



Seria Innowacje

2010

Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki



Rafał Drozdowski
Anna Zakrzewska
Katarzyna Puchalska
Michał Morchat
Dorota Mroczkowska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wspieranie postaw
proinnowacyjnych przez
wzmacnianie kreatywności
jednostki

Wspieranie postaw
proinnowacyjnych przez
wzmacnianie kreatywności
jednostki

Rafał Drozdowski
Anna Zakrzewska
Katarzyna Puchalska
Michał Morchat
Dorota Mroczkowska

Badanie i publikacja współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1.3 – projekt systemowy PARP pn. „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.

AUTORZY

Rafał Drozdowski
Anna Zakrzewska
Katarzyna Puchalska
Michał Morchat
Dorota Mroczkowska

RECENZENT:

Beata Mazurek-Kucharska

REDAKCJA:

Magdalena Wojtaszewska

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010


Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN: 978-83-931515-0-9

Nakład 1500 egzemplarzy

Przygotowanie do druku:

 Krzysztof Biesaga

Spis treści

Streszczenie	7
Wstęp	14
1. Wprowadzenie do kreatywności i innowacyjności	16
1.1. Kreatywność i innowacyjność – ujęcie teoretyczne	16
1.2. Ustalenia terminologiczne	19
1.3. Ideologiczny aspekt sporu o relację między kreatywnością a innowacyjnością	23
2. Opis celów badania i zidentyfikowanych zagadnień badawczych	24
3. Opis metod, technik i narzędzi badawczych	27
3.1. Metody wykorzystywane w badaniu	27
3.2. Metodologia doboru respondentów do badań ilościowych (FGI)	29
3.3. metodologia doboru respondentów do badań jakościowych (IDI)	34
3.4. Narzędzia wykorzystywane w badaniu	36
4. Główne obszary problemowe związane z badaniem relacji między kreatywnością a innowacyjnością	37
4.1. Kreatywność a innowacyjność jednostki	37
4.2. Osobowościowe wyznaczniki kreatywności jednostki	39
4.3. Społeczno-kulturowe wyznaczniki kreatywności jednostki	43
4.3.1. Środowisko rodzinne a rozwój i wspieranie kreatywności dziecka	44
4.3.2. System edukacji szkolnej	47
5. Pojęcie kreatywności w organizacji	50
5.1. Tworzenie kreatywnego zespołu i jego funkcjonowanie	50
5.2. Klimat organizacyjny	51
5.3. Kadra zarządzająca (przełożeni)	52
6. Diagnoza potencjału oraz skuteczności wzmocnienia postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki	54
6.1. Identyfikacja pojęć: kreatywność, innowacyjność, postawa proinnowacyjna	54
6.2. Kreatywna jednostka w organizacji	58
6.3. Innowacyjna organizacja	62
6.4. Czynniki kreatywności, innowacyjności, postawy proinnowacyjnej	64
6.4.1. Czynniki kreatywności, innowacyjności i postawy proinnowacyjnej w środowisku rodzinnym i szkolnym	67
6.4.2. Źródła innowacyjności	69
6.4.3. Czynniki wewnętrzne	71
6.4.4. Czynniki zewnętrzne	75
6.5. Metody i narzędzia wspierania kreatywności	76
6.6. Rola środowiska pracy	82
7. Prezentacja przykładów dobrych praktyk dotyczących wykorzystania potencjału kreatywnego jednostki w celu rozwoju innowacyjności	86
7.1. Przykłady dobrych praktyk w oświacie	87
7.2. Przykłady dobrych praktyk w gospodarce	90

7.2.1.	Dobre praktyki w zarządzaniu wiedzą	90
7.2.2.	Dobre praktyki poprzez zarządzanie talentami i rozwój organizacji uczącej się	92
7.2.3.	Dobre praktyki w ramach programów równych szans realizowanych w firmach	94
7.3.	Dobre praktyki – Grupy Telekomunikacji Polskiej	98
7.4.	Zakończenie	101
8.	Podsumowanie i wnioski płynące z badania	102
8.1.	Rozumienie kreatywności	102
8.2.	Dylematy związane z postrzeganiem kreatywności	104
8.3.	Rozumienie innowacyjności	106
8.4.	Relacje między kreatywnością a innowacyjnością i postawą proinnowacyjną	109
8.5.	Czynniki wzmacniające kreatywność i innowacyjność jednostek	111
8.5.1.	Czynniki makrostrukturalne, systemowe	111
8.5.2.	Czynniki wewnątrzorganizacyjne	112
8.5.3.	Bariery kreatywności i innowacyjności	113
8.6.	Kreatywność i innowacyjność – specyfika poszczególnych typów organizacji	120
9.	Rekomendacje	121
9.1.	Metody oraz narzędzia wspierania kreatywności	121
9.2.	Założenia dotyczące systemu wspierania innowacyjności	123
9.3.	Zalecenia kierunkowe	125
9.3.1.	Grupa: przedsiębiorcy	125
9.3.2.	Grupa: instytucje edukacyjne	131
9.3.3.	Grupa: administracja publiczna	132
9.3.4.	Grupa: instytucje otoczenia biznesu/organizacje pozarządowe	133
10.	Bibliografia	135
11.	Załączniki do raportu	142
11.1.	Dodatkowe założenia badawcze	142
11.2.	Dylematy metodologiczne i badawcze	144
11.3.	Przykłady narzędzi badawczych	147
11.3.1.	Scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych	147
11.3.2.	Ankieta dla uczestników FGI	155
11.3.3.	Lista dyspozycji do indywidualnych wywiadów pogłębionych	158

Streszczenie

Cele badania

U podstaw realizacji badania leżały dwa twierdzenia: (1) innowacyjność jest czynnikiem w coraz większym stopniu determinującym procesy ekonomiczne zachodzące we współczesnej gospodarce, (2) kwestie związane z innowacjami zależne są m.in. od zjawisk i procesów o charakterze społecznym, psychologicznym i kulturowym. Procesy te mogą być wzmacniane bądź kształtowane za pomocą odpowiednich działań i instrumentów, wpływających na przykład na wzmacnianie postaw korzystnych dla rozwoju innowacji.

Badanie „Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki” poświęcone było uwarunkowaniom kreatywności jednostki i związkom pomiędzy kreatywnością jednostki a innowacyjnością organizacji (ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw) wchodzących w skład gospodarki oraz – w dalszej perspektywie – konkurencyjnością systemów gospodarczych.

Celem podstawowym badania było określenie założeń systemowych dla działań podnoszących innowacyjność przez wzmacnianie kreatywności jednostki, zaś w szczególności chodziło o: (1) określenie zależności między kreatywnością jednostki a jej innowacyjnością, (2) identyfikację innych potencjalnych źródeł innowacyjności jednostki, (3) określenie czynników wzmacniających bądź ograniczających kreatywność jednostki, (4) określenie metod oraz narzędzi wspierania kreatywności poprzez wpływanie na relacje łączące jednostkę z jej otoczeniem i innymi jednostkami oraz o (5) określenie możliwości efektywnego wykorzystania innowacyjności jednostki w systemie społeczno-gospodarczym.

Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o dwie metody:

- **badania gabinetowe** (analiza danych zastanych) dotyczyły aspektów ekonomicznych, społecznych – w tym dotyczących procesów edukacyjnych, kulturowych oraz psychologicznych; wykorzystano także krytyczną analizę dostępnych wyników badań terenowych i opisy dobrych praktyk z zakresu wzmacniania kreatywności jednostki w krajach europejskich;
- **badania jakościowe**, obejmujące wywiady indywidualne (N=6) z ekspertami reprezentującymi środowiska psychologów biznesu, trenerów, coachów, antropologów organizacji i pedagogów; serię badań fokusowych (N=19, N=160), w których uczestniczyli: przedsiębiorcy, pracownicy przedsiębiorstw, psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzący szkolenia rozwijania kreatywności, pracy grupowej, technik twórczego myślenia; w grupach fokusowych znaleźli się także: pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych, pracownicy działów HR, właściciele patentów, studenci uczelni technicznych, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, izb i stowarzyszeń gospodarczych. Badania terenowe swoim zasięgiem objęły Bydgoszcz, Gniezno, Katowice, Kraków, Poznań, Warszawę i Wrocław.

Streszczenie

Określenie zależności między kreatywnością jednostki a jej innowacyjnością

Kreatywność postrzegana jest jako warunek konieczny innowacyjności – konieczny, ale nie wystarczający – nie zawsze kreatywne myślenie czy kreatywne działanie przynosi rezultaty w postaci takich, czy innych innowacji.

Kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia pytania, *jak można coś zrobić inaczej, lepiej* połączona z umiejętnością *projektowania* szeroko rozumianych zmian w organizacji. Natomiast innowacyjność określić można mianem urzeczywistnionej (w procesach organizacyjnych, w produktach, w technologiach itp.) kreatywności. Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, czyli żywotne zainteresowanie urzeczywistnieniem kreatywnych pomysłów czy idei połączone z gotowością do wzięcia na siebie całości lub części odpowiedzialności za *operacjonalizację* projektu i jego wdrożenie.

Określenie czynników wzmacniających bądź ograniczających kreatywność jednostki

Czynniki zewnętrzne

Istotnym czynnikiem zewnętrznym, stymulującym potencjał kreatywny jest wzrost orientacji indywidualistycznej społeczeństwa, przejawiający się preferowaniem przez jednostki interesów własnych ponad interesy zbiorowe.

Czynnikiem pobudzającym kreatywność i innowacyjność jednostek stają się również nowe media i technologie. Dobrym przykładem jest technologia Web 2.0, która w zasadniczy sposób zmieniła tradycyjne relacje między nadawcami a odbiorcami określonych treści, aktywizując tych ostatnich i czyniąc ich współtwórcami i współautorami.

Niewątpliwie digitalizacja i towarzysząca jej multimedialność wymuszają na jednostkach nabywanie zupełnie nowych umiejętności i kompetencji, które, przynajmniej potencjalnie, stać się mogą zachętą do kreatywnych działań.

Wśród kolejnych czynników zewnętrznych wspierających kreatywność i innowacyjność wymienić należy: (1) stopniowy wzrost pluralizmu społeczno-kulturowego i jego rosnącą akceptację społeczną, (2) powiększającą się (choć stosunkowo wolno) mobilność przestrzenną społeczeństwa, (3) wszelkie przejawy obywatelskiej, oddolnej samoorganizacji społeczeństwa.

Czynniki wewnątrzorganizacyjne

Czynnikiem sprzyjającym kreatywności i innowacyjności jest pewien typ kultury organizacyjnej, którą cechują: akceptowanie elastyczności proceduralnej, prawo do błędów, otwartość na zróżnicowanie stylów pracy i zarządzania, gotowość do ponoszenia ryzyka (finansowego, organizacyjnego, prawnego) towarzyszącego *testowaniu nowości*.

Cechy te przypisywane są organizacjom, w których misję wpisano: innowacyjność, „świeżość spojrzenia”, niestandardowość oferowanych rozwiązań (np. agencje reklamowe, działy badawczo-rozwojowe wyodrębnione z większych podmiotów, firmy związane z rynkiem mediów, „butiki kreacyjne” zajmujące się szeroko rozumianym wzornictwem).

Wzrasta liczba organizacji otwartych na projekty mające wspierać lub uruchamiać potencjał kreatywności i innowacyjności. Niestety, podejmowane działania często ograniczane są

do wyposażenia pracowników w określony rodzaj kompetencji i umiejętności, bez zmiany zasad funkcjonowania samej organizacji.

W organizacjach o silnej orientacji na wyniki, kreatywność i innowacyjność jawią się jako narzędzia ekspansji rynkowej; ich członkowie wspierani są przez systemy motywacyjne oparte na prowizyjnym i premiowym wynagradzaniu.

Barierzy kreatywności i innowacyjności

Barierzy zewnętrzne

Wśród zewnętrznych barier rozwoju kreatywności i innowacyjności jednostki, wyniki badań wskazują na system edukacyjny oraz wzory wychowawcze. Niezmiernie ważnym (społeczno-kulturowym) czynnikiem blokującym kreatywność i innowacyjność okazał się także niski poziom wzajemnego zaufania jednostek i niski poziom kapitału społecznego.

Barierzy wewnętrzne

Do barier wewnętrznych rozwoju kreatywności i innowacyjności jednostki zaliczamy takie cechy, jak: wrodzona nieśmiałość/wstydlivość, brak otwartości na otoczenie i jego różnorodność, brak autonomicznej motywacji poznawczej, obawa przed zachowaniami kreatywnymi (jako nagannymi) „wycuczona” we wczesnym okresie socjalizacji, rażąco niska samoocena, brak zaufania do słuszności własnych obserwacji, osądów, pomysłów itd., brak wiary w skuteczność własnych działań, konformizm.

Barierzy wewnątrzorganizacyjne:

- dominująca w organizacjach strategia nakierowana na walkę o prostą reprodukcję zasobów (odtworzenie wielkości produkcji z okresu na okres w ilości niezmienniej) lub, w najlepszym razie, orientacja na powolny rozwój organiczny (wewnętrzny, polegający głównie na różnicowaniu działalności firmy); innowacje w takiej sytuacji jawią się jako strategia mnożąca czynniki ryzyka;
- poczucie niepewności jako rezultat kryzysowych tendencji (w organizacji, w branży, wreszcie w całej gospodarce);
- duża liczba stresorów towarzyszących pracy i związane z nią permanentne poczucie zagrożenia;
- funkcjonowanie dużej części organizacji pod presją bieżących problemów, zadań i „spraw do załatwienia”;
- brak ciągłości zarządzania, wynikający z częstych zmian składów zarządów, zmieniających się dyrektyw rad nadzorczych itp., co w efekcie utrudnia wypracowanie długofalowej wizji i misji organizacji;
- towarzysząca zmianom personalnym skłonność menedżerów do kwestionowania organizacyjnej przeszłości i jej dotychczasowego dorobku;
- brak postrzegania kreatywności, przez dużą część menedżerów i właścicieli, jako czynnika prorozwojowego; w organizacjach nie dąży się ani do wypracowywania mechanizmów zachęcających do kreatywności, ani do modelowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Streszczenie

Najważniejszą jednak barierą wewnętrzną dla kreatywności i innowacyjności są kultury organizacyjne, w których pojawiają się następujące czynniki blokujące:

- systemy motywacyjne zorientowane wyłącznie na premiowanie skuteczności w realizowaniu bieżących zadań organizacji (sprzedażowych, związanych z ograniczeniem jej stałych i zmiennych kosztów itp.);
- systemy motywacyjne pomijające nagradzanie (finansowe lub symboliczno-godnościowe) za odchodzenie od organizacyjnej rutyny, za kwestionowanie organizacyjnego *status quo* w imię podnoszenia efektywności i spójności organizacji;
- systemy motywacyjne zorientowane na karanie za błędy, nie akceptujące *prawa pracownika do popełniania błędów*;
- systemy motywacyjne zorientowane na perfekcjonizm (premiowanie perfekcjonizmu często prowadzi do spadku wydajności pracy);
- systemy motywacyjne (i szerzej – systemy zarządzania), które absolutyzują *czas terażniejszy* (i tym samym skracają perspektywę myślenia do organizacyjnego „tu i teraz”);
- systemy motywacyjne zorientowane na nagradzanie konformizmu w relacjach z przełożonymi i/lub współpracownikami, czy generalnie – na premiowanie wszelkich postaci konformizmu organizacyjnego;
- metody rekrutacji prowadzące do minimalizowania różnorodności zespołu pracowniczego (wprawdzie przyjmowanie do zespołu *osób podobnych* zwiększa poczucie bezpieczeństwa w zespole i sprzyja umacnianiu *klanowej* kultury organizacyjnej, ale jednocześnie prowadzi do zmniejszenia wewnątrzorganizacyjnej różnorodności, będącej istotnym czynnikiem pobudzającym kreatywność i innowacyjność);
- tendencje do sprowadzania całej złożoności praktyk organizacyjnych do możliwie prostych i mechanicznych procedur;
- tendencje do definiowania kreatywności jako strategii *dysfunkcyjnej wobec przedsiębiorstwa* zorientowanej na poszukiwanie ułatwień lub obchodzenie reguł (jednostki kreatywne i innowacyjne postrzegane są jako organizacyjni *outsiderzy i destruktorzy porządku organizacyjnego*);
- źle zaprojektowana komunikacja wewnętrzna z „wąskimi gardłami” i/lub barierami; komunikacja pionowa z góry na dół, często „silosowa” – obejmująca poszczególne pioniki struktury organizacyjnej lecz *nie udrażniająca* komunikacji poziomej; w efekcie wśród pracowników narasta poczucie niedoinformowania; ograniczenie komunikacji wewnętrznej do modeli pionowych uniemożliwia spojrzenie na organizację jako całość, co radykalnie obniża prawdopodobieństwo kreatywnego myślenia i działania (wiedza posiadana przez poszczególnych pracowników ma bowiem charakter aspektowy, wycinkowy); brak lub niedostateczna intensywność komunikacji poziomej, praktycznie uniemożliwia konfrontację i wymiennność partykularnych, aspektowych punktów widzenia.

Określenie metod oraz narzędzi wspierania kreatywności

Przeprowadzone badania i analizy pozwalają stwierdzić, że budowanie i wspieranie potencjału kreatywnego oraz postaw proinnowacyjnych wymaga dziś przede wszystkim:

1. rozwijania kreatywności jednostek poprzez wzmocnienie kompetencji kulturowych, umiejętności twórczego, krytycznego, samodzielnego myślenia i działania; umiejętności technicznych, świadomości historycznej i wiedzy na temat tradycji i zacho-

- dających zmian kulturowych; jest to nie tylko zadanie instytucji edukacyjnych, ale również instytucji kultury, mediów publicznych i komercyjnych, organizacji pozarządowych;
2. udrażniania komunikacji i wspierania współdziałania kreatywnych jednostek;
 3. wspierania wszelkich inicjatyw prowadzących do podniesienia poziomu kapitału społecznego i kapitału zaufania; szczególnie ważne wydaje się tu wspieranie oddolnych inicjatyw obywatelskich;
 4. pobudzania i wspierania mobilności społecznej;
 5. podnoszenia poziomu tolerancji społeczno-kulturowej;
 6. budowania „publiczności” dla twórczych działań poprzez rozwijanie kompetencji społecznych i kulturowych jednostek, poprzez pobudzanie zainteresowania nowymi trendami i tendencjami kulturowymi, społecznymi, technologicznymi;
 7. pobudzania nowych aspiracji jednostek dotyczących jakości życia, samorozwoju, emancypacji, podmiotowości.

Wskazówki i rekomendacje dotyczące wspierania potencjału kreatywnego i postaw proinnowacyjnych z poziomu organizacji:

1. Należy rozpocząć promocję takich pojęć, jak kreatywność, potencjał kreatywny, postawa proinnowacyjna jako jednoznacznie pozytywne, pozbawione dwuznacznego charakteru, dzięki czemu kreatywność i innowacyjność zaczną być traktowane (zwłaszcza przez kadrę zarządzającą) jako istotne wartości.
2. Organizacje chcące otworzyć się na kreatywne myślenie i innowacyjność proces transformacji powinny rozpocząć od autodiagnozy czynników blokujących kreatywność i innowacyjność. Bariery mogą być „wszyte” w procedury, systemy motywacji premiujące konformizm, style zarządzania koncentrujące się na „tu i teraz”, procedury rekrutacyjne minimalizujące różnorodność osobowości, stylów pracy, stylów kierowania itp.
3. Następnym krokiem powinno być zainicjowanie procesu zmian systemowych, co w praktyce oznacza: (1) stopniowe modyfikowanie organizacyjnych procedur i procesów tak, by lepiej wspierały one kreatywność i postawy proinnowacyjne oraz (2) stopniowe modyfikowanie kultury organizacyjnej, wzmacniające w niej pierwiastek *adhokracji*¹.
4. Modyfikowanie kultury organizacyjnej mające na celu uczynienie organizacji bardziej adhokratycznej powinno, w szczególności, objąć: (1) sferę motywacji, (2) sferę praktyk komunikacyjnych, (3) style zarządzania oraz (4) procedury rekrutacyjne. W pierwszym przypadku, kluczowe jest min. danie pracownikom prawa do popełniania błędów i premiowanie zachowań wykraczających poza rutynę i schematy. W drugim, udrażnianie komunikacji poziomej. W trzecim, wymuszenie na menedżerach wyjścia poza myślenie typu „tu i teraz”. W czwartym, stworzenie mechanizmów gwarantujących różnorodność zatrudnianych pracowników.
5. Narzędziem mającym nie tylko wspierać kreatywność i innowacyjność pracowników, ale także przyczyniać się do zwiększania potencjału kreatywnego są rozmaite szkolenia (dotyczące technik kreatywnego myślenia, umiejętności twórczej pracy zespołowej, tzw. szkolenia otwierające i uwrażliwiające, szkolenia typu *team building*

¹ Cameron, Quinn 2006.

Streszczenie

itd.). Bezwzględnie należy pamiętać, że szkolenia takie mają sens dopiero wówczas, gdy organizacja przeprowadziła już rzetelną diagnozę czynników blokujących kreatywność i innowacyjność, i przynajmniej zaczęła tworzyć systemowe, strukturalne warunki dla kreatywności i innowacyjności.

6. Warto zachęcać ściśle kierownictwo organizacji do myślenia o organizacji w długiej perspektywie czasowej, do porzucenia stylu zarządzania skoncentrowanego jedynie na „tu i teraz” i bieżących zadaniach czy wyzwaniach. Dobrym powodem mogącym skłonić menedżerów do długofalowego, strategicznego, nie zaś jedynie taktycznego czy operacyjnego, myślenia o organizacji może być zobowiązanie ich do tworzenia dokumentów o znamionach strategii (zawierających wizję i misję organizacji).
7. Warto pomyśleć o „zarządzaniu innowacyjnością” i wprowadzeniu podziału ról w procesie innowacyjnym. Kreatywni pomysłodawcy nie zawsze są dobrymi organizatorami, autorom innowacyjnych projektów może zabraknąć umiejętności do ich wdrożenia. Dlatego dobrym rozwiązaniem mogą okazać się zespoły powoływane ad hoc w celu zarządzania określonymi zmianami prowadzącymi do wzrostu innowacyjności organizacji.
8. Z wyników zrealizowanych badań wynika, że często barierą innowacyjności nie jest brak kreatywności lub deficyt kreatywnych pomysłów, ale problemy z ich dopracowaniem i zoperacjonalizowaniem. Dlatego też warto oddzielać od siebie te dwie fazy procesu innowacyjnego – projektową i realizacyjną – poczynając od operacjonalizacji pomysłu a kończąc na jego wdrożeniu. Rozwiązanie takie jest godne polecenia również dlatego, że poszerza grono jednostek zaangażowanych (choć na różne sposoby) w proces innowacyjny.
9. Wiele polskich przedsiębiorstw nie jest dziś strukturalnie przygotowanych² na innowacyjność bezwzględną³. Warto jednak wspierać wszelką innowacyjność pojmowaną w szerokim, mniej zasadniczym ujęciu (również tę imitacyjną, naśladowczą). Przyjęcie zbyt sztywnego rozumienia innowacyjności, może spowodować potraktowanie idei gospodarki innowacyjnej jako idei *wykluczającej* i na długie lata wyparcie jej ze świadomości przedsiębiorców, szczególnie sektora MŚP.

W raporcie przedstawiono także zalecenia kierunkowe dla wybranych grup odbiorców:

- instytucji edukacyjnych,
- spontanicznych ruchów społecznych, rekomendujących państwu prawne, instytucjonalne i ekonomiczne rozwiązania wspierające współdziałanie kreatywnych jednostek,
- instytucji kulturalnych (muzeów, galerii, bibliotek itd.),

² Świadczy o tym szereg badań i analiz zrealizowanych wśród polskich przedsiębiorców, takich jak np. badania przeprowadzone w 2005 roku na potrzeby opracowania A. Żołątkowskiego – *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw* lub badania przeprowadzone w 2010 roku przez Public Profits Sp. z o.o. na zlecenie Województwa Mazowieckiego na potrzeby projektu systemowego *Opracowanie koncepcji funkcjonowania Mazowieckiej Sieci Ośrodków Doradztwa Innowacyjnych w zakresie innowacji*.

³ Przez innowacyjność bezwzględną rozumie się umiejętność konceptualizacji i wdrożenia bezwzględnej nowości (organizacyjnej, technologicznej, produktowej itp.). Innowacyjność bezwzględna jest więc powiązana z niepewnością i ryzykiem. Zarazem – w przypadku powodzenia – zapewnia innowatorowi „premię za pierwszeństwo”.

- instytucji otoczenia biznesu,
- instytucji państwa,
- organizacji pozarządowych dedykowanych kulturze, historii, tradycji,
- prywatnych firm sektora IT,
- przemysłów kultury,
- samorządów wojewódzkich, powiatowych i miejskich,
- spontanicznych sieci opartych na zdigitalizowanej kulturze,
- uczelni.

Zalecenia kierunkowe skupiają się na następujących podstawowych działaniach mających na celu wspieranie kreatywności i postaw proinnowacyjnych w organizacjach:

- rozwijanie kreatywności jednostek,
- wspomaganie współdziałania kreatywnych jednostek,
- budowanie „publiczności” dla działań twórczych,
- budowanie środowiska społecznego i kulturowego sprzyjających kreatywności,
- budowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych,
- wspieranie kreatywności i innowacyjności organizacji z poziomu ich otoczenia,
- tworzenie prawnych zachęt do kreatywności i innowacyjności.

Wstęp

Podstawowym celem badania było określenie założeń systemowych dla działań podnoszących innowacyjność przez wzmacnianie kreatywności jednostki. Cele szczegółowe obejmowały diagnozę uwarunkowań kreatywności jednostki i związków pomiędzy kreatywnością jednostki a innowacyjnością organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw wchodzących w skład gospodarki oraz – w dalszej perspektywie – konkurencyjnością systemów gospodarczych.

Innowacyjność jest czynnikiem w coraz większym stopniu determinującym procesy ekonomiczne zachodzące we współczesnej gospodarce. W Polsce tematyka wspierania innowacyjności poruszana jest m.in. w takich rządowych dokumentach strategicznych, jak „Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007–2015” i Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013. Tematyce tej poświęcone są także wybrane priorytety programów operacyjnych realizowanych w ramach Narodowej Strategii Spójności (Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia) na lata 2007–2013.

Kwestie związane z innowacjami zależne są m.in. od zjawisk i procesów o charakterze społecznym, psychologicznym i kulturowym. Procesy te mogą być wzmacniane bądź kształtowane za pomocą odpowiednich działań i narzędzi, wpływających np. na wzmacnianie postaw korzystnych dla rozwoju innowacyjności (zwiększanie otwartości na zmiany, zwiększanie akceptacji dla ryzyka itp.). Planowanie działań i instrumentów wymaga jednak wiedzy dotyczącej źródeł innowacyjności, w tym czynników determinujących innowacyjność jednostki – uczestnika procesów społeczno-gospodarczych (pracownika, menedżera, przedsiębiorcy). Konieczna jest także znajomość mechanizmów, za pomocą których innowacyjność jednostki wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, instytucji oraz całej gospodarki.

Publikacja składa się ze wstępu, dziewięciu części głównych oraz trzech części dodatkowych. W pierwszej części raportu przedstawiono najważniejsze pojęcia oraz ogólne wprowadzenie dotyczące takich kluczowych terminów, jak twórczość, kreatywność, innowacyjność, postawa proinnowacyjna czy postawa antyinnowacyjna.

Druga część zawiera opis celów badania i zagadnień badawczych wraz z hipotezami.

W części trzeciej opracowania zaprezentowano szczegółową metodologię badania, w tym metody badawcze, sposób doboru próby oraz rodzaje wykorzystanych narzędzi.

Kolejna, czwarta część raportu obejmuje analizę danych wtórnych pod kątem relacji między kreatywnością a innowacyjnością. W rozdziale tym określono osobowościowe wyznaczniki kreatywności jednostki, do których należą między innymi otwartość, niezależność i wytrwałość. Z kolei wśród społeczno-kulturowych wyznaczników kreatywności jednostki skupiono się na analizie środowiska rodzinnego oraz systemu edukacji szkolnej.

W piątej części opracowania, na podstawie analizy danych wtórnych przedstawiono czynniki determinujące aktywność innowacyjną organizacji, opisano znaczenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego kreatywności oraz wpływ kadry zarządzającej na tworzenie kreatywnego zespołu w organizacji.

W części szóstej, na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych skupiono się na diagnozie potencjału i skuteczności wzmocnienia postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki. Przedstawiono rozumienie innowacyjnej organizacji w oczach badanych oraz szans i zagrożeń, jakie ona niesie. Opisano czynniki wewnętrzne i zewnętrzne kreatywności, innowacyjności i postawy proinnowacyjnej, zdiagnozowane przez uczestników badań.

Siódma część opracowania zawiera przykłady dobrych praktyk w organizacjach wykorzystujących potencjał kreatywnych jednostek w celu innowacyjnego rozwoju, takich jak placówki oświatowe oraz przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne.

Na podstawie przeglądu literatury oraz wyników przeprowadzonych badań opracowano ósmą część raportu, w której zaprezentowano najważniejsze wnioski i konkluzje wynikające z przeprowadzonych badań i analiz. W tym rozdziale omówiono kreatywność jednostki w kontekście rozwoju innowacyjnej organizacji, odwołano się do czynników systemowych i wewnątrzorganizacyjnych, determinujących postawy proinnowacyjne organizacji oraz bariery blokujące.

Ostatnia, dziewiąta część raportu zawiera podsumowanie i wnioski wynikające z przeprowadzonych badań i analiz.

Jako części dodatkowe umieszczono w opracowaniu trzy działy.

„Rekomendacje” obejmujące metody i narzędzia wspierania kreatywności oraz założenia dotyczące systemu wspierania innowacyjności. Opracowano szczegółowe zalecenia dotyczące wspierania postaw proinnowacyjnych poprzez wzmocnienie kreatywności jednostki, a dedykowane poszczególnym grupom odbiorców: przedsiębiorcom, organizatorom instytucji edukacyjnych, administracji publicznej oraz przedstawicielom instytucji otoczenia biznesu i organizacji pozarządowych.

„Bibliografia”, w której przedstawiono zarówno wykaz literatury przedmiotu, jak i zbiór raportów z różnego rodzaju badań w dziedzinach związanych z tematem niniejszego opracowania.

„Załączniki”, w których zaprezentowano dodatkowe założenia badawcze wraz z dylematami metodologicznymi i badawczymi oraz przykłady wykorzystanych narzędzi badawczych – scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), ankietę dla uczestników FGI, a także listę dyspozycji do indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI).

1. Wprowadzenie do kreatywności i innowacyjności

1.1. Kreatywność i innowacyjność – ujęcie teoretyczne

Na istotę oraz wartość wzajemnych relacji pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością zwrócono uwagę pod koniec lat 60. XX w.⁴. Naukowcy coraz częściej podkreślali konieczność budowania interdyscyplinarnych i całościowych modeli opisujących i tłumaczących rzeczywistość społeczną. Źródeł zmian upatrywano zarówno w przemianach wielkich struktur na poziomie instytucji, klas, organizacji życia społecznego, jak i jednostkowych (dokonujących się pod wpływem wartości, wierzeń czy ideologii). Ten tok myślenia wspierały powstające w latach 70. koncepcje i modele socjalizacyjne, odchodzące od przesocjalizowanej⁵ koncepcji jednostki, traktowania jej jako biernej odtwórczyni narzucanych jej ról społecznych, w kierunku upodmiotowienia i aktywizacji jednostki. W nowo kształtowanych modelach wyjaśnienie wpływu socjalizacji na jednostkę opierało się na założeniu obustronnych relacji pomiędzy strukturą a jednostką w powiązaniu z rolą najbliższego środowiska, relacji jednostki z najważniejszymi instytucjami funkcjonującymi w historycznie określonym społeczeństwie. Wyjaśnienie procesu socjalizacji w tym modelu zakładało *implicite* kreatywną rolę podmiotu wchodzącego w struktury społeczne⁶. Powiązanie kontekstu mikro- z szerszymi procesami i zjawiskami, np. z koncepcją globalizacji, kapitału intelektualnego, czy zarządzania wiedzą pozwoliły wyjść poza wąskie zindywidualizowane ujmowanie kreatywności jako cechy jednostkowej, na rzecz szerszego kontekstu, uwzględniającego cechy organizacji, instytucji czy grup jako elementów i czynników proinnowacyjnego rozwoju. Dzięki przełomowi, jaki dokonał się w latach 80. w psychologii twórczości, a dotyczącemu „ucodziennienia” i „uzwyczajnienia” samego procesu twórczego, wzrosła rola i znaczenie relacji między kreatywnością jednostki a innowacyjnością grup, zespołów, organizacji (zasadniczo w odniesieniu do ich aktywności instytucjonalnej czy zawodowej). Koncepcje tego okresu zaczęły podkreślać „zwyyczajność” twórczych operacji umysłowych, co pozwalało badać kreatywność nie tylko w odniesieniu do jednostek uznanych w kulturze za twórcze, ale także w odniesieniu do „przeciętnych” obywateli⁷. Pozwoliło to badaczom ustosunkować się do odwiecznego pytania, czy twórczość lub kreatywność jest cechą wyjątkową i rzadką, czy występującą powszechnie. Zwolennicy podejścia elitarnego wskazują, iż można o niej mówić tylko w odniesieniu do wybitnych umysłów, zdolnych do tworzenia dzieł o dużej wartości i potencjale innowacyjnym. Natomiast sprzymierzeńcy podejścia egalitarnego sądzą, iż twórczość jest domeną każdego człowieka choć w niejednakowym

⁴ Pierwszą pozycją literaturową wskazującą na istotę wzajemnych uwarunkowań między kreatywnością jednostki z proinnowacyjnością jej otoczenia była wydana w 1962 roku książka Johna Haefelega, *Creativity and innovation*.

⁵ Pojęcie to wprowadził Denis Wrong (1984, s. 44) mając na myśli koncepcję, która przypisuje nadmierne, niemal nieograniczone, znaczenie oddziaływaniom społeczeństwa na człowieka.

⁶ Zob. Hurrelmann 1994, s. 16-18.

⁷ Por. Nierenber 1996; Nęcka 2001.

stopniu. Tym samym, twórczość traktowana jest jako cecha ciągła, występująca w różnym nasileniu – od minimalnego do dużego, właściwego genialnym dziełom i ich autorom.

Egalitaryzująca jednostki koncepcja „twórczości codziennej” (*everyday creativity*) funkcjonująca pod hasłem „twórczości dla każdego” oparta jest na założeniach, iż twórczość nie jest atrybutem tylko jednostek wybitnych, ale „przysługuje” każdemu. U podstaw takiego rozumienia twórczości odnajdujemy elementy klasycznych teorii Maslowa, Rogersa, Fromma, Maya – twórczość jako potrzeba człowieka, jako wyzwolenie, jako wyraz samorealizacji.

Takie rozumienie tematu uzasadnia rozpatrywanie kreatywności w kontekście działań edukacyjnych, pedagogicznych, szkoleniowych. Twórczość przestaje być domeną geniuszy, a staje się udziałem ludzi podejmujących codzienną aktywność zawodową, edukacyjną, szkoleniową itp. Podkreśla się możliwość trenowania myślenia twórczego analogicznie do tego, jak możliwe jest trenowanie pamięci. Oczywiście takie „odmitologizowanie” twórczości nie oznacza pozbawienia jej specyfiki związanej z tworzeniem dzieł nowych i wartościowych. Rozróżnienie aktywności twórczej na „skryzalizowaną” i „płynną” – wskazuje na możliwość rozpatrywania twórczości w dwojakim kontekście – jako potencjalnej oraz zaktualizowanej formy działań twórczych. Twórczość „płynna”, to aktywność potencjalnie twórcza, w zakresie której mają szansę zrodzić się dzieła twórcze przy odpowiednim treningu oraz w sprzyjających warunkach. Przejawami twórczości „płynnej” czy, inaczej mówiąc, „procesualnej”, stosunkowo łatwej do trenowania, są między innymi niecodzienne metafory, użycie analogii, nieoczekiwane skojarzenia, tzw. twórcze pomysły, niecodzienne pytania, przejawy aktywności poznawczej, twórcze używanie języka przez dzieci itp. Twórczość „skryzalizowana” natomiast, to aktywność twórcza *sensu stricte*, odnosząca się do rzadkich przejawów twórczości owocującej dziełami nowymi i wartościowymi.

Twórczość przestała być widziana przede wszystkim jako szczególna i wysublimowana kompetencja jednostki. Inaczej spojrzano też na innowację – nie tylko od strony jej wymiernych i materialnych efektów (nowe produkty, procesy, usługi lub zmiany organizacyjno-menedżerskie), ale także biorąc pod uwagę kompetencje osobowościowe jej twórców (pracowników, uczniów, dzieci).

Można tu przywołać koncepcję amerykańskiego badacza R. Floridy⁸, który wskazuje na zmianę, jaka współcześnie dokonuje się w strukturze zatrudnienia – przejście od *blue i white collars workers* do *no collar workers* – gwałtownie rosnącej liczby fachowców zaliczanych do klasy ludzi twórczych⁹, których praca opiera się na generowaniu nowej wiedzy, tworzeniu informacji czy szeroko rozumianych nowych form. Członkowie tej klasy to dziennikarze, artyści, uczeni, pracownicy nowych technologii, doradcy, konsultanci, nauczyciele. To, co ich łączy, to duża autonomia podejmowanych działań oraz większa swoboda funkcjonowania.

⁸ Florida 2005.

⁹ W *Cities and the Creative Class* (2005) Florida wskazuje na znaczenie owej klasy i jej wpływu na rozwój i dobrobyt miast. Główne założenie książki wnosi, iż ludzka kreatywność jest fundamentalnym źródłem wzrostu gospodarczego, a miasta, chcąc stworzyć przewagę konkurencyjną nad innymi, muszą stać się dla ludzi atrakcyjne, aby nie dopuścić do utraty siły kreatywnej, przyciągać ją z zewnątrz i utrzymać. Wiedza i kreatywność wypierają zasoby naturalne i pracę fizyczną jako nowe źródła tworzenia bogactwa i wzrostu gospodarczego. Klucz do sukcesu miasta tkwi przy tym nie w obniżaniu kosztów jego funkcjonowania, ale w podnoszeniu zarówno jakości życia mieszkańców, jak i jakości ich kształcenia. Możemy przy tym zaobserwować, że nie tylko ludzie zamieszkują miasta, ale i przedsiębiorstwa działają w skupiskach: przemysł filmowy w Hollywood, informatyczny w Dolinie Krzemowej – tak, jak niegdyś przemysł samochodowy w Detroit (zob. też Kopel 2007).

Wprowadzenie do kreatywności

Stanowisko R. Floridy dobrze obrazuje przejście od kreatywności rozumianej jako indywidualna cecha jednostki do jej analizy w relacji z mikro-, czy szerzej, mezo- i makrostrukturalnym kontekstem, wskazuje także na wagę tzw. klimatu innowacyjnego dla pobudzania twórczości indywidualnej i zespołowej (do czego wrócimy w dalszej części opracowania).

Większość badaczy tematyki¹⁰ podkreśla, iż zarówno procesy twórcze, jak i innowacyjne są zdeterminowane przez całą, rozbudowaną konstelację uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (endo-¹¹ czy egzogennych¹²), które można ponadto rozpatrywać tak w kategoriach stymulatorów, jak i istotnych barier kreatywności i innowacyjności (schemat 1). Tak rozumiana kreatywność stanowi wypadkową interakcji kompetencji intelektualnych, uzdolnień twórczych, cech osobowości oraz szeroko rozumianego otoczenia społeczno-kulturowego i gospodarczego.

Schemat 1. Otoczenie kreatywnej jednostki



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Proces budowania potencjału innowacyjnego nie ma charakteru uniwersalnego, zatem winien uwzględniać zarówno specyfikę danego kraju, regionu, sektora gospodarki czy konkretnego przedsiębiorstwa, jak i fakt zmienności otoczenia i środowiska wewnętrznego oraz ich oddziaływania na jednostkę.

Konstatacją jest założenie, iż uwarunkowania procesów twórczych i innowacyjnych trudno sprowadzić do jednego, zasadniczego czynnika czy cechy. Wzajemna relacja ma charakter sprzężeń zwrotnych: na innowacyjność wpływają zjawiska i procesy natury gospodarczo-

¹⁰ Zob. Amabile 1983; Schulz 1990; Karwowski 2009; Popek i in. 2009.

¹¹ Mających źródło wewnątrz otoczenia/jednostki, organizacji, wywołane przez czynniki wewnętrzne.

¹² Mających źródło na zewnątrz otoczenia/jednostki, organizacji, wywołane przez czynniki zewnętrzne.

-ekonomicznej, społeczno-kulturowej oraz psychologicznej. Zjawiska te, niejako zwrotnie, dynamizują gospodarkę, podnoszą poziom protwórczego kapitału kulturowego czy indywidualne zasoby jednostek.

1.2. Ustalenia terminologiczne

Poniżej zaprezentowano kluczowe pojęcia oraz ich definicje odnoszące się do tematyki badania, takie jak kreatywność, twórczość i innowacyjność. Związane z nimi koncepcje wraz z omówieniem wyników badań – pokazujących relacje między kreatywnością i innowacyjnością, przedstawiono w części „Główne obszary problemowe związane z badaniem relacji między kreatywnością a innowacyjnością”. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu kreatywność traktowana jest często jako pojęcie synonimiczne dla twórczości, co wynika m.in. z faktu, iż w języku angielskim nie istnieje odpowiednik słowa „kreatywność”. Pojawia się jedynie odpowiednik słowa autokreacja – *self creation* oraz *creativity* – rozumiana jako twórczość.

Słownikowa definicja kreatywności zbliża to pojęcie bardziej do twórczości, gdzie w odniesieniu do terminu „kreatywny” pojawiają się takie pojęcia, jak: mający zdolność do tworzenia czegoś nowego, dynamiczny, pomysłowy, dający w efekcie coś nowego. Taki sposób definiowania kreatywności pokrywa się ze słownikową definicją twórczości, gdzie termin ten oznacza proces psychiczny, którego efektem jest powstanie nowych rozwiązań, idei, koncepcji, produktów, czy też wytworów artystycznych uznanych za nowe i użyteczne¹³.

Zasadniczo spór o znaczenie i stosowanie powyższych terminów jest odbiciem założeń teoretycznych poszczególnych badaczy zjawiska¹⁴. Dlatego też przy opisie „kreatywność” może być definiowana zarówno jako cecha indywidualna¹⁵, dyspozycja¹⁶ czy twórczość bez dzieł¹⁷. Odwołując się do ostatniej kwestii, Nęcka pisze, iż kreatywność jako twórczość bez dzieł byłaby zdolnością indywidualną, potencjalną, z różnych powodów niezrealizowaną w postaci wytworów spełniających kryteria wartości i nowości.

Kreatywność zatem, jak wskazują badacze, to: (1) styl psychologicznego funkcjonowania¹⁸, (2) cecha jednostki, która przejawia się w formie obserwowanego zachowania, które może przynosić zarówno twórcze i wartościowe wytwory¹⁹, jak i wytwory, które są wyrazem codziennej aktywności twórczej²⁰, (3) może stanowić aktywność potencjalnie twórczą²¹, która nie przynosi twórczych rezultatów.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż twórczość i kreatywność są pojęciami synonimicznymi.

¹³ Reber, Reber 2001.

¹⁴ Dla przykładu behawiorysty unikają terminu kreatywności i twórczość, lecz preferują takie pojęcia, jak: nowość, oryginalność lub produktywność (za: Nęcka 2001, s. 44).

¹⁵ Nęcka 2001.

¹⁶ Dobrołowicz W. 2002.

¹⁷ Nęcka 2001, s. 23-24; Kocowski 1991.

¹⁸ Stasiakiewicz 2002.

¹⁹ Nęcka, ibidem.

²⁰ Limont 2003.

²¹ Kocowski 1992.

Wprowadzenie do kreatywności

Kreatywność to *potencjalna* innowacyjność i zarazem posiadany przez jednostkę potencjał innowacyjności. Autorzy raportu pozostają przy spersonifikowanym rozumieniu innowacyjności i zawarta poniżej definicja identyfikuje to pojęcie jako cechę jednostki, nie zaś cechę zespołu czy organizacji. Równocześnie warto zasignalizować, że nie oznacza to, że zrezygnowano z badania innowacyjnych zespołów i struktur (innowacyjnych organizacji), czy badania związków między kreatywnością i innowacyjnością jednostki a innowacyjnością organizacji.

Główne definicje:

Kreatywność – zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna skutkująca umiejętnością odnajdowania twórczych, oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy.

Twórczość (jako cecha osoby) – wewnętrzna i indywidualna predyspozycja jednostki (zdolność, właściwość psychiczna) zdolnej do realizowania swoich możliwości w procesie twórczym²²; w innym ujęciu, to zdolność osoby do produkowania wytworów, charakteryzujących się komunikacją dwóch cech: nowości i wartości. Ogólne definicje twórczości jako procesu zakładają, że twórczość prowadzi do powstania nowego dzieła, uznanego przez pewną grupę ludzi jako zadawalające lub użyteczne w określonym czasie.

Innowacyjność jednostki – zestaw wewnętrznych oraz nabytych predyspozycji jednostki dotyczących kreowania i wdrażania zmian, prowadzących do podniesienia efektywności jej działalności. Do predyspozycji takich należą min. umiejętność uczenia się, zdolność i chęć wprowadzania zmian, zdolność do tworzenia, implementowania i adaptacji innowacji (w tym łatwość akceptowania zmian przychodzących z otoczenia), a także podatność na wpływ czynników zewnętrznych warunkujących takie zachowania.

Postawa – wewnętrzna struktura determinująca zachowania²³; jej elementy składowe to ocena poznawcza, towarzysząca jej emocja oraz tendencja do zachowania się pro lub anti.

Postawa proinnowacyjna:

- jako cecha indywidualna: otwartość na nowe rozwiązania przejawiająca się min. umiejętnością uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec zastanych schematów i standardów postępowania;
- jako cecha organizacji: otwartość na innowacje (zarówno bezwzględne, jak i relacyjne), konsekwentne łączenie własnej strategii rozwojowej z wchłanianiem bądź opracowywaniem innowacji, przejawiające się min. tworzeniem sprzyjającej atmosfery dla myślenia innowacyjnego (poziom kultury organizacyjnej) i tworzeniem systemowych, strukturalnych warunków zachęcających do innowacji (poziom kultury korporacyjnej).

²² Koestler 1965.

²³ Petty, Wegener 1993.

Postawa antyinnovacyjna:

- jako cecha indywidualna: niechęć do nowych rozwiązań i do podejmowania ryzyka, orientacja na utrwalone schematy i nawyki organizacyjne, myślenie o organizacji aspektywe zamiast całościowe, orientacja na podporządkowanie, brak orientacji na autonomię;
- jako cecha organizacji: niechęć i nieufność do nowych rozwiązań, niska odporność na sytuacje niestandardowe, niska elastyczność, dążenie do unikania ryzyka, wobec pracowników: dążenie do wymuszania orientacji na podporządkowanie.

Kreatywność a innowacyjność – oba pojęcia są bliskoznaczne, co więcej, często występują nie tylko na poziomie potocznego języka, ale również w operacyjnych definicjach tworzonych np. na potrzeby psychologii rozwojowej, psychologii uczenia się, psychologii twórczości, nauk o zarządzaniu – niemal jako synonimy. Stąd konieczność precyzyjnego wskazania na potrzeby późniejszej operacjonalizacji najważniejszych różnic w przyjętym poniżej ich rozumieniu (tabela 1).

Organizacja innowacyjna – w wąskim ujęciu: (1) organizacja, która jest statutowo zobowiązana do opracowywania innowacji (np. JBR-y, laboratoria badawcze dużych korporacji) lub (2), która opiera swoją strategię biznesową na dążeniu do maksymalizacji przychodów z tytułu „premię pierwszeństwa” (np. przedsiębiorstwa typu *start-up* finansowane przez fundusze typu *venture capital*).

Tabela 1. Zestawienie porównawcze cech charakteryzujących poszczególne badane obszary

Kreatywność	Innowacyjność
raczej cecha mentalna, opisująca, <u>jak jednostka myśli</u> (pomysłowo, twórczo, z wyobraźnią, oryginalnie, nieschematycznie itd.)	raczej cecha behawioralna, opisująca to, <u>w jaki sposób jednostka działa</u> (orientując się na zmiany, implementując nowości itd.)
raczej dyspozycja (zatem pewien potencjał)	raczej umiejętność (zatem coś, co podlega stosunkowo łatwiejszej obiektywizacji i ocenie, coś łatwiej wyuczalnego)
raczej cecha „autonomiczna”, nie powstająca w wyniku interakcji z otoczeniem i pod jego presją	raczej cecha reaktywna (kształtująca się pod wpływem zastanych okoliczności, w rezultacie refleksyjnego monitorowania szans i zagrożeń, jako reakcja na określone wyzwania itd.)
raczej cecha – element myślenia autotelicznego (bepośredniego), o celu jako wartości samej w sobie	raczej cecha – element myślenia instrumentalnego (pośredniego), o sposobach/narzędziach osiągnięcia celu
raczej cecha a-sytuacyjna (ujawniająca się w różnych kontekstach, niekoniecznie i nie tylko zawodowych i „zadaniowych”)	raczej wymiar kwalifikacji i umiejętności zawodowych

Kreatywność	Innowacyjność
raczej <i>cecha wrodzona</i> (przynajmniej w potocznym rozumieniu)	raczej <i>cecha nabyta</i> lub „nabywalna”/wyczuwalna (w potocznym rozumieniu)
raczej cecha – potencjalnie „odspoleczniająca”, wyłączająca ze „zbiorowości społeczno-kulturowych <i>normalsów</i> ”	raczej cecha <i>uspołeczniająca</i> , włączająca w zbiorowość, więziotwórcza
raczej cecha – wiązana z orientacją indywidualistyczną	cecha wiązana raczej z nastawieniem na kooperację i współpracę

Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

W szerszym rozumieniu: każda organizacja zorientowana na wprowadzanie innowacji bezwzględnych lub/i relacyjnych; w praktyce: organizacja wykazująca takie cechy, jak otwartość na nowe rozwiązania, dążenie do bycia organizacją samouczącą się, akceptowanie ryzyka.

Innowacyjność bezwzględna – umiejętność konceptualizacji i wdrożenia bezwzględnej nowości (organizacyjnej, technologicznej, produktowej itp.). Innowacyjność bezwzględna jest więc powiązana z niepewnością i ryzykiem. Zarazem – w przypadku powodzenia – zapewnia innowatorowi „premię za pierwszeństwo”.

Innowacyjność relacyjna – umiejętność wdrożenia określonych rozwiązań, które są nowe tylko w określonym kontekście, w określonym miejscu i czasie. Tak pojętą innowacyjnością będzie np. umiejętność wdrożenia w organizacji procedur lub technologii, które obiektywnie nie są niczym nowym, lecz są nowe dla tejże organizacji. Innowacyjność relacyjna ściśle wiąże się z modernizacją naśladowczą i imitacyjną.

Otoczenie organizacyjne jednostki – całokształt zewnętrznych, wobec jednostki, strukturalno-organizacyjnych uwarunkowań podejmowanych przez nią działań i aktywności (obowiązujące procedury, schematy działania i praktyki organizacyjne, deklarowane i wyznawane wzory i wartości organizacyjne, kultura organizacyjna).

W praktyce, przez otoczenie organizacyjne jednostki można rozumieć środowisko jej działania wyznaczone przez formalne i nieformalne cechy organizacji, w skład której wchodzi.

Konformizm organizacyjny – strategia adaptacyjna podejmowana w i wobec organizacji polegająca min. na orientowaniu się na poszukiwanie ułatwień, na wyuczonej bezradności, relatywnie niskim zaangażowaniu w zadania organizacji, relatywnie niskiej identyfikacji z jej celami, na dążeniu do stosowania sprawdzonych schematów, „chowaniu się” za formalnymi procedurami i bezwarunkowym podporządkowaniu organizacyjnym hierarchiom (zarówno formalnym, jak i nieformalnym).

1.3. Ideologiczny aspekt sporu o relację między kreatywnością a innowacyjnością

Kreatywność w potocznym odbiorze postrzegana jest jako cecha wrodzona, która podlega kształtowaniu we wczesnej fazie socjalizacji, w przeciwieństwie do innowacyjności traktowanej jako cecha wyuczona i będąca wynikiem uwarunkowań oraz oddziaływań środowiskowych. Innowacyjność jest więc wiązana nie tylko z cechami osobowości, ale także z cechami otoczenia, np. organizacji, w jakiej działa jednostka. Innowacyjność funkcjonuje ponadto w bardzo jasno i konkretnie zdefiniowanym kontekście: gospodarki opartej na wiedzy, tzw. nowej ekonomii, sektora przedsiębiorstw wysokiej wartości (w rozumieniu R. Reicha²⁴) itd. Innowacyjność, rozpatrywana w kontekście gospodarki, traktowana jest zarówno jako endogenna (wewnętrzna) właściwość określonych przedsięwzięć gospodarczych, jak i swego rodzaju zadanie „przedmiot zarządzania” (Strategia Lizbońska).

W przypadku „zarządzania innowacyjnością” (jej stymulowanie, stwarzanie dla niej możliwie jak najlepszych warunków za pomocą instrumentów prawnych, finansowych i administracyjnych) – pojawiać się mogą rozmaite trudności, poczynając od kwestii samej definicji innowacyjności, a kończąc na kwestii doboru *narzędzi proinnowacyjnych*, ich promocji i ich społecznej dystrybucji.

Rodzi się pokusa, aby wiązać innowacyjność z czynnikami i uwarunkowaniami usytuowanymi poza zasięgiem oddziaływania instrumentów prawno-administracyjnych (np. związanych z uwarunkowaniami kulturowymi lub wręcz z wrodzonymi cechami osobowościowymi jednostek). To wiązanie innowacyjności z czynnikami, na które instytucje zobowiązane do *zarządzania innowacyjnością* mają znikomy lub zgoła żaden wpływ, w oczywisty sposób zdejmuje z nich znaczną część odpowiedzialności.

Można sobie więc wyobrazić, że instytucje zobowiązane do wspierania i stymulowania innowacyjności będą, wbrew pozorom, bardziej zainteresowane wskazywaniem na wielorakość jej uwarunkowań i bariery strukturalne niż na zarządzaniem innowacyjnością.

²⁴ Reich 1996.

2. Opis celów badania i zidentyfikowanych zagadnień badawczych

Celem głównym badania było określenie założeń systemowych dla działań podnoszących innowacyjność przez wzmacnianie kreatywności jednostki. Cele szczegółowe przedstawiono na schemacie 2.

Schemat 2. Szczegółowe cele badania

Określenie założeń systemowych dla działań podnoszących innowacyjność przez wzmacnianie kreatywności jednostki:

(1) określenie zależności między kreatywnością jednostki a jej innowacyjnością,

(2) identyfikacja innych potencjalnych źródeł innowacyjności jednostki,

(3) określenie czynników wzmacniających bądź ograniczających kreatywność jednostki,

(4) określenie metod oraz narzędzi wspierania kreatywności poprzez wpływanie na relacje łączące jednostkę z jej otoczeniem i z innymi jednostkami,

(5) określenie możliwości efektywnego wykorzystania innowacyjności jednostki w systemie społeczno-gospodarczym.

Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

W toku badania zidentyfikowano, a następnie opisano opierając się na jego rezultatach, pięć problemów badawczych.

1. Kreatywność jako źródło innowacyjności jednostki.
2. Inne źródła innowacyjności jednostki, związane z cechami jednostki, otoczenia, w jakim funkcjonuje oraz relacjami zachodzącymi między nimi.
3. Analiza zidentyfikowanych oraz potencjalnych czynników wpływających na kreatywność jednostki, obejmująca m.in.:
 - a) system edukacji (m.in. rozwój myślenia twórczego, wyzwalamie kreatywnych zachowań, promowanie innowacyjnych postaw, rozwój zainteresowań),
 - b) pozaedukacyjne aspekty otoczenia społeczno-kulturowego, w tym m.in. relacyjny kapitał społeczny.
4. Metody i narzędzia wspierania (oraz znoszenia barier) kreatywności jednostki i ich efektywność.

5. Możliwe działania systemowe prowadzące do efektywnego wykorzystania innowacyjności jednostki w systemie społeczno-gospodarczym.

Opis celów badania

Postawiono także liczne hipotezy, których weryfikacja nie była nadrzędnym celem badania. Do prawdziwości, względnie fałszywości większości z nich odniesiono się przede wszystkim w kontekście danych badawczych zidentyfikowanych na etapie analizy danych wtórnych. W scenariuszach FGI oraz IDI poświęcono im stosunkowo niewiele miejsca.

