



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

TEORIE KREATYWNOŚCI JAKO PODSTAWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI KREATYWNYMI

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wybranych teorii kreatywności w kontekście zarządzania projektami kreatywnymi. Spośród licznych teorii wyjaśniających fenomen kreatywności wybrano trzy różne teorie: teorię komponentów kreatywności, teorię kreatywności organizacyjnej oraz inwestycyjną teorię kreatywności. W pierwszej części artykułu zaprezentowano w sposób bardzo syntetyczny najważniejsze założenia każdej ze wskazanych teorii, następnie omówiono najważniejsze wnioski istotne dla badaczy i praktyków zainteresowanych problematyką projektów kreatywnych.

Słowa kluczowe: kreatywność, kreatywność organizacyjna, zarządzanie projektami, teoria.

Wprowadzenie

Relacje pomiędzy szeroko rozumianą teorią a praktyką zarządzania od wielu lat stanowią istotny element dyskusji i polemik dotyczących m.in. roli nauki, jej znaczenia dla tworzenia nowych narzędzi i ich wdrażania do praktyki przedsiębiorstw, wpływu badań na postęp techniczny i rozwój gospodarczy. Jest to problematyka bardzo kompleksowa, jej prezentacja przekracza ramy jednego artykułu naukowego. Celem ogólnym tej pracy jest odniesienie tego złożonego problemu do ograniczonego obszaru wiedzy i praktyki, a mianowicie do analizy relacji pomiędzy teorią – a właściwie teoriami – a praktyką zarządzania projektami kreatywnymi.

Problematyka kreatywności jest często podejmowanym tematem badań w ramach współczesnych nauk o zarządzaniu, w tym także w obszarze zarządzania projektami. Istotą projektów jako takich jest tworzenie nowych, unikalnych pro-

duktów lub usług. Nowatorstwo, oryginalność, a więc i kreatywność, są wręcz z definicji wpisane w pojęcie projektu. Wśród projektów można wyróżnić pewną szczególną kategorię – projekty kreatywne, czyli takie, których produkty (np. gry komputerowe) lub procesy (prace nad nową kampanią reklamową) wymagają wysokiego poziomu kreatywności.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych teorii kreatywności w kontekście zarządzania projektami kreatywnymi. Spośród licznych teorii wyjaśniających fenomen kreatywności człowieka oraz funkcjonowania zespołów i przedsiębiorstw kreatywnych wybrano trzy różne teorie. Pierwsza z nich, teoria komponentów kreatywności [Amabile, 1988; 1996] została wybrana przede wszystkim ze względu na fakt, że – chociaż jest teorią psychologiczną – jest też jedną z najczęściej cytowanych teorii w pracach z obszaru nauk o zarządzaniu. Teoria kreatywności organizacyjnej [Woodman, Sewyer i Griffin, 1993] jest natomiast taką teorią, która jest bardzo jednoznacznie osadzona na gruncie nauk o zarządzaniu, koncentruje się na różnych poziomach organizacyjnych, w tym analizuje kreatywność grup (np. zespołów projektowych) i całych przedsiębiorstw. Ostatnia z omawianych teorii, inwestycyjna teoria kreatywności [Sternberg i Lubbart, 1995] jest interesującym przeniesieniem kategorii i koncepcji znanych z ekonomii i finansów na grunt rozważań o kreatywności jednostek i organizacji.

W pierwszej części artykułu zostaną zaprezentowane w sposób syntetyczny najważniejsze założenia i składowe każdej ze wskazanych teorii. Następnie zostaną omówione najważniejsze wnioski wynikające z każdej z nich, ważne dla badaczy i praktyków zainteresowanych zarządzaniem kreatywnymi projektami. Podstawę rozważań stanowią przegląd literatury przedmiotu oraz poprzednie doświadczenia badawcze autorki dotyczące zarówno obszaru zarządzania projektami [Kozarkiewicz, 2012], jak i kreatywności [Kozarkiewicz 2015a; 2015b].

