

## Twórczość organizacyjna i efektywność organizacji – w kierunku ujęcia wielopoziomowego

Nadesłany: 03.06.15 | Zaakceptowany do druku: 31.08.15

**Katarzyna Bratnicka\***

Badacze dążą obecnie do lepszego konceptualnego zrozumienia twórczości organizacyjnej. W niniejszym opracowaniu<sup>1</sup> staram się rozpatrzyć założenia dotyczące twórczości organizacyjnej jako konstruktów wielowymiarowych. Współczesne badania nad specyficzną zdolnością dynamiczną współczesnych organizacji – twórczością organizacyjną – pozwalają na integrację pod kątem ujęcia wielopoziomowego. Aby osiągnąć ten cel, dokonano syntezy badań nad twórczością w organizacjach. Na tej podstawie przedstawiono powiązania pomiędzy twórczą nowością oraz twórczą użytecznością, a także pomiędzy twórczością indywidualną, zespołową i na poziomie całej organizacji w kontekście efektywności organizacji. Scharakteryzowano również procesy oddolne i procesy odgórne kształtujące kluczowe aspekty twórczości odnoszące się do efektywności. Wszystko razem rozszerza i w pewnym sensie kwestionuje dotychczasowy dorobek koncepcji twórczości organizacyjnej, a także otwiera kierunki nowych badań w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** twórczość organizacyjna, efektywność organizacji, wielopoziomowe ramy konceptualne.

## Organizational Creativity and Firm Performance: Towards a Multilevel Understanding

Submitted: 03.06.15 | Accepted: 31.08.15

Scholars have got to understand organizational creativity for its rich conceptual depth. In this paper I explore how the specific dynamic capability in today's organizations – organizational creativity – provides the cause to reconsider assumptions surrounding this multidimensional concept from a multilevel point of view. To this end, I synthesize research on creativity in organizations and theorize connections between creative novelty-creative usefulness, and organization effectiveness across individual, team, and organization level, rooting my arguments in the claim that bottom-up and top-down processes shape key creativity-related aspects of effectiveness. Collectively, my arguments expand and, in some respects, challenge the theory on organizational creativity and open a new windows into the study of creativity in organizations.

**Keywords:** organizational creativity, organization effectiveness, multilevel conceptual framework.

**JEL:** M19, L25

---

\* **Katarzyna Bratnicka** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice;  
e-mail: katarzyna.bratnicka@ue.katowice.pl.

## 1. Wprowadzenie

Twórczość cieszy się obecnie dużym zainteresowaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania, ponieważ jest uważana za krytyczny nośnik przetrwania i powodzenia organizacji (Florida i Goodnight, 2005). Coraz częściej pojawiają się też głosy, aby spojrzeć na twórczość organizacyjną z perspektywy wielopoziomowości tego zjawiska, które przecież nie może być traktowane jako prosty efekt indywidualnych aktów twórczości (Hirst, Van Knippenberg i Zhou, 2009). Jednakże dotychczasowe modele wielopoziomowe uwzględniają głównie poziom uczestnika organizacji i poziom zespołu, pomijając poziom całej organizacji. Dążąc do wypełnienia tej luki, rozpatruję twórczość organizacyjną jako proces przebiegający przez trzy poziomy analizy: uczestnika organizacji, zespołu i całej organizacji.

Drazin, Glynn i Kazanijan (1999, s. 304) przekonująco dowodzą, że modele wielopoziomowe charakteryzują się „badaniem równoczesnych interakcji na danym poziomie analizy z innymi poziomami, co pozwala opisać narastającą złożoność i ustawiczną zmienność krajobrazu organizacyjnego”. Kontynuując tok rozumowania tych badaczy, integruję teorię twórczości i teorie zarządzania strategicznego, biorąc pod uwagę wielopoziomowe ujęcie po to, aby odkryć kluczowe procesy twórczości organizacyjnej łączące uczestników organizacji, zespoły i całą organizację. Rezultaty teoretycznych rozważań podpowiadają, że procesy twórczości organizacyjnej mogą być opisane równocześnie w dwóch wymiarach: jako oddolny proces twórczej nowości i odgórny proces twórczej użyteczności.

Uzyskane wyniki dają pewien wkład do literatury w obszarze twórczości i zarządzania strategicznego. Po pierwsze, niniejsze studium pogłębia zrozumienie roli twórczości organizacyjnej w osiągnięciu wysokiej efektywności i tworzeniu przewagi konkurencyjnej na poziomie całej organizacji. Jest to ważne uzupełnienie dotychczasowych badań, które skupiały się na zależnościach pomiędzy twórczymi zachowaniami jako predyktorami efektywności indywidualnej i zespołowej. Wprowadzenie do analiz poziomu organizacji pozwala lepiej uchwycić złożoność tego zjawiska. Po drugie, rozszerzono spojrzenie na twórczość uwzględniając zarówno oddolne procesy twórczej nowości, jak i odgórne procesy twórczej użyteczności jako wzajemnie dopełniające się nośniki efektywności organizacji.