Zdaniem autorów raportu, przedstawione hipotezy – odnoszące się przede wszystkim do osobowościowych i środowiskowych uwarunkowań kreatywności i innowacyjności, mogą stanowić tła dla głównych problemów badawczych, pomagającego zobaczyć je w szerszym kontekście, przyjmując, że:

- kreatywność jednostki jest powiązana z wysokim poczuciem bezpieczeństwa ontologicznego (zaufania wobec ludzi i świata, przewidywalności przyszłości).
- kluczowymi czynnikami kształtującym kreatywność są doświadczenia wczesnoszkolne oraz model kształcenia (premijający myślenie twórcze, krytycyzm, komunikację dwustronną, pracę zespołową).
- innowacyjność, w większym stopniu niż kreatywność, uwarunkowana jest czynnikami środowiskowymi.

Hipotezy nawiązujące do szczegółowych modeli eksplanacyjnych (wyjaśniających):

1. Postawa proinnowacyjna jest liniowo skorelowana z poziomem kreatywności i innowacyjności indywidualnej.
2. Na postawę proinnowacyjną stymulująco oddziałują przede wszystkim czynniki otoczenia jednostki.
3. Wśród proinnowacyjnie nastawionych jednostek dominuje orientacja na innowacyjność relacyjną (naśladowczą), nie zaś bezwzględną.
4. Postawa proinnowacyjna ujawnia się najczęściej poza sferą pracy (w sferze substytutowych obszarów innowacyjności).
5. Postawa proinnowacyjna jest raczej deklarowana niż realizowana (jest raczej wartością uznawaną niż realizacyjną).
6. Bariery postawy proinnowacyjnej sytuowane są przez jednostki po stronie otoczenia.
7. Kultura organizacyjna i korporacyjna większości organizacji stwarza względnie dogodne warunki dla innowacyjności relacyjnej, lecz jest istotną barierą dla innowacyjności bezwzględnej, pojmowanej restrykcyjnie.
8. Wśród kluczowych czynników, skorelowanych z postawą proinnowacyjną jednostek, znajdują się głównie czynniki o charakterze strukturalno-organizacyjnym, a nie indywidualno-psychologicznym, min. rodzaj kultury organizacyjnej, elastyczność proceduralna, otwartość na zmiany (organizacja samoucząca się), akceptowanie ryzyka itp.
9. Potencjał kreatywności pracowników jest relatywnie duży, napotyka jednak strukturalno-organizacyjne bariery (takie jak nadmierna hierarchizacja, sztywność procedur, niska tolerancja na ryzyko, nadmierne przywiązanie do standaryzacji, brak mechanizmów pozwalających nagradzać kreatywne myślenie i działanie, niskie poczucie bezpieczeństwa w organizacji itp.).

Opis celów badania

10. Dominujące style zarządzania i kultury organizacyjnej premią zachowania o znamionach konformizmu organizacyjnego – *de facto* więc postawy antyinnovacyjne.
11. Dominującym rodzajem kreatywności i innowacyjności jest „kreatywność i innowacyjność obronna”, ujawniająca się jako odpowiedź na złe, nie dość efektywnie funkcjonujące procesy wewnątrz przedsiębiorstwa. Innymi słowy, kreatywność jest raczej odpowiedzią na deficyt racjonalności organizacji, niż elementem „pozytywnego” mechanizmu nakierowanego na takie cele, jak wzrost konkurencyjności, podniesienie wydajności, poprawa rentowności itp.
12. Kreatywność i postawa proinnovacyjna napotyka na opór zwłaszcza we wszystkich strukturach zorientowanych na pracę zespołową i jest traktowana jako czynnik „odspoleczniający”.
13. Kreatywność jest przyjmowana w większości organizacji jako zagrożenie dla ich spójności, integracji i uporządkowania proceduralnego; napotyka więc strukturalne przeszkody.
14. Innowacyjność bezwzględna przyjmowana jest w polskich warunkach z nieufnością i traktowana jako strategia za bardzo ryzykowna (w praktyce oznacza to, że preferowany jest model modernizacji imitacyjnej, naśladowczej).
15. Organizacje noszące znamiona innowacyjnych, zawdzięczają swój innowacyjny charakter przede wszystkim proinnovacyjnym stylom przywództwa, w mniejszym natomiast stopniu umiejętnemu wykorzystaniu potencjału kreatywności i innowacyjności pracowników.
16. Kształtowanie i stymulowanie postaw proinnovacyjnych w większości przypadków nie nosi znamion długofalowego, spójnego i konsekwentnego programu.
17. Innowacyjność, czy postawa proinnovacyjna znamionuje zazwyczaj: (1) określone elementy strukturalne organizacji, bądź też (2) jest traktowana przez organizację jako krótko- lub średnioterminowa strategia działania, nie zaś jako „wszyta” w nią na stałe cecha endogenna (wewnętrzna).
18. Postawa proinnovacyjna jest raczej postawą regresywną, tzn. odwrotnie skorelowaną ze stażem pracy.

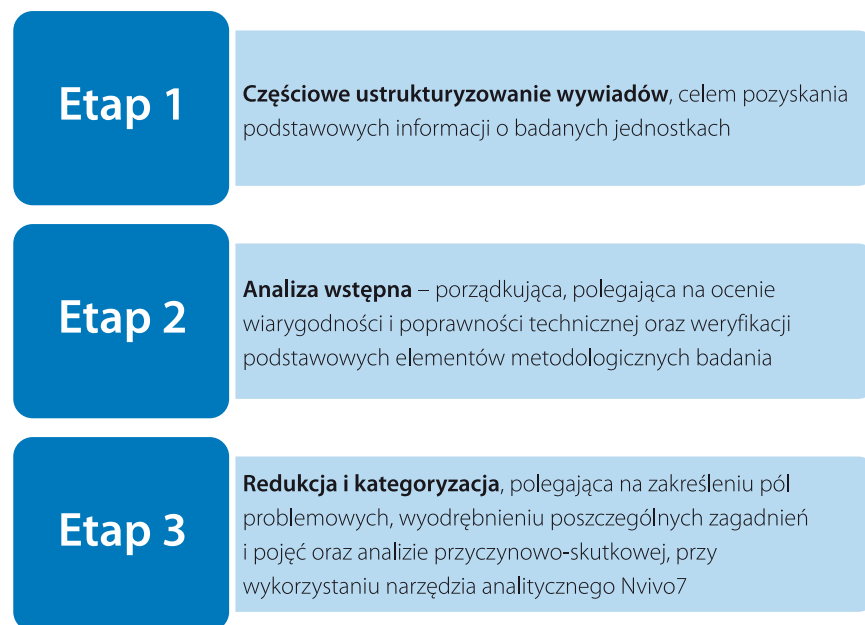
3. Opis metod, technik i narzędzi badawczych

3.1. Metody wykorzystywane w badaniu

Ze względu na tematykę prowadzonego badania i złożony charakter problemów badawczych, badania terenowe miały charakter jakościowy. Wykorzystano indywidualne wywiady pogłębione (IDI) oraz serię badań fokusowych (FGI), które umożliwiły uzyskanie szerszego spojrzenia na badany problem. Badania pozwoliły lepiej zrozumieć uwarunkowania kreatywności, poznać metody jej wzmacniania i czynniki blokujące kreatywność, a także określić źródła innowacyjności i możliwości zwiększenia efektywności procesów budowania innowacyjności w różnych typach organizacji, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa czy podejmowanych działań innowacyjnych.

Materiał uzyskany w wyniku badań jakościowych (IDI i FGI) został poddany analizie jakościowej w oparciu o etapy przedstawione na schemacie 3.

Schemat 3. Etapy analizy jakościowej



Źródło: opracowanie własne.

Opis metod, technik i narzędzi badawczych

Ogółem przeprowadzono 19 badań fokusowych, które łącznie objęły 160 przebadanych osób²⁵. Zrealizowano również 6 indywidualnych wywiadów pogłębionych z ekspertami.

Wywiady dotyczyły, w zależności od charakteru zawodowego respondenta, m.in.:

- określenia relacji pomiędzy kreatywnością, innowacyjnością a postawą proinnowacyjną i czynników je blokujących,
- wskazania cech organizacji innowacyjnej i antyinnowacyjnej,
- określenia uwarunkowań wpływu jednostki kreatywnej na organizację i sposobów wzmacniania kreatywności,
- przykładów pozytywnych i negatywnych działań prokreatywnych w organizacji.

Ponadto, badanie uwzględniało szeroki zakres danych wtórnych dotyczący aspektów ekonomicznych, społecznych (w tym dotyczących procesu edukacji), kulturowych oraz psychologicznych, omówienie i krytyczną analizę dostępnych wyników badań terenowych oraz przykłady dobrych praktyk z zakresu wzmacniania kreatywności jednostki w krajach europejskich. Zasadniczym celem analizy danych wtórnych było zebranie i usystematyzowanie rozważań na temat uwarunkowań kreatywności jednostki oraz związków pomiędzy kreatywnością jednostki a innowacyjnością organizacji (ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw) wchodzących w skład gospodarki (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie metod i technik badawczych

Lp.	Metoda badawcza	Liczba wywiadów	Opis i dodatkowe informacje
1.	Analiza danych wtórnych (Desk research)	–	Analizę desk research przeprowadzono na podstawie dostępnych statystyk publicznych (GUS, PGSS, IPSOS, Eurostat, Diagnoza społeczna), dokumentów rządowych i obowiązujących przepisów prawnych oraz literatury przedmiotu: artykułów oraz pozycji z zakresu psychologii, socjologii, pedagogiki, ekonomii czy zarządzania.
2.	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI, Individual In-Depth Interview)	N=6	W wywiadach typu IDI wzięli udział następujący eksperci: psycholog biznesu, trener o dużej praktyce w szkoleniach i coachingu, pedagog, antropolog organizacji, ekspert w zakresie wsparcia biznesu w rozwoju działań proinnowacyjnych oraz ekspert w zakresie analizy stymulacji zachowań proinnowacyjnych w środowiskach przedsiębiorców (lista typów respondentów w załączniku 12.5).
3.	Zogniskowane wywiady grupowe (FGI, Focus Group Interview)	N=19 (N=160 osób)	Wywiady zogniskowane zostały przeprowadzone z 13 typami respondentów. Ogółem przebadano 160 osób.

²⁵ Rekrutacja osób do grup respondentów została przeprowadzona w oparciu o kwestionariusze rekrutacyjne przygotowane w toku organizacji badań FGI.

3.2. Metodologia doboru respondentów do badań ilościowych (FGI)

Biorąc pod uwagę cele badania, respondentów podzielono na 13 typów stanowiących podstawę utworzenia 19 grup fokusowych. Kategoryzacja według typu doświadczenia posiadanego przez respondentów miała charakter nadrzędny w stosunku do kryterium geograficznego.

Na przykład przyjęto, że na potrzeby badania zrealizowane zostaną dwie grupy z udziałem pracowników agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracowników działów HR, a następnie sprawdzono, w których regionach liczba agencji umożliwiła przeprowadzenie spotkań. Wybrano dwa miasta – Kraków i Warszawę. Przy tworzeniu grup z udziałem przedsiębiorców uwzględniono kryterium wielkości firmy: przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 49 pracowników oraz przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, a także liczebność pożądaną w badaniu branż.

Organizacja zogniskowanych wywiadów grupowych jest związana z ryzykiem, że część zaproszonych respondentów nie pojawi się na spotkaniu. Podobne zdarzenia miały miejsce w przypadku realizacji grup fokusowych w ramach tego badania – w przypadku kilku spotkań liczba uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych była niższa niż pierwotnie zakładano (N=10). Zgodnie z założeniem metodologicznym badań FGI łączna liczba respondentów miała wynosić 160 osób, dlatego w toku organizacji badań terenowych zdecydowano się na utworzenie grupy dodatkowej. Grupa dodatkowa składała się z tych typów respondentów, którzy byli niedoreprezentowani w grupach jednorodnych.

Badanie objęło następujące typy respondentów:

1. przedsiębiorcy innowacyjni (inicjatorzy projektów lub przedsiębiorstw typu *start up*, klienci i partnerzy funduszy typu *venture capital*, zamkniętych funduszy inwestycyjnych „aniołów biznesu”);
2. psycho- i socjoterapeuci oraz trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności, pracy grupowej, technik twórczego myślenia itp.;
3. mali przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy;
4. średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy;
1. mali średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru *low economy*²⁶;
2. średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru *low economy*;
3. właściciele patentów;
4. studenci studiów technicznych;
5. pracownicy małych przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze;
6. pracownicy średnich przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze;
7. nowo zatrudnieni pracownicy w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy;
8. przedstawiciele JST, izb i stowarzyszeń gospodarczych;
9. pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR.

²⁶ Przedsiębiorstwa z obszaru *low economy*, to firmy, które oparte na tradycyjnych zasobach nie wykorzystują wysokich technologii, ich funkcjonowanie oparte jest przede wszystkim na pracy fizycznej osób posiadających raczej niskie kwalifikacje.

**Opis metod,
technik
i narzędzi
badawczych**

Aby badanie miało zasięg ogólnopolski, przy analizie rodzaju grup uwzględniono możliwość przeprowadzenia badania w co najmniej pięciu aglomeracjach miejskich (tabela 3). Finalnie badanie objęło swoim zasięgiem: Bydgoszcz, Gniezno, Katowice, Kraków, Poznań, Warszawę i Wrocław.

Tabela 3. Dobór próby (FGI)

Typ respondenta	Lokalizacja badania	Kryteria prekwalfikujące do badania
1. innowacyjni przedsiębiorcy (inicjatorzy projektów lub przedsiębiorstw typu <i>start up</i> , klienci i partnerzy funduszy typu <i>venture capital</i> , zamkniętych funduszy inwestycyjnych „aniołów biznesu” ²⁷)	Warszawa	<ul style="list-style-type: none"> wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w podziale na: inicjatorów projektów lub przedsiębiorstw typu <i>start up</i>, klientów i partnerów funduszy typu <i>venture capital</i>, zamkniętych funduszy inwestycyjnych „aniołów biznesu” w Warszawie;
2. psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności	Wrocław	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy poradni w podziale na: (1) psychoterapeutów i (2) socjoterapeutów działający na terenie Wrocławia i okolic, (1) trenerzy oraz (2) przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności zlokalizowanych na terenie Wrocławia i okolic;
3. psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności	Poznań	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy poradni w podziale na: (1) psychoterapeutów i (2) socjoterapeutów działający na terenie Poznania i okolic, (1) trenerzy oraz (2) przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności zlokalizowanych na terenie Poznania i okolic;
4. mali przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy ²⁸	Kraków	<ul style="list-style-type: none"> wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie małych przedsiębiorstw (do 49 osób) w Krakowie;
5. średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy	Katowice	<ul style="list-style-type: none"> wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie średnich przedsiębiorstw (od 50 do 249 pracowników) w Katowicach;
6. mali przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru <i>low economy</i>	Gniezno	<ul style="list-style-type: none"> wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie małych przedsiębiorstw (do 49 osób) w Gnieźnie;

²⁷ W przypadku tego typu respondenta badania przeprowadzono w dwóch mniejszych grupach w Warszawie, w różnym terminie.

²⁸ W przypadku tego typu respondenta badania przeprowadzono w dwóch mniejszych grupach w Warszawie, w różnym terminie.

Typ respondenta	Lokalizacja badania	Kryteria prekwalifikujące do badania
7. średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru <i>low economy</i>	Bydgoszcz	<ul style="list-style-type: none"> wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie średnich przedsiębiorstw (od 50 do 249 pracowników) w Bydgoszczy;
8. właściciele patentów	Warszawa	<ul style="list-style-type: none"> właściciele patentów w Warszawie;
9. właściciele patentów	Poznań	<ul style="list-style-type: none"> właściciele patentów w Poznaniu;
10. studenci uczelni technicznych	Wrocław	<ul style="list-style-type: none"> studenci przynajmniej 2 roku kształcący się na uczelniach technicznych;
11. pracownicy małych przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze	Bydgoszcz	<ul style="list-style-type: none"> niższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie małych przedsiębiorstw (do 49 osób) w Bydgoszczy;
12. pracownicy średnich przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze	Warszawa	<ul style="list-style-type: none"> niższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie średnich przedsiębiorstw (od 50 do 249 pracowników) w Warszawie;
13. nowo zatrudnieni pracownicy w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy	Poznań	<ul style="list-style-type: none"> absolwenci szkół wyższych, którzy w ciągu ostatnich 6 miesięcy podjęli pracę w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy zlokalizowanych w Poznaniu i okolicach;
14. przedstawiciele JST (administracja publiczna), izb i stowarzyszeń gospodarczych	Poznań	<ul style="list-style-type: none"> przedstawiciele JST z departamentu działalności gospodarczej, będący kierownikami unijnych projektów z zakresu przedsiębiorczości, przedstawiciele izb i stowarzyszeń gospodarczych oraz organizacji pozarządowych (NGO) działających w obszarze przedsiębiorczości;
15. pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR	Warszawa	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy (1) agencji doradczych i (2) agencji rekrutacyjnych zlokalizowanych w Warszawie i okolicach, pracownicy działów HR firm zlokalizowanych na terenie Warszawy i okolic;
16. pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR	Kraków	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy (1) agencji doradczych i (2) agencji rekrutacyjnych zlokalizowanych w Krakowie i okolicach, pracownicy działów HR firm zlokalizowanych na terenie Krakowa i okolic;

cd na s. 32

Badanie przeprowadzone techniką zogniskowanego wywiadu grupowego objęło łącznie 160 osób, z czego prawie 44% próby stanowiły kobiety, zaś wiek wszystkich respondentów znajdował się w przedziale od 23 do 59 lat. Osoby w wieku do 25 lat tworzyły przede wszystkim: grupy studentów uczelni technicznych (Wrocław) oraz nowo zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy (Poznań). Liczebności poszczególnych grup respondentów przedstawiono w tabeli 4 (s. 33).

cd Tabeli 3. Dobór próby (FGI)

Typ respondenta	Lokalizacja badania	Kryteria prekwalifikujące do badania
17. grupa mieszana złożona z: pracowników agencji doradczych i rekrutacyjnych, psycho- i socjoterapeutów, trenerów i przedstawicieli firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności, nowo zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, przedstawicieli małych firm opartych na wiedzy	Warszawa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pracownicy (1) agencji doradczych i (2) agencji rekrutacyjnych zlokalizowanych w Warszawie i okolicach, ▪ pracownicy działów HR firm zlokalizowanych na terenie Warszawy i okolic, ▪ trenerzy oraz przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności zlokalizowanych na terenie Warszawy i okolic, ▪ absolwenci szkół wyższych, którzy w ciągu ostatnich 6 miesięcy podjęli pracę w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy zlokalizowanych w Warszawie i okolicach, ▪ wyższa kadra zarządzająca tego typu firmami w grupie małych przedsiębiorców (do 49 osób) w Warszawie i okolicach.
Łącznie liczba przebadanych osób		N=160

Największą grupę respondentów, uczestników badań fokusowych, stanowili właściciele patentów z Poznania i Warszawy. Ich udział w próbie wyniósł 13,8% (N=22). Reprezentowali oni przedsiębiorstwa przede wszystkim z branży: budowlanej, IT i transportowej oraz elektrycznej, motoryzacyjnej, finansowej, pirotechnicznej, spożywczej i chemicznej. W drugiej kolejności, najliczniej reprezentowaną grupą byli psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia w zakresie rozwijania kreatywności z Poznania, Warszawy i Wrocławia. Warto dodać, że grupy te były zdominowane przez kobiety. Trzecią najbardziej liczną grupą zawodową w próbie, byli pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR z Krakowa i Warszawy. Podobnie jak w przypadku poprzednich grupy te także były złożone przede wszystkim z kobiet, co zapewne spowodowane było dotychczasowym sfeminizowaniem tej grupy zawodowej w Polsce (tylko 2 osoby były mężczyznami). Prawie 7% udziału w próbie (N=11) stanowiła kadra zarządzająca przedsiębiorstwami innowacyjnymi z terenu Warszawy. Reprezentowali oni przede wszystkim branże: informatyczną, IT, finansową i ubezpieczeniową, energetyczną, farmaceutyczną i doradczą. Liczebnościowo taką samą grupę zawodową tworzyli przedstawiciele administracji publicznej, izb i stowarzyszeń gospodarczych z Poznania. Jeśli chodzi o pozostałe grupy respondentów, w badaniu uczestniczyło po 10 osób każdego typu. Kadra kierownicza przedsiębiorstw prowadzących firmy z obszaru *low economy*, zatrudniające nie więcej niż 49 pracowników, reprezentowała następujące branże: handlową, krawiecką, metalową, motoryzacyjną – naprawa aut powypadkowych, obuwniczą, produkcję rolną, szklarską i transportową. Udział kobiet we wspomnianej grupie wyniósł 40%. Przedsiębiorstwa zlokalizowane były na terenie Gniezna i okolic. Bydgoska grupa średnich przedsiębiorców zarządzających firmami z obszaru *low economy* zatrudniającymi powyżej

Tabela 4. Liczebność poszczególnych grup typów respondentów w badaniu FGI

Typ respondenta	N uczestników
właściciele patentów	22
psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności	19
pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR	17
przedsiębiorcy innowacyjni	11
przedstawiciele JST, izb i stowarzyszeń gospodarczych oraz organizacji pozarządowych	11
mali przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru <i>low economy</i>	10
pracownicy małych przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze	10
nowo zatrudnieni pracownicy w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy	10
pracownicy średnich przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze	10
studenci uczelni technicznych	10
średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy	10
średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru <i>low economy</i>	10
mali przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy	10
Łącznie liczba przebadanych osób	N=160

49 pracowników złożona była z przedstawicieli branż: dystrybucja gazet i czasopisma, handlowa, nieruchomości, odzieżowa, ortopedyczna, pośrednictwo pracy, technika grzewcza, transport kolejowy i wodno-kanalizacyjny. Podobnie jak w przypadku poprzedniej grupy – udział kobiet wynosił 40% ogółu respondentów. Kadra kierownicza przedsiębiorstw prowadzących firmy oparte na wiedzy, zatrudniającej nie więcej niż 49 pracowników, reprezentowała następujące branże: badania i rozwój, biodegradacja, elektronika, doradztwo w zakresie funduszy unijnych, IT i reklama. Firmy te zlokalizowane były na terenie Krakowa i okolic. Z kolei badania wśród kadry zarządzającej średnimi przedsiębiorstwami (powyżej 49 pracowników) opartymi na wiedzy objęły firmy z terenu Katowic i okolic i reprezentowały branże: budowlaną, instalacyjną, komputerową, oświetleniową, transportową, stalową, transportową (spedycja) i utylizacyjną. Grupy małych i średnich przedsiębiorstw złożonych z przedstawicieli kadry zarządzającej firmami z terenu Bydgoszczy i Warszawy należały przede wszystkim do branż: spożywczej, handlowej, transportowej, budowlanej i alkoholowej. Jednostkowo uczestnicy reprezentowali firmy z branży: ubezpieczeniowej, produkcji metalowej, odzieżowej, nieruchomości, motoryzacyjnej, logistycznej, gastronomicznej oraz usługowej w zakresie czyszczenia chemicznego odzieży. Badanie w grupie nowo zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy przeprowadzono w Poznaniu, objęło przedstawicieli branż: telekomunikacyjnej, farmaceutycznej, automatyki przemysłowej, windykacyjnej, badawczej – *call center*, informatycznej i IT. Dziesiątym i ostatnim typem respondentów uczestniczących w zogniskowanych wywiadach grupowych byli studenci 4 i 5 roku Politechniki Wrocławskiej następujących kierunków studiów: budownictwo lądowe i wodne, chemia, elektronika, elektronika mikrosystemów i fotoniki,

3.3. metodologia doboru respondentów do badań jakościowych (IDI)

Przeprowadzono także badania jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (N=6). Do badań zaproszono ekspertów następujących specjalizacji:

- psycholog biznesu,
- trener o dużej praktyce w szkoleniach i coachingu,
- pedagog, ekspert Centralnej Komisji Egzaminacyjnej,
- ekspert w zakresie wsparcia biznesu w rozwoju działań proinnowacyjnych,
- ekspert w zakresie analizy stymulacji zachowań proinnowacyjnych w środowiskach przedsiębiorców,
- antropolog organizacji.

W tabeli 5 przedstawiono dobór próby indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Tabela 5. Dobór próby (IDI)

Typ respondenta	Liczebność IDI
psycholog biznesu	N=1
trener o dużej praktyce w szkoleniach i coachingu	N=1
pedagog, ekspert Centralnej Komisji Egzaminacyjnej	N=1
ekspert w zakresie wsparcia biznesu w rozwoju działań proinnowacyjnych	N=1
ekspert w zakresie analizy stymulacji zachowań proinnowacyjnych w środowiskach przedsiębiorców	N=1
antropolog organizacji	N=1
Łączna próba	N=6

Realizacja indywidualnych wywiadów pogłębionych miała miejsce w końcowej fazie badań terenowych – po przeprowadzeniu wszystkich zogniskowanych wywiadów grupowych. W tabeli 6 zamieszczono podstawowe charakterystyki ich uczestników (s. 35).

Tabela 6. Charakterystyki uczestników wywiadów pogłębionych

Typ respondenta	Lokalizacja	Doświadczenie
1. psycholog biznesu	Warszawa	Mężczyzna, psycholog; od 9 lat prowadzi własną firmę doradczą zajmującą się konsultingiem biznesowym i szkoleniami; współpracuje z dużymi korporacjami z branży energetycznej, przemysłowej.
2. trener o dużej praktyce w szkoleniach i coachingu	Wrocław	Kobieta, psycholog, coach, trener, szkoleniowiec; od 15 lat prowadzi własną firmę; posiada I i II stopień rekomendacji trenerskich wydanych przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne; jest trenerem Intermentoringu, współpracuje z dużymi korporacjami z branży IT.
3. pedagog, ekspert Centralnej Komisji Egzaminacyjnej	Poznań	Kobieta, pedagog; współpracuje z kuratoriami oświaty, CKE w zakresie ewaluacji działań podejmowanych przez instytucje oświatowe.
4. ekspert w zakresie wsparcia biznesu w rozwoju działań proinnowacyjnych	Warszawa	Mężczyzna, trener, psycholog biznesu, coach, menedżer; związany z branżą od 10 lat; posiada wieloletnie doświadczenie i praktyczną znajomość realiów korporacyjnych i menedżerskich; współpracuje z przedsiębiorstwami z branży teleinformatycznej, telefonii komórkowej, energetycznej, ubezpieczeniowej i innymi.
5. ekspert w zakresie analizy stymulacji zachowań proinnowacyjnych w środowiskach przedsiębiorców	Poznań	Mężczyzna, politolog, psycholog, trener biznesu; związany z branżą od 10 lat; zajmuje się m.in. pobudzaniem kreatywności w zespołach i budowaniem innowacyjnych organizacji.
6. antropolog organizacji	Warszawa	Kobieta, antropolog organizacji; zajmuje się tematyką zarządzania w organizacji; posiada wieloletnie doświadczenie w doradztwie biznesowym.

3.4. Narzędzia wykorzystywane w badaniu

Zogniskowane wywiady grupowe zostały przeprowadzone zgodnie z opracowanymi scenariuszami. Narzędzie miało charakter modułowy, lecz w swej zasadniczej części było jednakowe dla wszystkich typów respondentów. Takie rozwiązanie umożliwiło analizę porównawczą uzyskanych wyników. Wspomniane moduły obejmowały zagadnienia dedykowane dla danego typu grupy fokusowej z uwagi na specyficzne cechy zawodowe uczestników badań.

Narzędziem uzupełniającym gromadzenie danych była ankieta wypełniania przez respondentów zogniskowanych wywiadów w toku rozmowy lub na jej zakończeniu. Narzędzie to miało na celu uzyskanie skwantyfikowanych danych, które stanowiły jedynie dopełnienie materiału jakościowego.

Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami zostały przeprowadzone w oparciu o listę dyspozycji dla moderatora. Opracowane zagadnienia nie stanowiły jednak katalogu zamkniętego, gdyż ani nie wyczerpywały wszystkich kwestii, jakie mogły zostać podjęte w trakcie realizacji IDI, ani też nie wszystkie musiały być zadane w trakcie prowadzenia konkretnego wywiadu. Stanowiły one jedynie rodzaj wskazówek do realizacji wywiadu, poprzez wskazanie zasadniczych zagadnień, które powinny stanowić podstawową oś IDI. Przykłady wykorzystanych narzędzi badawczych zostały zamieszczone w Załączniku 11.3 „Przykłady narzędzi badawczych”, do niniejszego raportu.

4. Główne obszary problemowe związane z badaniem relacji między kreatywnością a innowacyjnością

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu przedstawiono w niniejszym rozdziale konteksty występowania kreatywności i innowacyjności w badaniach społecznych i psychologicznych. Wskazano czynniki osobowościowe oraz czynniki społeczno-kulturowe determinujące kreatywność jednostki. Omówiono również wpływ środowiska rodzinnego oraz szkolnego na kształtowanie się i wzmocnianie postaw kreatywnych u dzieci i młodzieży uczącej się.

4.1. Kreatywność a innowacyjność jednostki

Celem niniejszej części opracowania jest prezentacja rozważań wokół tytułowych pojęć oraz przytoczenie wybranych badań nad kreatywnością jednostki.

W literaturze dotyczącej problematyki twórczości²⁹ wskazuje się, iż ważną współcześnie grupą kompetencji umożliwiających jednostce radzenie sobie w różnorodnych sytuacjach (zarówno zawodowych, jak i interpersonalnych) oraz dynamiczne przystosowanie się do nowych warunków – są kompetencje twórcze.

W swojej książce „Twórczość i interakcja” M. Stasiakiewicz³⁰ zestawia i charakteryzuje pojęcia kreatywności, twórczości oraz innowacyjności wskazując wzajemne zależności między nimi³¹ (patrz schemat 4).

W przeciwieństwie do innowacyjności, rozumianej jako proces prowadzący do powstania innowacji, kreatywność, jak sugerują Wojtczuk i Turek³², mogłaby być zatem jedną z cech postawy przedsiębiorczej, pewien potencjał człowieka do wytwarzania rzeczy twórczych i/lub myślenia i działania twórczego (bez produktu działalności twórczej).

Wracając do modelu Stasiakiewicza, autor zarysowuje w nim przebieg procesu – od kreatywności jako kompetencji jednostkowej, przez jej działania i zachowania (twórczość) aż po efekty rozumiane jako możliwości aplikacji rozwiązań. Wskazuje także, że niezbędna jest aktywizacja określonych cech osobowości, aby proces twórczy mógł zaistnieć i mieć efekty, np. w postaci określonego produktu czy nowych rozwiązań. Tym samym osobowość w literaturze przedmiotu traktowana jest jako istotna zmienna określająca szanse wykorzystania kreatywnego potencjału. W dalszej kolejności wymieniane są takie zmienne, jak: minimalna

²⁹ Zob. Penc 1998; Proctor 2002; Nęcka 2001; Karwowski 2009; Popek i in. 2009.

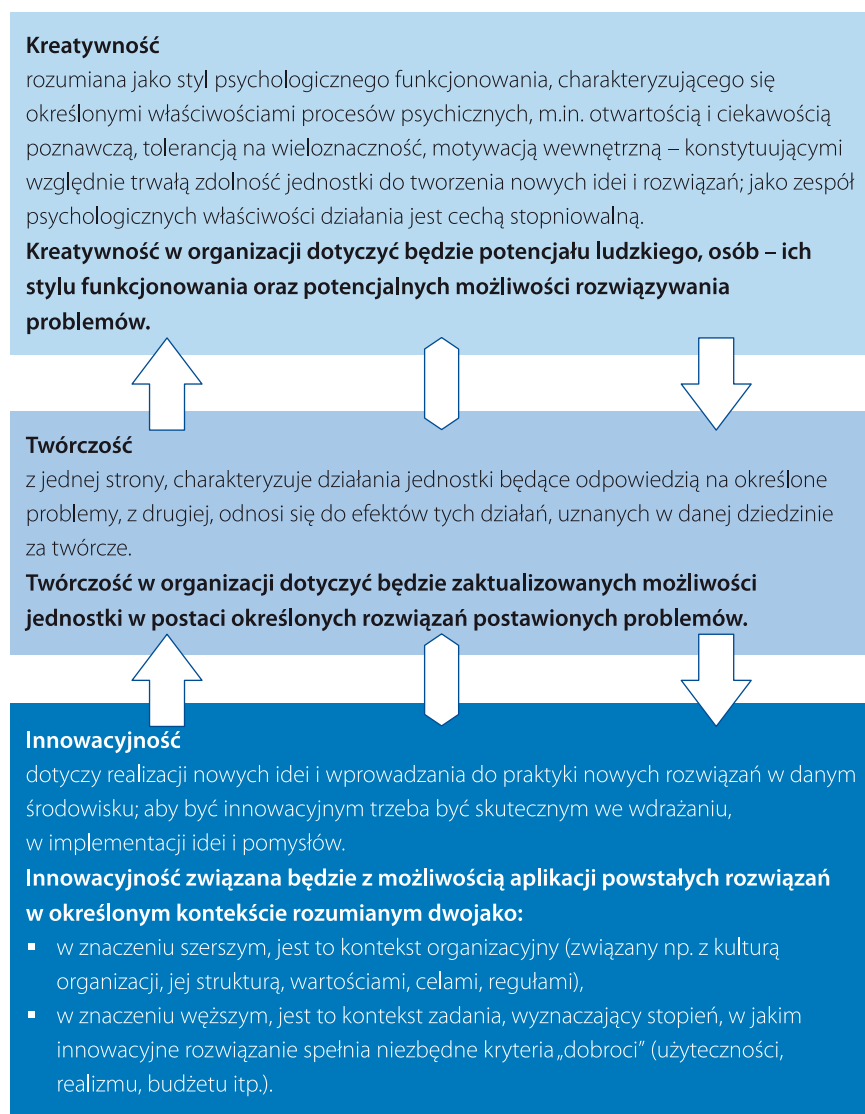
³⁰ Stasiakiewicz 1999;

³¹ Zob. Stasiakiewicz 2002, s.153-174; Andrzejewska 2007.

³² Wojtczuk, Turek 2005.

kompetencja intelektualna, funkcjonowanie poznawcze, „inteligencja emocjonalna”, oraz talent czy uzdolnienie w konkretnej dziedzinie.³³

Schemat 4. Relacje między kreatywnością, twórczością i innowacyjnością



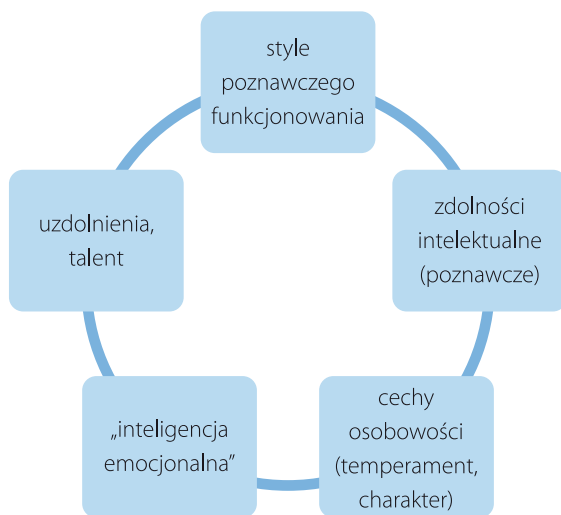
Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

4.2. Osobowościowe wyznaczniki kreatywności jednostki

Główne obszary problemowe

Liczne badania wykazały, że osiągnięcia twórcze nie zależą od wybitnych zdolności umysłowych, lecz raczej od chęci przełamywania nawyków, stereotypów i konwencji w życiu codziennym oraz od umiejętności spojrzenia na problemy w ich różnych aspektach. Badania podejmujące kwestię współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności pozwalają przyjąć tzw. hipotezę progę³⁴, zgodnie z którą pozytywny związek korelacyjny między miarami twórczości i inteligencji istnieje, ale tylko w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym, niż 120³⁵ (co wskazuje, iż twórczość wymaga pewnego minimum inteligencji), natomiast powyżej tego minimum, kreatywność zdaje się już nie zależeć od inteligencji, lecz od takich czynników, jak styl poznawczy, osobowość, motywacja itd. Wysoki iloraz inteligencji nie jest więc zasadniczym czynnikiem, który decyduje o cechach intelektu człowieka twórczego. Można mieć wysoką inteligencję, a jednocześnie uzyskiwać słabe wyniki w rozwiązywaniu problemów twórczych, lub też legitymować się przeciętnym IQ i posiadać niezwykle osiągnięcia w dziedzinie rozwiązywania problemów twórczych (patrz schemat 5).

Schemat 5. Kompetencje jednostkowe a kreatywność i innowacyjność



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Osobowość twórczą można opisać według trzech grup odpowiadających osobowościowym mechanizmom tworzenia cech związanych z otwartością, niezależnością oraz wy-

³⁴ Nęcka 2001, s.122-125.

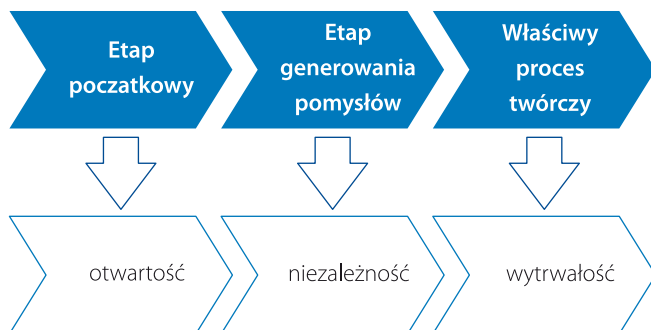
³⁵ Iloraz inteligencji IQ rozumiany jest jako przynajmniej przeciętny poziom inteligencji ogólnej umożliwiający radzenie sobie ze złożonością poznawczą sytuacji, na jakie natrafia jednostka rozwiązująca problemy osobowościowe.

Główne obszary problemowe

trwałością³⁶ (schemat 6). Wszystkie wymienione cechy są niezbędnym warunkiem funkcjonowania osoby kreatywnej, ale każda z nich działa inaczej, na innym etapie pracy twórczej:

- **otwartość** potrzebna jest na samym początku, odnosi się do recepcji treści, nastawienia na odbiór;
- **niezależność** ważna jest w momencie generowania pomysłów (aby uniknąć wtórności lub nadmiernej podatności na mody, konwencje),
- dzięki **wytrwałości** proces twórczy trwa, mimo przeszkód, prowadząc do ulepszenia działań i tworzenia nowych dzieł.

Schemat 6. Kompetencje osobowościowe a poszczególne etapy pracy twórczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Zależność między otwartością a twórczością potwierdzono w wielu badaniach³⁷. Brano w nich pod uwagę takie cechy, jak:

- łatwość asymilowania nowych informacji,
- ciekawość intelektualną,
- krytyczny stosunek do wyznawanych wartości,
- dysponowanie obszerną wiedzą z różnych dziedzin.

Otwartość to także zapotrzebowania na nowe stymulacje, niezwykle doznania czy nowości. Ważną kompetencją jest tu też tolerancja wobec treści dwuznacznych i słabo zdefiniowanych. Jest ona warunkiem niezbędnym, gdyż kreatywność obfituje w sytuacje niejasne.

Otwartość w znaczeniu stylu poznawczego różni nieco osoby twórcze od mniej twórczych. Osoby twórcze kierują się samodzielną analizą sytuacji, preferują odrzucanie reakcji nad szybką wypowiedź, co oddala je tym samym od wszelakiej dogmatyczności jako przedwczesnego udzielania „jedynie” słusznej odpowiedzi czy zdecydowanych sądów.

Ciekawe badania dotyczące związku między otwartością na doświadczenie, a stylami konsumpcji przeprowadziła Pawlik-Popieralska³⁸. Wskazała, iż większa otwartość na doświadczenie przyczynia się do poszukiwania i nabywania tzw. nowości, a także dążenia do osiągnięcia satysfakcji wynikającej z jednej strony, z nabywania produktów o wysokiej jakości i randze wobec innych produktów i usług, z drugiej natomiast, z dążeniem do maksymalizacji korzy-

³⁶ Nęcka 2001.

³⁷ Zob. też: McCrae 1994, s.251-272.

³⁸ Pawlik-Popieralska 2009, s. 488-489.

ści (duża wrażliwość na cenę). Zatem otwartość poznawcza wpływa na większą aktywność, na poszukiwanie korzystnych dla siebie ofert, aktywne monitorowanie oraz ciągle rozważanie alternatyw, co czyni konsumenta mniej podatnym na oddziaływania marketingowe.

Niezależność jako druga wskazana cecha modelu przejawia się przede wszystkim w postawie nonkonformistycznej i nieuleganiu naciskowi, co potwierdzają liczne badania. Wskazują one, że osoby twórcze zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym kierują się wewnętrznymi standardami i osobiście ustalonymi celami. Chętnie podważają istniejące normy i kwestionują powszechnie wyznawane wartości, wyznają niekonwencjonalne poglądy i nie starają się ich ukrywać. Nonkonformizm jest istotą twórczości, wiąże się jednak z koniecznością ponoszenia społecznych i emocjonalnych kosztów, szczególnie, gdy otoczenie wywiera presję w kierunku ujednolicenia zachowań swoich członków. Stąd najbardziej optymalne jest bycie tzw. kreatywnym konformistą – posiadać kompetencje w zakresie kreatywnego oglądu rzeczywistości, jak i umiejętność przystosowania się, gdy wymaga tego sytuacja.

Silny związek z niezależnością i nonkonformizmem wykazuje cecha, która w modelu osobowości Eysencka³⁹ nosi nazwę psychotyczność⁴⁰. Wymiar ten na jednym biegunie oznacza empatię i altruizm, na drugim zaś, chłód emocjonalny, skłonność do zachowań antyspołecznych i niekonwencjonalność. Eysenck uważa, iż ostatnią formą przejawu psychotyczności jest aktywność twórcza, jednak twórczy lub destrukcyjny sposób przejawiania się psychotyczności zależy od obecności jeszcze innych cech osobowości, na przykład stabilności emocjonalnej. Związki psychotyczności z twórczością wykazano w wielu badaniach, choć siła związku jest umiarkowana. Do tej pory nie wiadomo, czy psychotyczność sprzyja twórczości z powodu charakterystycznego dla niej nonkonformizmu, czy ze względu na poznawcze mechanizmy funkcjonowania takich osób.

W badaniach wykorzystujących „Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH”⁴¹ Tychmanowicz⁴² wskazuje na korelacje orientacji kolektywizm *versus* indywidualizm, a poziomem postawy twórczej. Wyniki badań pokazują istotne statystycznie korelacje między kolektywizmem i konformizmem ($r=0,280$; $p<0,01$) oraz indywidualizmem a nonkonformizmem ($r=0,395$; $p<0,01$). Wyniki badań wskazują też na istotne związki między indywidualizmem a postawą twórczą ($r=0,343$; $p<0,01$) oraz kolektywizmem i postawą odtwórczą ($r=0,279$; $p<0,01$). Indywidualiści są bardziej kreatywni od kolektywistów i częściej przejawiają zachowania nonkonformistyczne.

Wytrwałość jako trzecia cecha modelu wiąże się ze wzbudzeniem (zarówno łatwością, jak i częstotliwością) motywacji samoistnej, w tym autonomicznej motywacji poznawczej.

³⁹ Hans Eysenck opracował model cech osobowości w którym wyodrębnił 3 główne wymiary osobowości: Ekstrawersja – Introwersja, Neurotyzm, Psychotyzm; Eysenck 1994.

⁴⁰ Zob. Strelau 2008, s. 544-546.

⁴¹ Kwestionariusz Twórczego Zachowania przeznaczony jest do badania uzdolnień twórczych, pojmowanych jako właściwości osobowościowe człowieka (postawa twórcza). Wyniki oceniane są w ramach czterech skal: konformizmu – K, nonkonformizmu – N, zachowań algorytmicznych – A, zachowań heurystycznych – H. Możliwe jest też uzyskanie innych wskaźników – dla postawy twórczej, postawy odtwórczej, sfery poznawczej oraz sfery charakterologicznej. Polski przekład testu dostępny jest w Popek 2000.

⁴² Zob. Tychmanowicz 2009, s. 131-134.

Główne obszary problemowe

Cechami wspierającymi wytrwałość jest siła ego, rozumiana jako stabilność emocjonalna, brak lęku, zdolność do przezwycięzania porażek, przekonanie o słuszności i wartości działań oraz samoocena, która zasadniczo wspiera mechanizmy wytrwałości. W badaniach z wykorzystaniem „Kwestionariusza Twórczego Zachowania KAHN” oraz skal SES⁴³ i SLCS Wysocka, Tokarz⁴⁴ weryfikują hipotezę, dotyczącą zależności pomiędzy zdolnościami twórczymi i kreatywnością, a dwoma wymiarami samooceny: poczuciem kompetencji i lubieniem samego siebie. Wyniki dowodzą, iż osoby postrzegające siebie jako bardziej twórcze, są również bardziej pozytywnie nastawione wobec siebie i wyżej oceniają własne zdolności. Są również nonkonformistyczne, a tym samym bardziej skłonne do działań innowacyjnych. Aspekt samooceny odnoszący się do tego, co potrafię, czyli do własnych zdolności i umiejętności, ma silniejsze związki z postawą twórczą niż ocena cech własnej osobowości, posiadanych cech fizycznych i własnej atrakcyjności.

Cechą wzmagającą wytrwałość jest, jak wskazuje większość badaczy, motywacja wewnętrzna⁴⁵. Osoba motywowana immanentnie cieszy się samą aktywnością twórczą, natomiast osoba motywowana potrzebą osiągnięć, czerpie satysfakcję z uzyskanego wyniku. Badacze są zdania, iż typową cechą osobowości ludzi twórczych jest motywacja wewnętrzna – łatwość wzbudzania motywacji samoistnej, w tym autonomicznej motywacji poznawczej, jak również dążenie do osiągnięć, ambicja oraz chęć potwierdzania własnej wartości.

Powyższe doświadczenia potwierdzają badania Guilforda⁴⁶. Jedną z najważniejszych kompetencji osób twórczych jest tzw. wrażliwość na problemy, czyli zdolność dostrzegania nowych problemów. Człowiek twórczy potrafi analizować sytuacje, dostrzegać w nich luki, stawiać pytania. Ma to związek z oryginalnością myślenia. Dzięki niej, człowiek wytwarza pomysły, które mogą być zaskakujące i odmienne od dotychczas znanych rozwiązań. Cechy intelektu, czyli zdolności twórcze, takie jak umiejętność dostrzegania problemów, giętkość i oryginalność myślenia odgrywają ważną rolę w aktywności twórczej, ale nie są wystarczające dla procesu twórczego (wymagającego silnej motywacji, niezwyklej wytrwałości i dyscypliny wewnętrznej, co zostało wskazane powyżej). Stąd odpowiednie zdolności umysłu muszą współgrać z pewnymi cechami osobowości – ich relacja optymalizuje sukces w dostrzeganiu i rozwijaniu problemów twórczych.

Reasumując, psychologowie zajmujący się twórczością wykonali szereg badań empirycznych, aby odpowiedzieć na pytanie: czy twórcy posiadają jakiś określony i typowy dla nich specyficzny zestaw cech osobowości? Mimo istniejących różnic indywidualnych między twórcami, można wyróżnić następujące cechy osobowości pojawiające się u większości jednostek twórczych⁴⁷:

⁴³ Skale są narzędziem jednowymiarowym pozwalającym na ocenę poziomu ogólnej samooceny – względnie stałej dyspozycji rozumianej jako świadoma postawa (pozytywna lub negatywna) wobec Ja. Składa się z 10 stwierdzeń diagnostycznych. Badany ma za zadanie wskazać na czterostopniowej skali, w jakim stopniu zgadza się z każdym z tych stwierdzeń.

⁴⁴ Zob. Wysocka, Tokarz 2009, s. 120-124.

⁴⁵ Amabile 1985, 1994; Csikszentmihalyi, Csikszentmihalyi 2002; Dobrowolowicz 2002; Adams 2006.

⁴⁶ Za: Jankowska 2003.

⁴⁷ Zob. Koziński 1976; Sołowa 1997; Popek 2001.

Cechy charakteryzujące jednostki kreatywne:

- otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na ich bezkrytycznej akceptacji lecz na ich uważnym rozpatrywaniu;
- silna motywacja wewnętrzna charakteryzująca się wytrwałością i uporem w rozwiązywaniu problemów; głównym motywem pracy twórców jest ciekawość poznawcza i zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów, natomiast mniejsze znaczenie ma gratyfikacja materialna;
- niezależność w myśleniu i działaniu; ludzie twórczy są nonkonformistami, postępują zgodnie z własnymi przekonaniem, tym samym trudniej ulegają naciskowi grupy, w której funkcjonują;
- pozytywny stosunek do siebie oraz poczucie własnej wartości i godności;
- preferencja umiarkowanego ryzyka;
- umiarkowany krytycyzm, czyli umiejętność dokonania krytycznej oceny stanu wiedzy naukowej, duża ostrożność w przyjmowaniu nowych hipotez i teorii, nie uleganie presji mody i reklamy;
- poczucie przeznaczenia, sensu i wartości dotyczącej swojej pracy;
- szerokie zainteresowania innymi niż zawodowe dziedzinami wiedzy, np. wybitni fizycy interesują się sztuką lub filozofią.

Jak wskazuje Nęcka⁴⁸, podany zestaw cech osobowości wybitnych twórców jest z pewnością niepełny i nieprecyzyjny, a także nie jest on charakterystyczny wyłącznie dla twórców. Badając osobowość twórców, należy nie tylko poszukiwać zależności pomiędzy cechami osobowości, lecz raczej dokonać analizy sposobu funkcjonowania osobowości człowieka zaangażowanego w aktywność twórczą. Takie badania pod koniec lat 90. przeprowadzili A. i R. Davidsonowie⁴⁹. Badali oni osoby zadowolone z życia, które w opinii własnej i swego otoczenia wzniosły się w życiu ponad przeciętność, prowadziły twórczy styl życia. Badacze podali zestaw cech osobowości charakteryzujących te osoby: byli to ludzie pełni życia i radości, towarzyscy i przyjaźni, posiadający wiarę we własne siły i możliwości, z uporem dążący do celu w oparciu o przyjętą przez siebie hierarchię wartości, pomimo trudnych warunków życiowych, osoby te miały poczucie sensowności swojego działania oraz były odporne zarówno na sukces, jak i niepowodzenie.

4.3. Społeczno-kulturowe wyznaczniki kreatywności jednostki

Rozwój twórczości dziecka uwarunkowany jest wieloma czynnikami: indywidualnymi, wrodzonymi predyspozycjami, własną aktywnością, jak i oddziaływaniem otoczenia społecznego (w tym tego najbliższego, rodzinnego). Warunki rozwoju i wychowania w rodzinie nie tylko należą do najistotniejszych czynników kształtujących zdolność i aktywność twórczą dziecka, ale są również czynnikami, które mogą stać się przyczyną i niezbędnym warunkiem dalszego ich rozwoju albo też stagnacji czy zahamowania.

⁴⁸ Zob. Nęcka 2001

⁴⁹ Zob. Davidson, Davidson 2000

4.3.1. Środowisko rodzinne a rozwój i wspieranie kreatywności dziecka

Większość badaczy jest zgodnych co do tego, iż kształtowanie kreatywności dokonuje się w długiej perspektywie czasowej i pod wpływem wielu czynników. Wśród nich znaczącą rolę odgrywa specyfika interakcji rodzinnych, szkolnych czy instytucjonalnych.

Środowisko domowe zdaje się mieć rozstrzygające znaczenie w rozwoju predyspozycji twórczych dzieci. W zależności od cech osobowości rodziców, preferowanych przez nich stylów wychowawczych, postaw, systemów wartości, a także wzorców kulturowych wiążących się z pozycją społeczno-ekonomiczną, środowisko domowe stymuluje lub hamuje rozwój dziecka. Psychologowie i pedagodzy⁵⁰ zajmujący się kreatywnością i twórczością uważają, że człowiekowi potrzebny jest tzw. klimat sprzyjający kreatywności/twórczości, czyli odpowiednia atmosfera społeczna i możliwości rozwoju intelektualnego, natomiast warunki materialne pełnią tutaj rolę drugorzędną. Sprzyjający klimat zapewnia dziecku ukształtowanie się odpowiednich cech osobowości, koniecznych dla zaistnienia działania twórczego. C. Rogers⁵¹ uważa, że wśród czynników zewnętrznych sprzyjających twórczości najważniejszymi są poczucie psychicznej wolności i bezpieczeństwa. Wolność oznacza tu swobodę pełnej ekspresji, natomiast bezpieczeństwo zapewnia bezwarunkowa akceptacja i empatyczne zrozumienie najbliższych. Badacze zwrócili uwagę na konkretne oddziaływania środowiska, które warunkują działania twórcze jednostki, tzw. środowiskowe stymulatory twórczości.

Środowiskowe stymulatory kreatywności/twórczości, cz. 1:

- otwartość na problematykę kulturalną, mającą wyraz w różnorodnych dyskusjach, próbach weryfikacji hipotez itp.;
- zajmowanie wysokiej pozycji w systemie społecznych wartości przez zjawisko samorealizacji i osobistego rozwoju;
- wolny dostęp do wszelkiego rodzaju informacji czy wytworów;
- różnorodność bodźców kulturalnych, charakterystyczna dla środowisk zróżnicowanych kulturowo lub etnicznie;
- tolerancja dla różnych stylów zachowania i poglądów;
- współdziałanie osób wybitnych;
- społeczne uznanie dla twórcy i twórczości.

Według badań Amabile⁵², kreatywność dzieci skorelowana jest z pozytywnymi relacjami między rodzicami a dziećmi, niskim poziomem autorytaryzmu rodziców oraz ich niechęcią wobec stosowania nakazów. Do podobnych wniosków zmierzają badania Łączyka⁵³, w których wykazuje, iż nadzór, ocena i krytyka oraz pesymizm ze strony rodziców częściej były

⁵⁰ Zob. np. Amabile 1983; McCrae 1994; Dobrołowicz 2002; Nęcka 2002; Łączyk 2009.

⁵¹ Za: Sołowa 1997.

⁵² Zob. Amabile 1983, 1985.

⁵³ Zob. Łączyk 2009, s.196-205. Zanalizowano 86 kwestionariuszy uzyskanych od studentów pedagogiki Uniwersytetu Śląskiego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz KAHN (Kwestionariusz Twórczego Zachowania) oraz ankieta zawierająca pytania dotyczące istotnych elementów zarówno środowiska rodzinnego, jak i szkolnego, które decydują o nabywaniu cech konstytutywnych dla osobowości twórczej.

obserwowane u badanych o dominacji postawy odtwórczej, natomiast osoby o postawie twórczej częściej oceniały swoich rodziców w kategoriach optymistów. Kobiety o postawie twórczej częściej były skłonne uznawać swoich rodziców za wspierających, umożliwiających swobodny wybór, tolerancyjnych, ciekawych świata i optymistycznych. Równocześnie zaobserwowano zdecydowaną przewagę wyborów „wcale” przy takich określeniach, jak: wyręczenie, nikła kontrola, ciągła ocena, nadzór, krytyka, zasadniczość oraz pesymizm. W wypowiedziach mężczyzn o postawach twórczych dominowały określenia typu: zaangażowanie, wsparcie, tolerancja i optymizm, czyli te, sprzyjające swobodnym i autonomicznym wyborom. Natomiast mężczyźni o postawach odtwórczych wybierali odpowiedź „wcale” przy takich określeniach, jak: zaangażowanie, wsparcie, ochrona przed problemami, wyręczenie oraz optymizm.

Inne badania⁵⁴, w których uczestniczyli uczniowie i studenci liceów i kierunków plastycznych pokazały, iż badani charakteryzujący się wysoką postawą twórczą pochodzą z rodzin o ciepłym i przychylnym środowisku, w których dominowała otwartość komunikacyjna, rodzice w sposób tradycyjny sprawowali swoje role, obdarzali dzieci wyważoną miłością oraz byli w swych wymaganiach liberalni.

Powyższe wnioski potwierdza też studium Harringtona dotyczące pomiaru praktyk wychowawczych oraz interakcji między rodzicami a dziećmi⁵⁵. Analizy korelacyjne pokazały istotne statystycznie związki między praktykami rodzicielskimi a twórczością dzieci w kolejnych etapach życia (we wczesnym dzieciństwie oraz w wieku młodzieńczym). Otrzymane wyniki pokazują też pozytywne korelacje między klimatem w rodzinie a inteligencją dzieci.

Należy podkreślić, iż wpływ rodziny na kreatywność dzieci zależy od dziedziny aktywności, a także od tego, czy mówimy o twórczości powszedniej, czy też rozumianej jako wybitne osiągnięcia⁵⁶. Twórczość powszednia wymaga zasadniczo wsparcia, ciepła i akceptacji, natomiast wybitna może też wynikać z doświadczeń negatywnych, a nawet traumatycznych. Nie ma zgody wśród badaczy co do tego, w jaki sposób negatywne doświadczenia życiowe przekładają się na wybitne osiągnięcia twórcze. Wskazuje się na możliwość czy umiejętność ich wykorzystania, jako czynniki twórczego wzrostu. Tym samym twórczość może pełnić funkcje obronne czy kompensacyjne, można ją traktować jako rodzaj „ucieczki w twórczość”, jako wynik zwiększonej wrażliwości dziecka, czy jako „przywracanie równowagi” emocjonalnej i poznawczej, zachwianych traumatycznymi doświadczeniami.