1. Projekty kreatywne

Zainteresowanie pojęciem kreatywności oraz postrzeganie kreatywności jako kluczowego zasobu organizacyjnego, jako podstawy innowacyjności, a w efekcie źródła sukcesów rynkowych współczesnych przedsiębiorstw [Zorska i in., 2014] spowodowało, że również w obszarze zarządzania projektami pojęcie kreatywnego projektu stało się przedmiotem badań i dyskusji. Badania nad taką kategorią projektów dotyczą m.in. definiowania pojęcia projekt kreatywny i określania jego specyfiki [Kozarkiewicz, 2015a], zarządzania kompleksowymi projektami kreatywnymi [Adler i Chen, 2011], zarządzania projektami w kulturze i rozrywce

[Hartman i in., 1998; Lorenzen i Frederiksen, 2005] czy też w nowych mediach [Banks i in., 2002].

Podstawowy sposób na zdefiniowanie projektu kreatywnego to nawiązanie do pojęcia kreatywności. Bazując na definicjach kreatywności [Amabile, 1996], można ogólnie stwierdzić, że projekt kreatywny to taki, w którym powstają nowe, oryginalne pomysły i nowatorskie rozwiązania, a ich podstawą jest zarówno potencjał uczestników zespołu w postaci ich zdolności twórczych i poznawczych (mentalnych), jak i sprzyjające uwarunkowania organizacyjne. Uwzględniając dorobek badań nad kreatywnością, definiując pojęcie projektów kreatywnych można także koncentrować się na charakterystykach produktów lub procesów. W tym pierwszym przypadku podkreśla się wymagania odnośnie do produktu projektu – kreowanie wartościowych, użytecznych, nowych i oryginalnych produktów lub usług. W drugim przypadku wskazuje się na znaczenie cech procesu – wykorzystującego improwizację i wzajemne konfrontowanie swoich idei przez członków zespołu projektowego. Problematyka projektów kreatywnych została omówiona szerzej np. w pracach Kozarkiewicz [2015a, 2015b].

2. Wybrane teorie kreatywności

Badania nad kreatywnością spowodowały powstanie wielu różnych teorii kreatywności, głównie, choć nie tylko, tworzonych przez psychologów zainteresowanych determinantami i stymulantami kreatywności poszczególnych osób. Współcześnie, jak wspomniano we wprowadzeniu, również nauki o zarządzaniu badają uwarunkowania i efekty działań kreatywnych. Spośród licznych teorii do celów tej pracy wybrano trzy różne teorie, których aplikacja w badaniach nad kreatywnymi projektami wydaje się szczególnie uzasadniona.

2.1. Teoria komponentów kreatywności

Teresa Amabile, która wraz ze współpracownikami przez lata tworzyła i rozwijała teorię komponentów kreatywności, jest także autorką najczęściej cytowanej definicji kreatywności [Amabile, 1996]. Jej zdaniem należy rozumieć kreatywność jako dostarczanie idei lub wyników, które są zarówno nowe, jak i odpowiednie dla właściwego celu. Kreatywność jest wytwarzaniem nowych i odpowiednich wyników w postaci produktów lub rozwiązań do zadań o otwartych rezultatach. Chociaż odpowiedź musi być nowa, to musi też być odpowiednia z punktu widzenia zadania, powinna być wartościowa, poprawna, możliwa do realizacji praktycznej, w jakiś sposób pasująca do określonego celu. Co więcej, zdaniem

autorki, o kreatywności można mówić wówczas, gdy poszukiwana odpowiedź ma charakter heurystyczny o otwartych rezultatach, a nie algorytmiczny, tzn. z możliwym jednym rozwiązaniem.

Teoria komponentów kreatywności (*componential theory of creativity*) prezentuje proces kreowania, a także czynniki wpływające na ten proces i jego wyniki. Dwa podstawowe założenia tej teorii są następujące: kreatywność przyjmuje różne formy – od codziennych działań kreatywnych po ważne wynalazki naukowe kształtujące rozwój całych cywilizacji, natomiast poziom kreatywności wykazywanej przez poszczególne osoby, nawet w ramach tych samych zadań, zmienia się, a jest on wynikiem oddziaływania różnych składowych zmiennych w czasie, dotyczących zarówno osoby, jak i jej otoczenia. Teoria koncentruje się na czterech kluczowych składowych kreatywności, które – według autorki – są następujące:

- 1) umiejętności dotyczące danego obszaru, wiedza ekspercka, umiejętności techniczne, inteligencja, talent odpowiadający danej dziedzinie (np. plastyczny);
- 2) czynniki dotyczące procesu kreacji, m.in. procesy poznawcze i osobowościowe prowadzące do nowych rezultatów, styl poznawczy, podejmowanie ryzyka, przyjmowanie nowej perspektywy postrzegania problemu, umiejętności generowania nowych idei i tolerowania różnorodnych, sprzecznych rozwiązań;
- 3) motywacja wewnętrzna do podejmowania zadań, zainteresowania, przyjemność, poczucie wyzwania, pasja. Zgodnie z teorią szczególne znaczenie dla kreatywności ma raczej specyficzny rodzaj wewnętrznej motywacji niż system wynagradzania czy konkurowanie z innymi. Zauważa się jednak, że niektóre składowe motywacji zewnętrznej mogą bardzo wyraźnie osłabiać lub stymulować wewnętrzną motywację, można je traktować jako czynniki pośrednio oddziałujące na motywanty wewnętrzne;
- 4) otoczenie, przede wszystkim otoczenie społeczne – tu należy podkreślić znaczenie motywantów zewnętrznych, które często blokują kreatywność, np. normy związane z krytykowaniem proponowanych rozwiązań, wewnętrzne polityczne problemy w organizacji, nacisk na *status quo*, niska tolerancja ryzyka wśród kadry zarządzającej lub zbyt duży nacisk czasowy. Czynniki stymulującymi kreatywność są natomiast m.in. poczucie pozytywnego wyzwania stawiane w pracy, współpraca w zespole, różnorodność umiejętności zespołu, swoboda w prowadzeniu prac, zachęcanie do zgłaszania nowych pomysłów, odpowiednie docenianie kreatywnych rezultatów, a także normy społeczne skierowane na dzielenie się pomysłami z innymi.

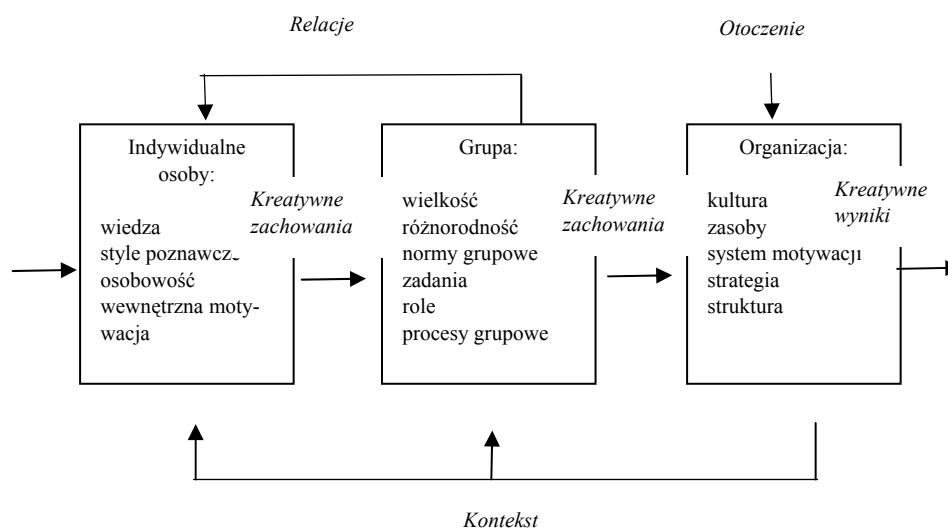
W kolejnych latach prace nad teorią komponentów kreatywności dotyczyły dalszych analiz znaczenia poszczególnych składowych. Na przykład w przypadku motywacji zewnętrznej wskazano, że nagradzanie w sposób odczytywany

jako przekupstwo lub dyktat ogranicza kreatywność, natomiast rozpoznawanie przez przełożonych wartości pracy zaangażowanych osób, przeznaczanie dodatkowych zasobów dla zapewnienia jeszcze większej efektywności pełni funkcję stymulującą. Zjawisko to zostało nazwane synergią motywacji.

2.2. Teoria kreatywności organizacyjnej

Teoria kreatywności organizacyjnej (*interactionist theory of organizational creativity*), zaprezentowana przez Woodmana, Sawyera i Griffina [1993], nawiązuje do teorii komponentów kreatywności, uzupełnia ją o rolę i charakter interakcji pomiędzy różnymi poziomami kreatywności. Teoria ta wyjaśnia zachowania kreatywne poprzez trzy główne propozycje: dotyczące indywidualnej kreatywności, kreatywności na poziomie grupy oraz kreatywności organizacji (por. rys. 1).