## 2. Wymiary i poziomy twórczości organizacyjnej w kontekście efektywności organizacji

W literaturze przedmiotu twórczość w organizacjach jest najczęściej definiowana jako „wypracowanie idei odnośnie produktów, praktyk, usług czy też procedur, które są (a) nowe oraz (b) potencjalnie użyteczne dla organizacji” (Shalley, Zhou i Oldham, 2004, s. 934).

Twórcza nowość i twórcza użyteczność są odrębnymi, niezależnymi wymiarami składającymi się na twórczość organizacyjną. Oba procesy są kluczowe dla przetrwania i rozwoju organizacji. Mając to na uwadze i wykorzystując dorobek zarządzania strategicznego w obszarze dynamicznych zdolności, proponuję następującą definicję twórczości organizacyjnej: twórczość organizacyjna jest generowaniem idei nowych oraz potencjalnie użytecznych dla integrowania, budowania i rekonfigurowania strategicznego potencjału organizacji (zasobów i zdolności substancjalnych), w celu wytwarzania i przechwytywania wartości. Taka dynamiczna zdolność obejmuje wewnątrzorganizacyjne procesy generowania nowych i użytecznych idei (Bratnicka, 2014; Sminia, 2011). Organizacja może charakteryzować się twórczą nowością, jak też twórczą użytecznością, ale mogą one występować z różnym nasileniem i odmiennie wpływać na efektywność organizacji. Dwuwymiarowość twórczości organizacyjnej prowadzi do pierwszego twierdzenia:

*Twierdzenie 1. Występuje pozytywny związek pomiędzy twórczą nowością i twórczą użytecznością jako wymiarami twórczości organizacyjnej i efektywnością organizacji.*

Pomimo narastającego zainteresowania twórczością organizacyjną jako ważnym problemem w naukach o zarządzaniu, krytyczny przegląd literatury wskazuje, że kilka ważnych kwestii pozostało nie do końca wyjaśnionych i konceptualnie mglistych (Bratnicka, 2013). Większość dotychczasowych prac oferuje materiał anegdotyczny czy też w postaci pojedynczych studiów przypadku jako dowodów naukowych. Natomiast niezwykle rzadkie są ujęcia bardziej holistyczne. Jednym z tych nierozwiązanych problemów jest odpowiedź na pytanie, jak twórczość organizacyjna przejawia się na poziomie indywidualnym, zespołu i całej organizacji. W dalszej części niniejszych rozważań postaram się wykazać, że twórczość organizacyjna jest konstruktem wielopoziomowym.

Mumford i Hunter (2005) przekonująco uzasadniają, że efektywne zarządzanie twórczością organizacyjną wymaga szerokiej wiedzy opisującej, jak to zjawisko przejawia się na różnorodnych poziomach analizy. W podobnym tonie wypowiadają się Woodman, Sawyer i Griffin (1993), uważając, że twórczość organizacyjną należy rozpatrywać na wielu poziomach, tylko wówczas bowiem można uchwycić pełną dynamikę tego procesu. Oznacza to przyjęcie założenia, w ślad za Housem, Rousseau i Thomas-Huntem (1995), że ostateczne skutki leżące w polu zainteresowań są rezultatem równoczesnych wpływów mających swe źródło na różnych poziomach analizy. W przypadku twórczości organizacyjnej ogólna logika polega na tym, że twórczość uczestników organizacji jest osadzona w zespołach, które z kolei są usadowione na poziomie całej organizacji. Ogólnie mówiąc, twórczość organizacyjna ma wielopoziomową naturę wynikającą z tego, że obejmuje

ona uczestników organizacji, zespoły i całą organizację wraz z procesami wzajemnych oddziaływań pomiędzy nimi.

W literaturze rozpowszechnione jest przekonanie, że twórczość bezpośrednio wpływa na efektywność organizacji (Wang i Cheng, 2010). Co więcej, zaobserwowano również wpływ twórczości zespołowej na innowacje (Baron i Tang, 2011). W końcu uzyskano też rezultaty wskazujące na wpływ twórczości indywidualnej na efektywność mierzoną wielkością sprzedaży (Gong, Huang i Farh, 2009). Zatem twórczość podwyższa poziom efektywności – podobna logika ma zastosowanie w odniesieniu do całej organizacji, zespołu i uczestnika organizacji.