Należy tu zaznaczyć, iż środowiska, w jakim rozwijają się osoby twórcze, z jednej strony okazywały dziecku szacunek i zaufanie do swoich możliwości, z drugiej natomiast, nie przejawiano w nich intensywnych uczuć ani bliskości emocjonalnej. Ponadto, rodzice byli zwykle aktywni i zajmowali się własnymi sprawami, co skłania do wniosku, iż twórczy rozwój dziecka wymaga zapewnienia mu elementarnego poczucia bezpieczeństwa i niezbędnej przestrzeni dla wolności w rozwoju osobistym. Wolność i autonomia w warunkach bardzo intensywnej bliskości z rodzicami jest mało prawdopodobna.

⁵⁴ Zob. Mendecka 2009, s. 217-224.

⁵⁵ Zob. Karwowski 2009, s.78. W badaniu wzięło udział 106 rodzin z dziećmi, które rozpoczęły uczestnictwo w programie badań longitudinalnych, gdy dzieci miały 3–4 lata. Do badania wykorzystano skalę praktyk wychowawczych CRPR (*Child-Rearing-Practises-Report*), natomiast miarą kreatywności dzieci uczyniono wiele wskaźników, które służyły do skonstruowania indeksu twórczości.

⁵⁶ Zob. Nęcka 2001, s. 145–148.

Obszerne badania w tej kwestii poczynił Csikszentmihalyi⁵⁷. Podkreśla on, podobnie, iż związek między wczesnym środowiskiem rodzinnym i późniejszymi osiągnięciami twórczymi nie jest jasny. Z jednej strony wiemy, iż najlepszy jest związek wspierający i stymulujący, z drugiej natomiast, że życie największych twórczych geniuszy, pełne wczesnych urazów i tragedii, zaprzecza temu pogładowi. Liczne doświadczenia pokazują, iż osoby twórcze, których dzieciństwo było pełne urazów są mniej zadowolone z siebie i ze swojej pracy. Chociaż trudne dzieciństwo może prowadzić do większych osiągnięć w twórczości, nie sprzyja ono spokojnemu życiu w przyszłości. Do podobnych konkluzji prowadzą badania autora⁵⁸ nad utalentowanymi studentami. Ci, którzy pochodzili ze środowiska rodzinnego typu kompleksowego⁵⁹ dostarczającego im wsparcia i stymulacji, podejmowali chętniej nowe wyzwania w obszarach, w których byli utalentowani, a także znajdowali przyjemność w kontynuowaniu pracy i rozwijaniu swoich umiejętności. Mówili oni, że czują się szczęśliwi o wiele częściej niż pozostali, z innych typów środowisk rodzinnych, i byli znacznie szczęśliwsi spędzając czas samotnie lub pracując efektywnie.

Ważny wątek w rozważania nad rozwojem umiejętności twórczych wniosły też koncepcje uczenia się przez modelowanie czy naśladownictwo. Ruscio i Amabile⁶⁰ wskazują na istotny wpływ znaczącej osoby kreatywnej na kształtowanie postaw proinnowacyjnych u jednostki czy grupy, choć i tu kwestia wymaga wglądu. Autorzy piszą, iż modelowanie zachowań twórczych odbywa się niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z wybitnymi osiągnięciami, czy z cechą kreatywności. Obserwowanie modelu, który pokazuje tzw. przepis na twórczość, pomaga jednostkom w wytworzeniu czegoś równie twórczego, jeśli ma to być podobne do wzorca (instrukcje algorytmiczne), natomiast jeśli ma być odmienne, to obserwowanie przepisu skutkuje mniej twórczymi rozwiązaniami. Natomiast znacznie lepsze efekty daje obserwowanie różnorodnych sposobów wykorzystania materiału przez modela (instrukcje heurystyczne). Można tu zatem wskazać, iż bardziej sprawdzają się tzw. instrukcje heurystyczne (pomysł jako rezultat niezwykłego użycia materiałów), niż algorytmiczne (działanie pokazywane krok po kroku w toku logicznego procesu tworzenia). Tym samym, najlepszym i najbardziej optymalnym modelem jest ten, który umożliwił podpatrywanie czyjejs pracy, przekazywanie wiedzy typu proceduralnej, czyli wiedzy na temat sposobu myślenia, stylu rozwiązywania problemów, techniki omijania lub neutralizowania przeszkód, a nie wiedzy czy umiejętności w danej dziedzinie.

⁵⁷ Zob. Csikszentmihalyi, Csikszentmihalyi 2002.

⁵⁸ Wnioski Csikszentmihalyi oparte są głównie na trzech badaniach: (1) długotrwałych badaniach 290 artystów, rozpoczęte w 1963 i trwające do chwili obecnej, przeprowadzone za pomocą testów, wywiadów, obserwacji i analizy treści pracy twórczej; (2) pięcioletnich (1985-1990) długofalowych badaniach 210 jednostek utalentowanej młodzieży, przeprowadzonych metodami: kwestionariusz, wywiad i metoda wzoru doświadczeń oraz (3) badania 75 starszych osób twórczych – naukowców, artystów, uznanych biznesmenów i polityków, wśród nich wielu nagrodzonych nagrodą Nobla.

⁵⁹ W badaniach wyodrębniono cztery grupy rodzin: (1) rodziny kompleksowe (*Complex*), w których stymulacja i wsparcie były postrzegane przez dzieci powyżej średniej obu wzorców; (2) rodziny stymulujące (*Differentiated*), wysoko nastawione na stymulację, ale nisko na wsparcie; (3) rodziny wspierające (*Integrated*), zachowujące się odwrotnie – niska stymulacja a wysokie wsparcie oraz (4) rodziny elementarne (*Simple*), gdzie wskazania były niskie w obu wypadkach. Odkryto, że percepcja dzieci, jeśli chodzi o środowisko rodzinne, odpowiadała percepcji rodziców, mimo że badania były niezależne.

⁶⁰ Zob. Ruscio, Amabile 1999.

Reasumując i nieco rozwijając wątek z początku rozdziału, można wskazać na zasadnicze cechy sprzyjające protwórczemu klimatowi w rodzinie. Należy jednak zaznaczyć, że owe cechy przekładają się niejednoznacznie na kreatywność dziecka.

Główne obszary problemowe

Środowiskowe stymulatory kreatywności/twórczości, cz. 2:

- stymulacja rodziców, z której powinna wynikać indywidualizacja, ciekawość, zróżnicowanie, zainteresowanie i chęć podjęcia wyzwań;
- wsparcie rodziców, ciepła emocjonalna akceptacja, której wynikiem jest pewność siebie, wewnętrzna harmonia i chęć współdziałania, wytrzymałość i rozwijanie umiejętności;
- tworzenie dobrej i ciepłej atmosfery rodzinnej;
- okazywanie pozytywnych uczuć dziecku;
- ocenianie osiągnięć dziecka i pozytywne motywowanie do dalszej pracy;
- interesowanie się nauką dziecka i utrzymywanie kontaktu ze szkołą;
- rozmawianie z dzieckiem na interesujące obie strony tematy;
- pomoc dziecku w rozwiązywaniu napotkanych trudności;
- rozsądna tolerancja dla zainteresowań dziecka.

4.3.2. System edukacji szkolnej

Szeroko rozumiany system edukacji jest kolejnym kontekstem oddziaływań, który ma potencjalne możliwości kształtowania protwórczego myślenia i działania poprzez odpowiednie zaplecze (tj. biblioteki czy pracownie), kreowanie atmosfery czy klimatu jako miejsca konfrontacji różnych pomysłów, koncepcji czy stylów myślenia, miejsca inspiracji poprzez sam fakt obecności licznej i w różnych dziedzinach wykształconej kadry pedagogicznej.

Liczne badania wskazują, iż tym, co w dużej mierze może wpływać bądź wyzalać postawy kreatywne, to panujący w szkole klimat. Badania⁶¹ nad klimatem sprzyjającym twórczości w szkole, prowadzone wśród uczniów warszawskich szkół społecznych i publicznych, pokazują, iż w 8 przypadkach na 10 różnice między szkołami są statystycznie istotne, a dotyczą następujących cech klimatu: wyzwań, wolności, otwartości, czasu, humoru, wsparcia, debaty i ryzyka. Uczniowie szkoły społecznej charakteryzowali się istotnie wyższym poziomem zdolności twórczych, niższym nasileniem konformizmu i zachowań algorytmicznych. Szkoła społeczna, w odróżnieniu od publicznej, postrzegana jest jako bardziej wspierająca. Wraz ze wzrostem zdolności twórczych dzieci rośnie percepcja klimatu szkoły jako protwórczego, natomiast maleje postrzeganie środowiska, jako konfliktogenicznego.

Kolejne badania autora pokazały, jakie konkretne czynniki klimatu wpływają na kreatywność środowiska (zaawansowane analizy statystyczne pokazują zwykle istnienie jednego dominującego oraz szereg czynników niższego rzędu):

- **swoboda i podmiotowość** jako istotny wymiar, wiąże się z postrzeganiem szkoły jako przyjaznej, gdzie zadania rozwiązuje się bez presji czasowej, zdanie każdego ucznia jest wysłuchiwane i brane pod uwagę, co odnosi ów czynnik zasadniczo do

⁶¹ Zob. Karwowski 2009, s. 98-100, 115-120; por. też: Dobrołowicz 2002; Adams 2006.

Główne obszary problemowe

klimatu szkoły; aby na niego wpływać, należy uczyć nauczycieli odpowiednich stylów przywództwa, przewodzenia transformacyjnego, angażującego uczniów i pokazującego im nowe możliwości i sens podejmowania własnych działań;

- **zaufanie i niekonfliktowość**, to czynnik charakteryzujący miejsce, gdzie uczniowie mają dobry kontakt z kolegami, ufają im i dobrze czują się w ich towarzystwie, co współtworzy z kolei klimat klasy;
- **ryzyko i niepewność**, to trzeci, najmniej rzetelny badawczo czynnik, uczniowie mają poczucie, iż stawiane przed nimi zadania są ryzykowne, w szkole istnieją tematy tabu, komunikacja jest utrudniona, pojawiają się konflikty i kłótnie.

Percepcja owych trzech wymiarów okazała się statystycznie istotna i, choć ujemnie, powiązana z wiekiem. Osoby młodsze (gimnazjaliści) postrzegały swoją szkołę jako dającą większą swobodę i zaufanie niż licealiści i uczniowie szkół zawodowych, ale równocześnie odczuwali większe ryzyko i napięcia. Biorąc pod uwagę ten ostatni czynnik, można przypuszczać, że konflikt może sprzyjać twórczości, a postrzeganie otoczenia jako generujące ryzyko i niepewność okazało się istotnie związane z oryginalnością funkcjonowania.

Różnice w spostrzeganiu klimatu szkoły sytuują się na poziomie profilu szkoły – uczniowie szkół zawodowych spostrzegają klimat jako mniej sprzyjający działaniom innowacyjnym, szczególnie jeśli chodzi o wymiar „swoboda” oraz „podmiotowość”.

Innym problemem, nie do końca zbadanym, jest wpływ ocen zewnętrznych na przebieg aktywności twórczej⁶². Wiele doświadczeń badawczych pokazało, iż jest on negatywny, gdyż kryteria i oceny zewnętrzne niszczą samoistną motywację, sama świadomość czekającej oceny wpływa negatywnie na poziom i wyniki myślenia twórczego. Szczególnie niekomfortowe są sytuacje, kiedy jednostki wiedzą, iż ich działania czy dzieło poddane będą ocenie i, dodatkowo, kiedy osoby oceniające bezpośrednio obserwują działania. Kolejna kwestia dotyczy rodzaju oceny i sposobu jej przekazywania. Negatywne skutki noszą natychmiastowe, impulsywne i negatywne oceny wyłaniających się pomysłów (nauczyciele tacy zwani są „zabójcami pomysłów”), powodując ich tłumienie w samym załączku.

Należy podkreślić, iż pomimo wielu wątków podejmowanych przez badaczy tematyki, dominującym nurtem rozważań nad polską edukacją jest wskazywanie jej deficytów oraz złych praktyk nie sprzyjającym postawom proinnowacyjnym. Nadal polska edukacja, na co wskazuje większość badaczy⁶³, mimo coraz większej internalizacji postaw twórczych, jest miejscem wspierającym zachowania konformistyczne i postawy bierne przez sam sposób realizacji nauki (jako procesu uczenia się oraz przekazywanej wiedzy), który:

- rzadko zawiera pytania, najczęściej ograniczając się do przekazywania twierdzeń,
- nie pokazuje perspektyw rozwoju danej dziedziny,
- jest mało implikatywny, tzn. niewiele z niego wynika ponad to, co już zawarte w przekazywanej wiedzy,
- operuje mało kreatywnym językiem, unika porównań i metafor jako istotnych narzędzi twórczego myślenia.

⁶² Zob. Nęcka 2001, s.161.

⁶³ Zob. np. Nęcka 2001; Dobrołowicz 2001; Karwowski 2005; Tokarz 2009.

Samo postrzeganie uczniów twórczych przez nauczycieli jest tendencyjne i stereotypowe. Nauczyciele wiążą cechy twórcze ze skłonnością do łamania dyscypliny, stąd tacy uczniowie postrzegani są jako kłopotliwi, niezdiscyplinowani i niegrzeczni (szczególnie jest tak w przypadku dzieci, które przy niskim poziomie inteligencji uzyskują wysokie wskaźniki kreatywności). Tokarz i Malinowska⁶⁴ swoimi badaniami potwierdzają wskazane powyżej obserwacje. Według autorek, nauczyciele potocznie i stereotypowo definiują pojęcie kreatywności, akcentując przede wszystkim własności systemu poznawczego, mniej odnosząc się do cech złożonych, tj. dociekliwy, oryginalny czy nowatorski, które stanowią kłopotliwą właściwość społeczną i komunikacyjną. Zasadniczo, postrzeganie twórczego ucznia odzwierciedla stereotyp twórcy-dziwaka, który nadmiernie manifestuje swoje własne „ja”, a przy tym jest bierny i leniwy. Najczęściej podawanymi argumentami tłumaczącymi takie myślenie, są warunki nauczania, program, jego realizacja i ocena skuteczności nauczania.

W innych badaniach⁶⁵, odnoszących się do kwestii akceptacji/odrzućenia kreatywności i konformizmu badacze wskazują, iż co czwarty Polak w swojej hierarchii wartości umieszcza kreatywność zaraz za konformizmem lub odwrotnie, konformizm zaraz za kreatywnością, co może świadczyć o braku stabilnych przekonań dotyczących wychowania, czy też – idąc dalej – swoistej „wychowawczej schizofrenii”. Dalsze wyniki badań indykują, iż aprobacie dla kreatywności sprzyja relatywnie młody wiek – wraz ze starzeniem się społeczeństwa obserwujemy wzrost autorytaryzmu i poparcia dla konformizmu jako celu wychowawczego. Po drugie, kreatywność i konformizm w wychowaniu są, w dużej mierze, związane z poziomem wykształcenia – im wyższe, tym mniejsze poparcie dla zachowań podporządkowujących. Istotnym czynnikiem „wyjaśniającym” okazała się też liczba posiadanych dzieci; wraz z jej wzrostem, rośnie w rodzinie znaczenie konformizmu jako wartości. Istotne statystycznie związki wykryto także między uznaniem dla kreatywności a wielkością miejscowości zamieszkania badanego, osoby zamieszkujące wieś były zdecydowanie bardziej konformistyczne, niż mieszkańcy dużych miast⁶⁶.

⁶⁴ Zob. Tokarz, Malinowska 2009, s. 245–262; w badaniach wzięli udział nauczyciele oraz studenci krakowskich szkół oraz uczelni.

⁶⁵ Zob. Karwowski 2005.

⁶⁶ Zagadnienie systemu edukacji szkolnej w opinii uczestników badania jakościowego realizowanego na potrzeby niniejszego opracowania, rozwinięto w rozdziale 6.4.1 „Czynniki kreatywności innowacyjności i postawy proinnowacyjnej w środowisku rodzinnym i szkolnym”, a także w rozdziale 8.5.3 „Bariery kreatywności i innowacyjności”.

5. Pojęcie kreatywności w organizacji

Założeniem rozdziału jest opisanie zależności pomiędzy rozwojem ludzi – jako jednostek, członków zespołów i członków organizacji, a ciągłym pobudzaniem rozwoju ich kreatywności i motywacji. Tworzenie kultury innowacyjnej zakłada udział kreatywnych jednostek i kreatywnych zespołów, ale są to zasadniczo warunki wstępne – konieczne, ale niewystarczające. Kluczowe znaczenie mają w niej interakcje pomiędzy jednostkami oraz zespołami, jak i konkretne oddziaływania oparte na naciskach: adaptację, elastyczność, zadania, cele, niezawodność, lojalność oraz zaangażowanie.

W imponującym swoją skalą badaniu *Expanding the Innovation Horizon*¹, przeprowadzonym w 2006 r. przez IBM⁶⁷ stwierdzono, że liderzy w każdej branży i w każdym zakątku świata ujawniają się w okresie oszczędności i cięcia kosztów oraz realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Badanie wykazało, że coraz więcej osób zdaje sobie sprawę z tego, iż nowa innowacja jest powszechnie preferowaną drogą do rozwoju organizacji i zwiększenia wartości marki. Na podstawie wywiadów z 765 dyrektorami generalnymi z całego świata IBM stwierdził, że zmienia się ich sposób postrzegania innowacyjności. Otóż coraz częściej wykracza się poza tradycyjny nacisk na czystą innowację i rozwój nowych produktów lub procesów. Menedżerowie koncentrują się na różnicowaniu podstaw modeli biznesowych poprzez wprowadzanie innowacji. Krótko mówiąc, innowacja odzyskała centralne miejsce w życiu firmy, dziś jednak ma inny kształt i pojawia się w innych typach procesów niż w przypadku innowacji w tradycyjnym ujęciu.

5.1. Tworzenie kreatywnego zespołu i jego funkcjonowanie

Liczne badania przeprowadzone na polskich małych i średnich przedsiębiorstwach dowodzą⁶⁸, iż wdrażanie innowacji stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Obok niego wymieniane były także dodatkowe czynniki, jak: sprzyjanie innowacjom poprzez otwartość na pomysły pracowników, przyjęcie innowacji jako wartości przedsiębiorstwa, w tym sprzyjanie innowacjom poprzez otwartość na pomysły pracowników, przyjazne i partnerskie traktowanie osób generujących pomysły, wspieranie niezależności pracowników i ich sposobu myślenia.

Adamska, Mączka oraz Ludynia⁶⁹ wykazują w swoich badaniach, iż podstawą zachowań proinnowacyjnych jest twórcza organizacja oparta na dostępie do wiedzy wszystkich pracowników, chęci dzielenia się nową informacją i pomysłami oraz zaangażowaniu i współuczestniczeniu pracowników w realizacji strategii. Za kulturę innowacyjną uważa się kulturę adhokracji⁷⁰, którą charakteryzuje dynamika, tymczasowość, szybkie dostosowanie do zmiennych warunków. Jej główną zaletą jest popieranie zdolności adaptacyjnych, elastycz-

⁶⁷ Zob. http://www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_study.pdf.

⁶⁸ Zob. Frasunkiewicz 2006, s. 118; Brojak-Trzaskowska 2008.

⁶⁹ Zob. Adamska, Mączka, Ludynia 2009, s. 449-457; Brzeziński 2009.

⁷⁰ Zob. Cameron i Quinn 2003.

ności i kreatywności w sytuacjach niepewnych. Kładzie nacisk na niestereotypowe rozwiązania, odrzuca utrwalone schematy obiegu informacji i sposoby sprawowania kontroli.

5.2. Klimat organizacyjny

Analizy klimatu organizacji – przyjaznego twórczości i wspomagającego kreatywność – jako elementu kultury adhokracji, wymagają uściśleń. Wielu autorów⁷¹ wlicza kilkanaście czynników wpływających na twórczy klimat (klimat traktowany jest jako zmienna zależna), do których należą: misja, strategia, struktura i rozmiar firmy, kultura organizacyjna, zasoby i technologia firmy, praktyki zarządzania, indywidualne zdolności członków grupy, indywidualne potrzeby czy motywy działania.

Można zatem postawić tezę, iż wskazane powyżej czynniki zasadniczo wpływają na klimat (klimat jako wskazana zmienna zależna) i na zasadzie sprzężenia zwrotnego są pod jego wpływem (wtedy klimat traktowany jest jako zmienna niezależna), czyli mamy do czynienia z zależnościami dwukierunkowymi, co z kolei wskazuje, iż kreatywnemu klimatowi sprzyjają (jak i mogą być jego rezultatem) stosunki i postawy między kierownictwem i pracownikami, czy niektóre elementy kultury organizacyjnej (jak np. tolerancja dla ryzyka). W innych badaniach⁷² wskazano, iż mamy do czynienia z najsilniejszym wpływem na kreatywność, gdy wskazujemy na 5 wymiarów klimatu.

Cechy klimatu organizacji sprzyjające kreatywności:

- pozytywna wymiana interpersonalna,
- stymulacja intelektualna,
- wyzwania,
- giętkość i podejmowanie ryzyka,
- wsparcie kadry zarządzającej.

Natomiast najsłabszy wpływ na twórcze osiągnięcia mają takie składniki klimatu, jak: skupienie wyłącznie na produkcie oraz orientacja na nagrodę.

Dalsze analizy wskazują, iż wpływ klimatu na kreatywność jest wyraźnie silniejszy w zawodach, gdzie od pracowników wymaga się generowania nowych rozwiązań oraz tam, gdzie nacisk kładziony jest na proces a nie na sam produkt twórczości, choć najsilniejsze zależności obserwowane są w miejscach, gdzie liczy się zarówno proces, jak i produkt.

Istotne jest wskazanie potwierdzające obserwacje z poprzedniego rozdziału, iż klimat ma większy wpływ na kreatywność w organizacjach konkurujących ze sobą we wdrażaniu innowacji niż w takich, które w zasadzie nie mają konkurencji, a kreatywność nabiera znaczenia dopiero w sytuacji niepokoju i presji konkurencyjnej.

⁷¹ Zob. Oldham, Cummings 1996; Nęcka 2001; Lounsbury, Crumley 2005; Karwowski 2009; Brzeziński 2009.

⁷² Zob. Karwowski 2009, s. 83.

5.3. Kadra zarządzająca (przełożeni)

Kolejne doświadczenia badawcze wskazują, iż czynnikiem odpowiedzialnym za kształtowanie kreatywnego klimatu zespołu jest zasadniczo styl kierowania (kiedy przyjmujemy, iż klimat jest zmienną zależną, zaś styl kierowania zmienną niezależną). Silne powiązania otrzymał w swoich badaniach szwedzki badacz Ekvall⁷³. Style przywództwa w badaniu zostały określone jako:

- styl nastawiony na zmianę i rozwój,
- styl nastawiony na relacje interpersonalne,
- styl zadaniowy.

Zasadniczo, za sprzyjającą twórczości atmosferę odpowiada styl przywództwa nastawiony na rozwój i zmianę wspierający takie cechy, jak: wyzwania, wsparcie pomysłów, dynamizm, humor i zabawowość, debata oraz podejmowanie ryzyka. Pozostałe style, choć również są postrzegane i łączone z klimatem, osiągają mniejszy odsetek rezultatów dla twórczości. Autor wskazuje, iż traktowanie klimatu jako zmiennej pośredniczącej (interweniującej) wskazuje, iż ma on wpływ, lecz każdorazowo należy uzupełnić badania o listę zmiennych niezależnych, tj. spójność grupy – tak interpersonalną, jak i zadaniową, czy dostępność do odpowiednich zasobów umożliwiających efektywne funkcjonowanie⁷⁴.

Badania Nieckarza⁷⁵ potwierdzają powyższe obserwacje znaczenia stylu kierowania w sprzyjaniu proinnowacyjnym inicjatywom. Autor dowodzi, iż styl kierowania – silne nastawienie na ludzi i na zadanie – współwystępuje ze wzrostem kreatywności pracowników oraz, że siła związku między stylem kierowania i kreatywnością pracowników zależy od branży, w jakiej działa organizacja. Badania prowadzone były wśród menedżerów branży komputerowej (IT) oraz wśród menedżerów zarządzających sprzedażą bezpośrednią (SP). Wyniki wyraźnie pokazują, iż w branży IT najmniej twórczo stymulującym stylem zarządzania, jest styl „słabe zorientowanie na zadania, słabe zorientowanie na ludzi”, określany pasywnym, gdyż pozostawia pracownikom dużo swobody, lecz nie spełnia oczekiwań w kontekście realizacji zadań. W branży SP najmniej efektywnym, pod względem kreatywności, stylem, jest styl „słabe zorientowanie na zadanie, silnie zorientowanie na ludzi”. W obu obszarach lepsze wyniki były uzyskiwane przez pracowników, których przełożeni byli głównie zorientowani na zadanie. Natomiast sytuacje, gdy menedżerowie byli dodatkowo zorientowani na ludzi skutkowały wzrostem ilości zachowań kreatywnych – okazuje się, iż dla pracowników ważne są obydwa aspekty. Ostatnia kwestia wskazuje, iż poziom kreatywności menedżerów w procesie zarządzania wiąże się z ich większą aktywnością. Badania nad kreatywnymi menedżerami dotyczą, w dużym stopniu, związków ich cech osobowości z przywództwem. Wśród istotnych cech wymienia się: aktywność, sprawczość, ekstrawersję, dobre przystosowanie, empatię, zrównoważenie emocjonalne, odpowiedzialność, ambicje – wpływają one na preferowany styl kierowania⁷⁶.

⁷³ Zob. Ekvall 1996, s. 105-123.

⁷⁴ Zob. Oldham, Cummings 1996; Karwowski 2009, s. 76-77.

⁷⁵ Zob. Nieckarz 2009, s. 467-469

⁷⁶ Zob. Wojtczuk-Turek 2010, s. 86-91

Kochanowska⁷⁷ w swoich badaniach wskazuje, iż menedżerowie stanowią istotny zasób przedsiębiorstwa. Dysponując kapitałem intelektualnym mają zasadniczy wpływ na jego innowacyjność i konkurencyjność. Do kluczowych kompetencji menedżerów istotnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw we wskazanej przez respondentów kolejności należą:

Zasadnicze kompetencje menedżerów a konkurencyjność przedsiębiorstwa (wartości średnie dla Polski na 10-punktowej skali):

1. odpowiedzialność – 7,76;
2. zdolność podejmowania decyzji – 7,49;
3. umiejętność rozwiązywania konfliktów – 7,47;
4. współdziałanie, współpraca z zespołem – 7,42;
5. zdolności negocjacyjne – 7,40;
6. umiejętność działania w warunkach stresu – 7,38;
7. myślenie strategiczne – 7,38;
8. umiejętność budowania zespołu – 7,35;
9. profesjonalizm – 7,27;
10. kreatywność – 7,22.

Liczni badani wskazują, że kompetencje menedżerów mają znacznie większe znaczenie dla przedsiębiorstw mikro niż dla średnich czy dużych. Menedżerowie w firmach mikro, ze względu na ich rozmiar, mają znacznie większy wpływ na działalność firmy.

⁷⁷ Zob. Kochanowska 2008, s. 365-370. Badania prowadzone były przez autorkę w okresie od sierpnia 2007 do stycznia 2008, w formie anonimowej ankiety internetowej. Badaniem zostały objęte kraje z obszaru Triady (z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Azji), z którymi porównane zostały wyniki uzyskane dla Polski. W celu uzyskania wyników badań wysłane zostały e-maile z prośbą o wypełnienie ankiety do 10 000 firm, z czego po 3000 z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Azji oraz 1000 z Polski. Ponadto, prośba o jej wypełnienie została umieszczona na około 500 międzynarodowych forach internetowych oraz 100 forach polskojęzycznych. Ankieta była rozpowszechniana w dwu wersjach językowych – polskiej i angielskiej. Uzyskano 650 odpowiedzi, w tym 350 dla ankiety anglojęzycznej (115 z Azji, 106 z Europy Zachodniej oraz 129 z Ameryki Północnej) oraz 300 odpowiedzi dla Polski. Wyniki przeprowadzonej ankiety zaprezentowano w ramce. Potwierdzają one znaczenie kompetencji menedżerów dla konkurencyjności przedsiębiorstw.

6. Diagnoza potencjału oraz skuteczności wzmocnienia postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań jakościowych. Do zasadniczych źródeł danych i informacji wykorzystanych w tej części raportu należą wyniki:

- zogniskowanych wywiadów grupowych – analizą objęto 10 typów respondentów;
- indywidualnych wywiadów pogłębionych, w których udział wzięło 6 ekspertów.

Struktura respondentów objętych badaniami jakościowymi została szczegółowo przedstawiona w podrozdziale 3.3.

Prezentacja wyników badania podejmuje kwestię identyfikacji takich pojęć, jak: kreatywność, innowacyjność, postawa proinnowacyjna oraz kwestię kreatywności jako takiej, stanowiącej źródło innowacyjności jednostki oraz innych czynników związanych z cechami jednostki, otoczenia, w jakim funkcjonuje oraz relacjami, jakie w nim zachodzą. Przedstawiono także czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na kreatywność jednostki, szczególną uwagę zwrócono na kwestie takich czynników, jak system edukacji oraz pozaedukacyjne aspekty otoczenia społeczno-kulturowego. Zaprezentowano pożądane metody i narzędzia wspierania kreatywności jednostki oraz określono sposoby znoszenia barier w budowaniu innowacyjnej organizacji i możliwe działania systemowe prowadzące do efektywnego wykorzystania innowacyjności jednostki w systemie społeczno-gospodarczym.

6.1. Identyfikacja pojęć: kreatywność, innowacyjność, postawa proinnowacyjna

Jednym z pierwszych elementów badania terenowego było uzgodnienie podstawowych pojęć, którymi, zgodnie ze scenariuszem wywiadów (zarówno grupowych jak i indywidualnych), posługiwano się w dalszej części rozmowy. Terminy „kreatywność”, „innowacyjność”, „postawa proinnowacyjna” definiowano wskazując na ich synonimy oraz przywołując przykłady.

Kreatywność, w opinii badanych, to przede wszystkim twórczość/aktywność twórcza/ zdolność tworzenia nowych produktów/rozwiązań. Termin ten wiązany jest z pomysłowością i skutecznością w działaniu czy umiejętnością radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Kreatywność rozumiana jest jako inicjowanie nowych rozwiązań, odchodzenie od schematów, rutyny i przyjętych standardów. To niepowtarzalne i niestandardowe myślenie, przełamywanie standardów, wykorzystanie schematów do stworzenia nowego, to także umiejęt-

ność dostrzegania ewidentnej możliwości zmiany, która nie jest dostrzegana przez innych. Kreatywność tworzą także takie cechy osobowości, jak: pewność siebie, śmiałość, poczucie humoru, dystans do siebie i do otoczenia, które traktuje się z przymrużeniem oka, fantazję, spryt i elastyczność; także umiejętność „kombinowania” utożsamianą raczej z czasami PRL, kiedy to działania jednostek nakierowane były na umiejętne obchodzenie nieracjonalnych reguł systemowych, znajdowania luk w porządku systemowym i na poszukiwania szans wynikających z niejasności prawa.

Kreatywność, zdaniem badanych, jest indywidualna, cechuje jednostkę, ewentualnie zespół jednostek, nie zaś organizację. Co więcej, zdaniem psycho- i socjoterapeutów oraz trenerów, kreatywności nie można rozpatrywać w kategorii zero-jedynkowej, kreatywność jest ciągłą i jej poziom w jednostce jest zróżnicowany, jest cechą miękką.

- *Chciałbym zachęcić Państwa, byśmy popatrzyli na kreatywność nie w sposób dychotomiczny, że coś jest kreatywne albo nie jest, ale w sposób ciągły. Od czegoś, co jest skrajnie nie kreatywne lub czegoś, co jest skrajnie kreatywne. I oceniając występy w drużynach w konkursach kreatywności właśnie na skalach punktowych oceniamy, na ile coś jest kreatywne.* [FGI, uczestnik grupy „psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności”, Wrocław].

Zdefiniowanie pojęcia innowacyjność nie nastęrczyło respondentom problemów. Można powiedzieć, że jednogłośnie termin ten został określony jako nowość, poprzez zmianę czy ulepszenie istniejących produktów/rozwiązań. Innowacja, w opinii respondentów, wiąże się ze zmianą, innością, może być rozpatrywana także w kontekście przedsiębiorstwa i wiąże się z działaniami, które, najogólniej mówiąc, wpływają na jego rozwój, poprzez zwiększanie rentowności, wydajności czy osiągnięcie założonych celów.

- *Odbieganie od standardów jakichkolwiek przyjętych.* [FGI, wyższa kadra kierownicza, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];
- *Przeciwdziałanie zaszufładowaniu.* [FGI, wyższa kadra kierownicza, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Wywiady ujawniły dwa rozumienia innowacji ze względu na jej charakter – innowacyjność bezwzględna oraz relacyjną.

Dla części przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy, innowacyjność jest związana z wdrożeniem. Innymi słowy, tylko wtedy pomysł jest innowacyjny, jeśli zostaje wprowadzony na rynek, a następnie przez niego „kupiony”. W ich definicji, o innowacyjności rozwiązania świadczy przede wszystkim sukces na rynku.

- *Innowacyjność zawiera w sobie element nowości, ale ta nowość może być albo zachowawcza albo przełomowa. I jeżeli mówimy o innowacyjności zachowawczej, to są to te wszystkie działania, kiedy mamy już dany produkt albo usługę i doskonalimy ją po to tylko, żeby dostarczyć większą wartość klientowi, albo więcej na tym zarobić. Natomiast innowacyjność przełomowa, to jest tworzenie czegoś nowego, wypełniającego pewną lukę rynkową, kiedy patrzymy w sensie biznesowym, coś, czego jeszcze nie było, albo, czego nie oferowano na danym rynku.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

Jednak zdecydowana większość badanych przychyliła się do nieco bardziej „miękkiej” definicji innowacyjności w organizacji/przedsiębiorstwie, wskazując, iż jest to zmiana w funkcjonowaniu firmy, dzięki której staje się ona konkurencyjna w swojej branży, pomijając fakt, że wprowadzone usprawnienie jest naśladowcze. Innymi słowy, w definicji respondentów innowacyjne jest to, dzięki czemu przedsiębiorstwo staje się liderem w swojej branży i na obszarze swojego oddziaływania (na poziomie gminy czy województwa). Z kolei „twarde” rozumienie innowacji wskazuje, że innowacyjne przedsiębiorstwo to takie, które jest jej jedynym dysponentem na terenie kraju, kontynentu lub świata. Badania wykazują jednak, że potoczne rozumienie innowacji jest szersze i obejmuje każde usprawnienie w organizacji, dzięki któremu obserwuje się jej rozwój.

- *Może być innowacyjne zastosowanie czegoś, co już jest na rynku i to jest na przykład produkt, który może być znany od lat, ale jego zastosowanie jest innowacyjne, czyli to jest niejako inne spojrzenie, innowacyjność. Inaczej to jest inne spojrzenie na wykorzystanie bądź otrzymanie produktów, które same w sobie są nowe, w ten sposób. Czyli innowacyjność może dotyczyć rzeczy znanych i ich zastosowania nowego, innowacyjnego, a może dotyczyć rzeczy, których kompletnie nie ma, wtenczas całe to, co stworzymy kreatywnie, będzie innowacyjne.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków].

Innowacją jest każda nowość – i podpatrzona u konkurencji, i nowoczesna technologia zakupiona lub opracowana samodzielnie – dzięki której dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa będzie przynosiło zyski i będzie rentowne. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami małymi oraz firmami z obszaru *low economy* zwraca uwagę, że wśród dużej grupy przedsiębiorców, szczególnie małych, dominuje przekonanie, że innowacja może być tylko technologiczna, a zatem dla nich niedostępna jako związana z wysokimi kosztami wdrożenia. Rozumienie to w ostatnim czasie istotnie się jednak zmienia, a właściciele firm, dzięki możliwościom uzyskania dofinansowania, np. w ramach PO IG, zauważają, że to pojęcie jest szersze i obejmuje także kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, ulepszaniem metod produkcji, dystrybucji, wspieraniem działalności w zakresie wyrobów i usług lub obejmujące np. wprowadzanie zmian w wyglądzie produktu, jego opakowaniu czy pozycjonowaniu. Innowacją jest zatem każdy nowy produkt lub usługa na rynku (nawet lokalnym).

Postawa proinnowacyjna, w opinii badanych, sprowadza się do podejmowania wszelkich działań mających na celu wdrożenie innowacyjnych rozwiązań do gospodarki czy organizacji lub akceptacji dla tych działań. Jest ona cechą zarówno jednostki jak i organizacji, a efektem takiej postawy może być innowacja.

- *Tak, akceptacja dla nowości to jest postawa proinnowacyjna.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków];
- *Postawy proinnowacyjne widzimy wtedy, kiedy ludzie się angażują w nowe projekty, w nowe przedsięwzięcia, chętnie je doskonaląc i tworząc, wykorzystując swoje silne strony.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Zdecydowana większość respondentów wskazywała, że postawa proinnowacyjna jest niejako łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnym produktem. Pojawiły się jednak pojedyncze głosy, że innowacja nie musi być determinowana przez postawę proinnowa-

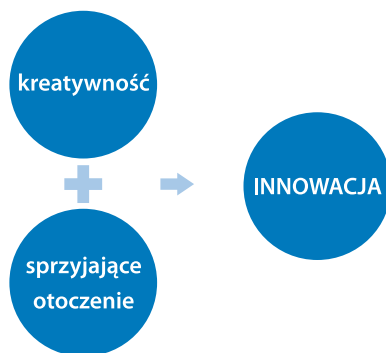
cyjną, gdyż nowe rozwiązanie/produkt mogą pojawić się niejako przypadkiem, bez nastawienia na proinnowacyjność.

- *Żeby być proinnowacyjnym wcale nie trzeba być kreatywnym.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

**Diagnoza
potencjału
oraz
skuteczności**

Jednym z podstawowych celów badania jakościowego było wykazanie powiązań i zależności pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością. Badani wskazując na tę zależność najczęściej zwracali uwagę na fakt, że kreatywność jest cechą charakteru jednostki lub zespołu, zaś innowacyjność jest „produktem” organizacji. Poniższy schemat prezentuje rozumienie przez badanych zależności pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością.

Schemat 7. Zależność pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością.



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Jak zatem wynika z przedstawionego schematu 7, innowacja/innowacyjność jest wynikiem kreatywności, składa się bowiem na nią wspomniana kreatywność oraz inne czynniki, o których powiemy w dalszej części niniejszego rozdziału. Innymi słowy, zdaniem większości badanych zależność pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest „zero-jedynkowa”, co oznacza, że pomysł innowacyjny nie powstanie, jeśli nie pojawią się kreatywne jednostki. Kreatywność jest zespołem cech, które prowadzą do innowacyjności. Innowacyjność płynie z kreatywności, jest jej produktem, jest praktycznym wykorzystaniem kreatywności, tzn. wdrożeniem kreatywności do rzeczywistości/organizacji/gospodarki.

- *Ja to rozumiem inaczej, znaczy tak: kreatywność jest to pewien proces czy zespół cech, który prowadzi do innowacyjności. Jest to pewien proces myślowy, jakieś działania, które dzieją się w głębi, że tak powiem, mózgu człowieka, jest to zespół myśli, jest proces twórczy. Kreatywność jest to proces twórczy, który przebiega w obrębie mózgu. Natomiast innowacyjność to jest produkt tego działania, a zatem ja bym powiedział, że myślenie może być kreatywne i jeżeli powstaje nowy produkt to on może być innowacyjny, nie kreatywny.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków];
- *Mi się wydaje, że kreatywność jest bardziej na poziomie wewnętrznym, myśleniowym, a innowacja jest trochę szerszym pojęciem, gdzie tę kreatywność, tę bardziej może abstrakcyjność łączymy z realiami.* [FGI, uczestnik grupy „agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].

Zdaniem badanych można być kreatywnym nie będąc innowacyjnym. Kreatywność jest działaniem, zaś innowacja jest produktem kreatywnego działania. Mówiąc jeszcze inaczej, jeden z badanych określił tę relację w następujący sposób: „kreatywność to chcieć, innowacyjność to mieć”. Podczas wywiadów pojawiły się opinie mówiące o tym, że kreatywność jest sięganiem po sprawdzone, innowacyjność po nowe, a także że kreatywność gospodaruje rzeczmi istniejącymi, zaś innowacja jest nowością.

- *Ja bym powiedział, że kreatywność to jest umiejętność myślenia w nowy sposób, a innowacyjność to jest umiejętność działania w nowy sposób, do którego myślenie w nowy sposób jest potrzebne, ale sama kreatywność nie wystarczy, z uwagi na to może nigdy nic nie zrobić tak naprawdę i nic z tego nie wyniknie.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

6.2. Kreatywna jednostka w organizacji

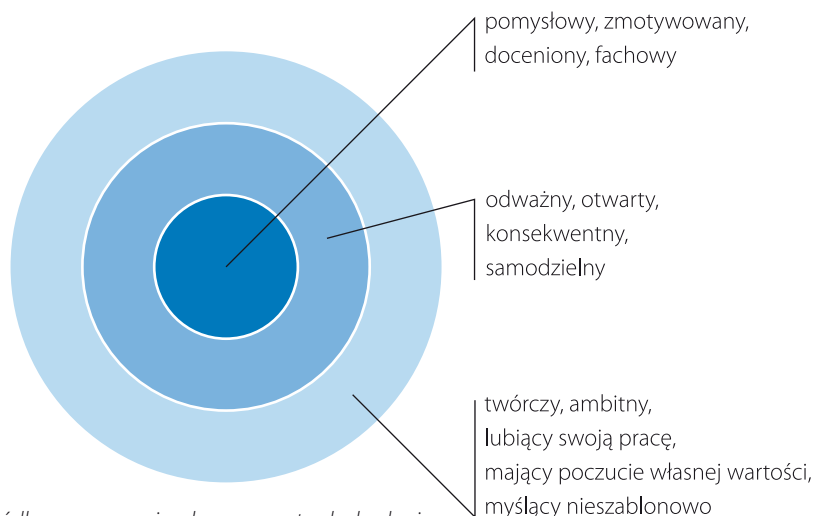
Jednym z elementów zogniskowanych wywiadów grupowych było wskazanie przykładów bohaterów kreatywnych ze świata kultury, sztuki czy filmu. Cechą wspólną bohaterów wymienionych przez uczestników wywiadów jest pomysłowość (na siebie i wobec rzeczywistości). Pomysłowość jako tworzenie pomysłów, rozwiązywanie problemów (m. in. McGyver, Pomysłowy Dobromir, Agent 007). Nie tylko dzięki pomysłowości, ale i wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań wskazani bohaterowie odnoszą sukcesy, często na wielu polach, np. na polu sztuki i biznesu. Wśród innych kluczowych cech respondenci wskazywali również na odwagę – odwagę w podejmowaniu samodzielnych inicjatyw, w eksperymentowaniu, w mówieniu o swoich pomysłach. Pojawiały się również takie określenia, jak nie obawiający się oceny opinii publicznej czy eksperymentowania (np. Szymon Majewski). Inne wskazywane cechy to:

- otwartość;
- refleksyjność – osoba pytająca, poszukująca, wątpiąca;
- wewnątrz sterowność – jest wewnętrznym driverem;
- pasja i zaangażowanie – chęć tworzenia nowych rozwiązań;
- poczucie własnej wartości, odporność na krytykę.

Bohaterów kreatywnych łączy także wyobraźnia. Interesującym przykładem kreatywnego bohatera jest zespół ekspertów/doradców występujący w filmie katastroficznym „Apollo 13” z 1995 r. w reżyserii Rona Howarda opisującym lot misji Apollo 13 na Księżyc [kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków]. Jego członkowie, będąc na Ziemi, pomagają załodze usunąć awarię w statku kosmicznym przy użyciu dostępnych na pokładzie narzędzi. Przykład bohatera zbiorowego wskazuje, że kreatywność nie musi być jednostkowa, może być nią również zbiór jednostek dążących do wspólnych celów.

Kolejnym wątkiem poruszonym podczas wywiadów było określenie cech dobrego kreatywnego pracownika. Na schemacie 8 przedstawiono najczęściej wskazywane przez respondentów cechy kreatywnego pracownika/kreatywnej jednostki w organizacji. Im bliżej środka tarczy, tym dana cecha, w opinii badanych, silniej determinuje postawę kreatywną.

Schemat 8. Cechy kreatywnego pracownika w organizacji



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Uczestnicy wywiadu uznali, że kreatywny pracownik cechuje się przede wszystkim pomysłowością. Jest również zmotywowany i doceniony, zarówno przez kierownictwo, jak i współpracowników.

- *Dobrze zmotywowany, żeby mu się chciało tą kreatywnością dzielić z resztą.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Katowice].

O tym, czy jednostka jest kreatywna decydują również jego umiejętności, rozumiane jako fachowość, zdecydowanie rzadziej – poziom wykształcenia. Poza pomysłowością, umiejętnościami oraz faktem bycia docenionym i zmotywowanym (różnego rodzaju narzędziami) kreatywny pracownik jest otwarty. Jego otwartość obejmuje stosunek do współpracowników, dotyczy chęci słuchania opinii innych i tolerowanie otoczenia, a także chęć poznawania nowego. Ponadto, odwaga w podejmowaniu niestandardowych działań, konsekwencja w dążeniu do efektu oraz samodzielność to cechy, którymi wraz z wcześniej wspomnianymi badani scharakteryzowali kreatywną jednostkę.

Jeden z uczestników grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR” zwrócił uwagę na kwestię aktywności jednostki w byciu kreatywną.

- *Często też jest tak, że osoby kreatywne nie pracują tak, jak mówiliśmy cały czas, jako osoba kreatywna. Oni też mają swoje obowiązki do wykonania przez na przykład 90% czasu muszą coś tam robić. Natomiast 10% ich czasu nie wiem, robimy jakieś burze mózgow w firmie, bo trzeba zrobić nowy projekt i wtedy one wykazują się swoją kreatywnością, ale też muszą umieć współpracować właśnie z zespołem normalnie.* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków].

Wśród rzadziej wskazywanych przez respondentów cech kreatywnego pracownika pojawiły się: elastyczność, inteligencja, wykształcenie, gotowość do podejmowania ryzyka, energiczność, niezależność, odporność. W toku wywiadów pojawił się również ciekawy wątek wskazujący na zależność pomiędzy lenistwem a kreatywnością. Niekiedy to właśnie ono jest motorem kreatywności. Niechęć do wykonywania schematycznych i nieciekawych zadań i/lub znużenie nimi jest przyczyną poszukiwania nowych, usprawniających rozwiązań.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

- *I to nieraz, jak byłem w różnych sekcjach jakościowych, nie tylko w tej firmie, to takim fenomenem było, że panowie na produkcji, jeden miał taki wichajster, którym przerzucał i podganiał normy i wszystkich wykołegował z racji tego, że on z nudów to robił, żeby mieć więcej czasu. Jak ja to widziałem, to dla mnie facet był totalnie kreatywny, można powiedzieć, że był leniuchem, taki i owaki, brzydko mówić, ale to jest chyba jakaś ta kreatywność w kwestii danej sytuacji i wyczucia, nie? Chyba większość wynalazków jest wynikiem lenistwa – bo będę miał więcej czasu później. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Katowice].*

Badania ujawniły dwa stanowiska dotyczące potrzeb w zakresie kreatywnych pracowników. Owo zróżnicowanie wynika z typu branży, którą reprezentowali respondenci, wielkości firmy, zajmowanego stanowiska czy stosunku do innowacji.

Przedstawiciele firm małych i dużych z obszaru *low economy*, pracownicy przedsiębiorstw średnich i dużych, a także ci badani, którzy uznali, że ich przedsiębiorstwo funkcjonuje wystarczająco dobrze bez wprowadzania nowych rozwiązań uważają, że nie ma zapotrzebowania na pracowników kreatywnych zajmujących stanowiska niekierownicze.

- *Mi się wydaje, że jak firma czy osoba ma jakiś swój schemat i według tego pracuje, czy żyje, to kreatywność trochę mu zaburza taki spokój. To jest niby pożądaną w biznesie, ale tak nie do końca chyba wszyscy ... [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru *low economy*, Gniezno];*
- *Znaczący więcej kreatywnych ludzi jest w małych firmach, niż w dużych korporacjach; w dużej korporacji jest schemat, według którego trzeba pracować i tam nie ma miejsca na żadną kreatywność. [FGI, właściciel patentu, Warszawa];*
- *W mojej branży to nie jest konieczne, specjalnie. (...) Raczej chodzi o to, żeby jak najlepiej wykonać swoje zadanie, bardzo dokładnie. To się liczy. Przede wszystkim dokładność, czystość przy okazji, jakby schludność, przede wszystkim, żeby klienci byli zadowoleni i wracali do nas. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo z obszaru *low economy*, Gniezno].*

W opinii badanych, kreatywność powinna cechować przede wszystkim kadrę zarządzającą różnych szczebli. Od szeregowego pracownika oczekuje się przede wszystkim dobrze wykonanej pracy, natomiast efektywne zarządzanie pracą, procesami w organizacji oraz wprowadzaniem nowych rozwiązań należy do menedżerów i zarządu.

Nieco inne stanowisko prezentują przedstawiciele firm innowacyjnych i opartych na wiedzy. W ich opinii kreatywność pracowników jest potrzebna na wszystkich stanowiskach, począwszy od tego, który pracuje przy taśmie, przez administrację, a skończywszy na kadrze zarządzającej.

- *I sekretariat może być kreatywny, jeżeli sekretarka wszystkie te papierki wrzuci do odpowiednich folderów w komputerze i już nie musi tego wyciągać. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];*
- *Ale ja widzę na tych niższych stanowiskach, że ciężko jest o uzyskanie kreatywności jakiegokolwiek takiej znaczącej. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];*
- *Bo przecież pracownik szeregowy nazwijmy to już tak na samym dole tej drabiny organizacji też może być kreatywny. I on się spełnia w jakimś tam innym działaniu, jest kreatywny-*

ny w tej swojej działce, a ktoś, kto jest wyżej, jest kreatywny w tej swojej działce. I to, że on jest na dole i ma podpisaną umowę, niekoniecznie musi ograniczać tę kreatywność. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków].

W zależności od zajmowanego stanowiska oczekuje się różnego poziomu kreatywności. I tak, w przypadku pracowników szeregowych, oczekiwania są najmniejsze, zaś w przypadku menedżerów – największe.

Wywiady w grupach przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy ujawniły znajomość narzędzi dla stymulowania kreatywności pracowników wszystkich szczebli i poparcie dla takiego modelu zarządzania organizacją. Przywoływano tu model japoński (np. Toyota) czy model stosowany w IBM czy Google, polegający na próbie zaangażowania wszystkich pracowników do poszukiwania bardziej efektywnych rozwiązań w organizacji.

- *Jako przykład podam systemy zarządzania pomysłami pracowników, takie, które w firmach się wdraża, te nowszej generacji nie polegają na tym, że jest jedna skrzynka, gdzie się wrzuca pomysły i tam się wysypuje, patrzy, co tam wrzucono za ogryzki – to też się zdarza, tylko tam można się zaangażować w dowolny sposób, można się angażować będąc tym pierwszym, który zgłosi pomysł, bądź tym, który zgłosi kolejne pomysły, ale można też komentować, doskonalić pomysły innych, oceniać je, mówić jak to wdrożyć. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].*

Miejscem dla pracowników kreatywnych są wszystkie te obszary organizacji, które wymagają niestandardowego, nieszablonowego podejścia do rozwiązania.

Powszechne wśród badanych jest stanowisko, że najbardziej kreatywni pracownicy są potrzebni w branży marketingowej, reklamowej, medialnej, ale także w handlu, w którym najistotniejszą rolę odgrywają przedstawiciele handlowi. Od ich kreatywności (może bardziej w znaczeniu – umiejętności i cech osobowości) zależy sukces przedsiębiorstwa. Kreatywni przedstawiciele handlowi, zwani także regionalnymi kierownikami sprzedaży, mają za zadanie reprezentować firmę, zdobywać nowe rynki i swymi sukcesami motywować pozostałych. Na aspekt kreatywności wśród przedstawicieli handlowych zwracali uwagę przede wszystkim respondenci z firm, które nie są oparte na wiedzy.

Doświadczenia pracowników agencji doradczych, rekrutacyjnych i działów HR wskazują, że w branżach innowacyjnych, opartych na wiedzy, takich jak informatyczna, IT i telekomunikacyjnych pracodawcy zgłaszają zapotrzebowanie na rekrutację zespołów kreatywnych na potrzeby realizacji projektów.

- *Branże bardziej stabilne poszukują ludzi do konkretnego projektu i wtedy się bierze cały zespół [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków];*
- *To jest często outsourcing, jak są firmy, które ustawiają linię produkcyjną, są firmy zewnętrzne, które świadczą usługi i one po prostu idą i robią taką robotę w różnych środowiskach, i się ich wynajmuje, płaci się i do widzenia. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków].*

Kreatywności pracowników oczekuje się przede wszystkim wśród kadry zarządzającej wszystkich szczebli, tu wymieniano takie stanowiska, jak: *brand manager, project manager, dyrektor handlowy, dyrektor wykonawczy, dyrektor kreatywny*. W działach *stricte* nakiero-

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

wanych na projektowanie/usprawnianie, programowanie czy rozwój, udział pracowników kreatywnych w ogóle powinien być wyższy niż w działach produkcyjnych i wykonawczych. Pracownicy JST i członkowie izb gospodarczych i stowarzyszeń upatrują miejsce dla pracowników kreatywnych w radach programowych.

W organizacjach, w których nadrzędne są regulamin, przepisy i normy prawne nie wymaga się, zdaniem respondentów, obecności kreatywnych pracowników na stanowiskach szeregowych (pomijając oczywiście sytuacje, które dotyczą dostosowania istniejących rozwiązań do nowych przepisów). Tu wskazywano na linie produkcyjne, wojsko, branże wspomagające szpitale (np. transport medyczny).

Badania wykazały także, że kreatywna jednostka w organizacji może stanowić zagrożenie dla jej funkcjonowania.

- *Są osoby, które się boją kreatywności. To jest jakby takie mniej bezpieczne, tak? Wydaje się, że jak firma czy osoba ma jakiś swój schemat i według tego pracuje czy żyje, to kreatywność trochę mu zaburza taki spokój. To jest niby pożądane w biznesie, ale tak nie do końca chyba wszyscy...* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru low economy, Gniezno];
- *Myślę, że dużym problemem w tworzeniu profili stanowisk, w kwestiach związanych z rekrutacjami jest to, że z tą kreatywnością też trzeba uważać, bo jeżeli jest dział, który jest trochę skostniały, bo jest towarzystwo nieco starsze, mało kreatywne, bardziej zruty-nizowane są te osoby i nagle wchodzi osoba pełna pomysłów, pełna werwy, to ona może niestety doprowadzić do rozłamu w tym dziale i nie będzie się dobrze czuła. Nie wiem jak to nazwać, ale tworząc czy zasysając taką osobą trzeba ją też umiejętnie umiejscowić w strukturze organizacji, żeby ona nie rozwalila firmy.* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].

Na zakończenie tego rozdziału warto dodać, że zarówno eksperci „przepytywani” w badaniu IDI, jak i znakomita większość uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych żywią przekonanie, że w zasadzie każda jednostka dysponuje potencjałem kreatywnym i innowacyjnym.

- *Można powiedzieć, że każdy człowiek przychodzi na świat z ogromną zdolnością do kreatywności.* [IDI, ekspert, psycholog biznesu, Warszawa];
- *Z moich doświadczeń około 80-90% społeczeństwa jest kreatywne, a pozostałe 10% też ma tę kreatywność tyle tylko, że wymaga trochę więcej czasu, trochę więcej uwagi, żeby tę kreatywność uruchomić.* [IDI, ekspert, coach, Wrocław].

Problemem nie jest zatem niska „podaż” kreatywności i innowacyjności w organizacjach, lecz raczej niski popyt na kreatywne i innowacyjne myślenie oraz działanie postrzegane jako endogenna cecha większości z nich.

6.3. Innowacyjna organizacja

Zarządzanie innowacyjną organizacją wiąże się ryzykiem, bowiem wdrożenie innowacyjnego produktu lub innowacyjnej usługi samo w sobie nie jest sukcesem, dopiero odpowiedź rynku na nie może przynieść organizacji sukces. Innowacyjna organizacja poszukuje no-

wych rozwiązań świadomie ryzykuje, gdy je wdraża, mimo wcześniej napotkanych porażek. O takim sposobie zarządzania ryzykiem innowacyjnym decyduje przede wszystkim pełen pasji i odwagi zarząd, który umiejętnie wykorzystuje nisze rynkowe lub potrafi wykreować potrzeby rynku.