Jeśli chodzi o osobę, czyli indywidualnego uczestnika organizacji, na zachowania kreatywne wpływają zarówno różne aspekty kognitywne (np. wiedza, zdolności poznawcze), jak i pozakognitywne (np. osobowość). Co więcej, indywidualna kreatywność jest funkcją anegdotycznych uwarunkowań wynikających z przeszłości (np. doświadczeń), stylu i zdolności kognitywnych (np. myślenia rozbieżnego, płynności ideacji), osobowości (np. poczucia własnej wartości), odpowiedniej wiedzy, motywacji wewnętrznej, ale także różnych wpływów społecznych (np. socjalizacji), jak również uwarunkowań kontekstowych, takich jak np. otoczenie technologiczne, rodzaj zadań, ograniczenia czasowe itp.



Rys. 1. Model interakcji w teorii kreatywności organizacyjnej

Źródło: Woodman i in. [1993].

Kreatywność grupy jest funkcją indywidualnych zachowań kreatywnych jej uczestników, interakcji pomiędzy uczestnikami grupy (np. kompozycji grupy), charakterystyk grupy (np. normy, wielkość, stopień spójności), procesów grupowych (np. podejścia do rozwiązywania problemów) oraz różnych uwarunkowań kontekstowych (np. charakterystyka zadań grupowych).

Kreatywność organizacyjna jest funkcją kreatywnych zachowań grup wchodzących w skład organizacji oraz uwarunkowań kontekstowych (np. kultura organizacji, system motywacyjny, ograniczenia wynikające z zasobów). Wynik kreatywności organizacyjnej w postaci nowych produktów, usług lub procesów jest rezultatem kompleksowego połączenia i powiązania charakterystyk indywidualnych osób, grup i organizacji, pozostających pod wpływem sytuacyjnym (stanowiących zarówno ograniczenia, jak i stymulanty), funkcjonujących na każdym poziomie organizacji.

Jak podkreślają autorzy, analizowane charakterystyki osób, grup oraz sytuacji są dynamiczne i podlegają zmianom o różnym natężeniu. Podkreślają, że zależności pomiędzy wskazanymi poziomami kreatywności (indywidualny, grupowy, organizacyjny) są dwustronne – indywidualna kreatywność jest elementem kreatywności grupy, ale również pozostaje pod wpływem zmiennych grupowych, takich jak np. normy grupowe.

2.3. Inwestycyjna teoria kreatywności

Twórcy teorii inwestycyjnej (*investment theory of creativity*) Sternberg i Lubart [1995] wykorzystali pojęcia i koncepcje znane z inwestycji finansowych do opisu fenomenu kreatywności – kreatywni ludzie, tak jak inwestorzy na rynkach papierów wartościowych, odnoszą sukces pod warunkiem stosowania podstawowej zasady: kupić tanio – sprzedać drogo. „Kupić tanio” oznacza wspieranie tych idei, które są nowe lub były niedoceniane, ale mają potencjał wzrostu, mogą zostać wykorzystane, aby skutecznie rozwiązać dostrzegane problemy. „Sprzedać drogo” oznacza wprowadzić nową ideę, której wartość zostanie doceniona, natomiast nie być przywiązany do idei, które są już znane lub popularyzowane przez innych.

Inwestowanie wymaga kapitału, a kapitałem w przypadku kreatywności są specjalne umiejętności intelektualne, wiedza, emocje, cechy osobowościowe (akceptacja ryzyka) i motywacja. Zasoby te zmieniają się również w cyklu życia człowieka. Wskazane zasoby, np. wiedza, podlegają także podstawowym prawom ekonomii. Formalna edukacja wykazuje związek z kreatywnością opisany poprzez U odwrócone – średni poziom przygotowania najbardziej sprzyja kreatywności, gdyż czas i energia poświęcone na pozyskanie zaawansowanych