Jak już wspomniałam, twórczość może być pojmowana jako generowanie nowych i użytecznych idei. Uważam, że definicja ta na poziomie uczestnika organizacji jest tożsama z pojmowaniem twórczości zarówno na poziomie zespołu, jak i na poziomie całej organizacji. Dlatego też przyjmuję, że twórczość jest konstruktem izomorficznym, który ma tę samą treść, znaczenie i rzetelność na rozpatrywanych trzech poziomach (Gilson, 2007). Istota twórczości na poziomie zespołu i całej organizacji jest kolektywna, to znaczy nie jest sumą twórczości członków zespołu czy też twórczości zespołów. Co więcej, sama twórczość indywidualna nie wyjaśnia w pełni efektywności uczestnika organizacji. Pomimo że zdolność organizacji do bycia twórczą ma początek w twórczości indywidualnej jej uczestników, to nie odzwierciedla to całości obrazu.

Zakładając izomorficzną naturę twórczości organizacyjnej, przyjmuję równocześnie, że twórczość zespołowa jest pozytywnie powiązana z efektywnością uczestnika organizacji. Twórcze idee generowane przez zespół wpływają na efektywność uczestników organizacji, ponieważ stawiają ich wobec nowych i użytecznych idei wytworzonych przez zespół. Natomiast twórczość zespołowa jest czymś więcej niż sumą twórczości poszczególnych członków zespołu (Sacramento, Dawson i West, 2008). Badacze przyjmują, że twórczość na poziomie zespołu pojawia się wtedy, gdy jego członkowie wchodzi w interakcje ze sobą, dzielą się wiedzą i ideami, a także integrują różne spojrzenia na sposoby działania (Perry-Smith i Shalley, 2003). Lim i Gilson (2013) wypracowali i sprawdzili empirycznie wielopoziomowy model wyjaśniający wpływ twórczości indywidualnej i twórczości zespołowej na efektywność. Okazało się, że zarówno twórczość indywidualna, jak i twórczość zespołowa pozytywnie wpływają na efektywność organizacji mierzoną wartością sprzedaży. Ważnym wnioskiem z przedstawionych badań jest stwierdzenie wzajemnych zależności pomiędzy twórczością zespołową i indywidualną oraz ich związków z efektywnością organizacji.

Dalsza część mojego rozumowania ma charakter eksperymentu myślowego, który ma w punkcie wyjścia pozytywną zależność pomiędzy twórczością organizacji a twórczością zespołu. Chociaż twórczość organizacji nie jest tym samym co twórczość zespołu, to jednakże obejmuje ona generowanie nowych i użytecznych idei. Na tej podstawie przypuszczam, że związki twór-

czości organizacji z twórczością zespołu mają tę samą logikę, która łączy twórczość zespołu i twórczość uczestnika organizacji.

Dotychczasowa dyskusja wskazuje na wielopoziomowe ujęcie twórczości organizacyjnej jako przesłankę efektywności organizacji. W organizacjach występują ustawiczne napięcia pomiędzy twórczą nowością i twórczą użytecznością równocześnie na poziomie uczestnika organizacji, zespołu i całej organizacji. Z tego punktu widzenia można scharakteryzować twórczość organizacyjną jako zdolność organizacji do realizacji szerokiej gamy zachowań promujących twórczą nowość i twórczą użyteczność w odniesieniu do uczestników organizacji, zespołów i całej organizacji, a także do integrowania tychże aktywności. Urzeczywistnienie owej zdolności organizacji prowadzi do jej efektywności. W tym świetle formułuję kolejne twierdzenie:

*Twierdzenie 2. Pozytywna zależność pomiędzy twórczością organizacyjną a efektywnością organizacji występuje równocześnie na poziomie organizacji, zespołu i uczestnika organizacji.*

Przedstawiłam twórczość organizacyjną jako konstrukt dwuwymiarowy i trójpoziomowy oraz jego wpływ na efektywność organizacji. Podejście wielopoziomowe nakazuje poddać analizie dynamikę twórczych procesów, które występują równocześnie i wzajemnie oddziaływają na siebie. Dlatego też w kolejnej części opracowania skoncentruję uwagę na procesach wiążących poszczególne poziomy analizy.