Największe obawy związane z proinnowacyjnym rozwojem przedsiębiorstwa wyrażali przedstawiciele firm mikro i małych oraz z obszaru low economy. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest powiązana z dużym ryzykiem finansowym. O ile wdrożenie nowatorskich rozwiązań (w obszarze marketingu, procesu czy organizacji) zakończonych porażką nie niesie w sobie druzgocących dla przedsiębiorstwa strat finansowych, o tyle niepowodzenia przy wprowadzaniu innowacji technologicznej lub produktowej może zakończyć się bankrutstwem.

- *Nie zawsze je (innowacje) można sprawdzić. Najpierw trzeba wydać kasę, a później nie wiadomo jak to wyjdzie.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru low economy, Gniezno];
- *Innowacyjność się wiąże z bardzo dużymi kosztami, jeśli chodzi o wprowadzanie. Nikt z, powiedzmy, małych i średnich przedsiębiorstw sobie nie pozwoli na innowację szeroko rozumianą, natomiast myślę, że koncerny jak najbardziej. Są specjalne punkty do tego przeznaczone i nie oszukujemy się, ale my jesteśmy przyzwyczajeni do tego, co znamy, a nie do innowacyjności.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru low economy, Gniezno].

Innowacyjna organizacja, w opinii zdecydowanej większości badanych, cechuje się sprzedażą nowatorskich usług i produktów oraz posiadaniem sprzyjającej nowościom kultury organizacyjnej. Jest autorefleksyjna – wnioski z nieudanego wdrożenia wykorzystuje przy wdrażaniu kolejnego pomysłu, jest także autokatalityczna – udane pomysły czy wdrożone już rozwiązania innowacyjne inspirują/przyspieszają powstawanie kolejnych.

Innowacyjną organizację w dużej mierze tworzą jej kreatywni członkowie. W większości przypadków, to dzięki nim pojawiają się nowe rozwiązania, których wdrożenie może przyczynić się do podniesienia innowacyjności organizacji. Kreatywny zespół nie jest jednak czynnikiem warunkującym powstanie innowacyjnej organizacji, gdyż np. zakup występujących na rynku technologii lub rozwiązań i ich skuteczne wdrożenie może zdecydować o tym, że organizacja zostanie uznana za innowacyjną. Na pytanie o cechy innowacyjnej organizacji uzyskano m.in. następujące odpowiedzi:

- *Kreatywni ludzie.* [FGI, kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo, Warszawa];
- *Nowe produkty, nowe technologie.* [FGI, kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo, Warszawa];
- *Potrafi korzystać z nowych technologii.* [FGI, kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo, Warszawa];
- *To taka, która pracuje w sposób nietuzinkowy.* [FGI, kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo, Warszawa];
- *Albo firma zajmuje się czymś, że efektem jej działania jest coś innowacyjnego, czyli to jest firma innowacyjna, bo produkuje coś niespotykanego, niepowtarzalnego. A może być też firma innowacyjna taka, która działa na rynku w branży, w której działa jeszcze sto innych firm, ale jej na przykład wewnętrzne działanie, czyli pracownicy, technologie,*

wykorzystuje bardzo innowacyjne i ma na przykład lepszy zysk ekonomiczny z tego powodu niż inne. [FGI, kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo, Warszawa].

Innowacyjność organizacji, zdaniem badanych, jest wyższa, jeżeli dotyczy innowacji bezwzględnej (opartej na zupełnie nowym, przynajmniej w skali kraju, rozwiązaniu), niższa zaś, jeśli jest nowością relacyjną (w obszarze branży, województwa, itd.).

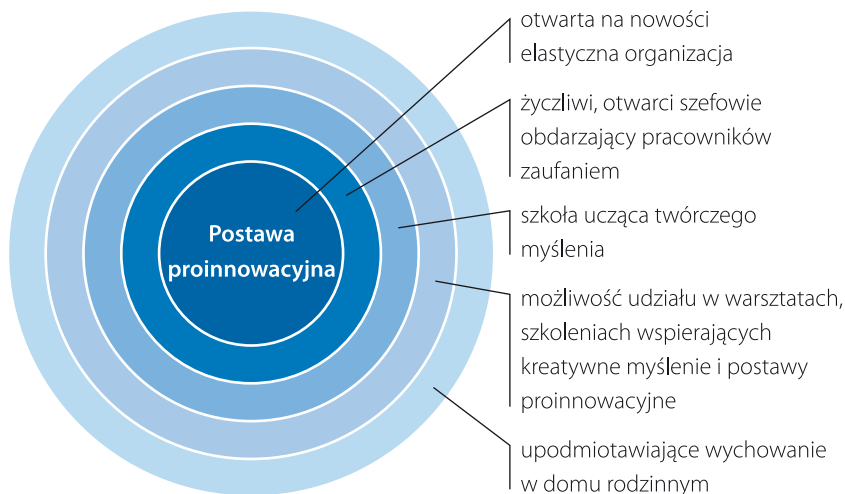
6.4. Czynniki kreatywności, innowacyjności, postawy proinnowacyjnej

Punktem wyjścia do dyskusji, w większości grup fokusowych, na temat czynników kreatywności, innowacyjności i postawy proinnowacyjnej oraz antyinnowacyjnej, były odpowiedzi uczestników FGI na dwa pytania ankiety. Dotyczyły one określenia siły czynników (zamieszczonych w kafeterii) determinujących postawę proinnowacyjną i antyinnowacyjną oraz wskazania innych, które w opinii badanych sprzyjają tym postawom.

Zdaniem respondentów biorących udział w badaniu, najważniejszym czynnikiem determinującym postawę proinnowacyjną jest „otwarta na nowości, elastyczna organizacja”, zaś najmniej oddziałującym jest „upodmiotawiające wychowanie w domu rodzinnym”, rozumiane jako wychowanie akceptujące i wzmacniające podmiotowość dziecka.

Szczegółowe wyniki zostały zamieszczone na schemacie 9.

Schemat 9. Czynniki determinujące postawę proinnowacyjną



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Co ciekawe, na czynnik „otwarta na nowości, elastyczna organizacja” najczęściej wskazywali przedstawiciele przedsiębiorstw prowadzących działalność opartą na wiedzy, najrzadziej zaś, przedsiębiorcy innowacyjni (rozumiani jako inicjatorzy projektów) lub przedsiębiorstw

typu *start up*, klienci i partnerzy funduszy typu *venture capital*, zamkniętych funduszy inwestycyjnych „aniołów biznesu” oraz studenci uczelni technicznych.

Drugi czynnik, który zdaniem badanych najsilniej kształtuje postawę proinnowacyjną, to „zyczliwi, otwarci menedżerowie obdarzający pracowników zaufaniem” – najczęściej wskazywali na niego pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz przedsiębiorcy innowacyjni, najrzadziej natomiast przedstawiciele przedsiębiorstw prowadzących działalność opartą na wiedzy. Kierownictwo w innowacyjnej organizacji musi być nakierowane na innowacyjny rozwój, wobec swoich podwładnych winno być wymagające, ale troskliwe. Organizacja ma szansę na innowacyjny rozwój tylko wówczas, gdy kadra kierownicza będzie nie tylko kompetentna, ale będzie także zarażała pracowników optymizmem i wiarą w sukces. Nie bez znaczenia w takiej organizacji jest „autorytet kadry zarządzającej”, dzięki któremu pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa, co daje im pole do podejmowania kreatywnych działań.

„Szkoła ucząca twórczego myślenia” została wskazana jako trzeci najważniejszy czynnik odpowiadający za pojawienie się postawy proinnowacyjnej⁷⁸.

Wśród innych czynników wskazywano przede wszystkim na „motywację finansową” (uzyskiwaną w miejscu pracy) oraz otwartość, zarówno jednostki proinnowacyjnej, jak i organizacji, tu rozumianej jako otwartość kierownictwa na nowe pomysły.

Co ciekawe, o ile w opinii wyższej kadry zarządzającej z małych nieinnowacyjnych firm, przedsiębiorstw z obszaru *low economy* czy nowo zatrudnionych pracowników, motywacja finansowa jest niezmiernie ważnym (jeśli nie jednym z najważniejszych) czynników kształtowania postawy proinnowacyjnej, o tyle w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy, ma ona mniejsze, a nawet małe znaczenie. Zdaniem tych ostatnich pieniądze „zabijają kreatywność”, efekt jest krótkotrwały i w konsekwencji nie powoduje jej utrwalenia.

Istotnym czynnikiem kształtującym środowisko dla rozwoju postawy proinnowacyjnej jest również atmosfera (w organizacji) oraz uznanie otoczenia, w tym, w szczególności, kadry zarządzającej („pozytywna informacja zwrotna”, „dobry *feedback*”).

- *Również jednym z bardzo ważnych elementów środowiska jest przełożony takiego kreatywnego człowieka i, mimo że te osoby są samodzielne, bardzo autonomiczne, to jednak one lubią mieć nad sobą takiego mentora, który po pierwsze, będzie udzielał im informacji, pochwał, „fajnie to zrobiliś”, „super”, „fajnie to wpłynęło na dalszy rozwój danego projektu czy naszej firmy”. Mimo że to są czasami trywialne rzeczy, taka oczywista oczywistość, którą wszyscy widzimy, ale wypowiedzenie tego wydają mi się, że wszystkim osobom daje takiego wewnętrznego kopa. I te osoby też tej motywacji wewnętrznej, tej super kreatywności nie biorą z nikąd, one muszą ją zasilać. I to są takie elementy, wydają mi się, niskonakładowe, jeżeli chodzi o szefa, ale które zasilają ten poziom wewnętrznej motywacji takiego człowieka.* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].

Na kształtowanie postawy proinnowacyjnej mają również wpływ kierunkowe szkolenia (w zakresie rozwijania kreatywności), ale także przydzielanie pracownikom konkretnych zadań

⁷⁸ Rozwinięcie tego zagadnienie zamieszczono w podrozdziale 6.4.1 „Czynniki kreatywności innowacyjności i postawy proinnowacyjnej w środowisku rodzinnym i szkolnym”.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

i rozliczanie ich z efektów oraz nastawienie zespołu (w którym działa jednostka) zarówno do niej samej, jak i do samej organizacji, co przekłada się na proinnowacyjną atmosferę. Warto dodać, że czynnik uznany przez badanych za najmniej wpływający na kształtowanie postawy proinnowacyjnej „upodmiotawiające wychowanie w domu rodzinnym” – przez pracowników agencji doradczych i rekrutacyjnych, w odróżnieniu od pozostałych typów respondentów, wskazywany był jako ważniejszy niż „szkoła ucząca twórczego myślenia” oraz „możliwość udziału w warsztatach, szkoleniach wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne”.

Nieco inaczej układa się ocena siły czynników wpływających na postawę antyinnovacyjną – najważniejszym, w opinii badanych, jest „nieufność szefów bojących się podejmować ryzyko”, a za najmniej istotny, podobnie jak w przypadku postawy proinnowacyjnej, uznano „autorytarne wychowanie w domu rodzinnym”.

Na schemacie 10 zaprezentowano uzyskane wyniki badań.

Schemat 10. Czynniki determinujące postawę antyinnovacyjną



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Wyniki badań wskazują, że czynnik sprzyjający postawie antyinnovacyjnej „nieufni szefowie bojący się podejmować ryzyko” znacznie częściej uznawany jest za najważniejszy przez przedsiębiorców prowadzących działalność w obszarze *low economy* oraz przez przedsiębiorców prowadzących średnie przedsiębiorstwa oparte na wiedzy, najrzadziej zaś – przez przedstawicieli JST (administracja publiczna), izb i stowarzyszeń gospodarczych.

Na czynnik „zhierarchizowana i nieelastyczna organizacja”, wymieniany jako drugi wśród najbardziej sprzyjających postawie antyinnovacyjnej, najczęściej wskazywali przedstawiciele JST (administracja publiczna), izb i stowarzyszeń gospodarczych oraz średni przedsiębiorcy prowadzący firmy oparte na wiedzy. Szczegółowo na ten temat hierarchii i struktury organizacyjnej powiemy w dalszej części niniejszego opracowania.

Wśród innych czynników mających wpływ na tworzenie postawy antyinnovacyjnej wskazywano przede wszystkim „schematyczność działań i rutynę” występującą w środowisku pracy oraz „brak akceptacji kadry zarządzającej dla nowych pomysłów” autorstwa szeregowych pracowników. Następnym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu się postawy antyinnovacyjnej jest kwestia motywacji, a właściwie jej braku. Brakuje motywacji wewnętrznej w jednostce i zewnętrznych bodźców motywacyjnych, np. w postaci motywacji finansowej. Brakuje także systemów motywacyjnych, wykorzystujących nie tylko premie pieniężne, ale także inne formy uznania. W dalszej kolejności badani wskazywali na postawy kierownictwa ignorujące inicjatywy pracowników oraz sztywność procedur ograniczających możliwość podejmowania niestandardowych działań.

Nie bez znaczenia dla postawy antyinnovacyjnej jest też „struktura organizacyjna” – zdaniem badanych, im jest ona bardziej pionowa, tym mniejsze są szanse na działania proinnovacyjne. Brak chęci działania, brak chęci do pracy, to, zdaniem badanych, czynniki wewnętrzne w jednostce, które także sprzyjają postawie antyinnovacyjnej. Kolejne, najczęściej wskazywane przez respondentów elementy należą do czynników zewnętrznych, leżących po stronie organizacji i obejmują: brak zainteresowania kierownictwa w tworzeniu innovacyjnych rozwiązań oraz zła atmosfera w środowisku pracy.

6.4.1. Czynniki kreatywności, innowacyjności i postawy proinnovacyjnej w środowisku rodzinnym i szkolnym

Opinie badanych wskazują, że szkoła, która premiuje nonkonformizm i nieszablonowe myślenie, która uczy kooperacji oraz tolerancji społecznej i kulturowej istotnie wpływa na kształtowanie się takich postaw.

- *Bo wystarczy popatrzeć jak się jest rozliczany, tak? Cudowny przykład testów gimnazjalnych, na koniec, tak? Masz określony sposób odpowiedzi na zadane pytania. Cel jest taki, że tylko masz pasować do określonej struktury. I cały system edukacyjny jest nastawiony na to, żeby wykasować u dzieci zdolność kreatywności i wykasować radość, która też się z tym procesem wiąże. Jak tak obserwuję, to myślę, że to jest bardzo skuteczny proces, bardzo skuteczne działanie na wybijanie kreatywności z głowy. [IDI, psycholog biznesu, Warszawa];*
- *Można wychować na pewno nowych, z tym, że to trzeba zmienić system edukacji i szkoły. W szkołach połączyć w podgrupy, a nie żeby indywidualnie tylko odbębniać ludzi, czy się nauczyli formulek, żeby ludzie się uczyli pracy projektowej od podstawówki, czy od żłobka, żeby się uczyli być liderami, żeby robili projekty, żeby angażowali ludzi, żeby umieli przekonywać do swoich pomysłów. Wtedy nasze dzieci będą spokojnie do swoich pomysłów umiały przekonać, umiały zbudować zespół, umiały podzielić pracę. U nas nigdy, przynajmniej jak ja byłem, nie tak w sumie dawno, uczniem czy studentem, to moje doświadczenia grupowej pracy są śladowe.. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innovacyjne, Warszawa].*

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

W opinii większości badanych, obecny system edukacji premiuje konformizm, ten zaś hamuje kreatywność i innowacyjność. Tę obserwację potwierdzają także studenci uczelni technicznych biorący udział w badaniach.

- *Robimy projekty, ktoś wymyślił coś nowego, a nauczyciel mówi, co ty tu wymyślasz, zrób tak, jak było na zajęciach... Bo łatwiej mu sprawdzić na przykład 50 prac, jeżeli są policzone w ten sam sposób. [FGI, student uczelni technicznej, Wrocław];*
- *I on sobie tylko sprawdza ciach, ciach, czy obliczenia się zgadzają, a jeżeli ktoś zrobi, no, bo tematem jest na przykład, to zależy jaki kto ma, jaki prawda wydział, u nas (...) gdzie jak ktoś zrobi coś zupełnie niestandardowego, jest to raz uciążliwe do sprawdzenia, że są często kłopoty, żeby takie rzeczy przepchnąć. Po prostu często dostajemy wszyscy ten sam schemat liczenia projektu i nie bardzo możemy poza niego wyjść. [FGI, student uczelni technicznej, Wrocław].*

Nieco cynicznie studenci wskazywali, że kreatywność na uczelni ma miejsce jedynie wtedy, kiedy trzeba uzyskać zgodę na urlop dziekański, przedłużyć sesję lub otrzymać zwolnienie z egzaminu. Kreatywność wśród przyszłych inżynierów nie jest rozbudzana, gdyż na polskich uczelniach technicznych dominuje teoria, zaś na praktykę poświęca się niewiele miejsca. W opinii studentów, tylko praktyczne działania przyczyniają się do poszukiwania nowych i oryginalnych rozwiązań. Pomimo tego, pojawiły się głosy wskazujące, że uczelnie umożliwiają rozwój studentów w zakresie kreatywności poprzez ofertę dodatkową w postaci: kół naukowych, wyjazdów i ekspedycji badawczych czy konsultacji eksperckich.

Opinię studentów na temat schematyczności funkcjonowania szkół i uczelni potwierdza ekspert w zakresie coachingu, który za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy uważa przeciążenie nauczycieli i wysoką liczbę uczniów w klasach szkolnych.

- *Czyli jeśli chodzi o to wychowywanie i o ten motyw rodziny i szkoły, no to bardzo... nawet moje ostatnie doświadczenie ze szkołą. Pani nauczycielka na 40 osób prowadzi zajęcia dla dzieci. To ona marzy żeby dzieci się zachowywały tak samo, bo ilość natężenia dźwięku i tego, co się dzieje w grupie dzieciaków w wieku 6–7 lat to, no to wiadomo, że jest ogromna. I opanowanie takiej grupy czy też nawet dorosłych, poprowadzenie i uruchomienie ich aktywności, wysłuchanie jest praktycznie nierealne, w związku z tym system jest tak zbudowany, że gdyby ta pani miała wzbudzić aktywność to byłoby jej trudno to zrobić w takiej grupie. [IDI, ekspert, coach, Wrocław].*

W opinii eksperta, pedagoga, związanego Centralną Komisją Egzaminacyjną (instytucją odpowiedzialną m.in. za przygotowywanie pytań, zadań i testów, zestawów do przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach), obecny system edukacji w coraz większym stopniu zaczyna doceniać: (1) indywidualizm uczniów i ich kreatywność poprzez wprowadzanie nowych, choć ciągle jeszcze niedoskonałych form egzaminów oraz (2) indywidualizm nauczycieli poprzez umożliwienie dowolnego doboru podręczników i narzędzi edukacyjnych.

Do metod wzmacniających kreatywność uczniów i nauczycieli należą:

- włączanie przez nauczycieli metod aktywnej pracy, które angażują uczniów i wymagają od nich poszukiwania niestandardowych rozwiązań;

- realizowanie przez szkoły programów edukacyjno-społecznych, angażujących nie tylko nauczycieli i uczniów, ale także rodziców i społeczności lokalne⁷⁹;
- tworzenie zespołów zadaniowych lub ćwiczeniowych, polegających na integracji uczniów różnych klas, będących w różnym wieku, np. prowadząc lekcje z języka obcego, wychowania fizycznego, itd.

Wspomniany ekspert zwrócił jednak uwagę na bariery stojące na przeszkodzie wzmocnienia kreatywnych jednostek w szkolnictwie. Jedną z nich są coraz częściej wykorzystywane przez nauczycieli gotowe scenariusze lekcyjne, które z jednej strony, wykorzystują metody aktywnej pracy z uczniami, z drugiej jednak, wyłączają z tej aktywności nauczycieli, ponieważ poddają się oni ustalonemu planowi prowadzenia lekcji nie dodając niczego od siebie. Kolejną kwestią jest występowanie na rynku wydawniczym zeszytów ćwiczeń dla klas początkowych, które uczą bardziej zdolności manualnych (naklejki, wycinanki) i skojarzeniowych (krzyżówki, rebusy), niż twórczego myślenia. Trzecią, istotną barierą jest niedocenywanie wagi kształcenia w obszarze metodyki nauczania, co jest w głównej mierze spowodowane brakiem środków na indywidualne treningi dla nauczycieli lub likwidacją centrów doskonalenia zawodowego w mniejszych miejscowościach. W opinii eksperta, przeszkodą we wzmocnieniu kreatywności nauczycieli jest brak „wspólnego frontu wychowawczego” pomiędzy szkołą a rodzicami. Coraz częściej szkoły muszą walczyć z niezaangażowanymi i kontestującymi metody nauczania rodzicami swoich uczniów.

W toku badań jedynie sygnałnie został podjęty wątek środowiska rodzinnego i jego wpływu na kształtowanie postaw proinnowacyjnych. Zauważono, że mimo zmian zachodzących w rodzinie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w dalszym ciągu w tradycyjnym modelu polskiej rodziny nie ma, w wystarczającym stopniu, wpisanych relacji partnerskich. Co więcej, rodzice poświęcają na wychowanie dzieci coraz mniej czasu, a odpowiedzialność za ich wychowanie przerzucana jest na system szkolny.

- *Ja chciałam jeszcze dodać, że no tak, jak przykład z dziećmi, że generalnie dzieci prawie wszystkie są kreatywne, więc być może gdzieś tam w tym procesie socjalizacji ta kreatywność była, no nie wiem, tłamszona, zabijana, ten sposób takiego myślenia nieszablonowego po prostu w całym procesie rozwoju no został gdzieś zamordowany, tak? I być może to, to o to chodzi. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków].*

6.4.2. Źródła innowacyjności

Innowacyjność, w opinii badanych, wypływa z potrzeb rynku i chęci zagospodarowywania nisz rynkowych. Im bardziej oczekiwania rynku są wysokie lub ponadstandardowe, tym większe są szanse na wytworzenie nowatorskiego rozwiązania. Kluczem do innowacyjności, w opinii badanych, jest zatem stała obserwacja, a nawet podpatrywanie konkurencji i modyfikowanie istniejących na rynku usług i produktów. Monitoringiem rynku, a następ-

⁷⁹ Problem schematyczności funkcjonowania szkół dostrzegają także władze lokalne, samorządy różnych szczebli, które w lokalnych programach operacyjnych uwzględniają środki na niestandardowe działania tych placówek, mające na celu m.in. wzmocnienie roli szkoły w kształtowaniu twórczych jednostek.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

nie wyszukiwaniem najlepszych pomysłów powinni zajmować się menedżerowie, którzy posiadają autorytet w środowisku.

- *Myślę, że bardzo dużo, zwłaszcza w Polsce, firm wynika z umiejętności szukania pomysłów za granicą, obserwacji, co się dzieje, co się sprawdza, co się nie sprawdza. Bardzo wiele naszych biznesów przez wiele lat po prostu działało na zasadzie umiejętnego kopiowania zagranicznych rzeczy, stopniowo ucząc się, co jeszcze sami moglibyśmy tu dodać i jakoś tam się zaczynając wyróżniać na światowych rynkach, ale ta umiejętność obserwacji, szukania pomysłów, słuchania i ich wdrażania to jest kluczowa. No i do tego jest potrzebny dobry lider, który nie powie – „nie”, nie to ja wolę robić to, co robią wszyscy na tym rynku i nie próbujemy robić nic nowego”, tylko będzie miał odwagę i wytrwałość, bo to się na pewno za pierwszym razem wszystko nie uda, żeby tego dalej próbować. Jak się raz sparzy czy upadnie to jeszcze powstanie i będzie czterdzieści razy tak wstawał. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].*

Kolejnym źródłem innowacyjności przedsiębiorstw są dostępne na rynku dotacje i programy pomocy publicznej przeznaczone na wspieranie rozwoju innowacyjnego firm. Tu najczęściej wskazywano na możliwości, jakie daje Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG). Przyjęta w Programie definicja innowacyjności⁸⁰, jest szersza niż potocznie przyjęta i obejmuje, oprócz „twardych” innowacji technologicznych, także kwestie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, ulepszaniem metod produkcji, dystrybucji lub wspierania działalności w zakresie wyrobów i usług. Dzięki temu, szanse na uzyskanie dofinansowania na rozwój firm są istotnie większe.

- *To są, co byśmy nie powiedzieli, jak byśmy nie patrzyli, to cała ta opcja związana z dotacjami unijnymi na innowację, ja bym osobiście nie poradziła sobie z technologią bez wsparcia unijnego. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].*

Możliwość pozyskania wsparcia właściwie na każdy rodzaj rozwoju organizacji (nawet zakup nowych maszyn i urządzeń) jest silnym motywatorem do działań innowacyjnych. Badani zwrócili uwagę na pewne niebezpieczeństwo związane z instrumentalnym traktowaniem środków przeznaczonych na innowacje – przywoływali przykłady zupełnie nieinnowacyjnych projektów finansowanych w ramach PO IG, które uzyskały wsparcie tylko dlatego, że spełniały warunki formalne, a „innowacyjność” projektu sprowadzała się do jego zgrabnego i zgodnego z oczekiwaniami dysponenta środków opisu.

- *To jest bardzo poważny argument; faktycznie, znam przedsiębiorstwa, które wyłącznie dlatego wprowadzają innowacje, żeby przytulić pieniądze jakieś. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].*

⁸⁰ Innowacyjność, to wdrożenie nowości do praktyki gospodarczej: nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. Innowacyjne rozwiązanie może być wynikiem własnej działalności B+R przedsiębiorstwa, współpracy z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami lub może być wynikiem zakupu wiedzy w postaci niematerialnej lub materialnej. *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, str. 6.*

Źródłem innowacyjności przedsiębiorstw są także zmiany w systemie prawnym. W ostatnich latach, dzięki nowym, unijnym przepisom najczęściej związanym z ochroną środowiska, wiele polskich przedsiębiorstw zostało niejako zmuszonych do wprowadzenia zmian w procesie produkcji i niejednokrotnie zmiany te miały charakter innowacyjny. Warto jednak dodać, że te nowe rozwiązania bywają czasem próbą obejścia prawa i wykorzystują raczej występujące szczeliny w niedoskonałym systemie prawnym. Na tego typu rozwiązania „mogą sobie pozwolić” przedsiębiorstwa małe, nie mające potrzeb ani chęci do rozwoju innowacyjnego.

6.4.3. Czynniki wewnętrzne

Zdaniem badanych, o innowacyjności organizacji decyduje przede wszystkim jej kadra zarządzająca⁸¹. To ich postawy proinnowacyjne i kreatywność przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw czy instytucji. Na ten czynnik zwracali uwagę przedstawiciele wszystkich typów respondentów badań fokusowych, a także eksperci uczestniczący w indywidualnych wywiadach pogłębianych.

- *W wyzwaniu kreatywności pracowników bardzo duże znaczenie ma kadra. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków];*
- *Żeby kreatywność istniała w firmie, muszą być dwa podstawowe warunki. Po pierwsze, właściciel firmy czy szef czy obojętnie kto, musi chcieć tej kreatywności od ludzi – to jest pierwsza sprawa (...). [FGI, wyższa kadra zarządzająca, średnie przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Katowice];*
- *Otwartości działu, szefa, przełożonego, który daje ten margines zaufania: „wykaż się, zobaczymy”. Obserwuje, nie wtrąca się za bardzo, nie podcina skrzydeł, bo na pewno dużej dozy otwarcia taka osoba potrzebuje. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków];*
- *Wszystko musi zależeć od kadry wyższej i zarządów, wręcz od właścicieli biznesów. No bo tu, w całym systemie trzeba by stworzyć, żeby kreatywność była pojmowana jako wartość. I zakładając, że ta wartość to jakiś stały element linii organizacyjnej (...). No to wiadomo, że jest wtedy doceniane i zauważane (...) efektywną kreatywność gdzieś tam na poziomie zachowań. [ID], coach, Wrocław].*

Zarządzanie organizacją przez kreatywnych, proinnowacyjnych, kompetentnych i oddanych organizacji menedżerów wzmacnia takie postawy wśród szeregowych pracowników i wśród kierownictwa niższego szczebla. Pasją, fantazją i zaangażowaniem zarządu organizacji „zaraża się” innych.

Kolejnym czynnikiem wewnętrznym sprzyjającym innowacyjności organizacji są jej pracownicy, którzy wykonują „innowacyjne” zadania zlecone przez kierownictwo i/lub w kreatywny sposób podchodzą do swoich zadań. Badani podkreślają, że organizacja/firma to ludzie. To oni tworzą koloryt organizacji, kierunkują jej rozwój, niejednokrotnie dostarczają innowacyjnych pomysłów (kadrze zarządzającej). Pracownicy są narzędziem do realizacji

⁸¹ Hierarchia czynników została ustalana dzięki wykorzystaniu ankiety wypełnianej przez uczestników FGI.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

celów przedsiębiorstwa, to oni wykonują pracę na rzecz jego rozwoju, dlatego, w opinii badanych, należy stworzyć dla nich otoczenie sprzyjające efektywnej pracy.

- *Często zapominamy, że jaki by nie był kreatywny pracownik, jeżeli nie ma środowiska, w którym może się wykazać kreatywnością (...) zniknie, prawda?* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków].

Zdaniem badanych, kolejnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność organizacji jest posiadanie określonego zbioru podstawowych wartości i norm postępowania, dominujących w przedsiębiorstwie. Kultura organizacyjna premiująca kreatywność pracowników i kadry zarządzającej sprzyja innowacyjnemu rozwojowi (jednostki i organizacji). W opinii badanych, jej podstawowymi wartościami powinny być zaufanie i wspólnota celów. Zaufanie powinno dawać pracownikom pole do „brania spraw w swoje ręce” (w granicach rozsądku) i pozwalać na podejmowanie poszukiwań nowych rozwiązań. Natomiast budowa wspólnoty celów polega na ustalaniu z pracownikami i uświadamianiu im celów rozwojowych przedsiębiorstwa.

Taka kultura organizacyjna, zdaniem respondentów, nie może być nakierowana na permanentną kontrolę pracowników – naczelną wartością winno być zaufanie (o którym wspomniano już wcześniej). Procedury w firmie oraz struktura organizacji są czynnikami, które, zdaniem badanych, wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa w najmniejszym stopniu. Najważniejszy bowiem jest czynnik ludzki i – niezależnie od tego, czy struktura organizacyjna jest pionowa czy pozioma – jeśli ludzie, a szczególnie kadra zarządzająca, jest proinnowacyjna, to szansa na innowacyjny rozwój jest znacznie większa. Należy jednak dodać, na co zwrócili uwagę badani, że samo istnienie procedur jest o tyle ważne, o ile daje ono szansę na poszukiwanie innych, bardziej efektywnych rozwiązań. Z drugiej jednak strony wskazywano także na inną zależność; pojawiły się głosy, że im więcej jest procedur w organizacji, tym więcej jest barier (również na drodze innowacyjnego rozwoju).

- *Im więcej procedur, tym większe bariery mamy.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru *low economy*, Gniezno];
- *Mam jeszcze taką obserwację z mojej wieloletniej praktyki, że im bardziej firmy są proceduralne, mają bardzo wyrobione procedury raportowania, działania, etc., im większa korporacja, tym bardziej wymaga środowiska bardzo poukładanego. Niestety łączy się to z tym, że często jednostki kreatywne czują się ograniczane przez takie procedury i w zasadzie zaczynają się przędziej czy później dusić. Wtedy szukają zmian.* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].

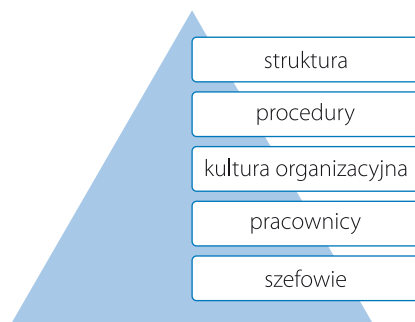
Wracając do struktury organizacyjnej, w opinii części respondentów bardziej pionowa sprawdza się w dużych organizacjach, co więcej, w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników inna nie spełni swojej roli. Rozbudowana struktura niesie ze sobą jednak wiele zagrożeń. Do najpoważniejszego z nich należy możliwość „zaginięcia” innowacyjnego pomysłu na jednym z jej poziomów. Przyczyną takiego stanu rzeczy będzie wówczas: (1) niechęć jednego ze szczebli do nowości i trwanie w bezpiecznym *status quo*, (2) obawa o własne stanowisko w sytuacji, jeśli innowacyjny pomysł powstał wśród pracowników niższego szczebla, (3) ogólnie niechęć do innowacji lub (4) inne przeszkody.

- *Im wyższa struktura, tym większe prawdopodobieństwo, że innowacja zaginie na wyższym szczeblu.* [FGI, nowo zatrudniony pracownik w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Poznań];

- *Stanowią dla nich zagrożenie, Albo po prostu to odrzuci dla zasady, żeby ciebie wygryźć.* [FGI, nowo zatrudniony pracownik w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Poznań].

Szczegółowo na temat barier traktuje dalsza część niniejszego opracowania.

Schemat 11. Czynniki wewnętrzne wpływające na poziom innowacyjności organizacji



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Postawa kadry zarządzającej – zdaniem badanych – ma największy wpływ na innowacyjność organizacji. Najczęściej na ten czynnik jako najważniejszy wskazywali pracownicy małych przedsiębiorstw pełniący funkcje kierownicze, średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy oraz właściciele patentów, najrzadziej zaś – przedsiębiorcy innowacyjni rozumiani jako inicjatorzy projektów lub przedsiębiorstw typu *start up*, klienci i partnerzy funduszy typu *venture capital*, zamkniętych funduszy inwestycyjnych „aniołów biznesu”. Dla tych ostatnich, najważniejszym czynnikiem wewnętrznym wspierającym budowanie innowacyjnego przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna (kadra kierownicza wskazywana jest na drugim miejscu). Z kolei średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru *low economy* częściej uznawali, iż to właśnie (kreatywni, proinnowacyjni) pracownicy są najważniejszym czynnikiem wewnętrznym rozwoju innowacyjnego organizacji („szefowie” wskazywani byli na trzecim miejscu, po „procedurach”).

Analizie poddano także inne czynniki, które mogą sprzyjać lub hamować innowacyjny rozwój organizacji. Pierwszy z nich, to kontrola członków organizacji. W opinii badanych, kontrolowanie ludzi w organizacji przyniesie pozytywny skutek tylko wtedy, kiedy będzie prowadzona w życzliwej i racjonalnej formie, będzie nakierowana na udzielanie rad, a w przypadku pozytywnych ocen – na uznanie i docenienie. Tylko taka kontrola wzmacnia wydajność i zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania.

- *Wszystko zależy od człowieka, bo jak jeden facet na przykład jest super fajny, kreatywny, ale sypia do 10 i trafia do roboty na 11, ale całą noc siedzi nad projektem, to nie wymagajmy od niego, żeby szef stał: „ty, znowu się spóźniłeś i znowu się spóźniłeś”, bo to jest takie trucie.* [FGI, właściciel patentu, Warszawa].

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

W opinii badanych ekspertów forma kontroli negatywnie wpływająca na kształtowanie się postaw proinnowacyjnych związana jest ze stosunkiem do osiąganych efektów, w tym wypadku z polityką „karania za błędy”, rozumianą jako odmawianie pracownikom prawa do popełnienia błędu.

- *Jeżeli nie masz w firmie zgody na to, że ludzie popełniają błędy, jeżeli ja się skoncentruję na tym, żebyś ty nie popełniał błędów, to zabiję w tobie absolutnie możliwość stworzenia czegokolwiek nowego. [ID], ekspert, psycholog biznesu, Warszawa].*

Wszelkie porażki powinny stanowić punkt wyjścia do podejmowania kolejnych prób skutecznego wdrożenia innowacyjnych pomysłów. Często jednak przeszkodą jest brak środków na kolejne próby i brak motywacji. O ile na pierwszą przyczynę ma wpływ wiele czynników zewnętrznych (rynkowych), o tyle druga jest związana z kierownictwem organizacji i jego umiejętnością skutecznego zarządzania ludźmi.

Kolejnym czynnikiem wzmacniającym postawy proinnowacyjne w organizacji jest zadaniowy system pracy. W opinii respondentów ten właśnie czynnik najbardziej sprzyja efektywnej pracy wykonywanej przez pracowników kreatywnych, których celem jest opracowanie nowych rozwiązań. Innymi słowy, zadaniowość jest skuteczna, o ile nie jest związana z rutynowym działaniem.

- *Ja myślę, że przy odpowiednim ustawieniu całej otoczki i tak, jak tu kolega wspominał, bardziej właśnie praca kontraktowa i zadaniowa niż jakaś „etatowa”, to wtedy, jak gdyby ta cała kontrola może odrobinę się mijać z celem, bo w zasadzie jest określony czas, ta osoba kreatywna ma w tym czasie zrealizować postawione przed nią zadanie i będzie rozliczana po tym czasie. I czy ona będzie leżeć przez przysłówkowe 3 tygodnie i bujać w obłokach, a wszystko wymyśli w 20 minut przed wejściem na moment rozliczenia tego, to w zasadzie nie powinno mieć wpływu na ocenę jego pracy. Jeżeli wymyśli to tak, że to działa, to okay. [FGI, właściciel patentu, Warszawa].*

Warto dodać, że wspomniany zadaniowy system pracy może również dotyczyć całych zespołów zadaniowych lub projektowych (nie tylko jednostki) zorganizowanych na potrzeby rozwiązania konkretnego problemu, czy zaproponowania nowych rozwiązań. Owe zespoły mają szansę być kreatywne, o ile będą miały możliwość praktycznego wykorzystania efektów swojej pracy, lub też będą miały szansę na podejmowanie decyzji dotyczących zleconego zadania.

Swoboda czasowa, elastyczność godzin pracy także sprzyja postawom proinnowacyjnym i jest związana z zadaniowym systemem pracy, te dwa czynniki są nierozdzielne, stanowią całość.

- *Myślę, że w takiej sytuacji, kiedy firma nie ma na przykład takich wprowadzonych metod tej burzy mózgów, tego typu rzeczy, to można wprowadzać stopniowo tę proinnowacyjność poprzez, na przykład, zadawanie ludziom pytań, robienie badań motywacji, badań dotyczących satysfakcji, badań typu „co byś chciał, jakbyś się tutaj widział” albo „jaki rozwiązanie są dla ciebie najlepsze”. A potem najzwyczajniej w świecie poprosić ludzi żeby sami znaleźli rozwiązania i je wdrożyć. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków];*

- *Ja bym jeszcze dodała „sposób zarządzanie poprzez cele”, „zarządzanie poprzez zadania” jest świetnym rozwiązaniem, które wzmacnia kreatywność ludzi. [FGI, przedstawiciel grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa];*
- *Ale też np. ta telepraca, czyli elastyczność podejścia do zatrudnienia, czy też miejsca. W niektórych firmach, które współpracują przy projektach globalnych nie jest istotne, że osoba siedzi od 9 do 17, bo robią projekt z Japonią czy z Rosją, gdzie te godziny są trochę inne. Ta osoba może też sobie w domu pracować gdzie się wysypia i ma tą kreatywność obudzoną do 16. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].*

Nie bez znaczenia jest fakt, że czas pracy kierownictwa wyższego szczebla w większości polskich przedsiębiorstwach określany jest wymiarem ich zadań (tzw. nienormowany czas pracy).

6.4.4. Czynniki zewnętrzne

Najważniejszym, zdaniem respondentów⁸², czynnikiem zewnętrznym wpływającym na poziom innowacyjności organizacji jest rynek, innymi słowami mówiąc – konkurencja występująca na rynku. To ona motywuje przedsiębiorców do poszukiwania konkurencyjnych, tańszych i efektywniejszych rozwiązań. Jeden z badanych przedstawicieli średnich przedsiębiorstw z branży przetwórstwa spożywczego wspominał o codziennych, godzinnych spotkaniach kierownictwa wyższego szczebla z udziałem prezesa⁸³, podczas których, oprócz rozmów na temat bieżących problemów firmy, omawia się nowości na rynku wprowadzone przez konkurencję i możliwości ich wprowadzenia do produkcji we własnym przedsiębiorstwie uprzednio je modyfikując. Takie „podpatrywanie” konkurencji i wdrażanie relacyjnych innowacji także przynosi innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa.

Na kreatywność i innowacyjność jednostki oraz jej organizacji ma wpływ także sytuacja na rynku, rozumiana jako stan gospodarki. Kryzys i niepewność sytuacji gospodarczej hamuje rozwój postaw proinnowacyjnych.

- *Jedna sprawa jest taka, że sytuacja gospodarcza jest skrajnie inna, czyli chwiejna, więc chwiejność wywołuje działania zabezpieczające wszelkiego rodzaju. Zachowania zabezpieczające obniżają możliwości kreatywne. Tak po prostu jest, ponieważ kiedy jesteśmy w stresie ogranicza się dostęp do naszych zasobów wewnętrznych, które uruchomią kreatywność. [IDI, ekspert, coach, Wrocław].*

W drugiej kolejności badani wskazywali na przepisy prawa, które niejako „wymuszają” konieczność poszukiwania nowych rozwiązań umożliwiających efektywne działanie w ramach norm prawnych (np. normy środowiskowe).

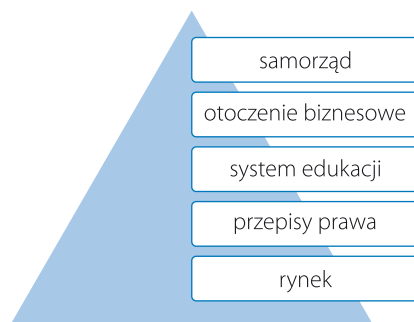
⁸² W niniejszym podrozdziale skupiono się na wskazaniu czynników zewnętrznych mających wpływ na budowanie kreatywnej organizacji artykułowanych przez uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych. Rozwinięcie niniejszego zagadnienia, uwzględniające szerszy aspekt społeczno-kulturowy znajduje się w rozdziale 6.4.1 „Czynniki kreatywności, innowacyjności i postawy proinnowacyjnej w środowisku rodzinnym i szkolnym” oraz 8.5 „Czynniki wzmacniające kreatywność i innowacyjność jednostek”.

⁸³ Przedsiębiorstwo, od roku, także dzięki wspomnianym „operatywkom”, podczas których omawia się nowe produkty na rynku wprowadzone przez konkurentów z branży, jeśli ufać deklaracjom respondenta, uzyskało 40% wzrost sprzedaży w stosunku do ubiegłego roku.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

O poziomie innowacyjności organizacji decyduje również system edukacji, który raczej jest nakierowany na uczenie myślenia twórczego, zamiast schematycznego (o czym już wcześniej wspomniano). Zdaniem badanych, funkcjonowanie w otoczeniu organizacji takich instytucji, jak jednostki badawczo-rozwojowe, ośrodki wspierające innowacyjny rozwój przedsiębiorstw, instytucje finansowe (np. fundusze kapitałowe, izby i stowarzyszenia gospodarcze) i jednostki samorządu terytorialnego ma mniejszy wpływ na innowacyjność niż pozostałe (schemat 12).

Schemat 12. Czynniki zewnętrzne wpływające na poziom innowacyjności organizacji



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

W odróżnieniu od pozostałych typów respondentów, właściciele patentów, średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa oparte na wiedzy oraz studenci uczelni technicznych uznają, że najważniejszym czynnikiem zewnętrznym sprzyjającym innowacyjnemu rozwojowi przedsiębiorstwa są przepisy prawa (dopiero w drugiej kolejności wskazywano na „rynek”). Na tej podstawie można przyjąć, że uzyskiwane przez przedsiębiorstwa patenty są przede wszystkim wynikiem zmieniających się warunków prawnych i to one, o czym też już wcześniej wspomniano, są źródłem innowacyjności.

Wyniki badań fokusowych nie dostarczają pełnej wiedzy na temat występujących w otoczeniu (zewnętrznym) ograniczeń bądź stymulatorów kreatywności. Diagnoza czynników zewnętrznych mających wpływ na budowę innowacyjnej organizacji wskazuje na raczej niską świadomość uczestników badań w tym zakresie, lub też brak uświadomionych doświadczeń. Przyczyną pomijania czynników zewnętrznych na kształtowanie innowacyjnych organizacji może być również przekonanie, iż jej tworzenie uzależnione jest przede wszystkim od czynników endogennych, płynących ze środka organizacji.

6.5. Metody i narzędzia wspierania kreatywności

Badani przedstawiciele przedsiębiorstw i instytucji oraz eksperci wskazują, że kreatywność wymaga otoczenia, które jest nakierowane na innowacyjny rozwój. Innowacyjna organiza-

cja powinna skupić się na kilku podstawowych elementach, dzięki którym będzie można wyzwolić kreatywność jednostki.

Po pierwsze, o czym niejednokrotnie mówiono w niniejszym opracowaniu, organizacja musi dążyć do znalezienia niszy na rynku, lub pola działania, na którym widzi szanse rozwoju.

Po drugie, dążenie do poszukiwania nowych rozwiązań musi być trwałe i konsekwentne. Nie bez znaczenia więc dla tworzenia pola dla rozwoju kreatywności pracowników jest odwaga i upór zarządców organizacji. Od nich oczekuje się kreatywności i proinnowacyjności (innowacyjność jest pochodną dwóch poprzednich). Ważne jest jednak, aby zarząd utrzymywał wyraźną i czytelną (przynajmniej dla kadry zarządzającej wszystkich szczebli) równowagę wizji (proinnowacyjnej) i realizmu.

Po trzecie, w opinii badanych na kreatywność pracowników wpływają sukcesy rynkowe organizacji lub sukcesy zawodowe jej pracowników. Zdaniem przedsiębiorców innowacyjnych, każdym wdrażanym produktem i usługom należy „dać czas”, należy tworzyć wersje beta, które w toku użytkowania będą ewentualnie poprawiane. Umożliwienie wprowadzania poprawek czy usprawnień we wdrożonym rozwiązaniu powoduje wzmocnienie postaw kreatywnych, poprzez rynkowe wymuszenie jego dopracowania i wzbudzenie potrzeby ochrony dobrego imienia przedsiębiorstwa. Będzie też dla pracowników dobrym przykładem realizacji przyjętych przez organizację proinnowacyjnych celów rozwojowych, co z kolei wpłynie pozytywnie na ich postawy.

Kolejnym elementem, istotnym z punktu widzenia potrzeb kreatywnej jednostki, jest współtworzenie celów rozwoju organizacji. Strategiczne cele przedsiębiorstwa (w tym cele nakierowane na innowacyjny rozwój) powinny być uzgadniane wspólnie, nie tylko na poziomie kierownictwa wyższego szczebla, ale także niższego (w przypadku przedsiębiorstw o strukturach zbliżonych do poziomych – wspólnie dla wszystkich pracowników).

- (...) jeśli chcemy żeby pracownicy się bardziej angażowali, to nie ma nic lepszego niż zaangażowanie ich w wyznaczanie kierunków firmy, słuchanie ich pomysłów, angażowania w stworzenie kierunków rozwoju produktów, czy oferty, czy kanałów sprzedaży i tak dalej. Wtedy pracownicy czują, że ich pomysły mają znaczenie i się angażują i czują, że to jest ich firma. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];
- No (...) więc takie to, co też jest ważne w organizacji działań innowacyjnych, to oczywiście tworzenie takiego środowiska, w którym ludzie mają poczucie wpływu i mają podejmowania decyzji, mogą podejmować decyzje. [IDI, ekspert, psycholog biznesu, Warszawa].

Jeśli nie ma możliwości kolektywnego uzgadniania celów (przywoływano tutaj negatywne doświadczenia związane z próbą zarządzania przedsiębiorstwem przez związki zawodowe górników), należy włączać do nich możliwie dużą liczbę pracowników; ale o efektach informować wszystkich. Innymi słowy, wizja rozwoju przedsiębiorstwa oraz uzgodnienie celów jej realizacji powinny być znane wszystkim członkom organizacji (nie tylko uznanym za kreatywnych).

Po piąte, kreatywny pracownik ma szansę przyczynić się do innowacyjnego rozwoju organizacji funkcjonując w zróżnicowanym zespole. Zdaniem ekspertów (w tym wypadku – psychologów biznesu) biorących udział w badaniach, najbliżsi współpracownicy kre-

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

atywnej jednostki powinni być różni od niej samej (począwszy od cech osobowościowych, skończywszy na cechach wyglądu zewnętrznego). Tylko wówczas ma szansę dojść do skutecznej burzy mózgów. Według opinii przywołanego eksperta, podobieństwo hamuje kreatywność.

- *Więc na pewno, jeśli chodzi o pewien proces, który pomaga zablokować lub odblokować kreatywność w organizacji, no to kwestia przyjrzenia się zarządcom, kogo zatrudniają. Czy zatrudniają ludzi z bardzo różnym takim backgroundem, czy z doświadczeniem, czy to cenisz, czy na to zwracasz uwagę czy raczej szukasz osób podobnych.* [ID], trener biznesu, Warszawa].

Po szóste, nawiązując do budowania zróżnicowanych zespołów, badania wykazały, że kreatywność potocznie utożsamiana jest z młodością („kreatywność drzemie w młodych”), zaś największe obawy związane z innowacyjnością dotyczą ludzi z dużym stażem pracy, przyzwyczajonych do wystandaryzowanych i od wielu lat praktykowanych schematów. W tym kontekście zespół twórczych jednostek, w opinii części badanych, powinien być zróżnicowany ze względu na zmienną wieku (i długości życia, i stażu pracy). Takie działania mają na celu „oswojenie się” z innowacjami tych, którzy do tej pory działali w ramach sztywnych procedur.

Kreatywności jednostki, zdaniem respondentów, sprzyja rotacja stanowisk w obrębie przedsiębiorstwa. Innymi słowy, w ramach swoich umiejętności i kompetencji kreatywna jednostka może być przesuwana na kolejne stanowiska. Taki zabieg odrywa pracownika od rutyny, co więcej, umożliwi dostrzeżenie nowych, efektywniejszych rozwiązań.

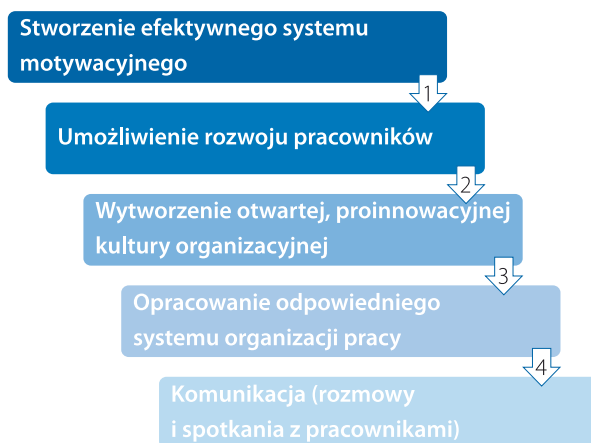
Kreatywna jednostka ma szansę na efektywne działanie na rzecz rozwoju organizacji, o ile ta zapewni jej poczucie bezpieczeństwa (nie tylko finansowego, ale każdego rodzaju) zarówno na czas kreowania pomysłu, jak i w czasie jego wprowadzania. Jednym z ciekawych rozwiązań związanych z zagwarantowaniem bezpieczeństwa jest kierunkowe zarządzanie organizacją, np. poprzez oddelegowanie menedżera, który w trakcie wprowadzania innowacji w organizacji będzie dbać o jej bieżące funkcjonowanie (np. czuwając nad płynnością finansową firmy).

- *Dokładnie, trzeba mieć osobę, która będzie dbała o cash. Firmy innowacyjne (...) mają dobrą osobę odpowiedzialną za cash work – znaczy, że ona nie upadnie zanim nie wymyśli tej innowacji. Potrzebna jest osoba stąpająca po ziemi, która trochę nawet jest liderem, czy kogoś, kto będzie trzymał na ziemi i będzie czasem mówił – „słuchaj, musimy poczekać, zwolnij z inwestycjami, czy z czymś”.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Jednym z działań wspomagających efektywne wykorzystanie kreatywnych jednostek w organizacji, na które zwrócili uwagę pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych i działów HR, jest wzmocnienie świadomości pracodawców i całej kadry zarządzającej korzyści płynących z włączania takich osób do organizacji. Istotnym elementem budowania tej świadomości jest kwestia konieczności ustalenia celów, jakie stawia się przed takimi pracownikami. Bez szczegółowej definicji stanowiska i bez określenia zadań, jakie stać będą przed taką osobą, nie ma szans na efektywne wykorzystanie jej potencjału w budowaniu proinnowacyjnej organizacji.

Uczestników badania poproszono, za pośrednictwem ankiety, o opracowanie planu podnoszenia kreatywności i innowacyjności pracowników w organizacji. Na schemacie 13 wskazano najważniejsze kroki, które zdaniem badanych powinno podjąć kierownictwo organizacji, która planuje innowacyjny rozwój poprzez podniesienie kreatywności i innowacyjności pracowników⁸⁴. Należy jednak zaznaczyć, że wskazane kroki odzwierciedlają jedynie hierarchię ważności poszczególnych działań i nie stanowią konsekwentnego, etapowego planu tworzenia innowacyjnej organizacji.

Schemat 13. Podstawowe kroki podnoszenia kreatywności i innowacyjności pracowników w organizacji



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Zgodnie z powyższym schematem, zdaniem badanych najważniejszym krokiem podjętym przez kierownictwo organizacji powinno być stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego. Jego aspekt finansowy (przede wszystkim w opinii, kluczowych w tym kontekście, przedsiębiorców innowacyjnych) jest jednak drugorzędny⁸⁵. Powinien być on nakierowany głównie na motywację pozafinansową, lub około-finansową (wycieczki, bilety, samochody służbowe, itd.). Kluczem do odpowiedniego motywowania pracowników jest jednak indywidualizacja systemu motywacyjnego.

- *Tak naprawdę, to zabija całkiem innowacyjność w firmie, bo tworzy zawiść. Nie należy na pewno płacić za pomysły, należy tworzyć pozytywny klimat, po ludzku doceniając tę osobę. Każdy lubi być doceniony w trochę inny sposób, jednemu się kupi bilet do kina, innemu się przyniesie bukiet kwiatów, innego się zaprosi na kolację, innego się wyśle na szkolenie. Tu trzeba patrzeć na człowieka, na to, gdzie on jest w swoim życiu, co dla niego jest ważne i tak dalej. Tu po prostu trzeba umieć dostrzec w pracowniku człowieka, jego ambicje, motywacje i odpowiednio je nagradzać. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];*

⁸⁴ Schemat opiera się na częstości występowania poszczególnych kroków (pytanie otwarte, poddane skategoryzowaniu).

⁸⁵ Na kluczowość aspektu finansowego w ramach systemu motywacyjnego wskazywali głównie przedsiębiorcy z obszaru *low economy* oraz nowo zatrudnieni pracownicy (absolwenci) w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

- *To tak, jak mówię, można w różny sposób. To w zależności też od człowieka, bo jednego człowieka można w sposób na przykład finansowo docenić, a drugi na przykład będzie wolał awans. Także ja myślę, że tutaj bardzo indywidualnie trzeba raczej podejść do człowieka, jaki to jest typ człowieka, czego tak naprawdę on szuka, czego on wymaga. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, Kraków].*

Kolejny z badanych wspomniał o nagrodzie związanej z hobby pracownika (zamiłowanie do dzieł jednego z artystów modernistycznych), która polegała na kupnie biletu na wystawę obrazów tego twórcy... w Nowym Jorku. Innymi słowy, system motywacyjny jest skuteczny, jeśli zdradza pomysłowość nagradzającego, ale także znajomość potrzeb, sympatii nagradzanego. W innego typu organizacjach motywacją do pomysłowego rozwiązania problemu będzie np. nagroda w postaci czasowego miejsca parkingowego obok miejsca parkingowego członków zarządu. Dla innego pracownika nagrodą będzie możliwość stworzenia własnego zespołu, a dla jeszcze innego – udziały w organizacji.

Drugim, najczęściej wskazywanym przez badanych krokiem powinny być działania związane z szeroko rozumianym rozwojem pracowników. Ów rozwój jest poniekąd związany z systemem motywacyjnym (np. awans), czy kierowaniem na efektywne szkolenia, ale także z kulturą organizacyjną, która jest trzecim w kolejności, z najczęściej wskazywanych działań koniecznych do zbudowania innowacyjnej organizacji poprzez wzmacnianie kreatywności jednostki.