umiejętności skłaniają do oczekiwania zwrotu z takich inwestycji (nabytej wiedzy), a zatem jej faworyzowania oraz do awersji do ryzyka wynikającej z zachowywania nabytego statusu. Podobnie jak w przypadku inwestycji finansowych, ryzyko jest istotnym elementem w podejmowaniu decyzji. Ludzie unikają kreatywności, dostrzegając straty związane z niepewnym wynikiem, jego oceną lub zbyt niską nagrodą za nową ideę. Zasoby mogą być doskonałe, głównie przez uczenie się, czyli trening. Decyzja o treningu jest oparta na ocenie marginalnej (krańcowej) użyteczności każdej jednostki treningu. Oznacza to, że osoba o małych zasobach w zakresie kreatywności będzie wyżej oceniała użyteczność treningu niż ci, którzy mają większy potencjał. Każdy uczestnik będzie jednak otrzymywał coraz mniej w wyniku kolejnej godziny treningu, czemu odpowiada koncepcja malejącego zwrotu. Jak wykazały badania, ludzie chętniej zainwestują w tradycyjną edukację, niż w edukację zwiększającą ich kreatywność.

Zależnie od tego, czy kreatywna idea pasuje do oczekiwań rynkowych, może prowadzić do określonych korzyści: zewnętrznych, takich jak rozpoznawalność, sława, środki finansowe, a także wewnętrznych – satysfakcja czy samospełnienie. Oprócz korzyści są także koszty: czas i zasoby wykorzystane na pracę, koszty psychiczne związane z negatywnym odbiorem, koszty utraconych możliwości wynikające z rezygnacji z prac nad innymi projektami.

Istnieje podaż i popyt na kreatywność. Podaż oznacza liczbę nowych użytecznych produktów (idei, pomysłów, prac, wynalazków), jakie dostarcza społeczeństwo. Popyt oznacza oczekiwania społeczne w zakresie kreatywnych produktów. Oczywiście ten popyt zmienia się w czasie, jest uwarunkowany wieloma czynnikami, np. sytuacją ekonomiczną, miejscem lub kulturą. Stąd wartość kreatywności zmienia się zależnie od warunków rynkowych. Co więcej, rynki kreatywności zmieniają się tak jak rynki finansowe: istnieją rynki „niedźwiedzie” i „bycze”. „Bycze” wspierają rozwój kreatywności, dostarczają wsparcia finansowego i społecznego dla kreatywności, sprzyjają podejmowaniu ryzyka, oferują wolność, możliwości współpracy, natomiast rynki „niedźwiedzie” obniżają rangę i wartość kreatywności. Społeczeństwa, a także organizacje biznesowe, mogą wspierać lub ograniczać kreatywność poprzez podnoszenie lub obniżanie nagród za produkowanie nowych idei.

3. Znaczenie wskazanych teorii dla praktyki zarządzania kreatywnymi projektami

Każda z wybranych i zaprezentowanych powyżej teorii ma ważne znaczenie dla rozwoju badań oraz praktyki dotyczącej zarządzania projektami kreatywnymi.

Rola teorii komponentów kreatywności polega na wskazaniu znaczenia głównych składowych, które są istotne w przypadku doboru składu zespołu projektowego – wyboru osób o odpowiedniej wiedzy i umiejętnościach zarówno z danej dziedziny, jaki i o umiejętnościach różnorodnych i komplementarnych, a także – co najważniejsze – o wysokiej motywacji wewnętrznej. Teoria uzasadnia potrzebę doboru utalentowanych członków zespołów projektowych, gdyż ich osobowości czy zdolności kognitywne są podstawą zachowań kreatywnych. Nie są jednak warunkiem jedynym lub wystarczającym. Pojęcie synergii motywacji, wprowadzone przez twórców tej teorii, wskazuje na potrzebę doboru instrumentów stymulujących motywację wewnętrzną dla zapewnienia jeszcze większej efektywności systemu motywacyjnego.