### 3. Procesy twórczości organizacyjnej

W punkcie wyjścia do dalszych rozważań są dwie wskazówki metodologiczne. Pierwsza podpowiada, że aby zwiększyć wiarygodność i praktyczność analiz twórczości, należy zwrócić uwagę na dynamikę procesów, dzięki którym owa twórczość powstaje (Bledow, Rosing i Frese, 2013). Druga nakazuje równoczesne rozpatrywanie oddziaływań oddolnych i odgórnych (Hitt, Beamish, Jackson i Mathieu, 2007). W przypadku twórczości organizacyjnej oznacza to potrzebę uwzględnienia dwóch logik: (1) oddolnej, gdzie indywidualne generowanie nowych idei wpływa na podobne procesy zarówno na poziomie zespołu, jak i całej organizacji oraz (2) odgórnej odzwierciedlającej oddziaływania organizacyjnego kontekstu oceny użyteczności idei, począwszy od całej organizacji, poprzez zespoły, aż do uczestników organizacji. Procesy oddolne generują i kształtują twórczą nowość, procesy odgórne zaś twórczą użyteczność.

Tradycyjne, wielopoziomowe modele twórczości w organizacjach nie uwzględniają poziomu całej organizacji (Taggar, 2002; Woodman, Sawyer i Griffin, 1993), chociaż zwracają uwagę na to, że twórczość indywidualna przyczynia się do twórczości zespołowej. Lukę tę starają się wypełnić, Drazin, Glynn i Kazanjian (1999), którzy przekonująco argumentują, że twórczość

na poziomie całej organizacji nie jest prostym nagromadzeniem twórczości indywidualnych i zespołowych, lecz skutkiem interakcji zachodzących pomiędzy nimi. Badacze ci wskazują, jak połączenie podejścia procesowego i perspektywy nadawania sensu pozwala wyjaśnić kreowanie znaczeń, które mają wpływ na twórczość przez pojedynczych uczestników organizacji, zespoły oraz całe organizacje. W podobnym tonie wypowiadają się Chakrabarty i Woodman (2009), dochodząc do wniosku, że wyjście poza twórczość indywidualną wymaga wzięcia pod uwagę więzi, które mogą zaistnieć na wielu poziomach: interpersonalnych na poziomie zespołu, międzyzespołowych na poziomie organizacji oraz międzyorganizacyjnych na poziomie sieci. Na kluczową rolę tego typu więzi w twórczości i w przedsiębiorczości dużej skali opartej na współpracy zwracają też uwagę, Adler i Chen (2011). W końcu James i Drown (2012) sporządzili syntezę dotychczasowych badań w zakresie twórczości organizacyjnej i zbudowali model, gdzie twórczość na poziomie uczestników, zespołów i organizacji została umieszczona w kontekście kultury organizacyjnej i systemów działania.

Jednakże scharakteryzowane pokrótce modele wielopoziomowe traktują twórczość jako zmienną jednowymiarową. W celu przezwyciężenia owych słabości warto skorzystać z koncepcji twórczego użytkowania zasobów oraz naukowego dorobku zarządzania strategicznego, zwłaszcza w obszarze strategicznego uczenia się i dominującej logiki.

Sonenshein (2014) wykorzystał ideę twórczego użytkowania zasobów do wyodrębnienia dwóch kluczowych procesów organizacyjnych: autonomicznego i ukierunkowanego. Biorąc pod uwagę naturę tych procesów, można powiedzieć, że proces autonomiczny tworzy twórczą nowość, ponieważ uczestnicy mają znaczną swobodę w manipulowaniu i rekombinowaniu zasobów. Z kolei proces ukierunkowany jest związany z twórczą użytecznością, której kryteria ustala przede wszystkim kadra zarządzająca. Wyniki uzyskane przez Sonensheina (2014) jednoznacznie obrazują, że pełne zrozumienie twórczości organizacyjnej wymaga jednoczesnego uwzględnienia oddolnej logiki twórczej nowości i odgórnej logiki twórczej użyteczności.

Patrząc pod kątem strategicznego uczenia się, można zaobserwować, jak wiedza jest przekazywana od uczestnika organizacji poprzez zespół na poziom organizacji i odwrotnie, kształtując tym samym strategię organizacji (Sirén, Kohtamäki i Kuckertz, 2012). Są pewne argumenty za tym, że podobny tok rozumowania ma sens w odniesieniu do twórczości organizacyjnej. I tak, stwierdzono, że twórczość indywidualna jest pozytywnie związana z twórczością zespołową za pomocą klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości (Gong, Kim, Lee i Zhu, 2013). Hargadon i Bechky (2006) dostarczyli argumentów wyjaśniających, jak twórcze rozwiązywanie problemów przesuwają się od uczestnika organizacji do zespołu, zaś Piroła-Merlo i Mann (2004) opisali wpływ klimatu w zespole na twórczość indywidualną, a w ślad za tym zespołową. Zatem twórczość na poziomie zespołu opiera się na twórczości jego członków, chociaż równie ważne jest dzielenie się informacjami

oraz kombinowanie indywidualnych osiągnięć zespołową ideą (De Dreu, Nijstad i Bass, 2011). Wszystko to naprowadza na myśl o krytycznej roli emergencji jako ogniwa zespalającego twórczość na różnych poziomach.