- *Bo dla mnie innowacyjna firma to taka, która ma pewną kulturę organizacyjną, tę innowacyjność wzmagającą, nagradzającą. I w dzisiejszych czasach to jest niezbędne dla firmy, która chce trwać. [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa];*
- *Tworzyć środowisko sprzyjające wypowiedaniu niestandardowych, nieszablonowych myśli i pomysłów, stawiać jasne cele, co chcemy osiągnąć, czyli zawężenie tego celu. To, co było powiedziane wcześniej – tworzenie środowiska mniej zbiurokratyzowanego, bardziej nastawionego na to, że każda jednostka jest ważna i każda może coś wnieść w działalność organizacji. [FGI, przedstawiciel grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].*

Umożliwienie rozwoju pracownikom, to także wpisanie w funkcjonowanie organizacji takiego systemu wartości, który daje poczucie wolności tworzenia i premiuje nowatorskie, ale skuteczne rozwiązania. Wytworzenie otwartej kultury organizacyjnej, w opinii badanych, jest zatem kolejnym krokiem przybliżającym organizację do innowacyjnego rozwoju. Jak już wcześniej wspomniano, jej główną wartością jest wolność tworzenia, gotowość do ponoszenia ryzyka w imię poszukiwania przewag rynkowych oraz szacunek wobec indywidualizmu (o ile nie szkodzi organizacji).

Kolejnym najważniejszym działaniem, które zarząd organizacji powinien podjąć, jest kwestia odpowiedniego zorganizowania systemu pracy. W opinii badanych działania te związane są z dostosowaniem struktury organizacyjnej firmy do jej wielkości (im mniejsza, tym bardziej pozioma, dzięki czemu kontakt z przełożonym będzie ułatwiony) oraz z efektywnym zarządzaniem procesami, które z jednej strony porządkują pracę organizacji, ale też ją ograniczają.

80 Ten system pracy organizacji, zdaniem respondentów, powinien być optymalny.

Niemniej istotnym elementem tworzenia podstaw rozwoju kreatywności jednostki w organizacji jest szeroko rozumiana komunikacja. Obejmuje ona takie działania, jak spotkania, operatywki, burze mózgów, dzielenie się pomysłami pomiędzy wszystkimi członkami organizacji. Mogą więc mieć one bardziej zorganizowaną formułę, np. w postaci cotygodniowych spotkań kadry zarządzającej wszystkich szczebli, jak i formę mniej sformalizowaną, w postaci np. przywoływanej w badaniach formuły zbiorczej skrzynki mailowej lub też skrzynki mailowej do zarządcy organizacji, do której wysyła się, w zależności od potrzeb, swoje pomysły „racjonalizatorskie”.

- (...) *systemy zarządzania pomysłami pracowników, takie, które w firmach się wdraża, te nowszej generacji, nie polegają na tym, że jest jedna skrzynka, gdzie się wrzuca pomysły i tam się wysypuje, patrzy, co tam wrzucono za ogryzki – to też się zdarza, tylko tam można się zaangażować w dowolny sposób, można się angażować będąc tym pierwszym, który zgłosi pomysł, bądź tym, który zgłosi kolejne pomysły, ale można też komentować, doskonalić pomysły innych, oceniać je, mówić jak to wdrożyć.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Wśród pozostałych działań organizacji dążącej do wykorzystania kreatywności jednostki do innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa, za nieco mniej istotne uznano:

- zagwarantowanie sprzyjającej atmosfery w miejscu pracy, nakierowanej na współdziałanie w ramach określonych celów, a nie na niezdrową rywalizację;
- prowadzenie w organizacji badań i ewaluacji przez niezależnych ekspertów w zakresie jej funkcjonowania w dziedzinie zarządzania (także motywacji i oczekiwań pracowników w oparciu o ich opinie);
- wdrażanie nowych produktów, także będących efektem działań innowacyjnych pracowników organizacji;
- odpowiednie wyposażenie miejsca pracy, gwarantowanie możliwości personalizacji swojego najbliższego otoczenia, odchodzenie od przestrzeni *open space*, odpowiadanie na niestandardowe potrzeby „narzędziowe” pracowników;
- wprowadzanie nowych technologii, maszyn usprawniających proces produkcji lub obsługi;
- wprowadzanie elastycznego czasu pracy, dla tych, którzy tego oczekują;
- personalizacja pomysłu innowacyjnego, np. poprzez zagwarantowanie własności intelektualnej;
- wprowadzanie zdrowej rywalizacji do zespołu, która nie polega na „podkładaniu nogi”, ale na wzmacnianiu poczucia ważności dla organizacji każdego pomysłu.

W toku badań i analiz barier zdiagnozowano kilka podstawowych, stojących na drodze kreatywności jednostki w organizacji. We wcześniejszej części opracowania niektóre z nich były już sygnalizowane, poniżej przedstawiamy te, które artykułowane były najczęściej lub takie, które w opinii badanych mają największe znaczenie.

1. Najistotniejszą przeszkodą stojącą na drodze kreatywności jednostek w organizacji jest brak odpowiedniej, proinnowacyjnej kadry zarządzającej. Zarówno uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych, jak i eksperci zwrócili uwagę na fakt braku świadomości (wśród zarządzających) korzyści wynikających z wdrażania innowacyjnych rozwiązań do organizacji.

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

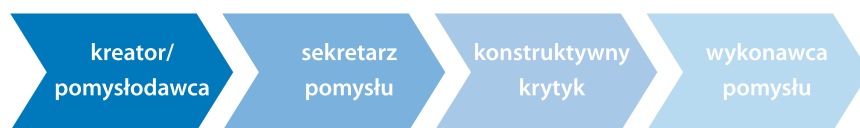
- *Ale to jest brak świadomości, brak edukacji w kadrze menedżerskiej naszej, bo w dużych korporacjach, większych, czy też w ogóle u nowoczesnych szefów, jest świadomość taka, że trzeba pewnych innych metod szkolenia, żeby uaktywnić pracownika, na inną formę działania. [FGI, uczestnik grupy „psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzących szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności”, Poznań].*
2. Istotną barierą jest również obawa przed nowością. Proponowana innowacja może być powodem utraty miejsca pracy lub obniżeniem znaczenia dotychczas wykonywanych prac, co więcej – szczególnie w przypadku pracowników starszych lub z dużym stażem pracy – jest to obawa przed nieumiejętnością wykorzystania nowych rozwiązań, maszyn, urządzeń czy programów informatycznych w pracy.
- *Jeszcze jedna sytuacja, obawa przed tym wdrożeniem danego pomysłu, dla osoby, która jest pracodawcą, wszystko jest jasne, piękne i ma konkretny cel. Osoba, która przypuścimy ma realizować taki pomysł, jeżeli jest do czegoś przyzwyczajona i wie, że jak był punkt A, to pisze punkt B, jeśli coś jest nowego wdrażane, to wiadomo, że to budzi pewne ryzyko, obawę, czy to na pewno wyjdzie, czy sobie damy radę i tak dalej, więc to też mogą być ewentualne jakby na tym etapie starcia, pomiędzy administracją a danym jakimś tam pracownikiem. [FGI, nowo zatrudniony pracownik w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Poznań].*
3. Powodem zatrzymywania dla siebie swoich pomysłów przez kreatywne jednostki jest także niedocenianie przez kierownictwo inicjatyw kreatywnych, lub – na co zwróciło uwagę kilku badanych – nieuprawnione podpisywanie się/„dopisywanie się” przez przełożonego pod autorskim pomysłem podwładnego (kradzież pomysłów).
- *Ja na szczęście nie spotkałam takich osób, ale często są tacy przełożeni, którzy jeżeli usłyszą fajny pomysł od swojego podopiecznego, to przekładają, że to jest jego pomysł. [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Warszawa].*

6.6. Rola środowiska pracy

Wyniki badań i analiz, o czym już niejednokrotnie była mowa w raporcie wskazują, że otoczenie pracy pełni w zasadzie najważniejszą rolę w tworzeniu innowacyjnej organizacji poprzez wzmacnianie kreatywności jednostek. Rola ta, w opinii badanych, sprowadza się przede wszystkim do stosowania przez kadrę zarządzającą odpowiednich metod i narzędzi, o których była mowa w poprzednim podrozdziale. Niniejszy podrozdział stanowi zatem uzupełnienie poprzedniego, wskazując dodatkowe elementy dotyczące roli kierownictwa organizacji w skutecznym, proinnowacyjnym zarządzaniu instytucją.

W opinii jednego z badanych przedstawicieli przedsiębiorstw innowacyjnych, innowacja ma szansę na urzeczywistnienie, jeśli organizacja zagwarantuje odpowiedni system etapowania procesu wdrażania „od pomysłu do produktu”. Rolą środowiska pracy jest przede wszystkim zadbanie o „opiekę” nad kreatywnym pracownikiem w taki sposób, aby jego innowacyjne pomysły nie zaginęły w strukturze. Badani wskazują na rozwiązanie przedstawione na schemacie 14.

Schemat 14. Otoczenie w środowisku pracy dla skutecznego działania: od kreatywnego pomysłu do innowacyjnego produktu



**Diagnoza
potencjału
oraz
skuteczności**

Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Jak wynika z powyższego schematu, kreatywny pracownik powinien mieć zagwarantowane otoczenie, które wesprze jego działania i doprowadzi do wdrożenia racjonalizatorskiego pomysłu (do organizacji, czy szerzej – do gospodarki). Zaczynem dla innowacyjnego produktu jest pomysł, ten wypływa od kreatywnego pracownika organizacji. Nie zawsze jednak taka osoba jest zdolna do przełożenia swojego pomysłu na język zrozumiały dla innych, czasem także nie posiada wystarczających kompetencji, aby swój pomysł opracować, lub nie ma dostępu do potrzebnych narzędzi (np. do specjalistycznego oprogramowania).

- *Kreatywność, to jest tylko ta jedna czwarta, w firmie żeby dobrze to działało, czyli żeby firma była innowacyjna, to nie wystarczy mieć kreatywne jednostki, nawet nie powinno się mieć tylko kreatywnych jednostek, bo one będą cały czas miały nowe pomysły, ale nigdy nic nie zrobią do końca.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Wsparciem dla takiej jednostki będzie „sekretarz”, który dokładnie spíše i opracuje jej pomysł. Opracowany w formie koncepcji pomysł zostaje poddany ocenie „krytyka”, którego rolą jest nie tylko rzetelna ocena, ale także udzielenie dodatkowych rad, dzięki którym pomysł będzie miał szansę na skuteczne wdrożenie. Ostatnim elementem wspomnianego łańcucha jest „osoba lub zespół odpowiedzialny za jego urzeczywistnienie” i wprowadzenie do organizacji, lub szerzej – gospodarki od strony wykonawczej.

Taki system, przywołany przez uczestnika jednego z wywiadów grupowych, wzmacnia i mobilizuje kreatywnych pracowników do działania, daje im bowiem poczucie, że ich pomysły mają szansę na wdrożenie.

Z kolei jeden z przedstawicieli grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR” wspomniał o coraz bardziej modnym w dużych instytucjach stanowisku „dyrektora ds. talentów”, „menedżera talentów”, którego rolą jest:

1. wyszukiwanie w środowisku pracy osób twórczych, kreatywnych oraz
2. otoczenie ich opieką i zapewnienie wsparcia merytoryczno-organizacyjnego na potrzeby wykorzystania ich potencjału do innowacyjnego rozwoju organizacji.
 - *Rolą organizacji jest stworzenie takich warunków, żeby ludzie się nie wstydzili, nie bali się, byli premiowani za to, że znajdują coś, co do tej pory nie funkcjonowało dobrze albo nie, coś tam.* [FGI, uczestnik grupy „pracownicy agencji doradczych, rekrutacyjnych, działów HR”, Kraków].

O czym wcześniej już wspomniano, jednym z najważniejszych czynników innowacyjności organizacji jest otwarte na innowacje kierownictwo. Jego rolą w środowisku pracy jest

Diagnoza potencjału oraz skuteczności

stawianie wyzwań pracownikom. Wspomnianym już wcześniej narzędziem jest włączanie członków organizacji do współtworzenia celów strategicznych.

- *Musi być zgoda wśród załogi, żeby cokolwiek zrobić. Wszyscy muszą się zgadzać i wszyscy muszą mieć podobne cele i iść w tym samym kierunku.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru low economy, Gniezno];
- *Na pewno, jeśli chcemy żeby pracownicy się bardziej angażowali, to nie ma nic lepszego niż zaangażowanie ich w wyznaczanie kierunków firmy, słuchanie ich pomysłów, angażowania w stworzenie kierunków rozwoju produktów, czy oferty, czy kanałów sprzedaży i tak dalej. Wtedy pracownicy czują, że ich pomysły mają znaczenie i się angażują i czują, że to jest ich firma.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, przedsiębiorstwo innowacyjne, Warszawa].

Otoczenie pracy powinno gwarantować czas na podejmowanie własnych działań, na realizację własnych projektów. Dawanie „czasu na myślenie” polega na jawnym czasie wolnym, nie przeznaczonym na bieżącą realizację zadań, a związanym z rozwijaniem swoich kreatywnych pomysłów, które mogą, lecz nie muszą, przynieść pozytywny skutek (w postaci innowacyjnego rozwiązania dla organizacji).

- *(...) kiedy nad Twoją głową stoi ktoś z batem, to ty nie eksperymentujesz z nowym sposobem działania, nawet jeśli w konsekwencji mogłoby to ci przynieść coś dobrego. A z drugiej strony, to, co jest w firmach, które rzeczywiście są nastawione na innowacyjność, to tak, że pracownicy mają określony wolny czas na innowacyjność. Mają pewną porcję wolnego czasu na myślenie. W firmach polskich w zasadzie takiego momentu właściwie nie ma, nie spotkałem się z takim kawałkiem, że ludzie mają czas na myślenie. Oni są w ciągłym przeciążeniu pracą.* [IDI, ekspert, psycholog biznesu, Warszawa].

Badani wskazali także na działania związane z monitorowaniem efektów działań kreatywnych jednostek, kontrolowanie nakierowanie na wsparcie i pomoc, nie zaś na karanie za błędy.

- *Wydadę mi się, że też takie wyciąganie na światło dzienne samych negatywizmów. Nie każdy pomysł kreatywny będzie zakończony sukcesem, jakąś wartością dodaną, często po drodze się coś nie udaje. I osoby, które podsumowują później takie działania strasznie koncentrują na tym, że zobacz, w jakim to kierunku beznadziejnym poszło, a zobacz, ile tutaj pieniędzy straciliśmy. Ta koncentracja na negatywizmach, pesymizm, zabijanie pomysłów, podcinanie skrzydeł totalnie.* [FGI, wyższa kadra zarządzająca, małe przedsiębiorstwo z obszaru low economy, Gniezno].

Innowacyjne środowisko pracy w opinii badanych należy tworzyć poprzez:

- tworzenie grup kreatywnych – dobranych w oparciu o różnorodne cechy społeczno-demograficzne, osobowościowe czy behawioralne;
- zapewnienie dobrego obiegu informacji pomiędzy strukturami poziomymi i pionowymi, umożliwienie kontaktu pomiędzy szeregowym pracownikiem a zarządkiem organizacji;
- organizowanie burz mózgów, think-tanków i innych spotkań, podczas których wspólnie działa się na rzecz innowacyjnego rozwoju organizacji;

- tworzenie kultury organizacyjnej premiującej indywidualizm i inicjatywę jednostki, motywującej i akceptującej innowacyjne rozwiązania będące efektem działalności innowacyjnej jednostki w organizacji;
- zapewnienie czasu w godzinach pracy „na myślenie”, na możliwość poszukiwania informacji, które z punktu widzenia zarządcy organizacji nie koniecznie związane są z jej funkcjonowaniem, które jednak, z punktu widzenia kreatywnej jednostki, mogą przynieść pozytywny skutek w postaci innowacyjnego rozwiązania;
- tworzenie bardziej poziomych struktur organizacyjnych (nie silnie zhierarchizowanych);
- zapewnienie w organizacji obecności promotora i mentora innowacji, który indywidualnie będzie wspierać kreatywne pomysły członków organizacji;
- umiejętne selekcjonowanie kreatywnych pomysłów przez kierownictwo organizacji i kierowanie ich do takich zadań, które wymagają niestandardowego myślenia, odsuwanie kreatywnych pracowników od pracy rutynowej;
- pokazywanie dobrych praktyk w postaci skutecznych i wdrożonych pomysłów do organizacji, lub szerzej, do gospodarki.

**Diagnoza
potencjału
oraz
skuteczności**

7. Prezentacja przykładów dobrych praktyk dotyczących wykorzystania potencjału kreatywnego jednostki w celu rozwoju innowacyjności

W debatach nad innowacyjnością instytucji czy organizacji ważny staje się taki rodzaj praktycznej działalności, który pozwalałby szukać wymiernych, pozytywnych rezultatów. O dobrych praktykach mówi się obecnie dużo. W ostatnich latach powstało wiele baz prezentujących najlepsze czy udane przedsięwzięcia, np. bazy wzorcowych rozwiązań w zakresie sporządzania raportów, planowania zadań i zarządzania projektami, wzorcowe rozwiązania biznesowe. Takie dobre przykłady zapewniają zmniejszenie efektu powielania wcześniej popełnionych błędów, co z kolei skuteczniej pomaga wykorzystać innowacyjne rozwiązania i pomysły.

Czym zatem jest dobra praktyka? Dobre praktyki mogą być rozumiane jako „optymalne sposoby wykonywania pracy”⁸⁶, „sposoby prowadzenia działalności gospodarczej”⁸⁷, *action programme*, czyli zbiory praktyk, które rozpatruje się komplementarnie, jako pewien proces lub przedsięwzięcia jednorazowe czy cykliczne, albo procedury działania. Analizując przykładowe definicje można zauważyć, iż dobrą praktyką nie musi być, jak się to często przyjmuje, całościowo zrealizowany projekt czy program. W niektórych dziedzinach, zwłaszcza w biznesie, wyróżnia się dobre praktyki w zarządzaniu, w organizacji produkcji, procesach planowania itd. Zdarza się również, iż za najlepsze praktyki uznaje się wzorcowe modele jakości (por. np. European Foundation of Quality Management).

Reasumując, za Karwińską, Wiktor⁸⁸, można powiedzieć, iż: „Dobrymi praktykami można nazywać takie zasady działania i takie projekty, które prowadzą do dobrych lub bardzo dobrych wyników organizacji. Powinny one również spełniać dodatkowe warunki, takie jak: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość implementacji przez inne organizacje, etyka działania. Dodatkowo mogą też wyróżniać się nowatorstwem w podejściu do rozwiązywania problemów lub w jakimś innym aspekcie działalności”.

Dobre praktyki będą zatem prowadziły instytucję/organizację do osiągnięcia jak najlepszych lub ponadprzeciętnych rezultatów. Innymi słowy, o dobrych praktykach mówimy w odniesieniu do takich sposobów działania instytucji czy organizacji, które są czynnikami sukcesu, czyli przyczyniają się do realizacji jej zadań.

Mamy 7 głównych cech dobrych praktyk, niezależnie od tego, czy będą one realizowane w firmach prywatnych, instytucjach rządowych czy innych tego typu miejscach.

1. Skuteczność, czyli rzeczywisty wkład dobrych praktyk w realizację założeń i celów. Analiza skuteczności praktyk wymaga zestawienia i porównania zaplanowanych zadań z osiągniętymi rezultatami.
2. Wydajność, inaczej mówiąc sprawne działanie i uzyskane rezultaty.

⁸⁶ Dani, Harding, Case, Young, Cochrane, Gao and Baxter 2006, vol. 220, s. 1717-1728.

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ Karwińska, Wiktor 2008/6

3. Planowanie strategiczne, operacyjne oraz czasowe dobrych praktyk.
4. Refleksyjność, rozumianą jako włączenie do działań elementu ewaluacji. Dobre praktyki charakteryzuje prowadzona na bieżąco ocena działań.
5. Innowacyjność. Kryterium innowacyjności ma pomóc wyróżnić nowe, nieszablone pomysły, które wcielone w życie, dały dobre wyniki. Może dotyczyć albo całości realizowanego projektu, albo jakiegoś jego wymiaru, np. innowacja techniczna, organizacyjna, ekonomiczna.
6. Uniwersalność. Dobra praktyka musi mieć wymiar użyteczności, musi być wzorem, ale takim, który może być wykorzystany przez innych.
7. Etyczność, która odnosi się do relacji wewnątrz instytucji podejmującej działania oraz do relacji z otoczeniem zewnętrznym, zarówno fizycznym, jak i społecznym. Chodzi tu m.in. o nie nadużywanie uprawnień, o respektowanie obowiązujących reguł (prawo, normy moralne obowiązujące w danym społeczeństwie), przestrzeganie zasady równości czy sprawiedliwości wobec uczestników działań.

Biorąc zatem pod uwagę to, co na temat dobrych praktyk zostało powiedziane, celem poniższego rozdziału jest egzemplifikacja dobrych praktyk w wybranych aspektach społecznego funkcjonowania w oświacie i gospodarce. Opisane przykłady dobrych praktyk dotyczyć będą zarówno dużych całościowych projektów czy programów działania (jak np. program Comenius czy dobre praktyki grupy TP), jak i projektów mniejszych, nakierowanych na wybrany aspekt działalności (np. dobre praktyki w zarządzaniu wiedzą, talentami w organizacjach uczących się czy w programach równych szans).

7.1. Przykłady dobrych praktyk w oświacie

Począwszy od lat 60. w krajach wysoko rozwiniętych, a od połowy lat 90. w Polsce, można zaobserwować liczne próby wprowadzania tzw. dobrych praktyk, których celem jest innowacja w zakresie programów, zajęć rozwijających myślenie twórcze, szkoleń dla kadry nauczycielskiej oraz zarządzających szkołami, otwarcie szkół na współpracę zewnętrzną tak w kraju, jak i za granicą. Zasadniczym celem takich działań jest wprowadzenie myślenia o systemie edukacji, w którym np. szkoła jest miejscem współtworzenia wiedzy i twórczego rozwiązywania problemów a nie tylko jej przekazywania i egzekwowania⁸⁹.

Dobrym przykładem praktyk ilustrującym istotę innowacyjności w oświacie jest program *Comenius*, realizowany od 1998 roku – najpierw w programie *Socrates I i II*, a obecnie w strategii *Uczenia się przez całe życie*⁹⁰. Najistotniejsze zmiany, jakie dokonały się dzięki realizacji programu w placówkach biorących w nim udział to:

Efekty dobrych praktyk w ramach strategii uczenia się przez całe życie:

- **zmiany dotyczące organizacji życia szkoły** (wprowadzenie nowych zajęć, pojawienie się nowych form spotkań i imprez szkolnych, zaprojektowanie nowego wystroju wnętrza);

⁸⁹ Popek (red.) 1998; Luecke 2005.

⁹⁰ Doświadczenia te opisane są szczegółowo w publikacji FRSE pt. „Gwiazdy Comeniusa, czyli historia sukcesu polskich szkół, uczniów, nauczycieli i studentów realizujących projekty w programie Socrates–Comenius”, zob. też: program *Measuring skills for innovation 2008*; Europejski Rok Kreatywności i Innowacji 2009.

- **zmiany w sposobie planowania i zarządzania szkołą** (lepsze zintegrowanie zespołu nauczycieli, modyfikacja dyżurów szkolnych, poprawa przepływu informacji, zmiana relacji między uczniami i nauczycielami skierowana na większe partnerstwo);
- **zmiany w programie dydaktycznym szkoły** (nowe techniki i metody pracy z uczniami, nowe treści na zajęciach lekcyjnych, nowe formy organizowania zajęć z uczniami).

To z kolei przyniosło:

- **rozwój kompetencji uczniów** (umiejętności językowe, komunikacyjne, społeczne i organizatorskie związane ze współdziałaniem w grupie, informatyczne, redakcyjne i praktyczne, takie jak stosowanie wiedzy w praktyce, autoprezentacja oraz artystyczne, a nawet badawcze);
- **rozwój kompetencji nauczycieli** (kontakty ze szkołami partnerskimi za granicą zainspirowały nauczycieli do korzystania ze zdobytych doświadczeń, do tworzenia własnych programów nauczania, innowacji programowych i poszukiwania nowych sposobów pracy na lekcjach i poza nimi).

Istotną była **rola uczniów w projekcie**, gdyż ich zaangażowanie w realizację projektu wpłynęło istotnie na podwyższenie atrakcyjności szkoły w oczach uczniów, zwiększyło ogólny poziom motywacji do rozwijania rozmaitych, twórczych aktywności. Dodatkowo, sytuacja owa wymusiła niejako aktywną współpracę między nauczycielami i uczniami, duże zaangażowanie we wspólną realizację zadań. Kolejną kwestią to uruchomienie **współpracy ze środowiskiem lokalnym**, co skutkuje tym, iż wielu placówkom udało się pozyskać sporą rzeszę sponsorów.

Innym przykładem dobrych praktyk w zakresie edukacji jest projekt z cyklu: Przyjazna szkoła w środowisku⁹¹ (ramka na s. 81) realizowanym w starostwie powiatowym w Pile. Projekt opiera się na realizacji celowych, planowych i zintegrowanych działań *public relations* w szkołach i placówkach oświatowych, które, poza oczywistym efektem poprawy relacji z otoczeniem, miały na celu uświadomienie kadry kierowniczej oświaty, że PR stanowi obecnie priorytet procesu zarządzania. Główne działania nakierowane były na:

- poprawienie wizerunku placówki,
- otwarcie na szersze środowisko,
- wspieranie samorządności.

Ostatnim przykładem dobrych praktyk w zakresie edukacji są skonstruowane przez informatyków firmy ProgMan (w oparciu o metodologię zaproponowaną przez Leszka Ciesielskiego, dyrektora I Akademickiego Liceum Ogólnokształcącego w Gdyni) innowacyjne narzędzia dla dyrektorów szkół w postaci programów „Analizator Matur” i „Zbiorczy Analizator Matur” oraz konsekwentne ich wdrażanie. Programy mają przyczynić się do poprawienia pracy systemu edukacyjnego na poziomie ponadgimnazjalnym poprzez kontekstową diagnozę sytuacji, niezbędny punkt wyjścia do dalszych analiz kontekstowych, na podstawie których zaprojektowane zostaną programy rozwojowe dla szkół. Dzięki takiemu zabiegowi będzie można sprawdzić „zdawalność”, w tym procent zdających na poziomie rozszerzonym, procent uczniów, którzy rozwinęli się w danej szkole, średnią efektywność uczniów w szkole, procent uczniów, którzy dostali się na studia⁹².

Miarą powodzenia tego projektu jest wykształcenie modelu ucznia i absolwenta o wysokim poziomie wiedzy i umiejętności, człowieka kreatywnego, swobodnie nawiązującego

⁹¹ <http://www.dobrepraktyki.pl/index.php?p1=1&p2=3&art=166>

⁹² Czajka 2009.

kontakty, o wysokim poczuciu własnej wartości i godności, przedsiębiorczego, aktywnie zaangażowanego w życie i sprawy swojej społeczności lokalnej i państwa. Realizacja tego zamierzenia jest jednak niezwykle trudna – wymaga zaangażowania całego zespołu nauczycieli w przeprowadzeniu szeregu nowatorskich projektów i innowacji, wprowadzenia często istotnych zmian w samym sposobie nauczania i zarządzania zespołem.

Przytoczone przykłady wskazują, jak poprzez dobre praktyki szkoły czy instytucje oświatowe mogą realizować innowacyjne projekty pedagogiczne jako nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy

Efekty dobrych praktyk w ramach projektu „Przyjazna szkoła w środowisku”:

- odczuwalny przyjazny klimat wokół piłskich szkół, czego dowodem jest wysoki nabór (mimo niżu demograficznego i zakładanego w związku z tym spadku przyjęć do szkół dziennych), który wciąż utrzymuje się na poziomie ponad 100% (w stosunku do liczby absolwentów gimnazjum), przy dużej konkurencji szkół niepublicznych w mieście;
- dzięki projektowi we wszystkich 17 szkołach i placówkach prowadzonych przez powiat piłski funkcjonują, aktualizowane na bieżąco, strony internetowe. Strona internetowa ZSP nr 3 w Pile w 2008 roku uzyskała miano najlepszej szkolnej strony internetowej w kategorii szkół ponadgimnazjalnych w ogólnopolskim konkursie Polskiego Portalu Edukacyjnego: Interklasa oraz wyróżnienie: „Strona przyjazna dzieciom”;
- inaczej funkcjonują sekretariaty szkół – każda rozmowa telefoniczna rozpoczyna się od prezentacji przedstawiciela szkoły, klient obsługiwany jest w sposób profesjonalny;
- komunikacja pomiędzy starostwem i szkołami odbywa się zwykle drogą internetową, rzecznicy prasowi systematycznie przesyłają informacje do powiatowego serwisu oświatowego, który upowszechnia działania szkół i przedsięwzięcia ponadszkolne, oraz poprawnie współpracują z mediami, czego skutkiem są liczne pozytywne publikacje w prasie, a nawet audycje telewizyjne (I LO – TVP Poznań);
- od czasu wdrożenia projektu nie ukazał się ani jeden artykuł w prasie krytykujący piłskie szkoły i placówki;
- nabór elektroniczny ułatwił uczniom i ich rodzicom wybór szkoły (ok. 4000 uczniów klas pierwszych w obydwu latach trwania projektu); pozwolił na przeprowadzenie szczegółowej analizy oferty przedstawianej przez szkoły, porównanie regulaminów rekrutacji do poszczególnych szkół; umożliwił też szczegółowe przeanalizowanie szans dostania się do poszczególnych klas w wybranych przez ucznia trzech szkołach; elektroniczny nabór ograniczył i uporządkował pracę wykonywaną przez komisje rekrutacyjne w szkołach i dał możliwość bieżącego monitorowania zainteresowania poszczególnymi klasami, co pozwoliło na optymalizację oferty edukacyjnej przez Wydział Oświaty;
- dzięki realizacji wszelkich inicjatyw ponadszkolnych zwiększyła się integracja środowiska oświatowego powiatu, czego dowodem jest m.in. opracowany z inicjatywy dyrektorów szkół folder promocyjny;
- projekt umożliwił otwarcie się na instytucje lokalne, co skutkuje efektywniejszą pracą szkół (głównie w zakresie wychowawczym, ale również dydaktycznym) wspieraną potencjałem zewnętrznych podmiotów publicznych i niepublicznych oraz pozytywnym wizerunkiem oświaty w środowisku;
- czynnie działa Forum Rad Rodziców Powiatu Piłskiego oraz Forum Samorządów Uczniowskich Powiatu Piłskiego;
- uczynienie ze szkół centrów kulturotwórczych dla mieszkańców regionu poprzez powierzenie młodzieży, we współpracy z instytucjami lokalnymi, organizacji świąt narodowych i obchodów patriotycznych jubileuszowych.

szkoły⁹³. Zasadniczym celem takich praktyk jest tworzenie klimatu, który sprzyja rozwiązywaniu problemów, budowaniu atmosfery zaufania wśród pracowników, poprawie i wzrostowi efektywności pracy szkoły, kształtowaniu postawy gotowości do wprowadzania zmian. Zatem, jak pisze Drucker⁹⁴, dobra innowacja, to innowacja prosta i celowa, planowa i zorganizowana oraz podlegająca ewaluacji.

7.2. Przykłady dobrych praktyk w gospodarce

Wspomniano już, że większość źródeł wiedzy jest łatwo dostępna dla wszystkich, dlatego też tworzenie unikalnej wiedzy jest kluczowym procesem dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W czasach, gdy zacierają się granice branż, skraca się cykl życia produktów i jednocześnie rośnie rola wiedzy i technologii w ich powstawaniu, konieczna jest mobilizacja potencjału intelektualnego wszystkich pracowników, by szybciej i skuteczniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi, które zmieniają zasady gry i pozwolą osiągnąć przewagę nad konkurencją. Proces tworzenia nowej wiedzy o rynku, klientach wymaga od jednostek wiele wysiłku, umiejętności rozwiązywania problemów i kreatywności, czego efektem jest wypracowanie najbardziej optymalnych sposobów działania, czyli dobrych praktyk. Celem poniższej części jest wskazanie wybranych dobrych praktyk dotyczących różnych aspektów funkcjonowania firmy czy przedsiębiorstwa⁹⁵.

7.2.1. Dobre praktyki w zarządzaniu wiedzą

Pierwsze przykłady dobrych praktyk odnoszą się do kwestii związanej z zarządzaniem wiedzą w budowaniu przewagi przedsiębiorstw. Coraz więcej firm rozpoczyna wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą, coraz częściej spotkać można menedżerów wiedzy, pracownicy wynagradzani są za dzielenie się swymi doświadczeniami, wdrażane są najróżniejsze rozwiązania informatyczne wspierające komunikację między pracownikami i zapobiegające utracie cennych zasobów wiedzy.

W firmie Philips Polska⁹⁶, w ramach oceny pracowniczej rozpoczęto ocenianie aktywności danej osoby na polu dzielenia się wiedzą, uzyskiwania wiedzy z zewnątrz czy inicjowania działań pomiędzy różnymi organizacjami w ramach firmy. Jedną z propagowanych w firmie wartości mówi: „Zdobytaj z dumą, dziel się z przyjemnością”. Istotne jest z jednej strony przełamanie blokady w umysłach pracowników, z drugiej, zapewnienie organizacyjnych warunków do dzielenia się wiedzą. Philips wkłada wiele wysiłków, aby przepływ wiedzy a także ekspertów w ramach całej korporacji był możliwie łatwy.

⁹³ Rozporządzeniem MENiS z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki.

⁹⁴ Drucker 2003.

⁹⁵ Zob. <http://www.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-do-wiadczce-.pdf.pdf>; Kołodkiewicz, Lutostański 2004; Antoszkiewicz 2008

⁹⁶ Informacje na temat działalności firm zaczerpnięte są z raportu: *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń*; por. też. Davenport, Prusak 1998; Brzeziński 2009.

Firma Hewlett-Packard Consulting wprowadziła inicjatywę Global Networking „Global Lead Log” pozwalającą na wymianę pomysłów – pomysły są tu ewidencjonowane, i na tej podstawie buduje się wzajemne relacje.

W Boston Consulting Group zarządzanie wiedzą polega jednocześnie na kontaktowaniu ludzi i archiwizowaniu wiedzy. W BCG wiedzę gromadzi się w bazie danych, nie tylko tematycznej, ale też bazie kontaktów pokazującej, kto nad czym pracował, jakimi tematami się zajmował, kto jaki rodzaj działalności organizacyjnej podejmuje, oraz za co jest odpowiedzialny. Powstają również dokumenty, które opisują metody odnośnie tego, co zostało opracowane w trakcie projektu, czego się pracownicy nauczyli, inne projekty zawierają wiedzę o rynkach i przedsiębiorstwach na nich działających.

Dla dzielenia się wiedzą – zarówno tą związaną z sukcesami, jak i z porażkami – ważne jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa. We wspomnianej już firmie Hewlett-Packard Consulting dobrą praktyką jest przyzwolenie na uczenie się tak na błędach, jak i na sukcesach. Pracownicy są świadomi tego, iż podzielenie się niepowodzeniem nie przyniesie im negatywnych konsekwencji. Z drugiej strony, zarząd zachęca do postawy refleksyjnej koncentrującej się na szukaniu i znalezieniu przyczyn i powodów błędów czy niepowodzeń. Niezwykle ważnym jest jednocześnie, aby przykład płynął „z góry”, aby nie tylko pracownicy niższego szczebla dzielili się niepowodzeniami i swoimi błędami, ale też ci, na wyższych stanowiskach. Ceniona jest zatem wspólna praca zespołowa i dzielenie się wątpliwościami. Wszyscy niejako pracują na wspólny sukces: „Jeśli podzielę się wiedzą, to mój zespół będzie bardziej efektywnie pracował. Osiągniemy lepszy wynik. Będziemy za to nagrodzeni, bo panuje zasada „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”. Dlatego też wszelkie premie wypłacane są wszystkim pracownikom w postaci ustalonego procentu od wynagrodzeń, co odzwierciedlać ma zasadę, że każdy w takim samym stopniu wpływa na wynik firmy.

Institucją stymulującą, lecz nie kontrolującą, procesy zarządzania wiedzą w firmie Philips jest Korporacyjne Biuro Jakości. Stymulowanie tych procesów jest istotne, ponieważ dzielenie się wiedzą nie jest naturalne dla człowieka. Stąd Korporacyjne Biuro Jakości opracowuje szereg rozwiązań organizacyjnych i kulturowych, które mają na celu przekonanie i zachęcanie pracowników do wzajemnej szczerości. Celem jest umiejętne połączenie rozwiązań kulturowych, organizacyjnych oraz technologicznych.

Dobłą praktyką realizowaną w firmie Nokia jest mapowanie wiedzy i kompetencji w firmie. Celem tak złożonej akcji jest znajdowanie luk w kompetencjach i działalności firmy w celu jej permanentnego rozwoju oraz lepszego dopasowania się do rynku. Uświadomione luki mogą zostać szybko i efektywnie uzupełnione. Przykładem na wykorzystanie tej funkcji identyfikacji wiedzy i kompetencji jest moment, kiedy z firmy o charakterze telekomunikacyjnym firma rozpoczęła się ukierunkowywać w stronę profilu informatycznego. Obecnie Nokia jest firmą teleinformatyczną. Stało się to możliwe między innymi dzięki zdiagnozowaniu obszarów potrzebnej w firmie wiedzy, określono pożądane kompetencje informatyczne i kolejne kroki postępowania, jak wyszkolenie kadry pracowniczej właśnie w tym kierunku. Określanie kompetencji, które chce się rozwijać jest zazwyczaj złożonym i trudnym procesem. W Nokii w pierwszym etapie zostały zidentyfikowane kompetencje na poziomie globalnym. Dopiero w kolejnym stadium tego procesu następuje rozwój określonych kompetencji na poziomie lokalnym.

Mapy kompetencji wykorzystuje się także w procesach rekrutacyjnych. Podczas rekrutacji zwraca się uwagę, aby kandydat posiadał odpowiednie kwalifikacje oraz aby pasował do

Prezentacja przykładów

kultury Nokii (kryterium osobowościowe). Mapowanie kompetencji pozwala Nokii „wiedzieć, co się wie oraz wiedzieć, czego się nie wie”. Na tej podstawie podejmowane są decyzje, w których sektorach firma nie powinna działać z powodu braków związanych z wiedzą. Jeśli jednak zaistnieje sytuacja, w której inne czynniki przemawiają za opanowaniem danego obszaru, łatwiej jest wówczas uzupełnić zidentyfikowane luki w wiedzy.

Innymi przykładami dobrych praktyk w tworzenia nowej wiedzy o rynku, klientach są dla przykładu:

- promowanie postaw przez wewnętrzne konkursy, np. w firmie PTC w ramach konkursu Eskadra wybierany jest m.in. najlepszy innowator;
- budowanie wspólnot praktyków, centrów kompetencyjnych, np. w firmie Shell;
- rotacja na stanowiskach menedżerskich lub liniowych, np. w firmie Lafarge czy Kostrzyn Paper;
- pozwalanie pracownikom na spędzanie czasu pracy na uczeniu się, np. w firmach Xerox czy PwC Consulting.

7.2.2. Dobre praktyki poprzez zarządzanie talentami i rozwój organizacji uczącej się⁹⁷

Zarządzanie talentami (ZT), obok zarządzania wiedzą, efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z czterech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)². Celem dobrych praktyk realizowanych w tej kwestii jest:

- tworzenie nowych stanowisk dla osoby/osób odpowiedzialnej za wyszukiwanie i rozwój talentów (lub też takie zadania dodaje się do kompetencji departamentu kadri); osoba ta ma działać jak katalizator uruchamiając w organizacji dodatkowy potencjał, wspierać działy personalne w tworzeniu całościowych programów nastawionych na zdobywanie kluczowych kompetencji; wyszukuje i motywuje kolejne osoby do podnoszenia swoich kwalifikacji i wskazuje im ścieżkę dalszego kształcenia w celu poprawy wyników; oceny pracownicze w takiej sytuacji stają się istotnym elementem kwalifikacji do programu dla talentów;
- w kolejnych krokach, należy wyszkolić wyłonione osoby i przekazać im praktyczną wiedzę z zakresu specjalistycznych obszarów działania organizacji; w modelowych systemach ZT nad rozwojem każdego talentu czuwa mentor; w procesach coachingu i mentoringu przekazywana jest wiedza jako pewnego rodzaju zasób doświadczeń, a także normy kulturowe organizacji i jej wartości;
- kolejną ważną kwestią jest generowanie i transfer wiedzy w organizacji, zachodzący podczas tych etapów szkolenia talentów, które obejmują pracę zespołową, a w jej ramach wymianę wiedzy i uczenie się od siebie nawzajem; dzięki stosowaniu metod typu *learning-by-doing*, pracę w zespołach zdalnych, wymianę doświadczeń *online*

⁹⁷ Tabor 2008; por. raport *Talent management in the finance professional* 2006; Borkowska (red.) 2005; Matthews, Megginson, Surtees 2008; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001; Rothwell, Kazanas 2003.

uzyskuje się efekt w postaci stworzenia nowego, doskonalszego produktu, czy rozwiązania problemu lub wykreowania lepszej procedury współpracy z klientem;

- przedsiębiorstwo czy instytucja decydująca się na wdrożenie systemów zarządzania talentami zyskuje wizerunek organizacji dbającej o podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, przykładającej dużą wagę do kształcenia ustawicznego i dzielenia się wiedzą wśród pracowników; jednym z ważniejszych aspektów, wynikającym z efektywnego wprowadzenia ZT, jest również podejmowanie działań zmierzających w kierunku zmiany mentalności i kultury organizacyjnej na taką, w której podnoszenie swoich kompetencji jest procesem ciągłym, gdzie kreuje się ścieżki kariery dla najwybitniejszych i gdzie pracownicy nie mają oporów przed dzieleniem się wiedzą, a więc w kierunku organizacji uczącej się.

Tabela 7. Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
Bank Millennium S.A.	Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.
GSK Pharma	Wdrożono program „Talent Management”; rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i efektywniejszego uczenia się.
ING Polska	W ramach programu „Talent Management”, po identyfikacji talentów na bazie Indywidualnego Planu Rozwoju, realizowane są: <i>coaching</i> , szkolenia, poszerzanie odpowiedzialności lub powierzanie nowych zadań, zmiana stanowiska. Istnieje również międzynarodowa baza talentów ING Talent Track.
LOTOS S.A.	Istnieją wyodrębnione programy: Program Indywidualnych Ścieżek Rozwoju, Program Kadry Rezerwowej, Program ABSOLWENT, Akademia LOTOS.
Masterfoods	Talenty wylania się w procesie rocznej oceny, ze względu na zdolność uczenia się oraz skuteczność realizowanych zadań. Zapewniany jest rozwój m.in. przez zlecenie nowych zadań i uczestnictwo w projektach międzynarodowych.
PKN Orlen S.A.	W ramach programu „Young Talents” wylania się, a następnie szkoli w zakresie <i>general management</i> pracowników ze szczególnym potencjałem. Istnieje również Akademia Biznesu PKN, zwana mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju.
Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzone projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „XL Talent”: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, ich uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb.

cd Tabeli 7. Przykłady polskich firm...

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
SAP Polska	Wdrożono elitarny program zarządzania talentami, w którym corocznie uczestniczy jedynie kilka osób. Limitowany udział powoduje, że jest odbierany jako wyznacznik sukcesu. Zapewniany jest rozwój w ramach uczestnictwa w wyjątkowych przedsięwzięciach.
Sygnity (ComputerLand + Emax)	Dokonywane jest identyfikowanie talentów i dzielenie ich na dwie grupy: (1) młodzi pasjonaci i (2) doświadczeni pracownicy. Realizowany jest program „Mistrz-Uczeń”, szkolenia, udział w innowacyjnych projektach, też zagranicznych, przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.
Unilever	W ramach „Business Leaders Development Programme” wyłania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, <i>Development Centre</i> .

Źródło: opracowanie za: Tabor 2008⁹⁸

7.2.3. Dobre praktyki w ramach programów równych szans realizowanych w firmach⁹⁹

Zapewnienie wszystkim pracownikom/pracownikom równych szans może odbywać się nie tylko poprzez wprowadzanie rozbudowanych i kosztownych programów, ale także poprzez wdrożenie prostych zasad i procedur. Wiele zaprezentowanych rozwiązań może znajdować swoje zastosowanie w małych i średnich firmach, bez konieczności dużych nakładów finansowych. Wprowadzenie przejrzystości w procesie rekrutacji czy też umożliwienie korzystania z elastycznych form zatrudniania nie są kosztowne, a w znaczący sposób mogą wyrównywać szanse kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Dobre praktyki pokazane zostaną na przykładzie kilku obszarów, a mianowicie: pozyskiwania pracowników przez firmę, polityki wynagradzania oraz pomocy w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym. British American Tobacco wprowadziła zasady postępowania zapisane w dokumencie „Statement of Employment Principles”. W jego wstępie wymienione są cztery główne zasady, którymi kieruje się firma i pracownicy. Są to: (1) siła wynikająca z różnorodności, (2) otwartość i partnerstwo, (3) delegowanie i odpowiedzialność, (4) duch przedsiębiorczości. British American Tobacco wprowadziła zasadę równości mającą swój wyraz w oferowaniu równych szans wszystkim pracownikom/pracownikom: brak dyskryminacji w procesie naboru, przy awansach czy odchodzeniu pracownik/pracowników. Jako zasadę przyjęto otwartość i przejrzystość w działaniu, a także partnerskie traktowanie wszystkich osób zatrudnionych oraz ich reprezentacji, np. związków zawodowych. Firma jest zdecentralizowana, zasadą jest przekazywanie zatrudnionym zarówno uprawnień, jak i odpowiedzialności.

⁹⁸ Tabor J., ibidem; oraz raport *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*.

⁹⁹ Wskazane poniżej informacje na temat funkcjonowania poszczególnych firm można znaleźć w raporcie *Firma równych szans. Przewodnik dobrych praktyk*, 2007.

Pracownice/pracownicy znają zasady obowiązujące w firmie. W British American Tobacco, w ramach zasady równości, premiuje się osoby osiągające najlepsze efekty, utalentowane i zmotywowane do pracy. Firma dba także o to, aby zatrudnieni mogli godzić swoje obowiązki zawodowe z życiem prywatnym.

Firma Masterfoods Polska kieruje się następującymi zasadami: (1) jakość, (2) odpowiedzialność, (3) wzajemność, (4) wydajność, (5) wolność („Pięć zasad Korporacji Mars”). Współpracownicy są cenieni jako jednostki za talent i przedsiębiorczość oraz sprawiedliwie wynagradzani na podstawie uzyskiwanych wyników. Różnorodność pomaga firmie w urzeczywistnianiu jej celów. Ważnym elementem jest włączenie wszystkich pracowników/pracowniczek i zaangażowanie ich w działalność firmy. Masterfoods docenia różnorodność potrzeb swoich pracowników/pracowniczek, oferuje możliwość rozwoju bez względu na płeć, bez żadnej dyskryminacji.

Pozyskiwanie pracowników

W firmie Hewlett-Packard podczas procesu rekrutacji dąży się do zróżnicowania (*diversity*) listy kandydatek/kandydatów ubiegających się o pracę. Wskazane jest, aby na listach kandydatów na dane stanowisko znajdowały się też kobiety z odpowiednimi kwalifikacjami. Dzięki temu jedynym kryterium rekrutacji pracowników/pracowniczek są kompetencje, które stanowią podstawowy wyznacznik przy wyborze kandydatki/kandydata. Praktyka ta pozwala na zróżnicowanie osób kandydujących, zapewnienie firmie lepszego dostępu do kandydatek/kandydatów i wybór najlepszej osoby.

W firmie Masterfoods Polska proces naboru prowadzony jest w sposób otwarty i ciągły. Jedną ze strategii pozyskiwania wartościowych pracowników/pracowniczek jest program „Zarządzanie talentem”, który określa zarówno zasady procesu rekrutacji, jak i rozwój zawodowy współpracowników. Założenia programu minimalizują możliwości dyskryminacji. Procedura rekrutacji jest jasno określona i składa się z następujących czterech etapów:

- osoby kandydujące wysyłają aplikację – życiorys i list motywacyjny; ważne, aby zaprezentowały swoje zainteresowania, entuzjazm i chęć podejmowania nowych wyzwań;
- jeżeli aplikacja zainteresuje rekrutujących, osoba kandydująca zapraszana jest na spotkanie;
- w trakcie 45-minutowej rozmowy kwalifikacyjnej każda osoba ma okazję przedstawić się z jak najlepszej strony;
- Centrum Oceny to całonocne spotkanie w siedzibie firmy; osoba zaproszona do tego etapu wspólnie z innymi kandydującymi bierze udział w ćwiczeniach grupowych i indywidualnych, które pozwalają ocenić zdolności analityczne, organizacyjne czy prezentacyjne. Efektem jest lepsze poznanie umiejętności i predyspozycji osób kandydujących, a nie tylko sprawdzenie konkretnej wiedzy. Po zakończeniu ćwiczeń wybrana osoba rozmawia z menedżerem działu, do którego aplikuje.

Dzięki temu, iż proces rekrutacji jest otwarty, jawny i wieloetapowy, realizowana jest zasada niedyskryminowania, co pozwala na zróżnicowanie grupy osób ubiegających się o pracę, a w konsekwencji zwiększenie szans na wybór najlepszej osoby.

Citibank Handlowy w roku 2003 wprowadził inicjatywę Citigroup Women. Powstała ona w ramach ogólnosiękatowego programu CitiDiversity. Różnorodność (*diversity*), to znak rozpoznawczy kultury korporacyjnej Citigroup i jej filozofia. Ideą przewodnią jest przyciąganie

Prezentacja przykładów

do organizacji najlepszych pracowników/pracowniów i zapewnienie im możliwości pełnego rozwoju zawodowego z poszanowaniem ich godności bez względu na płeć, rasę, wyznanie czy orientację seksualną. Inicjatywa ma na celu zwrócenie uwagi na sytuację kobiet pracujących w banku, zapewnienie im równych szans rozwoju zawodowego i możliwości realizacji ambicji związanych z karierą w Citigroup. W Citibanku pozycja kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich jest bardzo dobra, spośród osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze ponad 50% to kobiety. Misją Citigroup Women jest tworzenie sprzyjających warunków rozwoju zawodowego kobiet i pomoc w pokonywaniu barier. Jej zadania to inspirowanie poprzez szkolenia, *mentoring*, spotkania z ludźmi sukcesu, spotkania integracyjne, a także pomoc kobietom, szczególnie matkom, w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym.

W ramach programu działają komitety odpowiedzialne za poszczególne obszary aktywności klubu. Są to: komitet szkoleniowy, mentoringu i networkingu, równowagi życiowej oraz komunikacji i administracji. Członkinie Citigroup Women biorą udział w licznych szkoleniach z tzw. umiejętności miękkich oraz rozwijających kompetencje zawodowe i osobiste, jak np. przywództwo, zarządzanie czasem, psychologiczne aspekty komunikacji, inteligencja emocjonalna, skuteczność w negocjacjach, poczucie własnej wartości, trening antystresowy, kreatywne rozwiązywanie problemów. Kameralne spotkania z kobietami na najwyższych stanowiskach w Citibanku umożliwiają poznanie różnych dróg do osiągnięcia sukcesu, poznanie trudnych wyborów, pożądanych postaw i kompetencji, a to wszystko w atmosferze nieformalnej, skłaniającej do bardziej bezpośredniej komunikacji. Niektóre z tych spotkań były inspiracją do zmiany stanowiska lub zdecydowały o wyborze mentora w banku. W ramach komitetu równowagi życiowej zostało zrealizowanych wiele akcji pomocy potrzebującym dzieciom z domów dziecka bądź jako zbiórki darów, bądź aukcji wewnątrz banku na ich rzecz; zebrane fundusze i dary są regularnie przekazywane.

Polityka wynagradzania

Polityka wynagradzania w BP Polska jest spójna dla całej firmy. Każde stanowisko jest wyceniane przez niezależną firmę i przyporządkowane do danej kategorii zaszeregowania. Wpływ na to mają przede wszystkim kompetencje wymagane na danym stanowisku oraz zakres odpowiedzialności. Procedura przyznawania podwyżek oraz premii w firmie uzależniona jest tylko i wyłącznie od uzyskanych wyników pracy przez danego pracownika, bez względu na płeć czy stanowisko. Audyt wynagrodzeń prowadzony jest raz w roku i na tej podstawie wynagrodzenia dostosowywane są do bieżących tendencji rynkowych. Wśród wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na ogół nie istnieją zauważalne różnice, jeśli natomiast już występują, są one uzależnione od stażu pracy, specyfiki stanowiska, jak również branży firmy BP.

W firmie Masterfoods Polska polityka wynagrodzeń opiera się na systemie zonalnym. Zona to poziom wynagrodzenia przyporządkowany do danego stanowiska. System jest przejrzysty, zatrudnione osoby dokładnie wiedzą, ile zarabia się w każdej zone. W Masterfoods nie ma zatem uznaniowości wynagrodzeń, ich wysokość zależy od zony, w jakiej znajduje się dane stanowisko.

Firma BP Polska wprowadziła inicjatywy wspierające pracownice/pracowników w godzeniu ról zawodowych z rodzinnymi. Kobiety będące w ciąży, tak jak pozostałe osoby zatrudnione, mają możliwość uczestniczenia w rekrutacjach wewnętrznych, gdy tylko są zainteresowane publikowanymi ogłoszeniami o pracy. Kobiety przebywające na urloпах macierzyńskich mają prawo do korzystania z telefonu komórkowego, komputera i samochodu służbowego. Ponadto przysługują im także oferowane przez firmę świadczenia dodatkowe, jakimi są m.in. opieka medyczna, rekreacja, kursy i szkolenia, rabat na paliwo. W miejsce pracownicy przebywającej na urlopie macierzyńskim zatrudniane są zwykle osoby na zastępstwo, co gwarantuje ciągłość pracy na danym stanowisku i powrót na nie pierwotnie zatrudnionej osobie.

Firma Deloitte wprowadziła politykę dotyczącą elastycznych form zatrudniania. Jej celem jest przyciąganie i zatrzymywanie w firmie najbardziej utalentowanych osób. Dla Deloitte ich pozostanie w szeregach zatrudnionych oznacza poważne oszczędności. Polityka została zaprojektowana z myślą o pracownicach/pracownikach osiągających najlepsze rezultaty i osobach powracających z urloпов macierzyńskich czy wychowawczych. Dzięki wprowadzeniu tego programu pracownice/pracownicy mogą korzystać z elastycznych form pracy. Firma umożliwia:

- elastyczny czas pracy,
- niepełny wymiar czasu pracy,
- możliwość pracy w domu.

Co istotne, dla każdej z tych form firma opracowała wytyczne dotyczące czasu i organizacji pracy, kategorii stanowisk, jakich dotyczą te formy, relacji wybranej formy pracy do wynagrodzenia i innych benefitów, a także do awansów. Jest to szczególnie ważne w kontekście planowania przyszłego rozwoju kariery zawodowej. Deloitte umożliwia także skorzystanie z przerwy w karierze w celu podjęcia studiów, opieki nad osobami zależnymi, odbycia podróży itp. Przerwa może trwać do 6 miesięcy (w przypadku studiów MBA – do 12 miesięcy). Częścią polityki godzenia życia zawodowego z rodzinnym jest polityka dotyczącej urloпов macierzyńskich i wychowawczych. Kiedy pracownica składa podanie o urlop macierzyński lub wychowawczy, określa się, czy i kiedy planuje powrót do pracy.

Podczas urlopu macierzyńskiego pracownica, jeśli chce, może pozostawać w kontakcie z firmą, korzystając z telefonu komórkowego i konta e-mailowego. Firma umożliwi pracownikom deklarującym chęć powrotu do pracy udział w najważniejszych szkoleniach. W efekcie pracownica decydująca się na przerwę w pracy nie ulega wyłączeniu z rozwoju. Po powrocie do pracy kobieta może np.:

- uelastyczniać swój czas pracy, decydując się na niepełny wymiar godzin,
- wykonywać pracę częściowo w domu,
- korzystać z ruchomego czasu pracy (np. w godzinach 9–11 i 14–20).

7.3. Dobre praktyki – Grupy Telekomunikacji Polskiej

Kolejnym przykładem dobrych praktyk są działania wspierające innowacyjność, które były i są podejmowane w spółkach Grupy Telekomunikacji Polskiej na przestrzeni ostatnich kilku lat¹⁰⁰.

W aktualnych inicjatywach wspierających innowacyjność w całej Grupie TP można wyróżnić cztery pola aktywności:

- kształtowanie klimatu innowacyjnego – TP bada cyklicznie ten klimat i podejmuje różnego rodzaju działania, aby go wzmocnić,
- identyfikowanie kolejnych, potencjalnych źródeł innowacji,
- pozyskiwanie nowych idei,
- zarządzanie pomysłami.

W Telekomunikacji Polskiej cyklicznie bada się klimat innowacyjny. Po każdej edycji sondażu przeprowadzane są warsztaty z jednostkami organizacyjnymi, które wyróżniły się w badaniu jako szczególnie sprzyjające innowacyjności swoich pracowników. Celem warsztatów było zidentyfikowanie praktyk, które powodują ten stan i w dalszej perspektywie, rozpowszechnienie ich na całą organizację.