Teoria kreatywności organizacyjnej wskazuje, że na kreatywność zespołów wpływają kreatywne sytuacje, rozumiane jako kontekst funkcjonowania zespołów projektowych, czyli np. dostęp do zasobów lub stosowany system motywacyjny. Ze względu na szczególną rolę interakcji nie jest możliwe izolowanie działań, czyli oczekiwania zarządzających co do wzrostu kreatywności, np. poprzez zmianę systemu premiowego, nie są uzasadnione. Co więcej, czynniki warunkujące kreatywność zespołu projektowego mogą oddziaływać jako stymulanty lub ograniczenia, przy tym może to dotyczyć tych samych czynników zależnie od ich powiązań, dlatego bardzo trudnym wyzwaniem dla menedżerów projektów kreatywnych jest analiza i wskazanie tych elementów, które pełnią rolę stymulant kreatywności. Kreatywność wyniku działań zespołu projektowego jest kształtowana przez przecinające się poziomy organizacyjne, np. przepływy informacji w przedsiębiorstwie wspomagane przez nowoczesne systemy informatyczne mogą wpływać na kreatywne zachowania członków zespołów projektowych, z drugiej strony charakterystyki grupowe zespołu projektowego, np. zbytnia homogeniczność, mogą ograniczać kreatywność poszczególnych uczestników.

Teoria inwestycyjna, nawiązując do kategorii i koncepcji znanych z ekonomii, podpowiada zarządzającym projektami kreatywnymi konieczność analizy kosztów i korzyści dotyczących działań kreatywnych. Członkowie zespołów projektowych powinni dostrzegać przewagę korzyści wynikających ze zgłaszania idei kreatywnych. Każdy z członków zespołów kreatywnych ocenia także ryzyko związane z kreatywnością oraz szacuje opłacalność własnych inwestycji w postaci angażowania swoich zasobów (potencjału) kreatywności, a także ich rozwoju lub ograniczania poprzez formalne szkolenia. Rolą zarządzających organizacją kreatywną jest z kolei stworzenie popytu na kreatywność, tak aby wartość kreatywności – w ocenie pracowników – była wysoka.

Podsumowanie

Kreatywność jest kategorią, która wymyka się zarówno jednoznaczemu definiowaniu, jak i sformalizowanym procedurom i narzędziom zarządzania. Niezależnie jednak od braku możliwości formalizowania i standaryzacji metod zarządzania projektami kreatywnymi, poznanie idei dotyczących uwarunkowań kreatywności, jej powiązań z działaniami organizacyjnymi oraz prawami ekonomii wydaje się cenne z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za wyniki projektów kreatywnych. Teorie kreatywności zaprezentowane w pracy stanowią raczej źródło inspiracji dla menedżerów projektów kreatywnych niż zbiór zasad i jednoznacznych wskazówek. Co istotne, zarządzanie projektami kreatywnymi wymaga kreatywności również od zarządzających takimi projektami. Jest to wyzwanie, z którym muszą się mierzyć menedżerowie niezależnie od poziomu organizacyjnego, skali działalności czy celu projektu kreatywnego.

Literatura

- Adler P.S., Chen C. X. (2011), *Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity*, „Accounting, Organizations and Society”, Vol. 36.
- Amabile T.M. (1988), *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behaviour*, JAI Press, Greenwich.
- Amabile T.M. (1996), *Creativity and innovation in organizations*, Harvard Business School, Boston.
- Banks M., Calvey D., Owen J., Russell D. (2002), *Where the art is: defining and managing creativity in new media SMEs*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 11, No. 4.
- Hartman F., Ashrafi R., Jergeas G. (1998), *Project management in the live entertainment industry: what is different?*, „International Journal of Project Management”, Vol. 16.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2015a), *Zarządzanie projektami kreatywnymi*, „Marketing i Rynek” (w druku).
- Kozarkiewicz A. (2015b), *Zarządzanie projektami kreatywnymi w logistyce*, „Logistyka” (w druku).
- Lorenzen M., Frederiksen L. (2005), *The management of projects and product experimentation: examples from the music industry*, „European Management Review”, Vol. 2.
- Sternberg R.J., Lubart T., (1995), *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*, Free Press, New York, NY.

Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993), *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review”, Vol. 18.

Zorska A., Mołęda-Zdziech M., Jung B. (red.) (2014), *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2*, SGH, Warszawa.

CREATIVITY THEORIES AS A BASIS FOR CREATIVE PROJECT MANAGEMENT

Summary: The aim of this paper is to present selected theories of creativity in the context of managing creative project. Among numerous theories explaining phenomenon of creativity tree theories were chosen: componential theory of creativity, interactionist theory of organizational creativity and investment theory of creativity. In the first part of the paper, in a very concise way, the most important assumptions of these theories were demonstrated. Next, the essential conclusions resulting from each theory and important for researchers and practitioners of creative projects were discussed.

Keywords: creativity, organizational creativity, project management, theory.