Twórcza nowość opiera się na procesach oddolnych, dzięki którym organizacja generuje nowe idee na wzór, jak sądzę, procesów uczenia się przy tworzeniu wizji w obrębie organizacji (Wang i Rafiq, 2012). Idąc dalej tym tropem, można przyjąć, że twórcza nowość jest mechanizmem transformacji organizacji uczącej się, w którym uczestnicy organizacji odgrywają aktywną rolę w generowaniu nowych idei. Z czasem nowe idee stabilizują się i zostają zinstytucjonalizowane. Organizacja poddaje swych uczestników bodźcom kształtującym wspólne podzielenie wizji, misji, polityki organizacyjnej – kształtując wspólne podzielenie twórczej użyteczności.

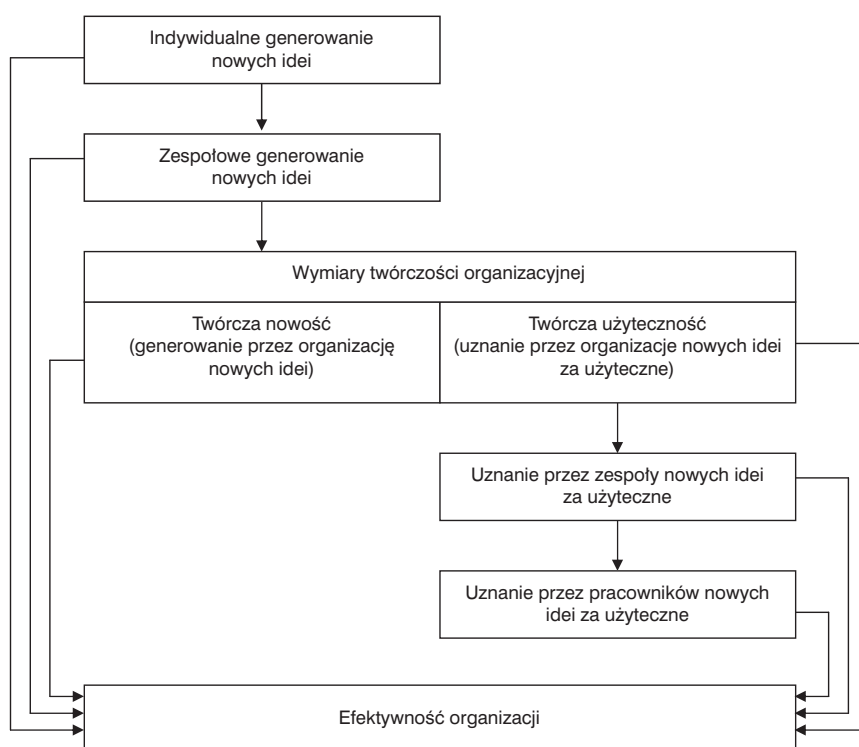
Wprawdzie użyteczność jest uzależniona od kontekstu (George, 2007), ale dominująca logika organizacji (Bettis i Prahalad, 1995) ukierunkowuje uczestników organizacji w czasie dokonywania ocen użyteczności nowych idei. Dominująca logika organizacji jest w znacznej mierze odzwierciedleniem nastawień kadry zarządzającej, ale w miarę upływu czasu zostaje wbudowana we wspólnie podzielane przez uczestników organizacji rozumienie oraz rutyny (Kor i Mesko, 2013) i staje się tym samym podłożem twórczej użyteczności obejmującej określony zbiór tego, co jest opłacalne technologicznie i rynkowo. Odwołując się do logiki orkiestracji zasobów (Sirmon, Hitt, Ireland i Gilbert, 2011), można powiedzieć, że kadra zarządzająca ukierunkowuje i monitoruje użyteczność idei tak, aby utrzymać przedsięwzięcie na przyjętej ścieżce strategicznego rozwoju. W tym sensie nowe idee są uznane za użyteczne o tyle, o ile mogą pozytywnie wpłynąć na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, co jest zbieżne z koncepcją strategicznego punktu odniesienia (Shinkle, 2012). Bez interpretacji nowych idei pod kątem użyteczności twórczość organizacyjna nie ma miejsca. Niezbędne są procesy prowadzące do wspólnie podzielanego rozumienia użyteczności na poziomie zarówno uczestnika organizacji, jak i zespołu.