Oprócz badania klimatu innowacyjnego, Grupa TP stara się go aktywnie kształtować poprzez promowanie innowacji i innowacyjności. W 2006 roku utworzono, specjalnie do tego celu, Ogrody Innowacji Grupy TP. Jest to miejsce dedykowane prezentacji wybranych prototypów usług będących przedmiotem zainteresowania jednostek badawczo-rozwojowych całej grupy France Telecom. Odbiorcami przygotowywanych tam prezentacji są nie tylko pracownicy Grupy TP, ale też dziennikarze, politycy i inni przedstawiciele środowisk opiniotwórczych. „Prezentacja w Ogródach” jest także wewnątrzorganizacyjną promocją wyników prac R&D, która pomaga w ich jeszcze lepszym wykorzystaniu. Duże znaczenie dla klimatu sprzyjającego innowacjom mają posiadane przez pracowników umiejętności, szczególnie te w zakresie kreatywnych technik pracy. Promowaniu i rozwijaniu takich kompetencji służy uruchomiony w 2007 roku projekt „Kraina Kwitnącej Innowacyjności”, którego celem jest przede wszystkim podniesienie praktycznych umiejętności kreatywnego myślenia i rozwiązywania problemów. Formuła szkolenia jest połączeniem e-learningu oraz stacjonarnych szkoleń i warsztatów. To połączenie, uwzględnione w zintegrowanym programie szkolenia, było zabiegiem celowym – miało zapewnić istotny wzrost poziomu innowacyjności pracowników Telekomunikacji Polskiej.

Kolejną, wartą odnotowania kwestią jest tworzenie i udostępnianie pracownikom specjalnie przygotowanej przestrzeni do pracy kreatywnej – pierwsze takie rozwiązanie funkcjonuje w Katowicach pod nazwą „Gabinet Projektowy” – idea przestrzeni kreatywnej zakłada takie kształtowanie fizycznego otoczenia pracy, aby sprzyjało ono kreatywności i efektywności realizacji zadań korzystających z niego pracowników. Ważny jest tu zarówno aspekt psychologiczny (odejście od rutyny standardowego biurka), jak i praktyczny (maksymalna elastyczność dostosowywania przestrzeni do potrzeby chwili).

Poprzez swoją jednostkę badawczo-rozwojową Grupa TP współpracuje również szeroko ze światem nauki. Odbywa się to głównie na zasadzie zlecenia wybranym uczelniom konkretnych prac badawczych, ale pojawiają się także inicjatywy idące dalej. We współpracy z Politechniką Łódzką na przykład, Telekomunikacja Polska utworzyła w Łódzkim Regionalnym Parku Naukowo-Technicznym ośrodek o nazwie „Software Quality Assurance Center”. Jest to specjalistyczne laboratorium, wyposażane i utrzymywane przez TP, które zajmuje się rozwojem i zapewnieniem jakości oprogramowania tworzonego na potrzeby firmy. Jeden z projektów Politechniki Łódzkiej, który dotyczył ułatwień w obsłudze telefonu dla osób niedowidzących i niewidomych, spotkał się z pozytywną opinią jednostek biznesowych firmy i przygotowywany jest w tej chwili do wdrożenia.

Wzorując się na innych przedsiębiorstwach, Grupa TP stara się zaangażować także swoich klientów w poszukiwanie innowacji. Przykładem zmierzającym do tego inicjatyw jest system sugestii uruchomiony na głównych portalach internetowych Grupy TP. Zachęca on użytkowników do wyrażania opinii i propozycji na temat funkcjonowania tych właśnie portali. Inny przykład, to „Rada Klientów Grupy TP”, która składa się z kilkunastu przedstawicieli klientów najważniejszych segmentów usług oferowanych przez spółki grupy kapitałowej. W zamyśle firmy, ciało to ma być źródłem pomysłów, które poprawi jej relacje z klientami. W Grupie TP stosuje się kilka podejść do tego tematu. W przypadku konkursu „Telekreator” mamy do czynienia z wieloetapowym procesem wylaniania zwycięskich projektów, który podejmowany jest każdego roku. W pierwszym kroku pomysłodawca wypełnia formularz, którego konstrukcja pomyślana jest w taki sposób, aby w znacznej mierze ułatwić późniejszą ocenę opisaną w nim idei. Poprawność wypełnienia formularza sprawdzana jest przez zespół organizujący konkurs i jest warunkiem jego rejestracji, a co za tym idzie, przyjęcia zgłoszenia. Drugi etap, to ocena projektów przez komisję kwalifikacyjną złożoną z ekspertów powołanych z różnych jednostek firmy. Wynikiem pracy komisji jest rekomendacja około pięciu pomysłów wybranych z każdej kategorii. Autorzy tych zgłoszeń dostają szansę zaprezentowania swojej koncepcji jury konkursu, złożonemu z powołanych przez prezesa spółki dyrektorów. Jury rozdziela wśród nominowanych nagrody w każdej z kategorii. Inną formą zbierania pomysłów, obecną w Telekomunikacji Polskiej od 2006 roku, są tak zwane „kampanie innowacyjne”. Do ich przeprowadzania służy specjalne narzędzie informatyczne „Innowatorium”, dostępne każdemu pracownikowi w sieci komputerowej firmy. Idea „kampanii” zasadza się na organizacji, na życzenie dowolnej jednostki organizacyjnej, sesji zbierania pomysłów na bardzo konkretny, interesujący tę jednostkę temat. Zebrane pomysły oceniane są przez zespół ekspertów powołanych przez zamawiającego. Zaletą takiego podejścia jest to, że kreatywność pracowników znajduje ujście w tych obszarach, które najbardziej interesują przedsiębiorstwo. Do odnotowanych do tej pory wad „kampanii” można zaliczyć niechęć menedżerów do zamawiania tego rodzaju wewnętrznej usługi. Wydaje się, że wynika ona z obawy przed uznaniem zamawiającego „kampanię” menedżera za osobę nie radzącą sobie ze stojącymi przed nim wyzwaniami. Przekłada się to na wciąż niskie wykorzystanie tej formy pozyskiwania pomysłów.

Interesujących przykładów dobrych praktyk w budowaniu innowacyjnych organizacji i pobudzania kreatywności pracowników dostarczają także doświadczenia przedsiębiorstw skandynawskich i z krajów Beneluxu. Przedsiębiorstwa reprezentujące branże innowacyjne lub potencjalnie innowacyjne, wykorzystują narzędzia architektoniczne do budowy środowiska pracy, które sprzyja aktywności, kreatywnemu myśleniu i efektywnej współpracy. Takie działania podejmowane są najczęściej we współpracy z antropologami organizacji, architektami i ekspertami od pracy zespołowej. Polegają one na analizie emocjonalnych (jak i funkcjonalnych) aspektów pracy, ergonomii przestrzeni oraz kultury organizacyjnej firmy. Efektem takiej współpracy jest wytworzenie przestrzeni stymulujących pracowników do pracy twórczej. Buduje się zatem niekonwencjonalne pomieszczenia z niekonwencjo-

Prezentacja przykładów

nalnym wyposażeniem, kolorami czy oświetleniem. W wydzielonych miejscach powstają *chill out rooms*, które dzięki zastosowanym rozwiązaniom mają odstresować i zrelaksować pracownika. Pomieszczenia takie wyposażone są w telewizory, gry komputerowe, popularny *dart*, stół do ping-ponga czy piłkarzyki. Tworzy się przestrzenie do ćwiczeń jogi i pilates, wstawia sprzęty do ćwiczeń, a nawet instrumenty muzyczne pozwalające na odreagowanie, takie jak bębny czy perkusje. Nieco mniej kontrowersyjnym, z punktu widzenia niejednego pracodawcy, a stosowanym w podobnych pomieszczeniach rozwiązaniem jest stworzenie kąpki prasowego lub miejsca, w którym w ciszy można posłuchać muzyki.

I tak, firma Google w swym biurze w Zurychu zapewnia pracownikom możliwość relaksu w wyjątkowo niekonwencjonalny sposób: na terenie zakładu znajdują się zjeżdżalnie, mini ścianki wspinaczkowe, pokoje wyposażone w olbrzymie poduszki, hamaki czy inne siedziska, a także pokoje medytacyjne z widokiem na olbrzymie akwarium. Z kolei w europejskiej siedzibie firmy Procter&Gamble znajdują się kabiny relaksacyjne do 20-minutowej regeneracji przy pomocy muzyki.

Innym przykładem aranżowania przestrzeni mającej na celu wzmocnienie twórczości u pracowników są, stosowane głównie w branży reklamowej, tzw. *copy rooms*, pozbawione sprzętów i kolorów. Ich celem jest możliwość odseparowania się od świata zewnętrznego, wyciszenie się i regeneracja umysłu.

Wartym odnotowania jest także program rozwijania umiejętności kreatywnego myślenia wśród pracowników, który w latach 80. wdrożono w koncernie samochodowym Ford.

Czynnikiem motywującym do wdrożenia tego programu były istotne kłopoty finansowe koncernu. Plan innowacyjny realizowano wykorzystując kolejne założenia. Pierwszym krokiem do polepszenia systemu produkcji w Fordzie było zaangażowanie pracowników w proces jego ożywiania i ulepszania. Zaczęto organizować zebrania w grupach, nazwanych zespołami twórczego zaangażowania, które spotykały się regularnie na dyskusjach odnośnie poprawy warunków pracy. Drugim posunięciem było „ujawnienie” księgowości, zapoznano pracowników z sytuacją ekonomiczną firmy, z naciskiem na kłopoty i bariery do pokonania. Po trzecie, utworzono tzw. grupy sterowania, składające się z menedżerów i robotników, których zadaniem było nadzorowanie działań angażujących pracowników do dalszych etapów programu. Czwartym krokiem było szukanie pomocy na zewnątrz, angażowanie zewnętrznych ekspertów od zarządzania zasobami czy psychologów pracy. Po piąte, na początek wdrażania programu wyznaczono cztery zakłady pilotażowe, tzw. miejsca eksperymentalne. Ważnym zadaniem była ciągła aktywizacja grup sterowania przez przygotowane do tego osoby (potrafiące nawiązywać kontakty z ludźmi, energiczne i potrafiące dobrze pracować na co dzień) oraz obserwowanie efektów, wyciąganie wniosków i nagłaśnianie zgłaszanych pomysłów. Czynne zaangażowanie wszystkich pracowników pozwoliło koncernowi zaoszczędzić znaczne kwoty. Dla przykładu, robotnicy zatrudnieni przy montażu „Forda Tempo” i „Mercury Topaz” zaproponowali 650 sugestii, z których trzy czwarte zostało wykorzystane w praktyce. Ważną sprawą dla zespołów twórczego zaangażowania były relacje ze zwierzchnikami. Zorganizowano intensywne szkolenia dla menedżerów, by nauczyć ich aktywnego udziału w procesach innowacyjnych. Oprócz zmian w jakości, jeszcze większe korzyści z wprowadzenia programu twórczego zaangażowania przyniosły zmiany postaw psychicznych robotników. Po dwóch latach prowadzenia programu, ok. 80% robotników było zadowolonych z pracy i odczuwało satysfakcję z pracy u Forda (przed wdrożeniem programu na zadowolenie wskazywało ok. 20% badanych).

7.4. Zakończenie

Jakie funkcje pełnią zatem dobre praktyki? Po pierwsze, organizacje korzystają z nich jako ze wzorów do naśladowania albo do inspiracji. Po drugie, wielu profesjonalnie zarządzanym firmom dobre czy najlepsze praktyki służą jako punkt odniesienia do oceniania niektórych aspektów wydajności firmy. Powstaje pytanie: czy można i czy ma sens tworzenie baz danych lub katalogów dobrych praktyk? Eksperci z The American Productivity and Quality Center¹⁰¹ zauważają, że trudno mówić o najlepszych praktykach bez uwzględnienia kontekstu. Dlatego też ważne jest każdorazowo branie pod uwagę: odbiorców dobrych praktyk, ich potrzeb i możliwości, obszar ich działalności oraz uwarunkowania, w których dane działania mają być realizowane.

¹⁰¹ Raport *The World Bank Profile, Best Practices In Knowledge Management*, 2004.

8. Podsumowanie i wnioski płynące z badania

Niniejszy rozdział prezentuje najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych badań i analiz, poczynając od identyfikacji pojęć towarzyszących pracom badawczym oraz określenia czynników zewnętrznych i wewnętrznych sprzyjających kreatywności, innowacyjności i postawom proinnowacyjnym, poprzez zdiagnozowanie barier stojących na drodze kreatywności i rozwoju innowacyjnych organizacji, kończąc zaś na wskazaniu cech charakteryzujących innowacyjną organizację.

8.1. Rozumienie kreatywności

W potocznym rozumieniu, kreatywność to umiejętność twórczego, oryginalnego myślenia i postępowania. Z kreatywnością łączone są takie cechy, jak: otwartość na nowości, tolerancja (w tym także społeczno-kulturowa), elastyczność, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i do podejmowania ryzyka, nonkonformizm, pomysłowość, umiejętność niepopadania w rutynę, świeżość spojrzenia.

Z drugiej strony, kreatywność pojmowana jest także (choć rzadziej) jako eleganckie i eufemistyczne „opakowanie językowe” cech budzących ambiwalentne lub negatywne odczucia (takich jak: „kombinowanie”, „spryt w obchodzeniu reguł”, „twórczy bałagan” itp.). W tym drugim rozumieniu, kreatywność jawi się (częściowo) jako cecha antysystemowa i antyspołeczna, bliska postawie ekspansywnego indywidualizmu i niektórym strategiom adaptacyjnym, opartym – jak w klasycznej koncepcji R. Mertona – na zastępowaniu uprawomocnionych społecznie i kulturowo środków/narzędzi adaptacyjnych, środkami/narzędziami nie mieszczącymi się w utrwalonym porządku aksjo-normatywnym lub/i na kwestionowaniu zalegitymizowanych celów organizacji.

Kreatywność bywa dość często rozumiana jako cecha ekskluzywna. Ekskluzywna, w znaczeniu „właściwa i pożądana oraz potencjalnie prorozwojowa”, ale dopiero wówczas, gdy cały system i jego poszczególne struktury osiągną odpowiednią stabilność i staną się zdolne do podejmowania ryzyk związanych z inwestowaniem w transgresyjne projekty i przedsięwzięcia. Po drugie, ekskluzywna również w sensie „nie wskazana wszędzie i u wszystkich” (w opinii badanych niektóre profesje i stanowiska wymagają kreatywności, dla innych jest bez znaczenia, a w przypadku niektórych – kreatywność jest wręcz niewskazana).

Stosunkowo często kreatywność (i innowacyjność) traktowane są również jako atrybuty i modusy działania, do których uprawnieni są wyłącznie właściciele przedsiębiorstwa i jego ścisła kadra zarządzająca. Kreatywność i innowacyjność jawią się zatem niekiedy jako rodzaj organizacyjnego przywileju.

Często za synonim kreatywności uchodzi więc – po prostu – przedsiębiorczość, postawa proprzedsiębiorcza (za kreatywnych uważają się założyciele przedsiębiorstw, przez kreatywność rozumiane jest bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem). Wydaje się, że takiemu

myśleniu sprzyja (mające zresztą wiele „twardych”, obiektywnych podstaw) przekonanie przedsiębiorców, że np. niestabilne i często zmieniające się przepisy prawa, uznaniowość i arbitralność wielu decyzji administracyjno-prawnych (np. urzędników Urzędów Skarbowych), problemy z interpretacją prawną niektórych przepisów, konieczność włączania się w skomplikowane łańcuchy kooperacyjne (przy jednoczesnym deficycie wzajemnego zaufania spowodowanym niskim poziomem kapitału społecznego), konieczność „radzenia sobie” z przepisami prawa pracy, które często wiążą pracodawcom ręce i utrudniają zwalnianie złych, nieefektywnych pracowników itd., zmuszają osoby zarządzające przedsiębiorstwami do permanentnej pomysłowości i elastyczności adaptacyjnej. Można ją nazwać umiejętnością „kombinowania”. Można ją – bardziej elegancko – określić kreatywnością.

Kreatywność postrzegana jest jako cecha – atrybut jednostki. Dominuje optymistyczne, nie wykluczające i nie naznaczające przekonanie, że w zasadzie wszyscy ludzie są (przynajmniej potencjalnie) kreatywni.

Równie dominujący okazuje się być jednak pogląd, że ta potencjalna kreatywność tkwiąca w każdej jednostce jest sukcesywnie tłamszona (przez system edukacyjny nagradzający konformizm i schematyczne myślenie, przez autorytarny model wychowania w rodzinie, wreszcie – przez stosunki w pracy premiujące konformizm organizacyjny i proceduralne zdyscyplinowanie).

Część uczestników zrealizowanego badania wyraża przekonanie, że: (1) kreatywność może być cechą zespołu oraz (2) kreatywność (jednostek) możliwa jest jedynie wówczas, gdy mogą one liczyć na *życzliwą publiczność*, gdy, mówiąc innymi słowami, mają one prawo liczyć na pozytywne zwroty ze strony swojego otoczenia. Oba te przekonania łączy jedno – wiążą kreatywność z pewnymi cechami grup i społeczności, w których zanurzone są (potencjalnie) kreatywne jednostki i dokonują swoistego *uspołecznienia* tego pojęcia i jego socjologizacji.

W pierwszym przypadku, kreatywność może być zatem rezultatem „umiejętności pracy w zespole” i jego (zespołu) zasobem kompetencyjnym. Od razu jednak warto w tym miejscu dodać (odwołując się do wiedzy i do doświadczeń psychologów i antropologów organizacji), że kreatywne zespoły to nie tyle zbiorowości jednostek wyposażonych w potocznie rozumianą *umiejętność pracy zespołowej*, ile (rzadko niestety spotykane) *teams*, których członkowie mieli szansę i szczęście stworzyć grupę odznaczającą się: (1) wzajemnym zaufaniem, (2) tolerancją na wewnętrzne spory i konflikty, (3) zaangażowaniem oraz (4) poczuciem wspólnej odpowiedzialności za rezultaty swojej pracy. Sam zatem fakt, że coraz więcej jednostek jest dziś zobowiązanych do *pracy w grupie*, do *wspólnej pracy* lub do *dzielenia w pracy wspólnej przestrzeni* nie oznacza jeszcze automatycznie, że jednostki te będą tworzyły kreatywne zespoły.

W drugim natomiast przypadku, przywołany przez nas pogląd, zgodnie z którym „aby jednostki *były kreatywne* potrzebna jest im jakaś nagradzająca publiczność” taktować można jako (niewątpliwie słuszne) spostrzeżenie, iż kreatywność indywidualna wymaga społecznych wzmocnień (a zatem również odpowiedniej „sceny”, życzliwych recenzentów kreatywnych propozycji, systemu nagród itp.).

8.2. Dylematy związane z postrzeganiem kreatywności

W polskich warunkach recepcja kreatywności (jako cechy i jako zjawiska) ma zatem dość ambiwalentny charakter. Z jednej strony, kreatywność (jednostki, grupy, organizacji) traktowana jest jako oczywisty, niekwestionowany walor i atut, samemu zaś pojęciu kreatywności towarzyszą pozytywne atrybucje (z twórczością, innowacyjnością, oryginalnością, odwagą, tolerancją, otwartością na nowości itd.). Z drugiej jednakże strony, potoczne pojmowanie kreatywności bywa pokrewne takim pojęciom jak spryt, pomysłowe obchodzenie reguł czy umiejętność kombinowania.

Wydaje się, że ta swoista dwoistość rozumienia kreatywności i dwoistość w nastawieniu do niej ma swoje dość odległe źródła. Można mianowicie zaryzykować opinię, że polska wersja kreatywności kojarzona jest (jeszcze) z okresem PRL i opiera się na PRL-owskich doświadczeniach. Ówczesne, szeroko rozumiane strategie adaptacyjne siłą rzeczy musiały opierać się na umiejętnym obchodzeniu nieracjonalnych reguł systemowych, na umiejętności wchodzenia w szczeliny porządku systemowego, na umiejętności błyskawicznego rozpoznawania szans wynikających z systemowych niekonsekwencji itd.

Osobna kwestia, to pewien rodzaj wiedzy adaptacyjnej dotyczącej umiejętności funkcjonowania w warunkach gospodarki chronicznego niedoboru. Kreatywność oznaczała więc, w czasach realnego socjalizmu, właśnie pewien rodzaj adaptacyjnego sprytu, umiejętność nie tyle radzenia sobie w rzeczywistości, co z rzeczywistością (wymagającą pomysłowego przeciwstawiania się niedogodnościom życia codziennego, biurokratycznym absurdom, opresyjnemu prawu itd.).

Oczywiście jednak, wspomniana wyżej ambiwalencja towarzysząca recepcji zachowań kreatywnych (oraz samemu rozumieniu pojęcia kreatywność) ma także swoje nowe uwarunkowania i przyczyny, związane z transformacją systemową i wyłaniającym się z niej ładem. Wydaje się, że szczególnie istotna jest tutaj skłonność do kojarzenia kreatywności z pozanormatywnymi i nieakceptowanymi społecznie strategiami budowania ekonomicznych przewag w nowym systemie (jako przykład takich nieakceptowanych strategii można wskazać głośne afery towarzyszące reprivatyzacji, nadużycia fiskalne popełniane przez drobnych przedsiębiorców czy umiejętne wykorzystywanie luk w prawie). Innymi jeszcze słowy mówiąc, kreatywność w czasach transformacji i w okresie potransformacyjnym często kojarzy się z przysłowiowym „łowieniem ryb w mętnej wodzie” lub/i z lawirowaniem na granicy prawa, bądź wręcz ze sprytnym obchodzeniem przepisów prawa.

Koniec końców, kreatywność funkcjonuje w potocznym odbiorze jako cecha niejednoznaczna. Dobrze wpisuje się ona – jako pewien atrybut stylu działania – w pozytywny autostereotyp Polaków (byliśmy i jesteśmy jako społeczeństwo pomysłowi, otwarci, sprytni, innowacyjni itp., ponieważ zmuszały nas do tego zewnętrzne okoliczności – najpierw nieracjonalny, a w efekcie nieefektywny realny socjalizm, później rozliczne zagrożenia związane z transformacją). Równocześnie jednak, kreatywność łączona bywa z koniecznością skutecznego radzenia sobie w nieprzyjaznych warunkach (odznaczających się niestabilnymi regułami gry, nieprzewidywalnością oraz barierami w dostępie do wielu pożądaných dóbr i zasobów).

W rezultacie, w wielu sytuacjach jednym z podstawowych oczekiwań, kierowanych pod adresem nowej ramy instytucjonalnej, jest to, by była uporządkowana i przewidywalna. Nie ma w tym nic zaskakującego. Jednak wydaje się, że oczekiwanie to jest traktowane (również) jako oczekiwanie, że nowy system zwolni jednostki z „przymusowej kreatywności”. Innymi słowy mówiąc, można zaryzykować tezę, że znaczna część społeczeństwa polskiego oczekuje, by nowy system pomógł i pozwolił jednostkom „odpocząć” od owej „wymuszonej kreatywności”, by gwarantował poczucie bezpieczeństwa w ramach systemowych reguł, by był sproceduralizowany.

Nietrudno się domyślić, że postawa taka obniża potencjał kreatywności niejako już „na wejściu”. Skoro kreatywność może być postrzegana w określonych okolicznościach jako antynomia bezpieczeństwa proceduralnego (jako antynomia dobrze urządzonego państwa, rynku pracy, systemu opieki zdrowotnej itd.), siłą rzeczy tworzy się klimat niesprzyjający kreatywnemu myśleniu i działaniu.

Okazuje się, że (w świetle wyników zrealizowanego badania) kreatywność stosunkowo często postrzegana jest jako odmiana strategii obronnej. Działania kreatywne to, w takim rozumieniu, działania wymuszone (incydentalnym lub permanentnym) rozregulowaniem reguł systemowych, względnie działania, które podejmowane są w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych.

Kreatywność traktowana jako rodzaj strategii obronnej, jako konieczna odpowiedź na nie spodziewane i niechciane zdarzenia, których wspólną cechą jest to, iż „wybijają z rutyny codzienności” (przykładem może tu być równie dobrze awaria w zakładzie produkcyjnym, jak i zmiana przepisów fiskalnych) prezentuje się jako swoiste „zło konieczne”. Jest rodzajem „stanu wyjątkowego”, który jest równoznaczny z zawieszeniem rutynowych procedur i schematów działania, lecz który jest jednocześnie czymś niepożądanym.

Kolejny ważny wniosek z badań można sformułować następująco. Duża część badanych wskazywała już nawet nie tyle na obronny, co na sytuacyjny i reaktywny charakter kreatywności. Innymi słowy, potencjał kreatywności ujawnia się i spełnia w okolicznościach, w których zawodzi rutyna, i w których „sprawy wymykają się spod kontroli”, lecz wiedza zyskana dzięki kreatywnemu, innowacyjnemu działaniu nie zostaje później włączona w zasoby wiedzy organizacyjnej. Można powiedzieć, że indywidualne i zbiorowe wysiłki noszące znamiona myślenia i działania kreatywnego zostają z góry zdefiniowane jako wysiłki uruchamiane przez sytuacje nadzwyczajne i towarzyszące sytuacjom nadzwyczajnym; brakuje jednak woli i determinacji, aby wiedzę i doświadczenia zyskane dzięki tym wysiłkom spróbować „wszyć” w organizacyjne standardy, by ją w jakiś sposób zinstytucjonalizować (uczynić podstawą nowych reguł i schematów działania).

Wspominany już, w nieco innym kontekście, ambiwalentny stosunek do kreatywności i do kreatywnych jednostek wydaje się mieć jeszcze jeden kontekst. Otóż kreatywne jednostki są – niekiedy – postrzegane jako zagrożenie dla stabilności organizacji. Kreatywność jawi się w tym przypadku jako rodzaj *roszczenia*, które może mieć destrukcyjny charakter i przede wszystkim – destrukcyjne konsekwencje.

Paradoksalnie więc, kreatywne jednostki (mimo, że sama ta cecha jest pozytywnie waloryzowana) bywają postrzegane jako „bałaganiarze w organizacji”, „wieczni malkontenci” czy „czynnik destabilizujący” zachodzące wewnątrz organizacji procesy. Jeśli by, upraszczając,

Podsumowanie i wnioski

przyjąć, że funkcjonowanie każdej organizacji sytuuje się na kontinuum rozciągniętym pomiędzy *ciągłością a zmianą*, jednostki proinnowacyjne i jednostki kreatywne identyfikowane będą – oczywiście – z dążeniami do zmieniania organizacji (od wewnątrz). Problem w tym, że wewnątrzorganizacyjne interesy większości zatrudnionych łączone są zazwyczaj raczej z organizacyjną ciągłością niż zmianą.

Kolejny ważny wniosek z badań (nawiązujący do poprzedniego): kreatywność jest niekiedy traktowana jako cecha przeciwsystemowa (przeciworganizacyjna) i przeciwspołeczna. Oznacza to w praktyce, że mamy do czynienia z jawnym lub ukrytym społeczno-kulturowym oporem wobec postaw kreatywnych i proinnowacyjnych, że w wielu okolicznościach są one bardziej postrzegane jako zagrożenie (dla bezpieczeństwa osiąganego dzięki rutynie, dla stabilności organizacyjnej, dla utrwalonych hierarchii władzy organizacyjnej itd.) niż jako szansa rozwojowa.

Wielu uczestników zrealizowanego badania wskazywało, że kreatywność (i innowacyjność) realizuje się dziś – w warunkach polskich – raczej w sferze prywatnej niż w szeroko rozumianej sferze publicznej (w tym również w sferze pracy).

Oznaczałoby to, że sfera pracy jawi się jako środowisko zdecydowanie niesprzyjające kreatywności i postawom proinnowacyjnym. W rezultacie, kreatywne, innowacyjne myślenie, kreatywne i innowacyjne postawy bądź to wypychane są (z powrotem) w przestrzeń prywatną, bądź też/i w ogóle nie pozwala się im przeniknąć poza sferę prywatności.

Niewątpliwie, w przywołaną opinię wpisana jest dość jednoznaczna diagnoza dotycząca reguł obowiązujących na rynku pracy. W skrócie mówiąc: premiuje się na nim raczej konformizm organizacyjny i podporządkowanie procedurom, nagradza się raczej – co skądinąd zrozumiałe – sprawność w realizowaniu na bieżąco stawianych celów organizacji, nie zaś poszukiwanie i wskazywanie nowych rozwiązań. Ale niewykluczone, że kreatywność i innowacyjność pozostają dziś „zamknięte” w sferze prywatnej także z innych powodów. Między innymi z uwagi na silny prywatyzm połączony z niechęcią do angażowania się w działania na rzecz wspólnego dobra, z uwagi na niski poziom identyfikacji pracowników z miejscem pracy, z uwagi na niski poziom kapitału społecznego itp.

Tak czy inaczej, fakt, że sfera pracy nie jest traktowana jako przestrzeń, która jest w stanie zainspirować i *wchłonać* myślenie kreatywne i innowacyjne, musi napawać niepokojem. Na dłuższą metę oznacza to groźbę skrajnej instrumentalizacji pracy jako wartości, połączonej z coraz bardziej zrytualizowanym wykonywaniem ról zawodowych.

8.3. Rozumienie innowacyjności

Wyraźnie zarysowują się dwa (uzupełniające się, lecz jednak różne) rozumienia innowacyjności. Pierwsze z nich ma bardziej ogólny i mniej restrykcyjny charakter. Zgodnie z tym rozumieniem, innowacyjność to tyle, co szukanie i znajdowanie nowych rozwiązań (niekoniecznie jednak nowych w ogóle, wystarczy, że nowych w i dla organizacji). Te nowe rozwiązania mogą dotyczyć praktycznie wszystkiego, każdego procesu organizacyjnego i jego każdego etapu. Tym samym, innowatorami w szerokim tego słowa znaczeniu mogą (powinni) być w zasadzie wszyscy pracownicy. Innowacyjność jawi się tu jako rodzaj zgene-

ralizowanej postawy równoznacznej z wyczuleniem na nowe szanse i możliwości, połączonym z „życzliwie krytycznym” nastawieniem.

Można powiedzieć więc, że owo szerokie rozumienie innowacyjności traktuje ją jako synonim usprawniania lub/i jako synonim wdrażania w organizacji rozwiązań, które sprawdziły się lub sprawdzają się gdzie indziej, które ją modernizują.

Drugie rozumienie innowacyjności (określimy je mianem restrykcyjnego) wiąże ten termin z innowacjami rozumianymi jako wynalazki. Wynalazki mogą dotyczyć różnych aspektów i wymiarów funkcjonowania organizacji. Mogą dotyczyć zarówno obszaru *low*, jak i obszaru *high technology*. Oczywiście jednak, kwintesencją tak rozumianej innowacyjności jest obszar nowej gospodarki, jej ramą zaś – przedsiębiorstwa oparte na wiedzy: firmy informatyczne, firmy działające w obszarze nowych mediów (zwłaszcza internetu), firmy zaangażowane w dyskontowanie badań biogenetycznych, firmy farmaceutyczne itp.

Dominuje przekonanie, że w warunkach polskich realne jest – póki co – urzeczywistnienie raczej pierwszego niż drugiego modelu innowacyjności.

W praktyce oznacza to, że polski kapitalizm zaprogramował się jako kapitalizm naśladowczy i imitacyjny. Stawką, o jaką toczy się gra, jest raczej nadrabianie zaległości i wieloletnich zapóźnień niż „ucieczka do przodu”, która byłaby oparta o jakieś scenariusze intensywnego wzrostu.

Można wymienić co najmniej kilka ważnych przyczyn, z powodu których opieranie rozwoju przedsiębiorstw na wąsko i restrykcyjnie rozumianej innowacyjności witane jest z ostrożnością, a często, po prostu odrzucane jako możliwy scenariusz rozwojowy.

1. Przekonanie, że innowacje wiążą się z ryzykiem, na które przedsiębiorców nie stać (bowiem często stawką jest samo przetrwanie organizacji, jej reprodukcja prosta lub, w najlepszym razie, jej ekstensywny rozwój).
2. Przekonanie, że Polska powinna najpierw uporać się z wieloletnimi zapóźnieniami dotyczącymi zarówno wymiaru technologicznego, jak i mentalnego; w tym drugim przypadku chodzi o dostosowanie świadomościowe do wymogów gospodarki rynkowej, przejawiające się m.in. odpowiednią dyscypliną pracy, odpowiednim poziomem lojalności pracowniczej itp.
3. Przekonanie, że koszty badań mających na celu opracowanie innowacji (produkcyjnych, organizacyjnych) są dziś tak wysokie, że mogą sobie na nie pozwolić jedynie bardzo duże podmioty gospodarcze (korporacje, spółki giełdowe mogące pozyskiwać kapitał na rozwój poprzez kolejne emisje akcji, spółki będące własnością skarbu państwa mogące liczyć na dofinansowanie badań z budżetu centralnego itp.).
4. Obawa, że nawet, jeśli podmiot dysponuje innowacyjnymi technologiami, w praktyce, proces ich wdrożenia może oznaczać organizacyjne i finansowe rozchwianie, zdestabilizowanie przedsiębiorstwa.
5. Obawa, że okres oddzielający moment wdrożenia innowacji od momentu pojawienia się pierwszych zysków z jej tytułu może okazać się nieopłacalnie długi (obawa przed koniecznością długiego prefinansowania innowacji).
6. Obawa przed konkurencją. Paradoksalnie – wszelkie ryzyka (finansowe i organizacyjne) oraz koszty związane z wprowadzaniem innowacji mogą tymczasowo obniżyć konkurencyjność organizacji. W tej sytuacji bardziej racjonalnym (choć krótkofalo-

Podsumowanie i wnioski

wo) sposobem postępowania wydaje się orientacja na bardziej pewne i sprawdzone źródła zysków (nawet, jeśli oznacza to niską rentowność).

7. Obawa, że na innowacyjne produkty i usługi po prostu nie będzie popytu. Polski rynek konsumpcyjny i szeroko rozumiany rynek wewnętrzny odbierane są jako stosunkowo płytkie i konserwatywne. Paradoksalnie, dodatkowym zagrożeniem jest – zdaniem badanych – *polski rodzaj* innowacji. Rynek wewnętrzny (zarówno B2C jak B2B) odznacza się bowiem niskim zaufaniem do rodzimych innowacji. Jeśli więc nie są one jakoś powiązane z ponadlokalnymi, najlepiej globalnymi graczami, trudno im zyskać odpowiednią rynkową wiarygodność.
8. Przekonanie, że innowacyjne produkty i rozwiązania wymagają dla siebie odpowiedniego środowiska organizacyjnego i technologicznego (którego nie ma). W rezultacie, jeśli nowości nie wpisują się w pewien ogólniejszy system technologiczno-organizacyjny (który je wspiera i sprzyja ich „zassaniu” przez rynek), są one skazane na biznesową porażkę. Innymi słowy, potężną strukturalną barierą dla pomysłów innowacyjnych jest, zdaniem badanych, ich incydentalny, niszowy, nie zaś systemowy charakter; nowości muszą się wiązać funkcjonalnie z innym nowościami, o to zaś bardzo trudno. Wspomnianą opinię można odczytać również jako przekonanie (wydaje się, że w dużej mierze uzasadnione), iż nowości (zwłaszcza te najbardziej spektakularne) muszą tworzyć (lub muszą się wpisywać) w pewien układ elementów powiązanych ze sobą relacjami synergicznymi (dobrym przykładem są tu nowe produkty digitalne: szansa, że zaakceptuje je rynek jest wprost proporcjonalna do stopnia złożoności i wewnętrznego bogactwa ich środowiska, za które można uznać w tym przypadku po prostu wszystkie rozwiązania bazujące na technologiach cyfrowych).

Przekonanie, że większość przedsiębiorstw może sobie dziś pozwolić jedynie na innowacyjność w szerokim tego słowa znaczeniu (na innowacyjność pojętą jako: usprawnianie, wdrażanie sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań, organiczny i w zasadzie nigdy nie kończący się proces poprawiania i modernizowania) siłą rzeczy sprowadza polski kapitalizm do rangi kapitalizmu imitacyjnego i naśladowczego, Polskę zaś sytuuje w grupie krajów półperyferyjnych¹⁰². Optymistyczne jest jednak to, że przynajmniej ten skromniejszy i mniej ambitny model modernizacji przez innowacje jest postrzegany nie tylko jak właściwy, lecz także jako wykonalny, możliwy do urzeczywistnienia, realistyczny.

Z drugiej strony, również imitacyjna, naśladowcza innowacyjność napotyka na rozliczne bariery. Uczestnicy zrealizowanego badania wskazywali najczęściej, że takimi trudnymi do przeskoczenia barierami „małej innowacyjności” są:

- presja czasu i presja wyniku (większość przedsiębiorstw „żyje z dnia na dzień”, wiele ma przejściowe lub permanentne problemy z płynnością finansową);
- niski poziom kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw; w rezultacie kluczowym wyzwaniem dla wielu z nich jest, póki co, strukturalne i proceduralne upo-

¹⁰² Autorem terminu jest Immanuel Wallerstien, amerykański socjolog, historyk i ekonomista. Wallerstien w pracy *The Modern World-System* (1974) odwołuje się do tradycyjnego dla teorii zależności podziału (świata) na centrum i peryferia, ale w swej koncepcji posługuje się dość konsekwentnie opozycją: rdzeń – peryferia, a także wprowadza kategorię półperyferii. Kraje półperyferyjne i peryferyjne uzależnione są od centrum, spełniają głównie rolę dostawcy na rynek światowy surowców i produktów o niskim stopniu przetworzenia.

urządowanie, systematyzacja procedur oraz właściwa synchronizacja i rytmizacja podstawowych procesów organizacyjnych; wszelkie innowacje, nawet te małe, okazują się być w tych okolicznościach swoistymi dystraktorami, „wybijają organizację z rytmu”, wprowadzają w jej funkcjonowanie elementy chaosu i niepewność;

- brak dostępu do innowacyjnych rozwiązań (strach przed wysokimi kosztami zakupu licencji i patentów, obawy prawne związane z interpretacją zapisów prawa o ochronie własności intelektualnej, niewiara w efektywność współpracy z uczelniami itd.);
- obawa przed kosztami wdrożenia innowacji, dodatkowo – brak wewnątrz organizacji zasobów kompetencyjnych pozwalających na wdrożenie nowości;
- niedostateczne wsparcie – dla ewentualnych działań i inicjatyw proinnowacyjnych – ze strony instytucji z otoczenia biznesu;
- w przypadku sektora MŚP: dominująca pozycja właścicieli-zarządców, którzy często traktują zmiany innowacyjne nie tylko jako źródło nowych ryzyk, lecz także jako zagrożenie ich własnej pozycji w organizacji.

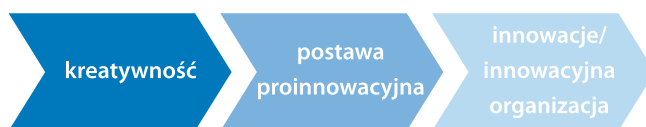
8.4. Relacje między kreatywnością a innowacyjnością i postawą proinnowacyjną

Generalnie – kreatywność jest postrzegana jako warunek konieczny innowacyjności (lecz tylko takiej, którą określiliśmy jako restrykcyjną). Równocześnie, dominuje pogląd, że kreatywność nie jest warunkiem wystarczającym dla innowacyjności, i że nie zawsze kreatywne myślenie i kreatywne działania przynoszą rezultaty w postaci takich, czy innych innowacji.

Sama kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia pytania, *jak można coś zrobić inaczej, lepiej* i jako umiejętność *projektowania* szeroko rozumianych zmian w łonie organizacji. Natomiast innowacyjność określić można mianem urzeczywistnionej (w procesach organizacyjnych, w produktach, w technologiach itp.) kreatywności. Swoistym łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna. Można ją rozumieć jako żywotne zainteresowanie urzeczywistnieniem kreatywnych pomysłów i idei oraz gotowość do wzięcia na siebie całości lub części odpowiedzialności za *operacjonalizację* projektu i jego wdrożenie.

Powiązania pomiędzy kreatywnością, innowacyjnością i postawą proinnowacyjną można zatem wyrazić w sposób przedstawiony na schemacie 15.

Schemat 15. Powiązania pomiędzy kreatywnością, innowacyjnością i postawą proinnowacyjną



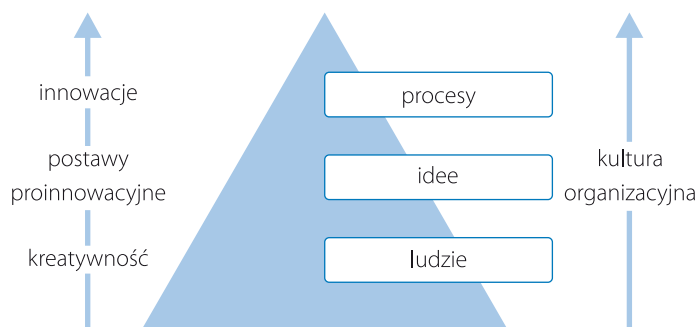
Podsumowanie i wnioski

Postawa proinnowacyjna jawi się zatem jako swoisty „mediator” pomiędzy kreatywnością (kreatywnymi jednostkami lub zespołami) a organizacją gotową wdrażać innowacje. Oczywiście, najłatwiej wyobrazić sobie sytuację, gdy kreatywna jednostka (zespół) odznacza się i postawą proinnowacyjną, i jest autorem innowacji.

Równie dobrze jednak, cały ów proces innowacyjny może być oparty na swoistym podziale pracy i zadań: (1) pomysłodawca, (2) akuszer i rzecznik zmiany innowacyjnej, (3) osoba dokonująca konkretyzacji pomysłu, (4) osoba zajmująca się wdrożeniem innowacji. Co więcej, sytuacja taka, określona przez nas przed chwilą jako podział pracy w procesie innowacyjnym, może być korzystna dla jego wszystkich uczestników i, wbrew pozorom, może skutkować bardziej efektywnym i mniej konfliktogennym wprowadzaniem innowacji. Wrócimy do tego wątku w dalszej części niniejszego podsumowania, choć w nieco innym kontekście.

Powiązania pomiędzy kreatywnością, postawą proinnowacyjną i innowacyjnymi rozwiązaniami nadającymi organizacji charakter organizacji innowacyjnej ilustruje schemat 16.

Schemat 16. Zależności pomiędzy kreatywnością, postawą proinnowacyjną i innowacyjnymi rozwiązaniami nadającymi organizacji charakter organizacji innowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Jak widzimy, kreatywność i postawy proinnowacyjne sytuują się na poziomie idei organizacyjnych i powiązane są (co oczywiste) z kompetencjami „personelu” organizacji. Innowacje natomiast dotyczą określonych, wewnątrzorganizacyjnych procesów. Można zatem powiedzieć, że są eksternalizacją kompetencji i idei.

Niezwykle istotnym, wręcz kluczowym kontekstem kreatywności, postaw innowacyjnych i potencjału innowacyjnego organizacji jest kultura organizacyjna. Do jej roli powrócimy – bardziej szczegółowo i systematycznie – w dalszej części opracowania. Póki co, powiedzieć można, że kultura organizacyjna „programuje” zarówno działania jednostek tworzących organizację (praktyki organizacyjne), jak i sposoby myślenia zarówno w organizacji, jak i o organizacji. W zależności od jej profilu może sprzyjać kreatywności i postawom proinnowacyjnym, może je oczywiście również blokować.

8.5. Czynniki wzmacniające kreatywność i innowacyjność jednostek

8.5.1. Czynniki makrostrukturalne, systemowe

Nie ulega wątpliwości, że istotnym czynnikiem stymulującym potencjał kreatywny jest wzrost orientacji indywidualistycznej społeczeństwa, przejawiający się w preferowaniu przez jednostki interesów własnych ponad interesy zbiorowe¹⁰³.

Jednak w Polsce coraz częściej indywidualizm (przynajmniej ten najbardziej ekspansywny i ostentacyjny) sadzany jest na ławie oskarżonych. Wini się go za postępującą erozję myślenia w kategoriach dobra wspólnego, za rozpad starych i słabość nowych wspólnot, za kryzys i – w ostatecznym rozrachunku – regres społeczeństwa obywatelskiego, za „uziemiwienie” i „unieczynnienie” wielu tradycyjnych zobowiązań, które jakoby miałyby gwarantować nie tylko ciągłość określonych wzorów, ale także minimum społecznej integracji, za przesadny i zaślepiony konsumpcjonizm, za „rozmywanie się” tożsamości zbiorowych itd.

Z drugiej strony, indywidualizacja społeczeństwa polskiego niesie ze sobą szereg szans. Orientacja na indywidualizm bez trudu więc może uchodzić również za *pozytywną tendencję*. Może, gdyż łatwo ją skojarzyć z wolnością, autonomią i autentyzmem.

Czynnikiem pobudzającym kreatywność i innowacyjność jednostek stają się niewątpliwie **nowe media i technologie**. Dobrym przykładem jest technologia Web 2.0, która w zasadniczy sposób zmienia tradycyjne relacje między nadawcami a odbiorcami określonych treści, aktywizując tych ostatnich, czyniąc ich współtwórcami i współautorami.

Z pewnością też digitalizacja (sama w sobie) i towarzysząca jej multimedialność wymuszają na jednostkach nabywanie zupełnie nowych umiejętności i kompetencji, które, przynajmniej potencjalnie, stać się mogą zachętą do kreatywnych działań.

Wśród kolejnych czynników makrosystemowych wspierających kreatywność i innowacyjność w Polsce należy wymienić:

- stopniowy wzrost pluralizmu społeczno-kulturowego społeczeństwa (i rosnącą akceptację społeczną dla porządku pluralistycznego),
- rosnącą (choć stosunkowo wolno) mobilność przestrzenną społeczeństwa,
- wszelkie przejawy obywatelskiej, oddolnej samoorganizacji społeczeństwa (przyjmującej postać organizacji pozarządowych, realizującej się pod postacią obywatelskiego nieposłuszeństwa – w rozumieniu, jakie nadał temu terminowi Thoreau¹⁰⁴, przybierającego postać obywatelskich inicjatyw prawnych itp.).

¹⁰³ Więcej na temat wspomnianej tendencji zob. np. Olcoń-Kubicka 2009; Jacyno 2007; Gergen 2009; Sennett 2009.

¹⁰⁴ Thoreau 2006.

Podsumowanie i wnioski

Osobnego komentarza wymaga (ewentualny) pozytywny związek pomiędzy nową i najnowszą falą migracji zarobkowych Polaków a postawami proinnowacyjnymi. Z punktu widzenia pytania o dalsze szanse modernizacyjne Polski (o szanse na modernizację w oparciu o kreatywność i innowacyjność), niezwykle ważny jest z pewnością sam język uzasadnień migracji powrotnych oraz dalszy przebieg biografii zawodowych osób, które podjęły decyzję o powrocie do kraju.

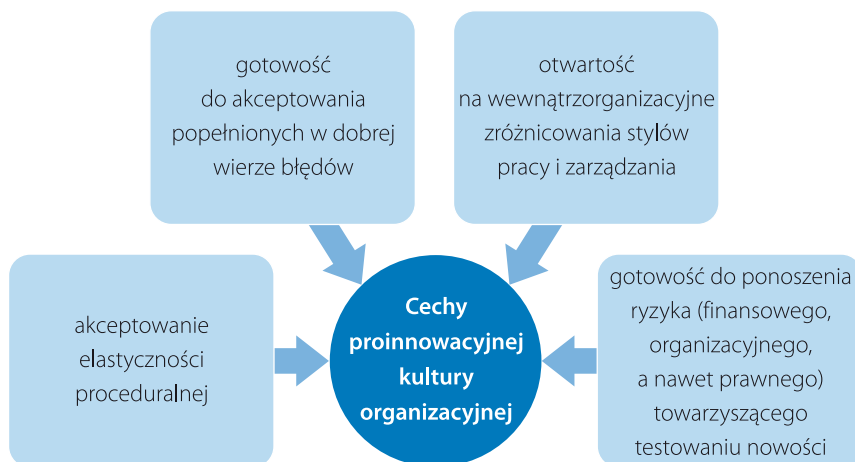
Z grubsza biorąc, rysują się tu trzy następujące scenariusze. Scenariusz pierwszy, optymistyczny, zakłada, że dominującym motywem powrotu do kraju jest (będzie) chęć twórczego, pomysłowego wykorzystania „tutaj na miejscu” doświadczeń, kompetencji i umiejętności zdobytych „tam”, oraz że, po wtóre, na owe doświadczenia, kompetencje i umiejętności znajdzie się w Polsce wystarczający popyt. Dwa pozostałe scenariusze są już mniej optymistyczne. Pierwszy zakłada, że do kraju wracają i będą wracać przede wszystkim ci, którym się „tam” nie powiodło. Drugi zakłada, że powracający z przeświadczeniem o własnym sukcesie „tam”, zderzą się z szybko zmieniającą się polską rzeczywistością, która utwierdzi ich w przekonaniu, że wbrew temu, co pierwotnie sądzili, raczej stracili, niż zyskali na wyjeździe z kraju. Nietrudno wyobrazić sobie, że np. powracające do Polski osoby, które pracowały za granicą nie w swoim zawodzie lub podejmowały się prac poniżej własnych kwalifikacji, zostaną „cofnięte na koniec kolejki ubiegających się o dobrą pracę” (gdyż ich zdobyte w kraju kwalifikacje ktoś uznał za zdezaktualizowane, zaś zebrane „tam” doświadczenia zawodowe za zbyt mało przydatne „tutaj”). Nietrudno też wyobrazić sobie, że jakaś część powracających do Polski migrantów może ze smutkiem skonstatować, że osoby o podobnych do nich kwalifikacjach, które nie opuściły kraju, *summa summarum* wygrały na tym, ponieważ ich kariery zawodowe nabierają tempa, zaś poczynione przez nie przed laty inwestycje we własne wykształcenie zaczynają się powoli zwracać.

Oczywiście, tylko pierwszy z trzech zarysowanych wyżej scenariuszy miałby szansę wesprzeć dalszą modernizację Polski. Istotniejsze jest jednak w tym miejscu pytanie swoiście „odwrotne”, w jakim stopniu dwa pozostałe scenariusze są w stanie ją spowalniać lub wręcz zablokować? Jest to w istocie pytanie o wszelkie średnio- i długofalowe (psycho-społeczne, kulturowe, polityczne, ekonomiczne) konsekwencje migracji ostatecznie zbilansowanych na minus. Nie jesteśmy dziś w stanie udzielić na to pytanie żadnej rzetelnej odpowiedzi.

8.5.2. Czynniki wewnątrzorganizacyjne

Po pierwsze i przede wszystkim, czynnikiem sprzyjającym kreatywności i innowacyjności jest pewien typ kultury organizacyjnej. Na schemacie 17 wskazano najważniejsze jej cechy

Stosunkowo niewiele organizacji wydaje się dziś wykazywać wskazane na powyższym schemacie cechy. Są one przypisywane organizacjom, w których misję niejako z góry wpisana jest innowacyjność, „świeżość spojrzenia”, niestandardowość oferowanych rozwiązań (np. agencje reklamowe, działy badawczo-rozwojowe wyodrębnione w ramach większych podmiotów, firmy związane z rynkiem mediów, firmy – „butiki kreatywne” zajmujące się szeroko rozumianym projektowaniem). Z drugiej strony, trochę paradoksalnie, cechy kultury organizacyjnej sprzyjającej kreatywności i innowacyjności wykazują również podmioty znajdujące się w początkowej fazie życia (tym razem organizacyjna otwartość na kreatywność



Źródło: opracowanie własne na potrzeby opracowania.

i myślenie proinnowacyjne wydaje się być swoistą krótkofalową strategią biznesową, która jest o tyle łatwa do przyjęcia, o ile ewentualne koszty przegranej są relatywnie niewielkie).

Po drugie, niewątpliwie wzrasta liczba organizacji, które są otwarte na rozmaite projekty nakierowane na wspieranie lub uruchamianie potencjału kreatywności i innowacyjności (np. poprzez szkolenia). Organizacje takie można uznać za struktury, które (przynajmniej na poziomie deklaracji) są przyjazne kreatywności i innowacyjności. Równocześnie jednak wolno przypuszczać, że owa otwartość na wspieranie kreatywności i innowacyjności ma często dość powierzchowny charakter. Opiera się na wierze, że można osiągnąć „efekt innowacyjny” nie zmieniając zasad funkcjonowania organizacji, lecz jedynie wyposażając pracowników w określony rodzaj kompetencji i umiejętności.

Po trzecie, przyjęć można, że kreatywności i innowacyjności sprzyja (choć na krótką metę) silna orientacja na wyniki rynkowe, na wzrost. W podobnych organizacjach kreatywność i innowacyjność jawią się jako narzędzia ekspansji rynkowej. Są wspierane za pomocą systemów motywacyjnych opartych na prowizyjnym i premiovym wynagradzaniu.

8.5.3. Bariery kreatywności i innowacyjności

Do barier wewnętrznych rozwoju kreatywności i innowacyjności jednostki zaliczamy takie cechy, jak: wrodzona nieśmiałość/wstydlivość, brak otwartości na otoczenie i jego różnorodność, brak autonomicznej motywacji poznawczej, obawa przed zachowaniami kreatywnymi (jako nagannymi) „wyuczona” we wczesnym okresie socjalizacji, rażąco niska samoocena, brak zaufania do słuszności własnych obserwacji, osądów, pomysłów itd., brak wiary w skuteczność własnych działań, konformizm.

Bariery wewnątrzorganizacyjne

Wiele polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza podmiotów z sektora mikro i z sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest dzisiaj zaabsorbowanych walką o prostą reprodukcję zasobów lub, w najlepszym razie, orientuje się na powolny, organiczny rozwój. W takiej sytuacji, innowacje (w szerokim, a zwłaszcza wąskim, bezwzględny znaczeniu) jawią się jako strategia mnożąca czynniki ryzyka. Paradoksalnie – o czym była już mowa – imitowanie wzorów okazuje się częstokroć bardziej racjonalne (przynajmniej na krótką metę). Po pierwsze, nie naraża to organizacji na koszty i destabilizację. Po drugie, wbrew pozorom podnosi a nie obniża konkurencyjność przedsiębiorstwa (znów oczywiście w krótkiej i średniej perspektywie temporalnej).

Poczucie niepewności także sprzyja ograniczeniu kreatywności i innowacyjności. Może być ono rezultatem kryzysowych tendencji (w organizacji, w branży, wreszcie w całej gospodarce). Może ono jednak wynikać również z braku odpowiedniej polityki informacyjnej, względnie być efektem źle prowadzonej polityki komunikacyjnej. Poczucie niepewności sprzyja postawom wyczekiwania i różnym zachowaniom zabezpieczającym (chowaniu się za procedury, unikaniu bądź odwlekaniu decyzji, poszukiwaniu bezpiecznych i nie kontrowersyjnych zadań itd.).

Kolejną wewnątrzorganizacyjną barierą dla kreatywności i innowacyjności jest duża liczba stresorów towarzyszących pracy i, związane z nią, permanentne poczucie zagrożenia. Kreatywność i innowacyjność wymagają dużego poczucia bezpieczeństwa. Nie musi, i nawet nie powinno, być ono utożsamiane z bezpieczeństwem socjalnym; chodzi raczej o bezpieczeństwo rozumiane jako prawo do odrębnego zdania, jako poczucie przewidywalności zachowań organizacji (wymagające z kolei jej stabilności proceduralnej). Istotnym czynnikiem zwiększającym poczucie bezpieczeństwa jest także możliwość przeznaczania części czasu pracy na czynności, które – z perspektywy bieżących zadań i celów organizacji – nie są ani niezbędne, ani konieczne, lecz które jednocześnie są próbą *wybiegnięcia w przyszłość*, są elementem *myślenia perspektywicznego*.

Bołączką większości polskich przedsiębiorstw jest funkcjonowanie pod presją bieżących problemów, zadań i „spraw do załatwienia”. Jeśli jednak organizacja zostaje zdominowana przez retorykę krótkoterminowego planowania i przez „bieżącą zadaniowość”, siłą rzeczy przejawy kreatywnego i innowacyjnego myślenia muszą być tłumione, a przynajmniej odsuwane na plan dalszy (jako „ciekawe propozycje, lecz nie na teraz”, „tematy, do których trzeba będzie powrócić, gdy uspokoi się i wyjaśni sytuacja”, „warte rozważenia postulaty” itp.).

Problemem wielu organizacji jest brak ciągłości zarządzania. Objawia się ono na różne sposoby, np. w postaci częstych zmian składów zarządów, często zmieniających się dyrektyw rad nadzorczych itp. W efekcie trudno wypracować długofalową wizję i misję przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa „projektują siebie” przyjmując krótki, taktyczny horyzont czasowy. Planowanie strategiczne należy do rzadkości. Im mniejszy podmiot, tym bardziej prawdopodobne, że zarządzaniu nim nie towarzyszy żadna refleksja strategiczna.

Z brakiem ciągłości zarządzania łączy się jeszcze jedna okoliczność tłumiąca, w ostatecznym rezultacie, kreatywność i innowacyjność. Zmianom personalnym w organizacjach

często towarzyszy skłonność menedżerów do kwestionowania organizacyjnej przeszłości i dotychczasowego dorobku organizacji. Brak szacunku dla dokonań poprzedników i skłonność do „zaczynania wszystkiego od nowa”, do ogłaszania „nowego początku” itp. skutkują oczywiście dezorientacją wśród pracowników. Siłą rzeczy, podobne postawy i zachowania kadry zarządczej nie sprzyjają również planowaniu strategicznemu, formułowaniu długofalowych wizji i misji przedsiębiorstwa.