To właśnie międzypoziomowe interakcje doprowadzają do ukształtowania się wspólnie podzielanego rozumienia i konsensusu społecznego odnośnie użyteczności idei. Rozpowszechniając użyteczne idee, kadra zarządzająca przenosi je na poziom zespołu i uczestnika organizacji, dzięki czemu następuje zespolenie zachowań organizacyjnych wokół celów strategicznych przedsiębiorstwa. Ten odgórny proces powoduje, że twórcza użyteczność na poziomie organizacji znajduje odzwierciedlenie zarówno w twórczej użyteczności zespołowej, jak i twórczej użyteczności indywidualnej. Kaskadowy efekt procesu twórczej użyteczności dostarcza mechanizmu, za pomocą którego twórcza użyteczność przedsiębiorstwa bezpośrednio wpływa na twórczą użyteczność ulokowaną na niższych poziomach – zgodnie z logiką ścieżki organizacja–zespół–uczestnik organizacji. Przeprowadzona dyskusja dostarcza argumentów przemawiających na rzecz dwóch kolejnych twierdzeń:

Twierdzenie 3. *Twórcza nowość na niższych poziomach hierarchicznych jest pozytywnie powiązana z twórczą nowością na wyższych poziomach hierarchicznych.*

Twierdzenie 4. *Twórcza użyteczność na wyższych poziomach hierarchicznych jest pozytywnie powiązana z twórczą użytecznością na niższych poziomach hierarchicznych.*

Na rysunku 1 przedstawiono zintegrowane spojrzenie na procesy twórczości organizacyjnej. Zobrazowano graficznie, jak ujęcia w dwóch wymiarach twórczości organizacyjnej wzajemnie się uzupełniają w układzie procesów wielopoziomowych. Po lewej stronie rysunku 1 ujęto oddolne procesy twórczej nowości. Patrząc na prawą stronę rysunku 1, obserwujemy odgórne procesy twórczej użyteczności. W ten sposób ulokowano uczestnika, zespół i organizację w odniesieniu do dwóch wymiarów organizacyjnej twórczości.



Rys. 1. Powiązanie wymiarów i poziomów organizacyjnej twórczości z efektywnością organizacji. Źródło: opracowanie własne.



I tak, generowanie nowych idei ma dynamikę oddolną, to znaczy zaczyna się na poziomie uczestnika organizacji i jest stopniowo rozszerzane aż osiągnie poziom całej organizacji. Natomiast logika generowania użytecznych idei jest odwrotna, to znaczy ma swój początek na poziomie całej organizacji, a następnie nowe idee interpretowane są jako użyteczne przez zespoły i uczestników organizacji. Zatem twórczość organizacyjna jest konstruktem nie tylko wielowymiarowym, ale również wielopoziomowym.

Przedstawiony na rysunku 1 model upraszcza pełną złożoność twórczości organizacyjnej. Dające się zaobserwować dwa kluczowe procesy współwystępują, a ich logika wymaga pogodzenia. Nowe i użyteczne idee mogą być podłożem ustawicznej dialektycznej dynamiki. Na przykład po wytworzeniu twórczej idei organizacja otrzymuje informację zwrotną od interesariuszy, która może być interpretowana w różny sposób; daje to punkt wyjścia do powstawania nowych sprzeczności i zespalania ich w sposób prowadzący do kolejnego cyklu organizacyjnej twórczości (Ford i Ford, 1994). Stąd też twórcze idee będące wynikiem zespalania są zarówno efektem twórczości organizacyjnej, jak i punktem wyjścia dla dalszego procesu (Glynn i Wrobel, 2006). Konsekwencją jest rekursywny charakter twórczości organizacyjnej zakorzeniony w ustawicznie powtarzających się cyklach generowania nowych i użytecznych idei (Feldman i Worline, 2012).

#### 4. Podsumowanie

Strategie poszukiwania szans i strategie poszukiwania przewagi konkurencyjnej wymagają organizacyjnej twórczości jako zdolności dynamicznej – o ile mają przyczynić się do efektywności organizacji. To właśnie twórczość organizacyjna jest dynamiczną zdolnością organizacji, dzięki której nowe i użyteczne idee są generowane, a organizacja wypracowuje nowe kompetencje tak, aby lepiej współwoluować z otoczeniem. Przedstawiony na rysunku 1 model rozszerza dotychczasowe wielopoziomowe spojrzenie na twórczość w organizacjach. Dostarcza on bardziej szczegółowego opisu dynamiki twórczości organizacyjnej obejmującej oddolne procesy twórczej nowości oraz odgórne procesy twórczej użyteczności przebiegające przez wszystkie trzy poziomy analizy. Zatem twórczość organizacyjna znajduje wyraz w równoczesnych oddolnych i odgórnych procesach wyłaniających się w czasie. Całość dostarcza punktu wyjścia do dalszej dyskusji na temat możliwości oferowanych przez zespalanie twórczej nowości i twórczej użyteczności w kontekście efektywności organizacji.

Znajomość tej dynamiki jest bardzo ważna dla kadry zarządzającej starającej się stworzyć twórcze organizacje. Tym niemniej funkcjonowanie i rozwój organizacji wymaga strategii i procesów zarządzania, które ukierunkowują, koordynują i wspomagają twórczość autonomicznych zespołów i uczestników organizacji. Oczywiście potrzebne są dalsze prace uszczegółowujące praktyki

menedżerskie promujące twórczość. W opracowaniu skoncentrowano się na tylko jednym komponencie konfiguracyjnym i pominięto związki z projektem organizacyjnym, przywództwem, kulturą czy też strategią. Natomiast nie bardzo wiadomo, co dzieje się na poziomie całej konfiguracji. Nasuwa to na myśl potrzebę uwzględnienia w dalszych dociekaniach szerszego kontekstu organizacyjnego (Plucker, Beghetto i Dow, 2004). Patrząc szerzej, należałoby zidentyfikować kluczowe warunki graniczne dla zależności zachodzącej pomiędzy twórczością organizacyjną a efektywnością organizacji. W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się dynamizm, wrogość i złożoność otoczenia jako ważne moderatory kontekstualne (np. Taggar, 2002). Innymi słowy, warto byłoby sprawdzić, czy dynamiczne, wrogie i złożone otoczenie otwiera potencjał twórczości tkwiący w organizacji.

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu model ma charakter teoretyczny i dlatego też należy go poddać empirycznemu sprawdzeniu. Chen, Bliese i Mathieu (2005) podpowiadają, że zanim przystąpi się do empirycznego testowania, należy wskazać, jak wielopoziomowy konstrukt będzie mierzony na różnych poziomach agregacji. Sądzę, że warto w punkcie wyjścia do dalszych badań przyjąć założenie, że uczestnicy organizacji dostrzegają twórczość organizacyjną według tych samych wymiarów i podobnie sprawa ta wygląda na poziomie zespołów i całej organizacji (Rafferty, Jimmieson i Armenakis, 2013). Proponuję więc model kompozycyjny, który odnosi się do treści (twórcza nowość i twórcza użyteczność) i znaczenia identycznych dla twórczości indywidualnej, zespołowej i całej organizacji. Sądzę, że do wyspecyfikowania natury i struktury konstruktów na poziomie zespołu i poziomie organizacji owocną drogą jest przyjęcie modelu zmiany punktu odniesienia (*shift consensus model*). Na przykład zmiana punktu odniesienia od twórczości indywidualnej (generuję nietypowe rozwiązania problemu) poprzez twórczość zespołową (członkowie zespołu generują nietypowe rozwiązania problemu) do poziomu całej organizacji (uczestnicy organizacji generują nietypowe rozwiązania problemu). Wprawdzie zespoły i uczestnicy organizacji różnią się co do twórczości (np. wskutek cech osobistych czy struktury zespołu), jednak są w stanie wypracować wspólne dostrzeżenie twórczej nowości i twórczej użyteczności. Przesunięcie punktu odniesienia pozwala uchwycić, jak uczestnicy organizacji sądzą, że inni w zespole lub w organizacji dostrzegają twórczość organizacyjną.

W miarę postępu badań będą zapewne pojawiać się nowe podejścia teoretyczne. Zastanawiając się nad kierunkami przyszłych badań, można sformułować kilka pytań dotyczących twórczości organizacyjnej, takich jak: (1) Czy nowość i użyteczność są predyktorami ogólnej twórczości organizacyjnej na trzech poziomach analizy? (2) Czy antecedencje twórczości indywidualnej są tożsame z antecedencjami twórczości zespołowej, bądź na poziomie całej organizacji? (3) Czy wysoki poziom twórczości indywidualnej, zespołowej i całej organizacji są konieczne dla osiągnięcia całej organizacji? (4) Jakie determinanty indywidualne, zespołowe i organizacyjne

kształtują proces i wyniki twórczości organizacyjnej? Sądzę, że poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytania, pozwoli kontynuować pogłębienie zrozumienia twórczości organizacyjnej.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Niniejsze opracowanie wykonano w ramach projektu badawczego finansowanego przez NCN (grant nr 2013/09/B/HS4/00473).