Kreatywność nie jest niestety postrzegana przez dużą część menedżerów i właścicieli jako wartość i czynnik prorozwojowy. Nie jest też traktowana jako swoisty „miękki zasób” budujący przewagę konkurencyjną organizacji. W rezultacie, w przedsiębiorstwach nie dąży się ani do wypracowywania mechanizmów zachęcających do kreatywności, ani do takiego modelowania kultury organizacyjnej, w rezultacie którego miałyby ona szansę wspierać kreatywność i skłaniać do postaw proinnowacyjnych.

Niezależnie od faktu, że kreatywność i innowacyjność są niezmiernie rzadko traktowane jako wartości prorozwojowe, oba te terminy funkcjonują zazwyczaj na poziomie oficjalnego języka organizacji. Innymi słowy, wiele organizacji wprawdzie *nie wierzy* w kreatywność i nie traktuje jej jako wartościowego zasobu, lecz jednocześnie w tych samych organizacjach dużo *mówi się* o kreatywności, proinnowacyjności itp.

Dochodzi do swoistego skompromitowania „retoryki proinnowacyjnej”. Zaczyna być ona odbierana jako zbiór pustych i niezobowiązujących frazesów. Z punktu widzenia pracowników, sytuacja taka jest – jak się nietrudno domyślić – odbierana jako rodzaj instrukcji: wbrew oficjalnemu językowi organizacji nie myśleć i nie zachowywać się kreatywnie i proinnowacyjnie.

Potęzną (prawdopodobnie najważniejszą) barierą dla kreatywności i innowacyjności okazują się być kultury organizacyjne przedsiębiorstw.

Warto w tym miejscu odwołać się do znanej typologii kultur organizacyjnych Camerona i Quinn'a¹⁰⁵, którzy wyodrębnili następujące cztery wymiary (każdej) kultury organizacyjnej (każdego) przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich, to *klanowość* (orientacja na wspólnotowość, dążenie do tworzenia firmy przyjaznej, socjalnej i opiekuńczej). Drugi, to *rynkowość* (orientacja na wyniki, na efekty, na maksymalizację zysku, na wszystko, co sprzyja uzyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej). Trzeci wskazany przez Camerona i Quinn'a wymiar kultury organizacyjnej, to *hierarchiczność* (orientacja na wewnątrzorganizacyjny porządek, na procedury). Czwarty wreszcie, to *adhokracja* (orientacja na elastyczność, akceptowanie niestandardowych rozwiązań, umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki działania).

Można przyjąć, choć oczywiście godząc się na pewne uproszczenie, że najbardziej sprzyjającym dla kreatywności i innowacyjności „środowiskiem kulturowym” jest kultura adhokratyczna, najmniej zaś – ten rodzaj kultury organizacyjnej, który Cameron i Quinn określają mianem kultury hierarchicznej.

Jeśli dać wiarę deklaracjom badanych i opiniom ekspertów, dominującymi rysami kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw są dzisiaj: (1) klanowość (np. firmy rodzinne, małe i średnie przedsiębiorstwa, w których właściciele-założyciele w dalszym ciągu pełnią zada-

¹⁰⁵ Cameron, Quinn 2006.

Podsumowanie i wnioski

nia zarządcze, firmy będące jednoosobowymi spółkami skarbu państwa, w których racjonalność ekonomiczna często podporządkowana jest racjonalności socjalno-opiekuńczej), (2) rynkowość (firmy „na dorobku”, podmioty zagrożone rynkową marginalizacją, spółki-córki zarządzane za pomocą „polityki bieżącego »zadaniowania«”, podmioty wplecione w globalne powiązania w 100% uzależnione od sprzedażowych planów ich central itp.) oraz (3) hierarchiczność (podmioty chcące *uporządkować się* i szukające szansy na to uporządkowanie w sztywnych procedurach, przedsiębiorstwa, które w początkowej fazie były zarządzane adhokratycznie, lecz osiągnąwszy średnią skalę zdecydowały się *zracjonalizować* (tzn. spoceduralizować) zarządzanie, przedsiębiorstwa chcące za pomocą usztywnienia procedur lepiej kontrolować i skuteczniej ograniczać swoje koszty).

Adhokracja z kolei dominuje przede wszystkim w przedsiębiorstwach znajdujących się w początkowej fazie życia (często jest traktowana jako etap przejściowy, po którym nastąpić powinno szybkie przeorientowanie na kulturę hierarchiczną lub/i rynkową). Jest ona także postrzegana jako trwała cecha niektórych (ale bardzo specyficznych) podmiotów – np. agencji reklamowych, małych firm informatycznych, firm konsultingowych, firm wyspecjalizowanych w niszowych usługach, firm funkcjonujących na rynku starych (i zwłaszcza nowych) mediów, firm – centrów badawczo-rozwojowych „miętko” finansowanych przez koncerny i korporacje, firm – obietnic rynkowych finansowanych przez fundusze *venture capital* lub przez fundusze inwestycyjne *business angels* – agresywnie działające na rynku itp.

Problem w tym, że jeśli organizacje mają wytwarzać jakąś przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności, winny to robić przede wszystkim za pomocą wspierania elementów adhokratycznych we własnych kulturach organizacyjnych. Przyjąwszy, że orientacja na adhokrację jest najlepszą zachętą dla kreatywności i innowacyjności, poniżej wskazano te elementy kultury organizacyjnej, które – zasadniczo rzecz biorąc – są w swoich ostatecznych konsekwencjach blokadami dla adhokracji.

1. Systemy motywacyjne, które nie premiąją kreatywności i postaw proinnowacyjnych, za to zorientowane są na premiowanie skuteczności w realizowaniu bieżących zadań organizacji (sprzedażowych, związanych z ograniczaniem jej stałych i zmiennych kosztów itp.).
2. Systemy motywacyjne pozbawione elementów nagradzania (finansowego lub symboliczno-godnościowego) za odchodzenie od organizacyjnej rutyny, za kwestionowanie organizacyjnego *status quo* w imię podnoszenia efektywności i spójności organizacji.
3. Systemy motywacyjne, które zorientowane są na karanie za błędy i które nie akceptują *prawa pracownika do popełnienia błędów*.
4. Systemy motywacyjne, które zorientowane są na perfekcjonizm (premiowanie perfekcjonizmu skutkuje spadkiem wydajności pracy).
5. Systemy motywacyjne (i szerzej – systemy zarządzania), które absolutyzują *czas terażniejszy* (i które tym samym skracają perspektywę myślenia do organizacyjnego „tu i teraz”).
6. Systemy motywacyjne, które zorientowane są na nagradzanie konformizmu pionowego (w stosunkach z przełożonymi) i poziomego (w stosunkach ze współpracownikami) oraz, generalnie, na premiowanie wszelkich postaci konformizmu organizacyjnego.

7. Metody rekrutacji prowadzące w ostatecznym rozrachunku do zmniejszania różnorodności zespołu pracowniczego (wprawdzie kooptowanie do zespołu osób podobnych zwiększa poczucie bezpieczeństwa w zespole i sprzyja umacnianiu klauzowej kultury organizacyjnej, ale też prowadzi do zmniejszenia wewnątrzorganizacyjnego zróżnicowania, które jest ważnym czynnikiem pobudzającym kreatywność i innowacyjność).
8. Tendencje do „wpakowania” całej złożoności praktyk organizacyjnych w możliwie proste i mechaniczne procedury (tendencjom tym towarzyszy zazwyczaj nadzieja, że takie postępowanie przyniesie skutek w postaci spektakularnego obniżenia kosztów stałych i kosztów zmiennych organizacji, i że przyczyni się nie tylko do wzrostu dyscypliny budżetowej, lecz także do wzrostu wydajności pracy i wzrostu lojalności pracowniczej).
9. Tendencje do definiowania kreatywności jako strategii dysfunkcjonalnej wobec przedsiębiorstwa, jako strategii zorientowanej na poszukiwanie ułatwień lub obchodzenie reguł (w rezultacie, jednostki kreatywne i innowacyjne zostają napiętnowane jako organizacyjni *outsiderzy*, i faktyczni *destruktorzy porządku organizacyjnego*).
10. „Wąskie gardła” lub bariery komunikacyjne, czyli źle zaprojektowana komunikacja wewnętrzna. Dominuje model komunikacji pionowej (z góry na dół), często „silo-sowej”, tzn. obejmującej poszczególne fragmenty, pionu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lecz nie udrażniającej komunikacji poziomej. W efekcie, pojawiają się problemy z dezinformacją, wśród pracowników narasta poczucie niedoinformowania. Ponieważ pionowe przepływy komunikacyjne nie pozwalają (w zasadzie nikomu) zobaczyć organizacji jako całości, radykalnie obniża się również prawdopodobieństwo myślenia i działania kreatywnego (wiedza posiadana przez poszczególnych pracowników ma bowiem charakter aspektowy, wycinkowy). Brak lub niedostateczna intensywność poziomej komunikacji praktycznie uniemożliwia konfrontację i wymienianie partykularnych, aspektowych punktów widzenia.

Opisane powyżej bariery wewnątrzorganizacyjne dla kreatywności i innowacyjności podsumowano na schemacie 18 (s. 118).

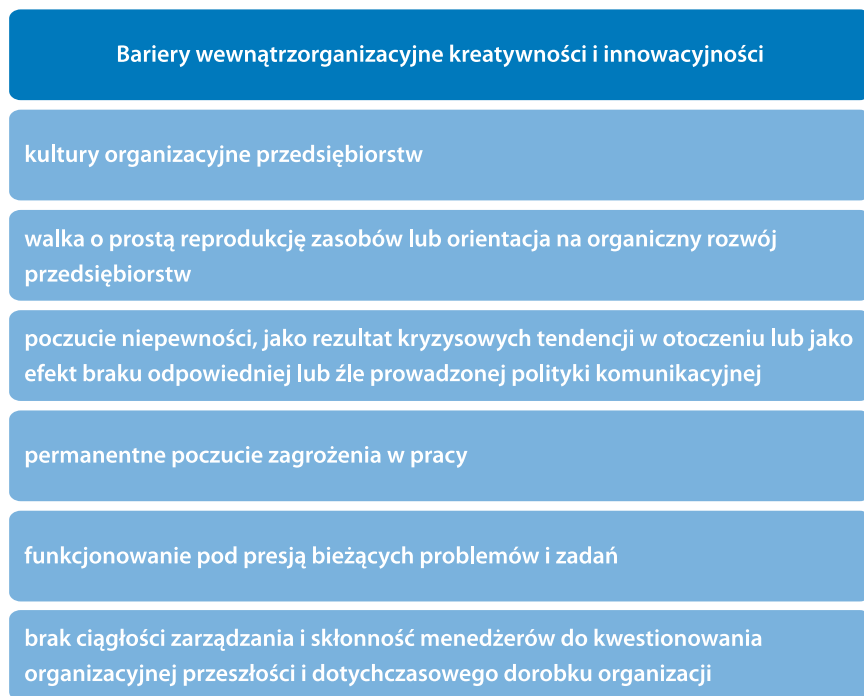
Bariery zewnętrzne (poza organizacyjne)

Wśród zewnętrznych barier kreatywności i innowacyjności wskazywano najczęściej na system edukacyjny oraz wzory wychowawcze. Trzecim, stosunkowo często wymienianym poza organizacyjnym (społeczno-kulturowym) czynnikiem blokującym kreatywność i innowacyjność okazuje się być niski poziom wzajemnego zaufania jednostek, niski poziom kapitału społecznego.

W pierwszym przypadku wskazywano najczęściej na następujące (tłumiące kreatywność i innowacyjność) cechy systemu edukacyjnego:

- premiowanie konformizmu pionowego i poziomego;
- premiowanie schematycznego myślenia;
- oparcie tzw. egzaminów zewnętrznych organizowanych przez Centralną Komisję Egzaminacyjną na (zbyt mocno) wystandardizowanych kryteriach;
- brak zajęć i przedmiotów uczących kreatywnego myślenia, umiejętności pracy twórczej w zespole itp.;

Schemat 18. Bariery wewnątrzorganizacyjne kreatywności i innowacyjności



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

- premiowanie rywalizacyjnych, nie zaś kooperacyjnych relacji w szkole i na uczelni;
- brak tolerancji dla popełnianych błędów, absolutyzacja perfekcjonizmu;
- niski poziom tolerancji społecznej, zwłaszcza kulturowej, w wielu szkołach;
- oparcie programów nauczania na rozmaitych systemach wiedzy kanonicznej, zamkniętych, nie modyfikowanych (przykładem archaiczny kanon lektur, opór przed wprowadzeniem do programów nauczania *lektur filmowych*).

Zastrzeżenia kierowane pod adresem polskiego systemu edukacyjnego i zarazem oczekiwania dotyczące kierunków jego reformowania dobrze streszcza tabela 8.

Jeśli chodzi natomiast o zewnętrzne bariery kreatywności i innowacyjności związane ze wzorami wychowawczymi, najczęściej zwracano w badaniu uwagę na następujące kwestie:

- mimo zmian, jakim na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat podlega rodzina, w dalszym ciągu w tradycyjny model polskiej rodziny nie „wpisały się” w wystarczającym stopniu relacje partnerskie;
- ponieważ rodzice poświęcają na wychowanie dzieci coraz mniej czasu, odpowiedzialność za wychowanie spada na system szkolny (ten zaś premiuje, jak wspomniano, pionowy i poziomy konformizm).

W tym kontekście warto przywołać wątek niskiego poziomu kapitału społecznego – traktowanego jako kolejna zewnętrzna bariera kreatywności i innowacyjności.

Tabela 8. Porównanie niektórych cech tradycyjnej i nowej edukacji

Edukacja tradycyjna (XIX/XX wiek)	Nowa edukacja (XXI wiek)
Szkoła jako „magazyn wiedzy”, niekoniecznie użytecznej w życiu codziennym	Szkoła jako „schronienie” dla uczniów nabywających umiejętności wykorzystywane w życiu codziennym
Ograniczony dostęp do informacji, oparty głównie na materiałach drukowanych	Swobodny dostęp do informacji pochodzących z różnych źródeł i mediów
Praca z uczniem polegająca na wypowiedziach słownych i notatkach	Praca z uczeniem z wykorzystaniem narzędzi multimedialnych
Aktywna rola nauczyciela, dobierającego tematy zajęć i sposoby ich prezentowania	Aktywne role zarówno nauczyciela, jak i ucznia współuczestniczących w kształtowaniu programów nauczania
Jednostronne komunikowanie wiedzy (od nauczyciela do ucznia), uczeń jako bierny słuchacz zajęć	Dwustronne komunikowanie wiedzy (zaangażowanie uczniów w zajęcia), uczeń jako aktywny współtwórca zajęć
Szkoła jako jedyny nadawca prawomocnego dyskursu	Szkoła jako miejsce wskazywania źródeł wielu konkurencyjnych dyskursów
Ograniczanie zajęć do czasu spędzanego w szkole	Wykraczanie zajęć poza szkołę, odnoszenie się do szerszego kontekstu problemów, ingerowanie w rzeczywistość społeczną
Praca indywidualna	Praca grupowa, kooperacja

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Thoman, Jolls 2008.

Uczestnicy zrealizowanego badania zwrócili uwagę na fakt, że kreatywność i innowacyjność wymaga podjęcia określonego ryzyka. Problem jednak w tym, że w warunkach deficytu wzajemnego zaufania rodzą się obawy, czy ewentualne koszty związane z kreatywnymi, innowacyjnymi inicjatywami będą *solidarnie dzielone* przez współników lub kooperantów. Dominująca w naukach społecznych perspektywa patrzenia na kapitał społeczny łączy ten termin przede wszystkim z kosztami transakcyjnymi – im większy kapitał społeczny, tym niższe koszty transakcyjne i tym mniej ryzyka w obrocie gospodarczym. Okazuje się jednak, że kapitał społeczny potrzebny jest i w innej roli: niezbędny jest on – trochę paradoksalnie – także jako amortyzator wspólnie podejmowanych ryzyk.

Wątek niskiego poziomu kapitału społecznego, postrzeganego jako bariera kreatywności i innowacyjności, pojawił się w jeszcze jednym kontekście. Część badanych utrzymuje (i z pewnością ma rację), że jednym z rezultatów niskiego poziomu kapitału społecznego jest brak poszanowania dla własności intelektualnej. W sytuacji, w której nie można mieć społeczno-kulturowych gwarancji, iż nie zostanie się okradzionym z własnych innowacji, motywacja do podejmowania i urzeczywistniania projektów innowacyjnych ze zrozumiałych względów obniża się.

8.6. Kreatywność i innowacyjność – specyfika poszczególnych typów organizacji

Siłą rzeczy, oczekiwanie kreatywności i innowacyjności kierowane jest przede wszystkim pod adresem organizacji gospodarczych, przedsiębiorstw. To one mają tworzyć tkanekę nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, i to one postrzegane są jako oczywista rama inicjatyw o innowacyjnym charakterze. Im też w niniejszym raporcie poświęcono najwięcej miejsca.

Oczywiście jednak – kreatywność i proinnowacyjność mogą charakteryzować wszelkie organizacje, nie tylko te, które funkcjonują na rynku i które tym samym zobowiązane są do racjonalności ekonomicznej, do orientacji efektywnościowej. Warto więc postawić pytanie o ewentualną specyfikę poszczególnych typów organizacji, gdy przyglądamy się im poprzez pryzmat pytania o kreatywność i proinnowacyjność.

W świetle przeprowadzonych analiz i badań powiedzieć można, że:

- najmniejszy potencjał proinnowacyjny cechuje typowe organizacje biurokratyczne o hierarchicznej strukturze i jednoznacznie określonych zadaniach statutowych, których realizacja jest finansowana ze środków publicznych (np. administracja samorządowa, instytucje edukacyjne);
- można zaryzykować pogląd, że organizacyjne usztywnienie występuje wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi realizacja określonych zadań finansowanych z powierzonych organizacji środków celowych (grantów, subwencji i dotacji unijnych itd.); wynika to, jak się nietrudno domyślić, ze ścisłych i restrykcyjnych zasad rozliczania wspomnianych środków; paradoksalnie, wszystkie te szczegółowe przepisy i regulacje działają dość często jak formalno-prawny gorset krępujący inwencję i nie pozwalający elastycznie dopasowywać się do zmieniających się okoliczności;
- największy potencjał kreatywny i innowacyjny mają organizacje pozarządowe (NGO – *non-governmental organization*); kreatywności i innowacyjności wymaga już sama diagnoza rzeczywistości, w następstwie której NGO powoływane są do życia; następnie – czynnikami sprzyjającymi kreatywności i innowacyjności organizacji pozarządowych jest wielość ich form organizacyjnych, „wymuszona pomysłowość” i elastyczność adaptacyjna spowodowana koniecznością ubiegania się o środki finansowe na statutową działalność oraz (w wielu przypadkach) charyzmatyczny autorytet liderów;
- potencjał kreatywny i proinnowacyjny jest także powiązany: (1) z „wiekiem” organizacji (organizacje o długiej historii są bardziej narażone na rutynizację), (2) z wielkością organizacji (im większa organizacja, tym większe prawdopodobieństwo przewężeń komunikacyjnych, nadmiernej formalizacji i niepotrzebnej hierarchizacji), (3) ze stabilnością źródeł finansowania organizacji (paradoksalnie, im stabilniejsze finansowanie, tym większe prawdopodobieństwo orientacji na sprawdzone i utarte schematy działania).

9. Rekomendacje

9.1. Metody oraz narzędzia wspierania kreatywności

Autorzy raportu, celem uporządkowania terminologicznego, proponują, aby za bazowe pojęcie uznać pojęcie *potencjału kreatywnego*. Poniżej przywołano (za Markiem Krajewskim¹⁰⁶) konceptualizację tej kategorii.

Potencjał kreatywny można zdefiniować jako „specyficzny system relacji społecznych, który może zaowocować wytworami uznawanymi przez wspólnotę (lub jej znaczącą część) za nowe, oryginalne, wartościowe, godne uwagi”.

Przyjmując powyższe rozumienie potencjału kreatywnego autorzy raportu (ponownie powołując się w tym fragmencie opracowania na M. Krajewskiego) zwracają uwagę na następujące kwestie.

1. Potencjał kreatywny nie jest zasobem, który należy do jednostek, instytucji, organizacji czy firm, ale raczej jest on specyficznym systemem powiązań pomiędzy nimi, takim, który sprzyja tworzeniu rzeczy nowych, oryginalnych i innowacyjnych. Proponowana tu definicja pozwala więc dostrzec, iż kreatywność (zazwyczaj postrzegana jako unikalna własność, którą dysponują pewne, »wyjątkowe« jednostki), nie tylko rodzi się, ale może też stać się produktywna (zarówno w sensie kulturowym, jak i ekonomicznym) dopiero w obrębie sprzyjających jej sieci stosunków społecznych, powiązań, zależności. Jeżeli będziemy rozumieć kreatywność jako zdolność do tworzenia rzeczy nowych, ale też uznawanych społecznie, to musimy również zauważyć, iż może ona się rozwijać, być intensyfikowana tylko poprzez tworzenie sprzyjających jej relacji społecznych.
2. Przywołana definicja zakłada, że potencjał kreatywny może, ale nie musi zaowocować wartościowymi i nowatorskimi wytworami, czy rozwiązaniami. Jego produktywność zależy w dużej mierze od kontekstu społecznego, kulturowego, politycznego, technologicznego i ekonomicznego, w obrębie którego ten system relacji społecznych jest ulokowany.
3. Proponowana tu definicja zwraca też uwagę na to, iż warunkiem uczynienia potencjału kreatywnego produktywnym jest istnienie „publiczności”, która uzna to, co zostało wytworzone w obrębie konstytuujących go relacji za nowe, oryginalne i wartościowe oraz zechce z tego korzystać, uczynić je przedmiotem codziennej i odświeżonej konsumpcji, zintegrować z praktykowanymi stylami życia. Oznacza to, iż rozwijanie potencjału kreatywnego wymaga w równym stopniu: (1) tworzenia rozwiązań sprzyjających konstytuowaniu się relacji owocujących oryginalnymi i nowymi produktami (a więc na przykład edukacji uczącej wyobraźni, samodzielnego i krytycznego myślenia, otwartości na innych i tolerancji, czy polityki kulturalnej pań-

¹⁰⁶ Krajewski, *Potencjał kreatywny – próba konceptualizacji kategorii. Propozycja strategii działania na rzecz rozwijania potencjału kreatywnego*, 2030.

Rekomendacje

stwa wspomagającej wymianę myśli i idei, różnorodności, intelektualnej i fizycznej mobilności twórców), (2) działań mających na celu doskonalenie kulturowych kompetencji jednostek.

4. Relacyjna definicja potencjału kulturowego podkreśla, i czyni jednym z istotniejszych warunków rozwijania relacji społecznych sprzyjających twórczości to, co wiąże ze sobą elementy konstytuujące tego rodzaju stosunki społeczne. Jak się wydaje, podstawą tego rodzaju relacji nie mogą być stosunki o charakterze jednostronnych zależności (stosunki władzy, zależność ekonomiczna czy polityczna, dominacja kulturowa, nierówności społeczne, relacje typu patron-klient), proste zależności funkcjonalne (wynikające z podziału pracy), czy te, oparte wyłącznie na wymianie ekonomicznej (a więc oparte na instrumentalnej racjonalności i motywowane wyłącznie próbą maksymalizacji jednostkowych korzyści). Oczywiście każde z tych typów wiązań może być składową potencjału kreatywnego, który opiera się jednak przede wszystkim na woli współdziałania z innymi, u której podstaw leży po pierwsze, zaufanie społeczne, po drugie, zainteresowanie innymi (a więc otwartość, tolerancja, traktowanie różnorodności jako wartości), po trzecie, potrzeba *agonu*, a więc zdrowej rywalizacji opartej na akceptowanych przez wszystkich regułach. Oprócz tych *miękkich* wiązań, rezydujących w wartościach, przyzwyczajeniach i ludzkich postawach, potencjał kreatywny opiera się też na *twardych* fundamentach, a więc prawnych, instytucjonalnych, ekonomicznych i technologicznych rozwiązaniach sprzyjających nawiązywaniu produktywnych stosunków przynoszących nowe, innowacyjne pomysły i rozwiązania. Do tych twardych podstaw należą z pewnością: prawo autorskie sprzyjające swobodnemu korzystaniu z dóbr kulturowych, przepisy ułatwiające tworzenie stowarzyszeń, fundacji, system ulg i odpisów podatkowych wspierających tworzenie związków i relacji owocujących innowacyjnymi wytworami, technologie komunikacyjne o digitalnym i interaktywnym charakterze umożliwiające efektywną wymianę idei, myśli i wytworów oraz ich współtworzenie i inne.
5. Proponowana tu definicja potencjału kreatywnego pozwala dostrzec, iż nie jest on przypisany do jakiegokolwiek sfery życia (np. sztuki, nauki, czy technologii), ale raczej posiada zdolność wiązania ich ze sobą. Oznacza to tylko tyle, że twórczość staje się produktywna, o ile wspiera ją wysoki potencjał kreatywny, a więc sieci stosunków społecznych spinające ze sobą każdą w zasadzie sferę życia. Im gęstsze (choć niekoniecznie mocne) są systemy relacji pomiędzy jednostkami, ale też pomiędzy nimi a kulturą, technologią, rynkiem, edukacją, tym większe prawdopodobieństwo, iż wygenerują one zjawiska nowe i wartościowe społecznie. Ponieważ potencjał kreatywny nie rezyduje w żadnej sfery życia, ale jest specyficznym sposobem powiązania ich ze sobą, to trudno go kontrolować i kreować, gdy nasze działania osadzone są w autonomicznych i oddzielonych od siebie sferach życia, opierają się na wąskiej, specjalistycznej wiedzy i są nakierowane na realizowanie celów, które w jej obrębie można postawić. Potencjał kreatywny wymaga więc transdyscyplinarnego współdziałania, wyjścia poza ramy narzucające podziały instytucjonalne i granice pomiędzy różnymi dziedzinami życia społecznego.

9.2. Założenia dotyczące systemu wspierania innowacyjności

Zanim autorzy raportu przejdą do szczegółowych uwag i rekomendacji dotyczących form i sposobów wspierania potencjału kreatywności i potencjału innowacyjnego w przestrzeni organizacji, proponują, aby skupić się na ogólniejszych działaniach systemowych, które powinny być podejmowane w obrębie szeroko rozumianej ramy instytucjonalnej (na poziomie systemu edukacyjnego, na poziomie instytucji kultury, mediów, instytucji społeczeństwa obywatelskiego itp.).

Budowanie i wspieranie potencjału kreatywnego i postaw proinnowacyjnych wymaga dziś przede wszystkim:

- rozwijania kreatywności jednostek (poprzez wzmacnianie kompetencji kulturowych, umiejętności twórczego, krytycznego, samodzielnego myślenia i działania, umiejętności technicznych, świadomości historycznej i wiedzy na temat tradycji i zmian kulturowych); jest to nie tylko zadanie instytucji edukacyjnych, ale również instytucji kultury, mediów publicznych i komercyjnych, organizacji pozarządowych;
- udrażniania komunikacji i wspierania współdziałania pomiędzy kreatywnymi jednostkami;
- wspierania wszelkich inicjatyw prowadzących do podniesienia poziomu kapitału społecznego i kapitału zaufania; szczególnie ważne wydaje się tu wspieranie oddolnych inicjatyw obywatelskich;
- pobudzania i wspierania mobilności społecznej;
- podnoszenia poziomu tolerancji społeczno-kulturowej;
- budowania „publiczności” dla twórczych działań (poprzez rozwijanie kompetencji społecznych i kulturowych jednostek, pobudzanie zainteresowania nowymi trendami i tendencjami kulturowymi, społecznymi, technologicznymi);
- pobudzania nowych aspiracji jednostek związanych z jakością życia, samorozwojem, emancypacją, podmiotowością.

Poniżej zamieszczono wskazówki i rekomendacje dotyczące wspierania potencjału kreatywnego i postaw proinnowacyjnych z poziomu organizacji.

1. Należy dążyć do promocji kreatywności, potencjału kreatywnego, postawy proinnowacyjnej jako pojęć jednoznacznie pozytywnych, pozbawionych dwuznacznego charakteru. Należy też dążyć do tego, by kreatywność i innowacyjność zaczęły być traktowane (zwłaszcza przez kadre zarządzającą) jako autentyczne wartości.
2. Organizacje chcące być bardziej otwarte na kreatywne myślenie i pragnące stać się bardziej innowacyjnymi, powinny rozpocząć proces transformacji od autodiagnozy barier blokujących kreatywność i innowacyjność. Bariery te mogą być „wszyscy” w określone procedury, w systemy motywacji premijujące konformizm, w style zarządzania koncentrujące się na „tu i teraz”, w procedury rekrutacyjne blokujące wewnątrz firmową różnorodność osobowości, stylów pracy, stylów kierowania itp.
3. Następnym krokiem, powinien być długotrwały i żmudny proces zmian systemowych oznaczających w praktyce: (1) stopniowe modyfikowanie organizacyjnych

Rekomendacje

procedur i procesów tak, by lepiej wspierały kreatywność i postawy proinnowacyjne oraz (2) stopniowe modyfikowanie kultury organizacyjnej, wzmacniające w niej pierwiastek *adhokracji* (w rozumieniu, jakie nadali temu terminowi K. Cameron i R. Quinn¹⁰⁷).

4. Wspomniane modyfikowanie kultury organizacyjnej mające na celu uczynienie organizacji bardziej adhokratyczną szczególnie powinno objąć: (1) sferę motywacji, (2) sferę praktyk komunikacyjnych, (3) style zarządzania oraz (4) procedury rekrutacyjne. W pierwszym przypadku, kluczowe jest m.in. pozostawienie pracownikom prawa do błędów i premiowanie zachowań wykraczających poza rutynę i schematy. W drugim – udrażnianie komunikacji poziomej. W trzecim – wymuszenie na menedżerach wyjścia poza myślenie wpisane w „tu i teraz”. W czwartym – stworzenie mechanizmów gwarantujących różnorodność zatrudnianych pracowników.
5. Oczywiście, narzucającym się narzędziem mającym wspierać kreatywność i innowacyjność pracowników i mającym przyczynić się do zwiększania potencjału kreatywnego są rozmaite szkolenia (dotyczące technik kreatywnego myślenia, umiejętności twórczej pracy zespołowej, tzw. szkolenia otwierające i uwrażliwiające, szkolenia typu *team building* itd.). Firmy szkoleniowe oferują dziś szeroką gamę podobnych szkoleń. Bez względu należy jednak pamiętać, że szkolenia takie mają sens dopiero wówczas, gdy organizacja dokonała już rzetelnej autodiagnozy barier kreatywności i innowacyjności i przynajmniej zaczęła tworzyć systemowe, strukturalne warunki dla kreatywności i innowacyjności. W przeciwnym wypadku szkolenia będą jedynie elementem swoistej gry pozorów, będą traktowane przez pracowników jako konsekwencja pustej retoryki podkreślającej potrzebę kreatywności i innowacyjności, lecz nie traktującej tych cech jako autentycznych wartości prorozwojowych.
6. Warto zachęcać ściśle kierownictwo organizacji do myślenia o organizacji w długiej perspektywie temporalnej, do porzucenia stylu zarządzania skoncentrowanego jedynie na „tu i teraz”, czyli na bieżących zadaniach i wyzwaniach. Dobrym pretekstem do wymuszenia na menedżerach umiejętności bardziej długofalowego, strategicznego, nie zaś jedynie taktycznego czy operacyjnego, myślenia o organizacji może być zobowiązanie ich do tworzenia dokumentów o znamionach strategii (zawierających wizję i misję organizacji). Dokumenty takie, często postrzegane są (po części niestety słusznie) jako element „rytualnego życia organizacji”. Nawet jeśli średnio- i długookresowe strategie rozwojowe nie staną się autentyczną podstawą decyzji zarządczych, mają one szansę przyczynić się do przekształcenia organizacji *reaktywnej w organizację refleksyjną*.
7. Warto rozważyć możliwość „zarządzania innowacyjnością”, podnoszenia innowacyjności organizacji za pomocą podziału ról w procesie innowacyjnym. Kreatywni pomysłodawcy nie muszą być równocześnie dobrymi organizatorami, autorom innowacyjnych projektów może brakować umiejętności, by je następnie wdrożyć itd. Dlatego dobrym rozwiązaniem mogą okazać się zespoły powoływane *ad hoc*, w celu zarządzania określonymi zmianami, prowadzącymi do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa.
8. W nawiązaniu do poprzedniej uwagi – ze zrealizowanych badań wynika, że barierą innowacyjności nie jest często sam brak kreatywności i deficyt kreatywnych pomy-

słów lecz problemy z ich dopracowaniem, zoperacjonalizowaniem. Dlatego warto oddzielać od siebie te dwie fazy procesu innowacyjnego – fazę projektową i fazę realizacyjną (poczynając od operacjonalizacji, a kończąc na wdrożeniu nowości). Rozwiązanie takie jest godne polecenia również dlatego, że siłą rzeczy poszerza grono jednostek zaangażowanych (choć na różne sposoby) w proces innowacyjny.

9. Większość polskich przedsiębiorstw nie jest dziś strukturalnie przygotowana aby urzeczywistnić innowacyjność w wąskim, restrykcyjnym rozumieniu. Warto jednak wspierać wszelką innowacyjność w szerokim, mniej pryncypialnym pojmowaniu (również tę imitacyjną, naśladowczą). Przyjęcie zbyt sztywnego rozumienia innowacyjności, może spowodować, że idea gospodarki innowacyjnej zostanie potraktowana jako idea wykluczająca i na długie lata wyparta ze świadomości przedsiębiorców, szczególnie sektora MŚP.
10. W nawiązaniu do poprzedniej uwagi – warto przyjąć założenie, że proces innowacyjny jest – każdorazowo – procesem składającym się z wielu etapów. Warto też przyjąć, że jego ostateczny kształt bywa swego rodzaju kompromisem między pierwotnym kształtem kreatywnej wizji a możliwościami jej urzeczywistnienia (co jednak w żadnym razie nie dyskwalifikuje wizji). Inaczej mówiąc, proces wdrażania innowacji powinien mieć raczej charakter ewolucyjny niż rewolucyjny.¹⁰⁸ Uświadomienie tego faktu likwiduje, a przynajmniej ogranicza, dużą część obaw przed zmianami.

9.3. Zalecenia kierunkowe

W tabeli 9 (s. 126) zebrano rekomendacje kierunkowe dotyczące wzmocnienia kreatywności jednostki na rzecz wspierania postaw proinnowacyjnych. Pod tabelą zamieszczono rozwinięcie owych zaleceń w postaci rekomendacji operacyjnych dla poszczególnych grup docelowych.

9.3.1. Grupa: przedsiębiorcy

1. Należy dążyć do budowania/wspierania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (co w praktyce oznacza: budowanie/wspieranie kultury organizacyjnej opartej na relatywnie dużej elastyczności proceduralnej, akceptującej prawo do popełniania błędów, nagradzającej próby wykraczania poza schematyzm/rutynę działania, opartej na tolerancji dla myślenia wyłamującego się z konformizmu organizacyjnego, dążącej do funkcjonalizacji wewnętrznych konfliktów i napięć – tzn. do traktowania ich raczej jako szansy niż zagrożenia, jako mechanizmu wczesnego ostrzegania składającego organizację do autorefleksji, co powinno skutkować wzrostem efektywności i lepszą adaptacją do wymogów otoczenia).
2. Początkiem procesu przeobrażania organizacji w bardziej innowacyjną i kreatywną powinna być każdorazowo rzetelna autodiagnoza barier innowacyjności i kreatyw-

¹⁰⁸ Wiele badań z obszaru psychologii społecznej i socjologii organizacji wskazuje, że proces szeroko rozumianej zmiany (a takim jest również proces wdrażania innowacji) ma większe szanse powodzenia, gdy jest podzielony na etapy, po drugie, wówczas, gdy włączone jest weń możliwie szerokie grono uczestników.

Tabela 9. Rekomendacje kierunkowe¹⁰⁹

Działania	Składowe działania	Środki (podmioty) realizacji
Rozwijanie kreatywności jednostek	Rozwijanie kompetencji kulturowych jednostek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kulturowe, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Rozwijanie umiejętności twórczego, krytycznego, samodzielnego myślenia i działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kulturowe, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Rozwijanie umiejętności technicznych umożliwiających tworzenie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Rozwijanie świadomości historycznej, wiedzy na temat tradycji i zmian kulturowych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
Wspomaganie współdziałania pomiędzy kreatywnymi jednostkami	Wzbudzanie potrzeby współdziałania, budowanie kapitału społecznego i zaufania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Rozwijanie technologicznych narzędzi współdziałania, digitalizacja i usieciowienie przestrzeni komunikacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ prywatne firmy sektora IT, ▪ przemysły kulturowe, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.).

ności. Diagnoza ta szczególnie powinna uwzględniać: (1) bariery proceduralne, (2) bariery na poziomie kultury organizacyjnej, (3) bariery strukturalne, (4) bariery komunikacyjne, (5) bariery związane ze stylami zarządzania/z dominującymi stylami

¹⁰⁹ Na podstawie: Krajewski M., *Potencjał kreatywny – próba konceptualizacji kategorii. Propozycja strategii działania na rzecz rozwijania potencjału kreatywnego.*

Działania	Składowe działania	Środki (podmioty) realizacji
	Tworzenie prawnych, instytucjonalnych i ekonomicznych rozwiązań sprzyjających współdziałaniu pomiędzy kreatywnymi jednostkami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ inicjatywy oddolne, rekomendujące państwu prawne, instytucjonalne i ekonomiczne rozwiązania wspierające współdziałanie pomiędzy kreatywnymi jednostkami.
	Wspieranie mobilności jednostek oraz obiegu myśli, nowych rozwiązań, innowacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji.
	Symetryczna kosmopolityzacja (umiędzynarodowienie i dyfuzja)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze, ▪ przemysły kultury.
Budowanie „publiczności” dla twórczych działań	Rozwijanie kompetencji kulturowych jednostek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Rozwijanie aspiracji jednostek związanych z jakością życia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ przemysł kulturowy, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze, ▪ edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.

mi przywództwa, bariery występujące na poziomie systemu motywacji finansowej i pozafinansowej oraz (6) bariery wynikające z polityki personalnej/rekrutacyjnej. Usługi w zakresie diagnozowania barier innowacyjności i kreatywności w organizacji prowadzą np. instytucje otoczenia biznesu świadczące bezpłatne proinnowacyjne usługi doradcze w ramach V osi priorytetowej Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, działanie 5.2 – Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym¹¹⁰. cd tabeli na s. 128

¹¹⁰ Usługi te świadczone są bezpłatnie w ramach pomocy *de minimis*.

cd Tabeli 9. Rekomendacje kierunkowe

Działania	Składowe działania	Środki (podmioty) realizacji
	Wspieranie otwartości, tolerancji oraz zainteresowania innymi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Wspieranie potrzeby innowacji i eksperymentu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
Budowanie środowiska społecznego i kulturowego sprzyjającego kreatywności	Wspieranie kulturowej różnorodności	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Wspieranie jednostkowej (intelektualnej i fizycznej) mobilności	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa (a zwłaszcza jego polityka edukacyjna, kulturowa i zagraniczna), ▪ edukacja szkolna na wszystkich stopniach kształcenia, ▪ instytucje kulturowe (muzea, galerie, biblioteki itd.), ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Wpieranie otwartości na innowację i eksperyment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji, ▪ przemysły kultury, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze.
	Motywowanie instytucji publicznych i prywatnych do wdrażania innowacji i integrowania ich we własne działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ spontaniczne sieci oparte na zdigitalizowanej kulturze, ▪ organizacje pozarządowe dedykowane kulturze, historii, tradycji.

Działania	Składowe działania	Środki (podmioty) realizacji
Budowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych	Promowanie organizacji samouczących się, które akceptują prawo do popełniania błędów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	Wspieranie różnorodności społeczno-kulturowej i kompetencyjnej „personelu” organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	Wspieranie rozwiązań intensyfikujących wewnątrzorganizacyjną komunikację	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	Systemy motywacji finansowej i pozafinansowej nagradzające organizacyjny nonkonformizm i otwartość na nowości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	Zwiększanie elastyczności proceduralnej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	Planowanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacje, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
Wspieranie kreatywności i innowacyjności organizacji z poziomu ich otoczenia	Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje otoczenia biznesu
	System dotacji na zakupy patentów i licencji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ instytucje otoczenia biznesu.
	System szkolenia i finansowania, ze środków budżetowych, eksperckich zespołów wdrażających innowacje w organizacjach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje otoczenia biznesu, ▪ instytucje państwa.

cd tabeli na s. 130

3. Dopiero po zdiagnozowaniu barier blokujących postawy proinnowacyjne można myśleć o stworzeniu programu działań mającego na celu ich stopniowe, sukcesywne usuwanie. Powinien on objąć te obszary, w których zidentyfikowano największej barier. Program nie powinien być akcyjny. Trzeba się liczyć z tym, że niektóre zmiany (np. związane z kulturą organizacyjną) zachodzić będą stosunkowo powoli. Wskazana jest zatem z jednej strony, konsekwencja w realizacji działań mających wspierać postawy proinnowacyjne, z drugiej zaś, cierpliwość.
4. Ponieważ istotnym czynnikiem skorelowanym z kreatywnością i innowacyjnością organizacji jest drożna i permanentna komunikacja pozioma i pionowa w organizacji, warto dokładać starań, by odchodzić od modelu silosów komunikacyjnych. W praktyce może to oznaczać zarówno dążenie do tworzenia nowych forów wy-

cd Tabeli 9. Rekomendacje kierunkowe

Działania	Składowe działania	Środki (podmioty) realizacji
	System efektywnego wspierania przedsiębiorczości akademickiej ¹¹¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ uczelnie.
	System doradztwa proinnowacyjnego ¹¹²	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ instytucje otoczenia biznesu, ▪ samorządy wojewódzkie, powiatowe, miejskie.
	System zamawianych studiów podyplomowych dla migrantów (<i>e-learning</i>) i dla migrantów powrotnych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ instytucje otoczenia biznesu, ▪ samorządy wojewódzkie, powiatowe, miejskie, ▪ uczelnie.
Tworzenie prawnych zachęt do kreatywności i innowacyjności	System ulg fiskalnych dla autorów patentów, licencji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa.
	Systemy stypendialne dla wybitnie uzdolnionych studentów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa, ▪ uczelnie.
	Państwowe fundusze typu <i>venture capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instytucje państwa.

miany informacji (także nieformalnych lub półformalnych), jak i np.: (1) dążenie do re-aranżacji przestrzeni tak, by bardziej sprzyjała ona nieformalnym kontaktom, (2) dążenie do modyfikacji struktury organizacyjnej w taki sposób, by powiązania i zależności pionowe uzupełnić o powiązania i zależności poziome oraz (3) sięganie po nowoczesne rozwiązania technologiczne w rodzaju intranet itp.

5. Warto dążyć do tworzenia dokumentów o znamionach strategii, średnio- i długookresowych planów rozwojowych itp. Podobne dokumenty wydłużają perspektywę czasową, z jakiej postrzegana jest organizacja, sprzyjają porzuceniu myślenia koncentrującego się wyłącznie na „tu i teraz” (które to myślenie jest jedną z największych barier kreatywności i innowacyjności).
6. Warto przed przystąpieniem do wdrażania konkretnych innowacji przeprowadzać każdorazowo studia ich wykonalności. Pozwoli to, niejako już na wstępie, zidentyfikować ewentualne bariery i lepiej przygotować się do ich usunięcia. Pozwoli to

¹¹¹ Więcej na ten temat w Drozdowski 2007.

¹¹² Np. inicjatywa podjęta przez Województwo Mazowieckie w ramach projektu systemowego *Opracowanie koncepcji funkcjonowania Mazowieckiej Sieci Ośrodków Doradczo-Innowacyjnych w zakresie innowacji* realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII – Regionalne kadry gospodarki, działanie 8.2. – Transfer Wiedzy, poddziałanie 8.2.2. – Regionalne strategie innowacji polegająca na utworzeniu Mazowieckiej Sieci Ośrodków Doradczo-Informacyjnych w zakresie innowacji, której celem będzie kształtowanie i promowanie postaw proinnowacyjnych oraz przedsiębiorczych w województwie mazowieckim, m.in. poprzez wspieranie przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie w zakresie innowacji i transferu technologii.

również w optymalny sposób zaplanować sam proces implementacji nowych rozwiązań, zapewnić niezbędny potencjał itp.

7. Warto rozważać możliwość „zarządzania innowacyjnością” za pomocą podziału ról w procesie innowacyjnym (kreatywni pomysłodawcy nie muszą być równie dobrymi promotorami nowych rozwiązań, nie muszą też posiadać kompetencji koniecznych do ich wdrożenia). Optymalnym rozwiązaniem może się okazać powoływane zespołów mających za zadanie wdrożenie innowacji.
8. W wielu organizacjach sprawdza się praktyka polegająca na zobowiązaniu pracowników do tego, aby część swojego czasu pracy przeznaczali na opracowywanie projektów zmian, usprawnień i innowacji.

9.3.2. Grupa: instytucje edukacyjne

1. Należy dążyć do wprowadzenia – na wszystkich poziomach nauczania – przedmiotu lub warsztatu uczącego kreatywnego myślenia, niestandardowych sposobów rozwiązywania standardowych zadań, zespołowego poszukiwania rozwiązań przełamujących rutynę itp.
2. Należy dążyć do konsekwentnego, systemowego wprowadzenia do standardów ocen (w tym także ocen tzw. egzaminów zewnętrznych) kryterium oryginalności/kreatywności. Oczywiście nie zawsze i nie wszędzie będzie to możliwe, w większości przypadków jednak – tak.
3. Należy dążyć do kładzenia w procesie nauczania większego nacisku na nowe rodzaje kompetencji, takich jak kompetencja wizualna, cyfrowa, medialna (*visual, digital, media literacy*). Wspomniane typy kompetencji sprzyjają uczestnictwu w komunikacji sieciowej, zagęszczają sieć interakcji, sprzyjają również podejmowaniu roli twórcy i wytwórcy, nie tylko zaś odbiorcy i adresata.
4. Należy dążyć do sukcesywnego wprowadzania do programów nauczania form dydaktycznych, które uczą pracy zespołowej (rozumianej jednak nie jako wykonywanie określonych czynności i zadań *razem*, nie jako ćwiczenie w *społecznym podziale pracy*, lecz jako konsekwentne budowanie zespołów: (1) opartych na tolerancji na wewnętrzne konflikty i (2) zaufaniu, (3) o wysokim poziomie motywacji oraz (4) zintegrowanych poczuciem wspólnego celu.
5. Należy w miarę możliwości odchodzić od takiej logiki ocen, która z jednej strony nadmiernie premiuje, z drugiej zaś – wymusza *perfekcjonizm*. Należy, innymi słowy mówiąc, dążyć do osvajania uczniów z prawem do popełniania błędów i do eksperymentowania.
6. Należy na wszystkich etapach edukacji przykładać większą niż dotąd wagę do uczenia tolerancji na spory i konflikty oraz do uczenia sztuki prowadzenia sporów.
7. Należy tak opracowywać szkolne plany lekcji i plany zajęć, aby uczniowie i studenci z różnych klas i różnych semestrów mieli szansę wspólnie uczestniczyć w niektórych lekcjach, zajęciach czy ćwiczeniach. Takie łączenie uczniów lub studentów w różnorodne grupy sprzyja rozwijaniu kreatywności.
8. Należy wspierać rozwój placówek oświatowych opartych na autorskich, w tym także eksperymentalnych, programach nauczania.

9.3.3. Grupa: administracja publiczna

1. Restrykcyjne rozumienie innowacyjności może okazać się w krótkiej i średniej perspektywie temporalnej dysfunkcjonalne. Należy w związku z tym dążyć (również przy ocenie projektów ubiegających się o finansowanie ze środków publicznych) do przyjęcia bardziej liberalnego rozumienia innowacyjności (jako innowacyjności relacyjnej lub nawet jako synonimu wszelkich działań mających znamiona procesów modernizacyjnych).
2. Wydaje się, że trzeba pogodzić się z tym, że znaczna część procesów modernizacyjnych będzie mieć w najbliższych latach w Polsce charakter imitacyjny, naśladowczy. To jeszcze jeden powód przemawiający za przyjęciem bardziej liberalnego rozumienia innowacyjności i gospodarki innowacyjnej. Oznacza to w praktyce, że środki finansowe przeznaczane na innowacje powinny być szersze niż do tej pory udostępniane także tym podmiotom, które zamierzają je wykorzystać w celu modernizacji naśladowczej, nie zaś wyłącznie tym, którzy jawią się jako autorzy innowacji bezwzględnych (w ścisłym, restrykcyjnym znaczeniu tego terminu).
3. Należy dokładać wszelkich starań, by w przedsięwzięciach innowacyjnych zagęszczać, intensyfikować komunikację między potencjalnymi partnerami i kooperantami. W praktyce oznacza to min. konieczność stworzenia spójnego systemu zachęt i form wsparcia mających w ostatecznym rezultacie zaowocować większym niż dotąd zainteresowaniem przedsiębiorców klastrami. Oznacza to jednak również, inicjowanie i współfinansowanie rozmaitych forów/instytucji/organizacji służących po prostu swobodnej wymianie informacji. W skrócie mówiąc, jednym z kluczowych zadań administracji publicznej jest stwarzanie warunków/infrastruktury dla komunikacji.
4. Pożądane są wszelkie inicjatywy, które będą nakierowane na minimalizowanie/amortyzowanie ryzyka (organizacyjnego, finansowego, prawnego) związanego z wdrażanymi przez przedsiębiorstwa innowacjami. Istotnym czynnikiem, który – z dużym prawdopodobieństwem – będzie przesądzał o zainteresowaniu przedsiębiorców podobnymi inicjatywami, będzie ich stabilność w czasie. Nie powinny to być więc inicjatywy o charakterze akcyjnym, akcydentalnym.
5. Szczególnie potrzebne przedsiębiorstwom w chwili obecnej są takie inicjatywy wspierające innowacyjność, jak: (1) pomoc prawna (min. ekspertyzy dot. interpretacji prawa własności, pomoc przy wnioskach patentowych itp.), (2) kredytowanie lub współfinansowanie kosztów zakupu licencji, kosztów prototypów, badań rozwojowych, (3) pomoc doradcza dotycząca przedmiotowo zmian w strukturze organizacyjnej oraz zmian kultury organizacyjnej zmierzających do usuwania barier kreatywności/innowacyjności/postaw innowacyjnych.
6. Warto zastanowić się nad systemowym rozwiązaniem problemu braku kadry odpowiadającej nie tyle za tworzenie innowacyjnych rozwiązań, co za ich wdrażanie. Wydaje się, że kadry takiej mogłyby dostarczać min. studia trzeciego stopnia kształcące doktorantów i wieńczone stopniem doktora. Trzeci stopień studiów rozwija się stosunkowo intensywnie i jest to prawdopodobnie trwała tendencja. Problem w tym, że w przeciwieństwie do niedawnego jeszcze okresu *gros* absolwentów studiów doktoranckich nie znajduje już zatrudnienia na uczelniach (w charakterze pracowników naukowo-dydaktycznych). Osoby te, z uwagi na ich wysokie kompe-

tencje, ponadprzeciętną mobilność i wysokie aspiracje mogą zostać systemowo zagospodarowane jako naturalne zaplecze kadrowe dla zadań proinnowacyjnych i promodernizacyjnych.

7. Należy sukcesywnie rozwijać i wzmacniać finansowane ze środków publicznych instytucje pełniące funkcję funduszy wysokiego ryzyka inwestycyjnego (*venture capital*). Wydaje się, że podobne fundusze powinny być zaangażowane zwłaszcza w finansowanie/współfinansowanie fazy początkowej projektów innowacyjnych (*seed capital phase*), a także za finansowanie ekspertyz oceniających ich potencjał rozwojowy. Oba tych zadań niechętnie podejmują się – jak dotąd – prywatne fundusze *venture capital*. Finansowanie ze środków publicznych najbardziej ryzykownej fazy projektów innowacyjnych (poprzedzającej moment, w którym uzyskują one próg rozwojowy skutkujący gotowością inwestycyjną prywatnych inwestorów) może oczywiście budzić rozmaite zastrzeżenia. Można też jednak powiedzieć, że ponoszenie tego ryzyka finansowego jest naturalnym zobowiązaniem nowoczesnego państwa, które powinno być zobligowane do finansowania prorozwojowych przedsięwzięć nie mogących w danym momencie liczyć na finansowanie z pieniędzy prywatnych.
8. Niejako oczywistym, ale permanentnym działaniem organów administracji publicznej, a szczególnie agencji do tego powołanych (np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), powinno być inicjowanie i prowadzenie działań promocyjnych mających na celu wzrost zainteresowania gospodarką innowacyjną, a tym samym, wzrost popytu na wszelkie informacje i doradztwo związane z innowacjami. Rola promotora nie powinna jednak sprowadzać się tylko do uświadamiania przedsiębiorcom ich potrzeb innowacyjnych, ale także do zachęcania ich do współpracy z JBR, IOB itd. i do działań upowszechniających, integrujących środowiska naukowe i podmioty działające na rzecz rozwoju innowacyjności.

9.3.4. Grupa: instytucje otoczenia biznesu/ organizacje pozarządowe

1. Należy dążyć do tworzenia katalogu usług informacyjnych i doradczych skierowanego do przedsiębiorców, a dotyczących sposobów budowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (w praktyce: kultury organizacyjnej opartej na relatywnie dużej elastyczności proceduralnej, akceptującej prawo do popełniania błędów, nagradzającej próby wykraczania poza schematyzm/rutynę działania, opartej na tolerancji dla myślenia wyłamującego się z konformizmu organizacyjnego, dążącej do funkcjonalizacji wewnętrznych konfliktów i napięć – tzn. do traktowania ich raczej jako szansy niż zagrożenia, jako mechanizmu wczesnego ostrzegania składającego organizację do autorefleksji, co zazwyczaj skutkuje wzrostem jej efektywności i lepszą adaptacją do wymogów otoczenia).
2. Oferta usług doradczo-informacyjnych powinna obejmować obszar diagnozy barier innowacyjności i kreatywności. Diagnoza miałaby na celu identyfikację: (1) barier proceduralnych, (2) barier na poziomie kultury organizacyjnej, (3) barier strukturalnych, (4) barier komunikacyjnych, (5) barier związanych ze stylami zarządzania/z dominującymi stylami przywództwa, czyli występujących na poziomie systemu motywacji

Rekomendacje

finansowej i pozafinansowej oraz (6) barier wynikające z polityki personalnej/rekrutacyjnej. Środki na realizację podobnych usług, przynajmniej częściowo, dostępne są w ramach V osi priorytetowej Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, działanie 5.2 – Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym.

3. Diagnoza barier innowacyjności i kreatywności w organizacji jest etapem wstępnym do wspierania sektora przedsiębiorstw w ich innowacyjnym rozwoju. Kolejne etapy działań informacyjnych i doradczych instytucji otoczenia biznesu powinny obejmować: (1) wsparcie w zakresie tworzenia programów działań mających na celu sukcesywne usuwanie owych barier, (2) pomoc w tworzeniu długofalowych planów rozwojowych przedsiębiorstwa w obszarze innowacji, (3) opracowywanie lub wsparcie w tworzeniu studiów wykonalności ewentualnych nowatorskich rozwiązań oraz (4) opracowywanie projektów zmian, usprawnień i innowacji.
4. Powyżej wspomniana usługa, związana ze wspieraniem przedsiębiorstw w planowaniu strategicznym, musi uwzględniać rozwój przez innowacje, włączać w rachuby i kalkulacje biznesowe strategię proinnowacyjną (lub jej elementy). Instytucje otoczenia biznesu mogłyby zaoferować np. merytoryczną, ekspercką pomoc przy sporządzaniu planów strategicznych będących częścią procedury ubiegania się o pomoc ze środków publicznych lub zadanie to zostałyby włączone do oferty doradczej (w miarę możliwości subwencjonowanej).
5. Warto rozważyć wzbogacenie oferty usług informacyjnych i doradczych o ocenę potencjału innowacyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta stanowiłaby swoisty audyt zasobów przedsiębiorstwa prowadzony pod kątem możliwości ich restrukturyzacji lub uzupełnienia, prowadzący do wzrostu innowacyjności i do zwiększenia przewagi konkurencyjnej dzięki innowacjom. Dodatkową korzyścią byłby w tym przypadku zysk edukacyjny (uświadamianie przedsiębiorcom, że praktycznie w każdej sytuacji i w każdych warunkach można rozważyć scenariusz wzrostu dzięki innowacjom).