### Bibliografia

- Adler, P.S. i Chen, C.X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 63–85, <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>.
- Baron, R.A. i Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26, 49–60, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>.
- Bettis, R.A. i Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160104>.
- Bledow, R., Rosing K. i Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 432–450, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0894>.
- Bratnicka, K. (2013). Understanding the organizational creativity through the lens of a dynamic capability framework. W: *Managing to Make a Difference* (s. 1–14). Liverpool: British Academy of Management.
- Bratnicka, K. (2014). Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha i E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje* (s. 27–36). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.340.02>.
- Chakrabarty, S. i Woodman, R.W. (2009). Relationship creativity in collectives at multiple levels. W: T. Ricards, M.A. Runco i S. Moger (red.), *The Routledge Companion to Creativity* (s. 189–205). London, New York: Routledge, <http://dx.doi.org/10.4324/9780203888841.ch16>.
- Chen, G., Bliese, P.D. i Mathieu, J.E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theory of homology. *Organizational Research Methods*, (8), 375–409, <http://dx.doi.org/10.1177/1094428105280056>.
- De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A. i Bass, M. (2011). Creativity in individuals and groups: Basic principles with practical implications. W: D. De Cremer, L. van Dick, i J.K. Murningham (red.), *Social Psychology and Organizations* (s. 297–324). New York, London: Routledge.
- Drazin, R., Glynn, M.A. i Kazanjian, R.K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–307, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1999.1893937>.
- Feldman, M.S. i Worline, M. (2012). Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations. W: K. Cameron i G. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 629–641). New York: Oxford University Press, <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0047>.
- Florida, R. i Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*, 83, 124–131.
- George, J.M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, (3), 439–477, <http://dx.doi.org/10.1080/078559814>.

- Gilson, L.L. (2007). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. W: C. Shalley i J. Zhou (red.), *Handbook of Organizational Creativity* (s. 303–322). Lawrence Erlbaum Associates.
- Glynn, M.A. i Wrobel, K. (2006). My family, my firm: How familial relationships function as endogenous organizational resources. W: J. Dutton i B. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Agenda* (s. 307–324). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Gong, Y., Kim, T.Y., Lee, D.R. i Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 827–851, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0177>.
- Gong, Y.P., Huang, J.C., i Farh, J.L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765–778, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>.
- Hargadon, A.B. i Bechky, B.A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17, 484–500, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. i Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52, 280–293, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308035>.
- Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E. i Mathieu, J.E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50, 1385–1399, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.28166219>.
- House, R., Rousseau, D.M. i Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational behavior. W: L.L. Cummings i B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 71–114). Greenwich: JAI Press.
- James, K. i Drown, D. (2012). Organizations and creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for future research. W: M.D. Mumford (red.), *Handbook of Organizational Creativity* (s. 17–38). London, Waltham, San Diego: Academic Press/Elsevier, <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00002-1>.
- Kor Y. i Mesko A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34, 233–244, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2000>.
- Lim, H.S. i Gilson, L.L. (2012). *Why Be Creative: A Multilevel Examination of Individual and Groups Creativity on Performance*. Referat wygłoszony na: Academy of Management. Boston.
- Mumford, M.D. i Hunter, S.T. (2005). The creativity paradox: Sources, resolutions, and directions. W: F. Dansereau i F.J. Yammarino (red.), *Multi-level Issues in Strategy and Methods* (s. 105–114). Amsterdam, New York, London: Elsevier, [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04004-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04004-X).
- Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 28, 89–106, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785503>.
- Pirola-Merlo, A. i Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity: Aggregating between people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235–257, <http://dx.doi.org/10.1002/job.240>.
- Plucker, J.A., Beghetto, R.A. i Dow, G. (2004). Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potential, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, 38, 83–95, [http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep3902\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep3902_1).
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. i Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 110–135, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312457417>.

- Sacramento, C.A., Dawson J. i West, M.A. (2008). Team creativity: More than the sum of its parts? W: M.D. Mumford, S.T. Hunter i K.E. Bedell-Avers (red.), *Multi-level Issues in Creativity and Innovation. Research in Multilevel Issues Series* (s. 269–288). Bingley, [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)00010-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-9144(07)00010-0).
- Shalley, C.E., Zhou, J. i Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>.
- Shinkle, G.A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management*, 38, 375–414, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311419856>.
- Sirén, C.A., Kohtamäki, M. i Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation gap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (6), 18–41, <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1126>.
- Sirmon, D., Hitt, M.A., Ireland, R.D. i Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37, 1390–1412, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310385695>.
- Sminia, H. (2011). *Creative Dynamic Capability and Institutional Entrepreneurship: A Process Approach*. Referat wygłoszony na: Academy of Management. San Antonio.
- Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57, 814–848, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0048>.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315–330, <http://dx.doi.org/10.2307/3069349>.
- Wang, A.C. i Cheng, B-S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity. The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121, <http://dx.doi.org/10.1002/job.634>.
- Wang, C.L. i Rafiq, M. (2012). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25, 58–73, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. i Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>.