10. Bibliografia

Literatura przedmiotu:

1. Adams K., *The sources of innovation and creativity*, National Center of Education and Economy, Washington D.C. 2006;
2. Adamska K., Mączka M., Ludynia A., *Potencjał twórczy organizacji – narzędzie diagnostyczne*, [w:] Poppek S. i in. (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
3. Amabile T., Hill K., Hennessey B., Tighe E., *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, *Journal of Personality and Social Psychology* 1994, Vol. 66, No. 5;
4. Amabile T., *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*, *Journal of Personality and Social Psychology* 1985, Vol. 48. No. 2;
5. Amabile T.M., *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York 1983;
6. Andrzejewska B., *Po co komu twórczość w organizacji?*, Instytut Rozwoju Biznesu, Warszawa 2007, http://www.irb.pl/?m=czyt&sec=art&cat=przywodztwo&h_art_id=63;
7. Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2008;
8. Arieti S., *Creativity: The Magic Synthesis*, Basic Books, New York 1976;
9. Bagieńska A., *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/ANNA%20BAGIE%20D1SKA%20referat%20Krak%20F3w.pdf>;
10. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005;
11. Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzienia*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2005;
12. Brojak-Trzaskowska M., *Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, 2008, <http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Brojak.pdf>;
13. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009;
14. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006;
15. Crescenzi R., *Innovation and Regional Growth in the Enlarged Europe: The Role of Local Innovative Capabilities, Peripherality, and Education*, *Growth and Change*, 36/2005;
16. Csikszentmihalyi M., Csikszentmihalyi I., *Wpływ rodziny na rozwój uzdolnień*, tłum. Danuta Stach-Włoszczyńska, 2009, http://bc.codn.edu.pl/Content/88/2009_2.pdf;
17. Cudak H., *Znaczenie rodziny w rozwoju i wychowaniu małego dziecka*, Polskie Towarzystwo Higieny Psychiczej, Warszawa 1999;
18. Czajka K., *Zarządzanie, a matury*, 2009, <http://www.analizator.progman.pl/pdf/11.pdf>;
19. Dani S., Harding J. A., Case K., Young R. I. M., Cochrane S., Gao J., and Baxter, D., *A methodology for best practice knowledge management*. „Proc. ImechE, Part B:J. Engineering Manufacture”, 2006, vol. 220;

Bibliografia

20. Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge. How organizations manager what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998;
21. Davidson A., Davidson R., *Tajemnica sukcesu. Jak wychować wspaniałe dziecko*, tłum. Krystyna Kozubal, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2000;
22. Dobrołowicz W., *Psychodydaktyka kreatywności*, WSPS, Warszawa 2002;
23. Drozdowski R., *Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, ekspertyza wykonana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 pn. Doskonalenie systemów rozwoju innowacyjności w produkcji i eksploatacji w latach 2004–2008, Temat SP-1.1.1 – Ekspertyzy: analizy na potrzeby resortu Ministerstwa Gospodarki dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarczej, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, www.itee.radom.pl;
24. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003;
25. Drummond H., *W pogoni za jakością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998;
26. Ekvall G., *Organizational climate for creativity and for innovation*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5/1996;
27. Erikson, E.H., *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2000;
28. Eysenck, H.J., *Wymiary osobowości*, [w:] Januszewski A., Oleś P., Witkowski T. (red.), *Wykłady z psychologii w KUL* (t.7, s. 273-296), Lublin: RW KUL 1994;
29. Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa/Wrocław 1997;
30. Fazlagić J., Schmidt M., (red.), *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009;
31. Fazlagić J., *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 2007;
32. Florida R., *Cities and the Creative Class*, Routledge 2005;
33. Gergen K.J. *Nasycone Ja. Dylematy tożsamości w życiu współczesnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009;
34. Grześkiewicz A., *Innowacyjność w zarządzaniu organizacją na przykładzie szkoły „e-mentor” nr 1 (33)/2010*, s. 8–12, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/708>; lub http://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/ementor33.pdf
35. Haefele J., *Creativity and innovation, USA*: Reinhold Publishing Corporation 1962;
36. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007;
37. Hrapkiewicz H., *Rodzina i rodzice uczniów szkolnych*, [w:]: Czarnecki K., Gondzik E., Hrapkiewicz H., Kowolik P. (red.), *Podstawy psychologii edukacyjnej dla studentów wyższych szkół zawodowych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001;
38. Huntington S., *Trzecia fala demokracji*, PWN, Warszawa 1995;
39. Hurrelmann K., *Struktura społeczna a rozwój osobowości. Wprowadzenie do teorii socjalizacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1994;
40. Inglehart R., *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, Princeton 1990;
41. Jacyno M., *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007;
42. Jankowska B., *Strategie konkurencyjne w polskiej branży budowlanej*, Gospodarka Narodowa – Szkoła Główna Handlowa nr 10, Warszawa 2003;
43. Jolls, T., Thoman E., *MediaLitKit: Literacy for the 21st century*, 2nd ed., Center for Media Literacy, 2008, http://www.medialit.org/reading_room/article540.html;

44. Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, Ekonomia Społeczna. Teksty, 2008/6;
45. Karwowski M., *Dzieci kreatywne, czy konformistyczne? Wartości wychowawcze Polaków i Amerykanów na przełomie XX i XXI wieku w perspektywie porównawczej*, [w:] Dobrołowicz W., Gralewski J. (red.), *Kreatywność – nowe aspekty poznawcze i praktyczne*, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa TWP, Warszawa 2005;
46. Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009;
47. Kleibe M., *Wyzwanie dla Polski: gospodarka oparta na wiedzy*, „Forum Klubowe” nr 12/2003, <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4904>;
48. Klimczak P., Wojnicka E., *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, [w:] Żołątnicki A. (red.), *Innowacyjność 2008; Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, determinanty*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008;
49. Knap-Stefaniuk A., *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, http://www.wszpou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_innowac&nr=7&;
50. Kochanowska J., *Kompetencje twórcze menedżerów a konkurencyjność przedsiębiorstw w krajach obszaru triady*, [w:] Niedzielski P., Poznańska K., Matusiak K.B. (red.), *Kapitał ludzki Nauka – Innowacje – Przedsiębiorczość*, SOOIPP – Annual; 2008, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 525, Ekonomiczne Problemy Usług nr 28, Szczecin 2009;
51. Kocowski T., *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, SAWW, Poznań 1991;
52. Koestler A., *The Action of Creation*, London, 1965;
53. Kołodkiewicz I., Lutostański Ł., *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wpispisz 2004;
54. Kopel A., *Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast*, Humanista, Sosnowiec 2007;
55. Kozielski J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976;
56. Kurtzberg T.R., Mueller J.S., *The influence of daily conflict perception on creativity: A longitudinal study*, Emerald, International Journal of Conflict Management, Bingley 2005;
57. Kuźma M., *Nauczyciele przyszłej szkoły*, Wydawnictwo Naukowe AP, Kraków 2000;
58. Limont W., *Twórczość w aspekcie cyklu życia*, [w:] *Twórczość – wyzwanie XXI wieku*. Kraków: Impuls 2003;
59. Lounsbury M., Crumley E., *New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation*, 2007, <http://apps.business.ualberta.ca/mlounsbury/papers/practice%20creation.pdf>;
60. Łączyk M., *Środowisko wychowawcze a osobowość twórcza*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
61. Malinowska D., *Wiedza potoczna nauczycieli o twórczości, cz. II: Związki poglądu na twórczość z kreatywnością, cz. II*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
62. Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008;

Bibliografia

63. McCrae R.R., *Openness to experience: Expanding the boundaries of factors V*, European Journal of Personality 8, 1994;
64. Mendecka G., *Ojciec a twórczy rozwój dziecka*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
65. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001;
66. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001;
67. Nieckarz Z., *Styl zarządzania a twórcze zachowania pracowników*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
68. Nierenber I.G., *Sztuka kreatywnego myślenia*, Studio Emka, Warszawa 1996;
69. Olcoń-Kubicka M., *Indywidualizacja a nowe formy wspólnotowości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009;
70. Oldham G. R., Cummings A., *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 3., Jun., 1996;
71. Ornowski M., *Kształtowanie kultury innowacyjnej na przykładzie Telekomunikacji Polskiej*, [w:] Niedzielski P., Poznańska K., Matusiak K.B. (red.), *Kapitał ludzki Nauka – Innowacje – Przedsiębiorczość*, SOOIPP – Annual; 2008, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 525, Ekonomiczne Problemy Usług nr 28, Szczecin 2009;
72. Pawlik–Popieralska B., *Twórcze i nietwórcze style konsumpcji*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
73. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998;
74. Petty R.E., Wegener D.T., *Flexible correction processes in social judgment: Correcting for context-induced contrast*, Journal of Experimental Social Psychology, 1993;
75. Popek S., Bernacka E.R., Domański W.C., Gawda B., Turska D., Zawadzka M. (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
76. Popek S., *Człowiek jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001;
77. Popek S., *Kwestionariusz twórczego zachowania KANH*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000;
78. Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002;
79. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP Gdańsk 2002;
80. Putnam R., *Samotna gra w kręgle*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
81. Reber A.S., Reber E., *The Penquin Dictionary of Psychology*. Penquin Books 2001;
82. Reich R.B., *Praca narodów. Przygotowanie do kapitalizmu XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1996;
83. Rothwell W.J., Kazanas H.C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press 2001;
84. Różycka A., *Bariery we wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwach i sposoby ich przewyciężania – wybrane zagadnienia* [w:] Pangsy-Kania S., Piech K., (red.),

- Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008;
85. Ruscio A.M., Amabile T.M., *Effect on instructional style on problem – solving creativity*. *Creativity Research Journal* 12/1999;
 86. Schulz R., *Twórczość – społeczne aspekty zjawiska*, PWN, Warszawa 1990;
 87. Sennett R., *Upadek człowiek publicznego*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2009;
 88. Sierotowicz T., *Kultura dzielenia się wiedzą w innowacyjnej organizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle Orgmasz, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/76/7.pdf>;
 89. Skarżyńska K., *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokryzacja kraju*, [w:] Drogosz M. (red.) *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają?* GWP, Gdańsk 2005;
 90. Sołowa J., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 1997;
 91. Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999;
 92. Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] Strykowska M. (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002;
 93. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*. GWP, Gdańsk 2008;
 94. Strzałecki A., *Twórczość a style rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, Wrocław 1989;
 95. Świrska A., Ługowska M., Michałak M., *Zarządzanie innowacją w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Zeszyty Naukowe 5/2008;
 96. Szulczyńska U., *Kapitał intelektualny w działalności innowacyjnej*, <http://www.fidese-tratio.org.pl/files/plikipdf/jankowska1.pdf>;
 97. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „e-mentor” nr 2(24)/2008; <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/24/id/538>;
 98. Targalski J., *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, Zeszyty Naukowe nr 730, Kraków 2006;
 99. Thoreau H.D., *Obywatelskie nieposłuszeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006;
 100. Tokarz A., *Wiedza potoczna nauczycieli o twórczości, cz. 1: Czym jest twórczość w przekonaniach nauczycieli i inżynierów*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
 101. Tychmanowicz A., *Orientacje społeczne a postawa twórcza*, [w:] Popek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
 102. Wallerstein I., *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*, New York: Academic Press 1976;
 103. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009;
 104. Woodman R., Sawyer J., Griffin R., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2., Apr., 1993;

Bibliografia

105. Woroniecki J., *Wykreowanie polskiego systemu innowacji a budowa gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] Okoń-Horodyńska E., *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2004;
106. Wrang D.H., *Przesocjalizowana koncepcja człowieka w socjologii współczesnej*, [w:] Mokrzycki E., *Kryzys i schizma. Antyścientystyczne tendencje w socjologii współczesnej*, PIW, Warszawa 1984;
107. Wysocka I., Tokarz A., *Dwa typy samooceny a postawy twórcze i zachowania młodzieży liceum ogólnokształcącego, plastycznego i ekonomicznego*, [w:] Poppek S. i in., *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009;
108. Zawadzki B., *Kwestionariusze osobowości. Strategie i procedura konstruowania*, Scholar, Warszawa 2006;
109. Ziemska M., *Rodzina i dziecko*, PWN, Warszawa 1980;
110. Ziółkowski M., *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2000.

Raporty

1. *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji 2006;
2. *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2009;
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Główny Urząd Statystyczny 2008;
4. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2005–2007*, Główny Urząd Statystyczny 2008;
5. *Europejski Rok Kreatywności i Innowacji 2009 w Polsce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji 2010;
6. *Firma równych szans. Przewodnik dobrych praktyk*. Warszawa 2007;
7. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki 2006, http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/poziom_krajowy/polska_polityka_przestrzenna/zespol_realizacyjny_KPZK/Documents/7ff5a04193154008a087f98c036ed9beKierwikszinnovacMG.pdf
8. *Kreatywność i innowacje. Stymulacja konkurencyjności w regionach, Panorama info-regio 2009*, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag29/mag29_pl.pdf;
9. *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny 2005;
10. *Management report*, First half TP Group Annual Report 2007; www.francetelecom.com: 2008, www.tp-ir.pl;
11. *Measuring skills for innovation 2008*, A BCG Senior menadżement Survey, http://209.83.147.85/impact_expertise/publications/files/Measuring_Innovation_Aug_2008.pdf;
12. *O firmie, Historia TP*, portal korporacyjny TePeNet: (publikacja wewnętrzna Grupy TP);

13. *Ocena poziomu świadomości i postaw wobec innowacyjności wśród grup docelowych planowanej kampanii promocyjnej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2009;
14. *Potencjał kreatywny – próba konceptualizacji kategorii. Propozycja strategii działania na rzecz rozwijania potencjału kreatywnego*, Krajewski M., niepublikowana ekspertyza sporządzona na potrzeby zespołu redagującego dokument pn. Polska 2030;
15. *Przykłady dobrej praktyki w programie 'Uczenie się przez całe życie' – kreatywność i innowacje w projektach współpracy europejskiej*, Narodowa Agencja Programu 'Uczenie się przez całe życie' 2009;
16. *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2008;
17. *Strategia Rozwoju Kraju na lata 2007–2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2006, <http://bip.mrr.gov.pl/Narodowa%20Strategia%20Spojnosci/Documents/102dd4907d064e1986fd453aeadcacc1SRKRM.pdf>;
18. *Talent management in the finance profession*, ACCA Global Survey Report 2006, <http://www.accaglobal.com/>;
19. *The World Bank Profile, Best Practices In Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center, Houston 2004;
20. *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport badawczy Conference Board, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zaradzanieTalentami.pdf;
21. *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, pismo internetowe: <http://www.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarzdanie-Wiedz-Bilans-do-wiadcze-.pdf.pdfnport>.
22. Żołnierski A. (red.), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2005.

11. Załączniki do raportu

11.1. Dodatkowe założenia badawcze

Autorzy raportu oparli badanie na następujących siedmiu fundamentalnych założeniach „metateoretycznych”¹¹³:

1. **Innowacyjność jest niezbędnym czynnikiem promodernizacyjnym**, wzmacniającym w ostatecznym rozrachunku potencjał gospodarczy i generującym wzrost ekonomiczny oraz przewagę konkurencyjną (zarówno na poziomie mikro-, jak i makrostrukturalnym oraz mezostrukturalnym, tj. na poziomie funkcjonowania danej instytucji).
2. **Jedną z najważniejszych zmiennych liniowo skorelowanych z innowacyjnością jest kreatywność** (im większa kreatywność, tym większa innowacyjność).
3. **Możliwy jest wzrost kreatywności – cechę tę można stymulować i rozwijać.**
4. **Wzmacnianie kreatywności może prowadzić do wzrostu innowacyjności** (tj. poziom i charakter kreatywności jest jedną ze zmiennych wyjaśniających poziom i charakter innowacyjności – zwłaszcza w sferze gospodarczej).
5. **Istnieje dwukierunkowa zależność pomiędzy (1) kreatywnością i innowacyjnością jednostki a (2) innowacyjnością organizacji.** Innowacyjność i kreatywność jednostek przyczynia się do wzrostu innowacyjności organizacji. Innowacyjna organizacja zwiększa indywidualne „zasoby” kreatywności i innowacyjności.
6. **Zwiększenie kreatywności jednostki może dokonywać się przy użyciu instrumentów i stymulatorów „uruchamianych” z poziomu organizacji.** Innymi słowy, organizacje dysponują (przynajmniej potencjalnie) narzędziami służącymi wzrostowi kreatywności i kształtowaniu postaw proinnowacyjnych wśród pracowników.
7. **Wzmacnianie i utrwalanie postaw proinnowacyjnych (na poziomie indywidualnym i zespołów pracowniczych) wymaga konsekwentnego i spójnego zestawu zachęt proinnowacyjnych na poziomie organizacji.** Innymi słowy, istotnym czynnikiem proinnowacyjnym jest systemowy, stabilny w czasie i obejmujący całość organizacji klimat sprzyjający innowacjom. Jeśli nie dotyczy on całości organizacji lub jeśli ma charakter okazjonalny, wówczas, na dłuższą metę, postawy proinnowacyjne są tłumione.

Wymienione wyżej fundamentalne założenia metateoretyczne należy traktować jako najdalej idące hipotezy, samo badanie zaś, jako przedsięwzięcie, którego jednym z głównych celów była ich weryfikacja.

Przyjęto postępowanie zgodne z popperowską dyrektywą¹¹⁴ nakazującą rozpoczynać proces badawczy od próby falsyfikacji bazowych założeń badania. Mimo, że powyższe siedem założeń wydaje się trudne do zakwestionowania, zgodnie z potocznymi intuicjami i sa-

¹¹³ Przywołane hipotezy mają charakter założeń metateoretycznych i szczegółowo odnosimy się do nich w rozdziale 2 „Opis celów badania i zidentyfikowanych zagadnień badawczych”.

¹¹⁴ Popper 2002.

monarchujące się, warto było jednak – mimo wszystko – podejść do nich (przynajmniej w pierwszej fazie badania) nieufnie.

Wolno bowiem przyjąć, że w warunkach polskich każde z tych siedmiu założeń może być zakwestionowane, dla każdego z nich można znaleźć (i następnie falsyfikować) hipotezę odwrotną.

1. Można uznać, że na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski stabilność i rozwój gospodarczy zapewnia nie tyle innowacyjna gospodarka, ile raczej „gospodarka naśladowcza”¹¹⁵, oparta na kopiowaniu sprawdzonych rozwiązań, na „bezpiecznym naśladownictwie” (pozytywna weryfikacja tej hipotezy prowadziłaby do paradoksalnego wniosku, że usilne promowanie gospodarki innowacyjnej jest formą „przemocy strukturalnej”, zdecydowanie przedwczesnej w polskich warunkach i najprawdopodobniej kontr efektywnej)¹¹⁶.
2. Można przyjąć, że wysoka kreatywność, połączona z lokalną specyfiką kulturową (min. niskim poziomem wzajemnego zaufania, relatywnie niskim poziomem lojalności wewnątrzorganizacyjnej, relatywnie niskim poziomem identyfikacji z celami organizacji itd.), wcale nie prowadzi do wzrostu innowacyjności, lecz do proceduralnego rozregulowania i chaosu organizacyjnego.
3. Można przyjąć, że kreatywność i innowacyjność mają niekiedy charakter sytuacyjno-obronny (są wymuszoną, przez zastane okoliczności, strategią radzenia sobie w warunkach deficytu określonych zasobów: np. braku dostępu do optymalnych rozwiązań technologicznych, braku określonych procedur itd.).
4. Można przyjąć, że kreatywność jest raczej cechą indywidualną, i że w związku z tym „wytwarza” innowacyjność jedynie w stosunkowo małych organizacjach, opartych na nieskomplikowanym podziale zadań lub jedynie wówczas, gdy kreatywna jednostka dysponuje na tyle dużą władzą organizacyjną, że jest w stanie narzucić innym swoje definicje sytuacji i swoje koncepcje.
5. Można przyjąć, że kreatywność, nawet jeśli nie jest cechą wrodzoną, jest jednak elementem habitusu w rozumieniu P. Bourdieu¹¹⁷, jest zatem zbiorem predyspozycji nabywanych we wczesnej fazie socjalizacji, które są praktycznie niemodyfikowalne w późniejszych fazach biografii jednostki, i które stanowią jej życiowy bagaż (lub kapitał). Patrząc na kreatywność jako na element habitusu, należałoby również przyjąć, że jest ona uwarunkowana pozycjami zajmowanymi przez jednostki w strukturze społeczeństwa.
6. Można przyjąć, że innowacyjne organizacje zawdzięczają swój innowacyjny charakter raczej cechom przywódców niż kreatywności i innowacyjności pracowników.
7. Można przyjąć, że proinnowacyjny charakter organizacji nie jest wystarczającym stimulatorem kreatywności i innowacyjności indywidualnej, że te ostatnie są cechami mniej sytuacyjnymi i mniej zależnymi od kontekstu niż by można, optymistycznie, zakładać.
8. Można przyjąć, że niespójny i niekonsekwentny (np. segmentowy, niestabilny w czasie) system organizacyjnych zachęt proinnowacyjnych działa kontr skutecznie,

¹¹⁵ Targalski 2006; Ziółkowski 2000.

¹¹⁶ Drucker 1992, s. 35–38.

¹¹⁷ Bourdieu 2005.

11.2. Dylematy metodologiczne i badawcze

Nawiązując do przedstawionych na wstępie definicji – jeśli przyjmiemy, że kreatywność i innowacyjność są cechami indywidualnymi, cechami-atrybutami jednostek, i tak otwarte pozostają dwa pytania.

1. Czy i jaki wpływ na kreatywność i innowacyjność jednostki mają czynniki o zewnętrznym, środowiskowym charakterze (czy i jak duże są środowiskowe uwarunkowania kreatywności i innowacyjności)?
2. Jakie inne cechy jednostkowe, osobowościowe są powiązane z kreatywnością i innowacyjnością?

Z perspektywy niektórych koncepcji rozwojowych (np. Erika Eriksona¹¹⁸) istotnym czynnikiem kreatywności indywidualnej jest poczucie bezpieczeństwa poznawczego i ontologicznego kształtowane we wczesnych fazach socjalizacji. Konsekwentne przyjęcie eriksonowskiej perspektywy teoretycznej (mającej wielu zwolenników zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków bezpośrednio zaangażowanych w proces kształtowania określonych kompetencji kognitywnych i emocjonalnych) musiałoby oznaczać, że badanie określające najpierw uwarunkowania kreatywności, później zaś jej związki z innowacyjnością powinno bazować na, *par excellence*, psychologicznych założeniach i metodach oraz powinno być oparte na:

- procedurze quasi-eksperymentalnej (porównywanie zbiorowości o różnych doświadczeniach socjalizacyjnych w aspekcie ich potencjału kreatywnego i ich innowacyjności),
- powinno ono bazować na jakiejś wersji metody biograficznej.

Autorzy raportu dążyli do ustalenia znaczenia wspomnianych ujęć teoretycznych jako ewentualnych „podpowiedzi” pomagających sformułować rekomendacje dotyczące: (1) stymulowania kreatywności i (2) znoszenia barier kreatywności. „Drażąc” ten wątek w wywiadach pogłębionych z ekspertami i poświęcając mu specjalną uwagę na etapie *desk research*.

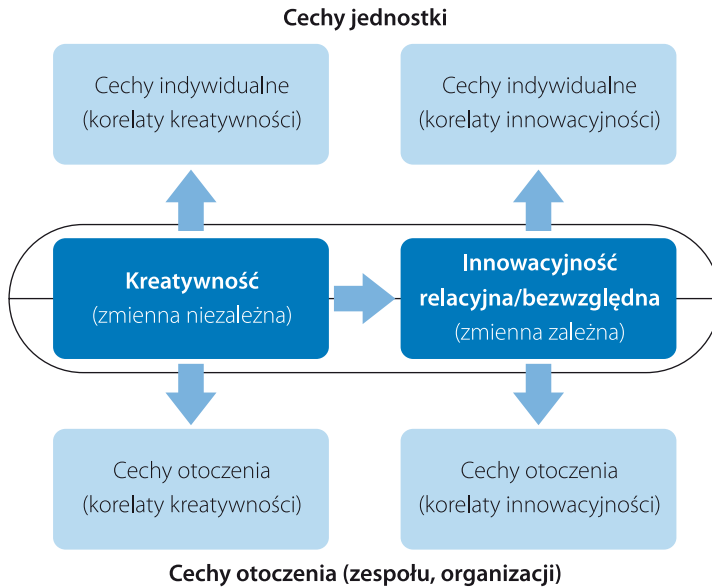
Problemy badawcze, m.in. pytanie o metody i narzędzia wspierania (i znoszenia barier) kreatywności jednostki i pytanie o możliwe działania systemowe prowadzące do efektywnego wykorzystania innowacyjności jednostki w systemie społeczno-gospodarczym) mogą być traktowane jako pytania o normatywne reguły (jak ma być? jak powinno być?) lub jako pytania empiryczne – w tym znaczeniu, że stawia się je nie tyle po to, by uzyskać wyobrażenia o idealnym obrazie sytuacji, ile po to, aby za ich pomocą określić realistyczne (w polskim kontekście, w zastanej ramie instytucjonalnej) scenariusze działania.

Identyfikacja problemów badawczych wymagała stworzenia stosunkowo rozbudowanego schematu badawczego pozwalającego uwzględnić, w miarę możliwości, szeroki zbiór zmiennych skorelowanych z kreatywnością i innowacyjnością (oraz określić zachodzące

Autorzy raportu dążyli zarówno do identyfikacji takich działań nakierowanych na podnoszenie kreatywności, które nie wymagają zasadniczych zmian w zastanej ramie instytucjonalnej, jak i takich, które wymagają zmian o systemowym strukturalnym charakterze.

między nimi powiązania). Schemat 19 prezentuje najbardziej ogólny model eksplanacyjny badania.

Schemat 19. Ogólny (wyjściowy) model eksplanacyjny badania



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Zgodnie z przyjętym modelem przyjęto, że:

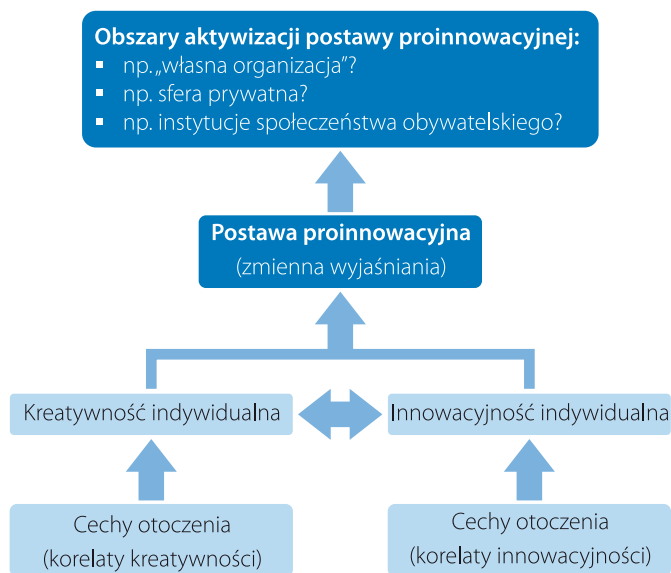
- na kreatywność i innowacyjność jednostki wpływają zarówno jej cechy (wrodzone osobowościowe, osobowościowe nabywane w poszczególnych fazach socjalizacji, przyjmowane wraz z pełnionymi przez nią rolami itd.), jak i cechy jej otoczenia,
- kreatywność jest zmienną (współ-) wyjaśniającą innowacyjność.

W praktyce, celami badania było więc przede wszystkim:

- określenie siły związków między kreatywnością a innowacyjnością (zarówno relacyjną, jak i bezwzględną),
- uchwycenie czynników wewnętrznych, endogennych, powiązanych z kreatywnością jednostki,
- uchwycenie czynników endogennych powiązanych z innowacyjnością (relacyjną i bezwzględną) jednostki,
- uchwycenie czynników środowiskowych powiązanych z kreatywnością jednostki,
- uchwycenie czynników środowiskowych powiązanych z innowacyjnością (relacyjną i bezwzględną) jednostki.

Biorąc pod uwagę cele badawcze przedstawiony schemat 19 wymagał uszczegółowienia. Autorzy raportu zdecydowali się na „dwukierunkowe” uszczegółowienie (schemat 20 i 21).

Schemat 20. Szczegółowy model eksplanacyjny badania (kontekst: korelaty postawy proinnowacyjnej)



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

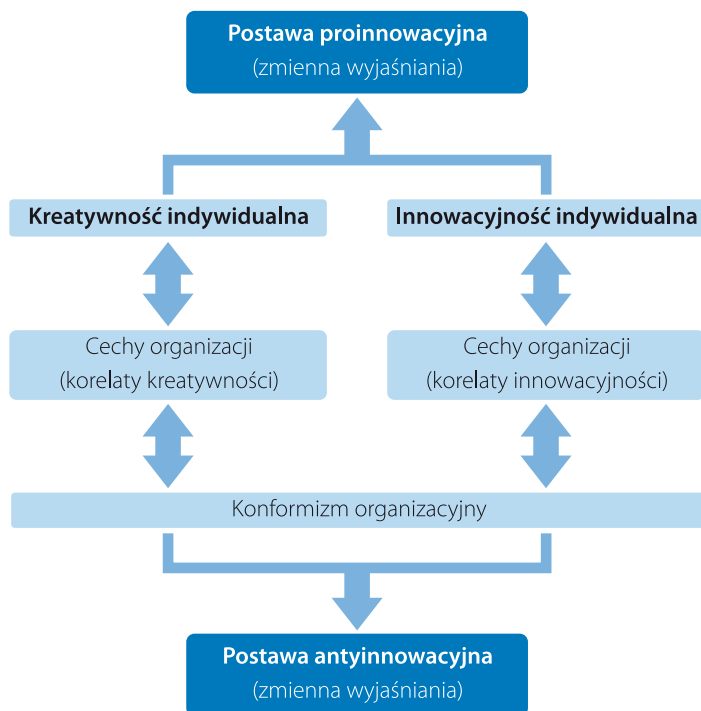
Jak widać, najważniejszą wyjaśniającą zmienną jest w tym przypadku postawa proinnowacyjna (jednostki). Przyjmujemy, że w badaniu, w polu naszej uwagi, znajdują się jej korelaty usytuowane w szeroko pojętym otoczeniu jednostki (również oczywiście, choć nie wyłącznie, w jej miejscu pracy).

Kolejne ważne pytanie to pytanie o obszary ujawniania się, aktywizowania się postawy proinnowacyjnej. Podstawowe dwa pytania badawcze sformułowano zatem następująco:

1. Jakie cechy poszczególnych struktur organizacyjnych i społecznych tworzących otoczenie jednostki sprzyjają aktywizowaniu się w ich granicach postawy proinnowacyjnej?
2. W jakim stopniu postawa proinnowacyjna ujawnia się w miejscu pracy (i szerzej – na rynku pracy), w jakim zaś, w innych obszarach, stanowiących tym samym dla jednostki (przynajmniej w pewnym sensie) substytutowe, zastępcze obszary aktywności innowacyjnej?

Jak widać, tym razem badanie podporządkowane jest identyfikacji związków pomiędzy cechami (strukturalnymi, kulturowymi itd.) organizacji a indywidualnymi postawami pro- i antyinnowacyjnymi.

Schemat 21. Szczegółowy model eksplanacyjny badania (kontekst: związki i zależności między kreatywnością i innowacyjnością indywidualną a innowacyjnością organizacji lub organizacją innowacyjną)



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

11.3. Przykłady narzędzi badawczych

11.3.1. Scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych

Grupa: mali i średni przedsiębiorcy prowadzący przedsiębiorstwa z obszaru *low economy*

WPROWADZENIE (5–10 minut)

Powitanie uczestników, przedstawienie przedmiotu badania, podstawowych informacji o zleceniodawcy (PARP) i projekcie, formuły spotkania, czasu jego trwania oraz celów i oczekiwań wobec respondentów, poinformowanie o nagrywaniu, poufności, poproszenie o wyłączenie lub wyciszenie telefonów komórkowych, prośba o przedstawienie się uczestników FGI ze względu na ich cechy społeczno-demograficzne w odniesieniu do typu grupy fokusowej. Informacja o konferencji PARP prezentującej wyniki badań (22 października 2010), zaproszenie na nią (formularz zgłoszenia).

PROJEKCJA (10 minut)

- prośba o krótkie zastanowienie się i wskazanie bohatera filmowego/literackiego, który najlepiej odpowiada określeniu KREATYWNY – wybór nie więcej niż 5 bohaterów,
- prośba o krótkie uzasadnienie dokonanych wyborów.

ROZMOWA MODEROWANA (15 minut)

- Jakie jest potoczne rozumienie kreatywności?
- Jakie jest potoczne rozumienie innowacyjności?
- Jaki jest związek pomiędzy pierwszym i drugim?
- Czym jest w potocznym rozumieniu postawa proinnowacyjna?

DEFINICJA PRACOWNIKA TWÓRCZEGO/KREATYWNEGO (15 minut)

- Jakie są cechy pracownika kreatywnego? Jaki jest taki pracownik? (MODERATOR: narysować na flipcharcie ludzika, wokół niego wypisywać cechy kreatywnego pracownika).
- Jakie zadania powierza się takiemu pracownikowi? Gdzie taki pracownik jest pożądanym, a gdzie nie jest?
- Czy kreatywność pracownika wpływa na innowacyjność jego lub firmy?
- Czy kreatywni pracownicy wymagają specyficznych warunków pracy?
- Jakie, Państwa zdaniem, czynniki wpływają na wzmacnianie kreatywności pracowników?
- Jakie czynniki ograniczają kreatywność?

ZADANIE 1 (pyt. 2 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

INNOWACYJNA FIRMA (15–20 minut)

- Czym jest innowacyjna firma?
- Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo jest innowacyjne? Jeśli nie – czy chcieliby Państwo aby takie było?
- Czy innowacje w przedsiębiorstwie są w ogóle potrzebne?
- Czy kreatywni, innowacyjni pracownicy w przedsiębiorstwie są w ogóle potrzebni? Na czym polega kreatywność pracowników – PRZYKŁADY
- Jak tworzy się przedsiębiorstwo innowacyjne?
- Co najbardziej wpływa na innowacyjność firmy?
- Jaką rolę odgrywają w tworzeniu innowacyjnej firmy kreatywni pracownicy?
- Jaki wpływ na poziom innowacyjności firmy ma:
 - hierarchiczna struktura firmy,
 - kontrola pracowników,
 - stosunek do osiągniętych efektów,
 - atmosfera w miejscu pracy?
- Czym jest postawa antyinnowacyjna? W czym się ona przejawia?

ZADANIE 2 (pyt. 4 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

**Załączniki
do raportu**

CZYNNIKI WZMACNIAJĄCE KREATYWNOŚĆ (15-20 minut)

- Czy kiedykolwiek Pani/Pana firma/kierownictwo oczekiwało od pracowników większej kreatywności? W jakich okolicznościach? Na czym polegało „wymuszanie” kreatywności?
- W jaki sposób firma może wzmacniać postawy proinnowacyjne? Jakie metody i narzędzia wykorzystuje do tego celu?
- Jakie metody są niewłaściwe, nie dają oczekiwanych efektów?
- Jakie metody są najskuteczniejsze?
- Jaką rolę w pobudzaniu kreatywności pełnią menedżerowie/kierownicy?

ROLA ŚRODOWISKA PRACY (15-20 minut)

- Jakie są główne bariery kreatywności? W jaki sposób można je eliminować?
- Jakie środowisko pracy najbardziej sprzyja kreatywnym pracownikom? Jaki klimat sprzyja kreatywnym pracownikom?
- Czy pracodawcy starają się stworzyć kreatywnym pracownikom jakieś szczególne warunki pracy? Np. możliwość odstępiania od tradycyjnych ram i zwyczajów panujących w firmie, elastyczne godziny pracy, forma telepracy, elastyczne tempo pracy?
- Jakie cechy ma dobry szef w innowacyjnej firmie? A jakie cechy ma dobry pracownik w takiej firmie?
- Jakie problemy wynikają z pracy z osobami kreatywnymi?
- Czy byliście Państwo w takiej sytuacji, że musieliście hamować kreatywność swoich pracowników? – PRZYKŁADY

ZADANIE 3 (pyt. 5-7 ankiety)

OTOCZENIE INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA (10-15 minut)

- Czy kreatywny pracownik wpływa na wzmocnienie innowacyjności zespołu lub przedsiębiorstwa?
- Jak często przedsiębiorstwa innowacyjne korzystają z programów publicznych lub innych form wspierania innowacyjności?

ZADANIE 4 (pyt. 8-16 ankiety)

Zebranie formularzy zgłoszeń na konferencję, wynagrodzenie, podziękowanie.

Grupa: przedstawiciele JST, izb i stowarzyszeń gospodarczych

WPROWADZENIE (5 minut)

Powitanie uczestników, przedstawienie przedmiotu badania, podstawowych informacji o zleceniodawcy (PARP) i projekcie, formuły spotkania, czasu jego trwania (90 min.) oraz celów i oczekiwań wobec respondentów, poinformowanie o nagrywaniu, poufności, poproszenie o wyłączenie lub wyciszenie telefonów komórkowych, prośba o przedstawienie się uczestników FGI ze względu na ich cechy społeczno-demograficzne w odniesieniu do typu grupy fokusowej.

PROJEKCJA (10 minut)

- prośba o krótkie zastanowienie się i wskazanie bohatera filmowego/literackiego, który najlepiej odpowiada określeniu KREATYWNY – wybór nie więcej niż 5 bohaterów,
- prośba o krótkie uzasadnienie dokonanych wyborów.

ROZMOWA MODEROWANA (15 minut):

- Jakie jest potoczne rozumienie kreatywności?
- Jakie jest potoczne rozumienie innowacyjności?
- Jaki jest związek pomiędzy pierwszym i drugim?
- Czym jest w potocznym rozumieniu postawa proinnowacyjna?

DEFINICJA PRACOWNIKA TWÓRCZEGO/KREATYWNEGO (15 minut)

- Jakie są cechy pracownika kreatywnego? Jaki jest taki pracownik? (MODERATOR: narysować na flipcharcie ludzika, wokół niego wypisywać cechy kreatywnego pracownika).
- Jakie zadania powierza się takiemu pracownikowi? Gdzie taki pracownik jest pożądanym, a gdzie nie jest?
- Czy kreatywność pracownika wpływa na innowacyjność jego lub firmy?
- Czy kreatywni pracownicy wymagają specyficznych warunków pracy?
- Jakie, Państwa zdaniem, czynniki wpływają na wzmocnienie kreatywności pracowników?
- Jakie czynniki ograniczają kreatywność?

ZADANIE 1 (pyt. 2 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

INNOWACYJNA FIRMA (15 minut)

- Jak tworzy się przedsiębiorstwo innowacyjne?
- Co najbardziej wpływa na innowacyjność firmy?
- Jaką rolę odgrywają w tworzeniu innowacyjnej firmy kreatywni pracownicy?
- Jaki wpływ na poziom innowacyjności firmy ma hierarchiczna struktura firmy, kontrola pracowników, stosunek do osiągniętych efektów, atmosfera w miejscu pracy?

- Jakie znaczenie ma innowacyjność/kreatywność w miejscu pracy (reprezentowanym przez respondenta)?

Załączniki do raportu

ZADANIE 2 (pyt. 4 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

CZYNNIKI WZMACNIAJĄCE KREATYWNOŚĆ (15 minut)

- Czy kiedykolwiek Pani/Pana firma/kierownictwo oczekiwało od pracowników większej kreatywności? W jakich okolicznościach? Na czym polegało „wymuszanie” kreatywności?
- W jaki sposób firma może wzmacniać postawy proinnowacyjne? Jakie metody i narzędzia wykorzystuje do tego celu?
- Jakie metody są niewłaściwe, nie dają oczekiwanych efektów?
- Jakie metody są najskuteczniejsze?
- Jaką rolę w pobudzaniu kreatywności pełnią menedżerowie/kierownicy?

ROLA ŚRODOWISKA PRACY (15 minut)

- Jakie są główne bariery kreatywności? W jaki sposób można je eliminować?
- Jakie środowisko pracy najbardziej sprzyja kreatywnym pracownikom?
- Czy pracodawcy starają się stworzyć pracownikom kreatywnym jakieś szczególne warunki pracy? Np. możliwość odstępiania od tradycyjnych ram i zwyczajów panujących w firmie, elastyczne godziny pracy, forma telepracy, elastyczne tempo pracy?
- Jakie działania podejmuje instytucja/organizacja na rzecz wspierania innowacyjności/kreowania postaw proinnowacyjnych swoich klientów/potentów? Jakie cechy ma dobry szef w innowacyjnej firmie? A jakie cechy ma dobry pracownik w takiej firmie?
- Jaki jest wpływ własny na ww. działania? Od kogo i czego zależy?
- Jakie problemy wynikają z pracy z osobami kreatywnymi?
- Czy byliście Państwo w takiej sytuacji, że musieliście hamować kreatywność swoich pracowników? – PRZYKŁADY

ZADANIE 3 (pyt. 5-8 ankiety)

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA (15 minut)

- Czy kreatywny pracownik wpływa na wzmocnienie innowacyjności zespołu lub przedsiębiorstwa?

Podziękowanie, wynagrodzenie.

Grupa: psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzący szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności

WPROWADZENIE (5-10 minut)

Powitanie uczestników, przedstawienie przedmiotu badania, podstawowych informacji o zleceniodawcy (PARP) i projekcie, formuły spotkania, czasu jego trwania oraz celów i oczekiwań wobec respondentów, poinformowanie o nagrywaniu, poufności, poproszenie o wyłączenie lub wyciszenie telefonów komórkowych, prośba o przedstawienie się uczestników FGI ze względu na ich cechy społeczno-demograficzne w odniesieniu do typu grupy fokusowej. Informacja o konferencji PARP prezentującej wyniki badań (22 października 2010), zaproszenie na nią (formularz zgłoszenia).

PROJEKCJA (10 minut)

- prośba o krótkie zastanowienie się i wskazanie bohatera filmowego/literackiego, który najlepiej odpowiada określeniu KREATYWNY – wybór nie więcej niż 5 bohaterów,
- prośba o krótkie uzasadnienie dokonanych wyborów.

ROZMOWA MODEROWANA (15 minut):

- Jakie jest potoczne rozumienie kreatywności?
- Jakie jest potoczne rozumienie innowacyjności?
- Jaki jest związek pomiędzy pierwszym i drugim?
- Czym jest w potocznym rozumieniu postawa proinnowacyjna?

ZAPOTRZEBOWANIE NA PRACOWNIKA TWÓRCZEGO/KREATYWNEGO (15 minut)

- Czy przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności? Jak często się to zdarza?
- Jakie przedsiębiorstwa zgłaszają takie zapotrzebowanie?
- Jacy pracownicy są wysyłani na takie szkolenia (poziom wykształcenia, stanowisko)?
- Czego pracodawcy oczekują po takim przeszkolonym pracowniku?
- Do jakich rodzajów prac pracodawcy wysyłają pracowników na szkolenia z zakresu kreatywności? Czy jest to praca indywidualna, czy zespołowa?
- Co blokuje popyt na projekty/szkolenia mające na celu podnoszenie kreatywności i innowacyjności pracowników i organizacji?

ZADANIE 1 (pyt. 2 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

STYMULOWANIE KREATYWNOŚCI (15 minut)

- Jakie są główne sposoby szkolenia takich pracowników z zakresu rozwijania kreatywności?

- W jaki sposób stymulujecie Państwo kreatywność pracowników?
- W jaki sposób stymulujecie Państwo kreatywność i innowacyjność organizacji?
- Czy, a jeśli tak, to jakie są podobieństwa i jakie są różnice w stymulowaniu kreatywności pracowników i stymulowaniu kreatywności i innowacyjności organizacji?
- Jakie są możliwości pomiaru albo wnioskowania o kreatywności kandydata (różnorodny życiorys, prywatne pasje, testy psychologiczne, zadania)?

ROLA ŚRODOWISKA PRACY (15 minut)

- Jakie są główne bariery kreatywności? W jaki sposób można je eliminować?
- Jakie środowisko pracy najbardziej sprzyja kreatywnym pracownikom?
- Jakie warunki pracy są optymalne dla takich osób?
- Czy pracodawcy starają się stworzyć pracownikom kreatywnym jakieś szczególne warunki pracy? Np. możliwość odstąpienia od tradycyjnych ram i zwyczajów panujących w firmie, elastyczne godziny pracy, forma telepracy, elastyczne tempo pracy?
- Jakie problemy wynikają z pracy z osobami kreatywnymi?

ZADANIE 2 (pyt. 4 ankiety, dodatkowo dodać jeden czynnik od siebie i zaznaczyć jego miejsce na tarczy)

CZYNNIKI WZMACNIAJĄCE KREATYWNOŚĆ (15 minut)

- W jaki sposób firma może wzmacniać postawy proinnowacyjne? Jakie metody i narzędzia wykorzystuje do tego celu?
- Jakie metody są niewłaściwe, nie dają oczekiwanych efektów?
- Jakie metody są najskuteczniejsze?
- Jaką rolę w pobudzaniu kreatywności pełnią menedżerowie/kierownicy?
- W jaki sposób można rozwijać kreatywność?
- Co wpływa na rozwój kreatywności?
- Co ogranicza rozwój kreatywności?

ZADANIE 3 (pyt. 5-8 ankiety)

Wynagrodzenie, podziękowanie.

Grupa: przedsiębiorcy innowacyjni

WPROWADZENIE (5-10 minut)

Powitanie uczestników, przedstawienie przedmiotu badania, podstawowych informacji o zleceniodawcy i projekcie, formuły spotkania, czasu jego trwania oraz celów i oczekiwań wobec respondentów, poinformowanie o nagrywaniu, poufności, poproszenie o wyłączenie/wyciszenie telefonów komórkowych, prośba o przedstawienie się uczestników FGI ze względu na ich cechy społeczno-demograficzne w odniesieniu do typu grupy fokusowej.

ZADANIE DLA UCZESTNIKÓW FGI (10 minut)

- prośba o krótkie zastanowienie się i wybranie (napisanie na kartce) bohatera filmowego/literackiego, który najlepiej odpowiada określeniu KREATYWNY,
- prośba o odczytanie i krótkie uzasadnienie dokonanych wyborów.

ROZMOWA MODEROWANA (15 minut)

- Jakie jest potoczne rozumienie kreatywności?
- Jakie jest potoczne rozumienie innowacyjności?
- Czym jest w potocznym rozumieniu postawa proinnowacyjna?

DEFINICJA PRACOWNIKA TWÓRCZEGO/KREATYWNEGO (15 minut):

- Jakie są cechy pracownika kreatywnego? Jaki jest taki pracownik?
- Czy kreatywność pracownika wpływa na innowacyjność jego lub firmy?
- Czy kreatywni pracownicy wymagają specyficznych warunków pracy?
- Jakie, Państwa zdaniem, czynniki wpływają na wzmocnienie kreatywności pracowników?
- Jakie czynniki ograniczają kreatywność?

INNOWACYJNA FIRMA (15-20 minut)

- Jak tworzy się przedsiębiorstwo innowacyjne?
- Co najbardziej wpływa na innowacyjność firmy?
- Jaką rolę odgrywają w tworzeniu innowacyjnej firmy kreatywni pracownicy?
- Jaki wpływ na poziom innowacyjności firmy ma hierarchiczna struktura firmy, kontrola pracowników, stosunek do osiągniętych efektów, atmosfera w miejscu pracy?

CZYNNIKI WZMACNIAJĄCE KREATYWNOŚĆ (15-20 minut)

- W jaki sposób firma może wzmocniać postawy proinnowacyjne? Jakie metody i narzędzia wykorzystuje do tego celu?
- Jakie metody są niewłaściwe, nie dają oczekiwanych efektów?
- Jakie metody są najskuteczniejsze?
- Jaką rolę w pobudzaniu kreatywności pełnią menedżerowie/kierownicy?

ROLA ŚRODOWISKA PRACY (15-20 minut)

- Jakie są główne bariery kreatywności? W jaki sposób można je eliminować?
- Jakie środowisko pracy najbardziej sprzyja kreatywnym pracownikom?

- Czy pracodawcy starają się stworzyć pracownikom kreatywnym jakieś szczególne warunki pracy? Np. możliwość odstąpienia od tradycyjnych ram i zwyczajów panujących w firmie, elastyczne godziny pracy, forma telepracy, elastyczne tempo pracy?
- Jakie problemy wynikają z pracy z osobami kreatywnymi?

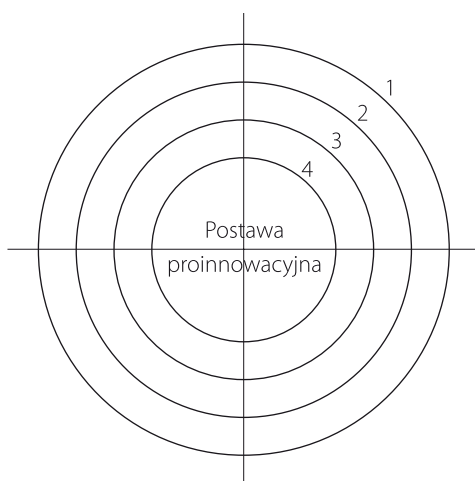
OTOCZENIE INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA (15-20 minut)

- Czy kreatywny pracownik wpływa na wzmocnienie innowacyjności zespołu lub przedsiębiorstwa?
- Jak często przedsiębiorstwa innowacyjne korzystają z programów publicznych lub innych form wspierania innowacyjności?

11.3.2. Ankieta dla uczestników FGI¹¹⁹

Miasto:		Grupa:	
----------------	--	---------------	--

1. Proszę na poniższej tarczy zapisać nazwy **pięciu** dowolnych czynników, które sprzyjają Pana/Pani zdaniem postawie proinnowacyjnej w układzie – im bliżej środka tarczy, tym wpływ czynnika większy.

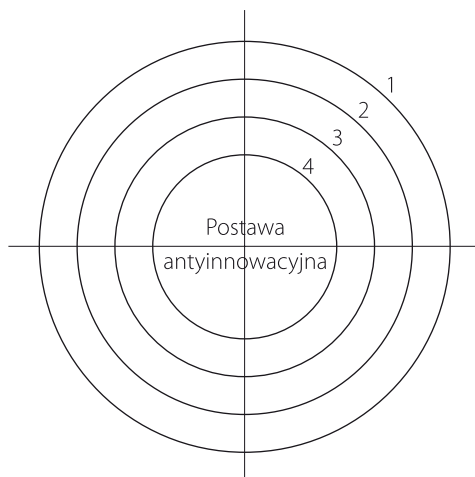


2. Proszę o umieszczenie na powyższej tarczy numerów poniższych czynników sprzyjających Pana/Pani zdaniem postawie proinnowacyjnej w układzie – im bliżej środka tarczy, tym wpływ czynnika większy:
 1. Szkoła ucząca twórczego myślenia
 2. Życzliwi, otwarci szefowie obdarzający pracowników zaufaniem
 3. Upodmiotawiające wychowanie w domu rodzinnym
 4. Otwarta na nowości, elastyczna organizacja

¹¹⁹ Ankieta miała charakter okrojony w przypadku grup FGI: pracownicy agencji doradczych i rekrutacyjnych oraz pracownicy działów HR, psycho- i socjoterapeuci, trenerzy i przedstawiciele firm szkoleniowych prowadzący szkolenia z zakresu rozwijania kreatywności, studenci studiów technicznych.

**Załączniki
do raportu**

5. Możliwość udziału w warsztatach, szkoleniach wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne
 6. Inne, jakie?
3. Proszę na poniższej tarczy zapisać nazwy **pięciu** dowolnych czynników, które sprzyjają Pana/Pani zdaniem postawie antyinnovacyjnej w układzie – im bliżej środka tarczy, tym wpływ czynnika większy.



4. Proszę o umieszczenie na powyższej tarczy numerów poniższych czynników sprzyjających Pana/Pani zdaniem postawie antyinnovacyjnej w układzie – im bliżej środka tarczy, tym wpływ czynnika większy:
1. Szkoła ucząca schematycznego myślenia
 2. Nieufni szefowie bojący się podejmować ryzyko
 3. Autorytarne wychowanie w domu rodzinnym
 4. Zhierarchizowana i nieelastyczna organizacja
 5. Brak wsparcia w postaci szkoleń wspierających kreatywne myślenie i postawy proinnowacyjne
 6. Inne, jakie?
5. Poniżej przedstawiono czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, wpływające na poziom innowacyjności. Proszę o uszeregowanie poniższych czynników wg Pana/Pani uznania od najważniejszego (1) do najmniej ważnego (5) pod względem wpływu na innowacyjność firmy. Proszę przy danym czynniku wpisać odpowiadający mu według Pana/Pani numer:

Szefowie	Pracownicy	Procedury	Struktura	Kultura organizacyjna

6. Poniżej przedstawiono czynniki zewnętrzne przedsiębiorstwa, związane z otoczeniem, wpływające na poziom innowacyjności. Proszę o uszeregowanie poniższych czynników wg Pana/Pani uznania od najważniejszego (1) do najmniej ważnego (5) pod względem wpływu na innowacyjność firmy. Proszę przy danym czynniku wpisać odpowiadający mu według Pana/Pani numer:

Przepisy prawa	Samorząd	Rynek	System edukacji	Otoczenie biznesowe (izby, banki)

7. Proszę sobie wyobrazić, że jest Pan/Pani kierownikiem firmy i ma za zadanie podnieść poziom kreatywności i innowacyjności pracowników. Proszę zapisać 3 do 4 punktów takiego planu:
1.
 2.
 3.
 4.
8. Czy Pana/Pani firma nawiązuje kontakty i współpracę z innymi firmami innowacyjnymi?
1. Tak 2. Nie 3. Nie wiem
9. Jeśli tak, w jakim celu?
-
-
- Jeśli nie, dlaczego?
-
-
10. Czy zdarzają się przypadki współpracy Pana/Pani firmy z firmami konkurencyjnymi, np. przy wspólnych projektach lub opracowywaniu nowych technologii?
1. Tak 2. Nie 3. Nie wiem, trudno powiedzieć
11. Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo należy do stowarzyszenia branżowego, klastra lub innej organizacji skupiającej wysoko innowacyjne firmy?
1. Tak 2. Nie 3. Nie wiem, trudno powiedzieć
12. Jeśli tak, jaka jest przyczyna tej przynależności?
-
-
13. Czy Pana/Pani firma wymienia informacje z innymi firmami w zakresie wspierania i rozwijania kreatywności i innowacyjności?
1. Tak 2. Nie 3. Nie wiem, trudno powiedzieć
14. Ile razy Pana/Pani przedsiębiorstwo korzystało w ciągu ostatnich 5 lat z programów publicznych lub innych form wspierania innowacyjności?
1. Ani razu 2. 1 lub 2 3. Od 3 do 5 4. 6 i więcej 5. Nie wiem, trudno powiedzieć

15. Jeżeli po dyskusji, która właśnie się zakończyła ma Pan/Pani jeszcze jakieś przemyślenia, refleksje, wnioski lub uwagi, którymi chciał/a/by się Pan/Pani podzielić, proszę zapisać je poniżej:

.....
.....
.....
.....

11.3.3. Lista dyspozycji do indywidualnych wywiadów pogłębionych

1. Powiązania między kreatywnością, innowacyjnością, postawą proinnowacyjną.
2. Postawa proinnowacyjna – bariery endogenne.
3. Postawa proinnowacyjna – bariery środowiskowe (mentalne, kulturowe, społeczne, edukacyjne, prawno-organizacyjne, materialne, inne).
4. „Etiologia” postawy proinnowacyjnej – czynniki sprzyjające, stymulatory postawy proinnowacyjnej (ze szczególnym uwzględnieniem cech organizacji).
5. „Etiologia” postawy antyinnowacyjnej (ze szczególnym uwzględnieniem cech organizacji).
6. Organizacje proinnowacyjne *versus* organizacje antyinnowacyjne: cechy, uwarunkowania strategii pro- lub antyinnowacyjnej.
7. Jednostki o orientacji proinnowacyjnej w organizacji antyinnowacyjnej – dynamika, mechanizmy i uwarunkowania wzajemnego wpływu.
8. Jednostki antyinnowacyjne w organizacji proinnowacyjnej: dynamika i mechanizmy „socjalizacji do postawy proinnowacyjnej”.
9. Transformacja organizacji antyinnowacyjnej w organizację proinnowacyjną (możliwości, scenariusze, uwarunkowania, czynniki sprzyjające, czynniki blokujące, tempo procesu).
10. Sposoby wspierania kreatywności/innowacyjności/postawy proinnowacyjnej.
11. Mocne i słabe strony metod/technik wspierania/kształtowania postawy proinnowacyjnej.
12. Instrumenty wspierania postaw proinnowacyjnych znajdujące się (potencjalnie) w dyspozycji organizacji.
13. Działania prokreatywne – przykłady pozytywne, identyfikacja przyczyn sukcesu.
14. Działania prokreatywne – przykłady niepowodzeń, identyfikacja przyczyn porażki.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej.**

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. + 48 22 432 80 80, faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl, www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. + 48 22 432 89 91-93
0 801 332 202
info@parp.gov.pl