

Agnieszka Sopińska

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa

Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności

Streszczenie

W artykule omówiono relacje między dwiema zmiennymi: kreatywnością i innowacyjnością organizacji, ze szczególnym naciskiem na proces powstawania innowacji w modelu otwartym. Wprowadzono pojęcie współkreatywności jako efektu połączenia kreatywności wewnętrznej danej organizacji i kreatywności zewnętrznej współpracujących podmiotów w modelu otwartych innowacji. Podstawę do wyjaśnienia powyższych relacji stanowiło ukazanie niejednoznaczności i wielowymiarowości pojęcia „kreatywność”, omówienie komponentów i filarów kreatywności, przybliżenie istoty kreatywności organizacyjnej na tle kreatywności indywidualnej i grupowej oraz zaprezentowanie istoty otwartych innowacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, otwarte innowacje, współkreatywność

Kody klasyfikacji JEL: M21, O32, D80

1. Wprowadzenie

Konkurencyjność współczesnej organizacji w znacznym stopniu zależy od jej kreatywności i innowacyjności. Mimo że z powyższym twierdzeniem większość z nas się zgadza, to mało kto zastanawia się nad relacjami zachodzącymi pomiędzy obiema zmiennymi. Celem artykułu jest ukazanie wzajemnych relacji pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością organizacji, ze szczególnym naciskiem na proces powstawania innowacji w modelu otwartym. Podstawę do wyjaśnienia powyższych relacji stanowić będzie ukazanie niejednoznaczności i wielowymiarowości pojęcia „kreatywność”, omówienie komponentów oraz filarów kreatywności, przybliżenie istoty kreatywności organizacyjnej na tle kreatywności indywidualnej i grupowej oraz zaprezentowanie istoty otwartych innowacji.

2. Niejednoznaczność i wielowymiarowość pojęcia „kreatywność”

„Kreatywność” jest pojęciem wielowymiarowym i niejednoznacznym, a przez to różnie definiowanym przez badaczy. Według jednych, kreatywność to zdolność człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów w formie koncepcji, produktów¹; umiejętność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy w nowej perspektywie, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego w niezwykle sposób². Według innych badaczy kreatywność to wyjście poza to co znane, powszechne i oczywiste³; rozbicie lub reorganizacja myśli na dany temat, podejmowana w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę⁴; „ucieczka od zastoju myślowego”⁵; sposób myślenia polegający na wyszukiwaniu szczególnych zależności między elementami i łączenia ich w niespotykany sposób, którego efektem jest rozbicie wyuczonego schematu myślenia i wykorzystanie posiadanej wiedzy do generowania nowych pomysłów⁶. Według jeszcze innych kreatywność to proces wdrażania nowatorskich pomysłów w celu zaspokojenia potrzeb lub rozwiązywania problemów⁷; tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług,

¹ D. Ottemiller, C.E. Elliot, T. Giovannetti, *Creativity, Overinclusion, and Everyday Tasks*, „Creativity Research Journal” 2014, vol. 26, s. 289–296.

² T.M. Amabile, C.N. Hadley, S.J. Kramer, *Creativity under the Gun*, „Harvard Business Review” 2010, August, s. 52–61.

³ S. Pinker, *How the Mind Works*, W.W. Norton, New York 2009, s. 30–45.

⁴ M. Wertheimer, *Productive Thinking*, Harper & Row, New York 1959.

⁵ T. Rickards, *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective*, „Creativity and Innovation Yearbook” 1998, vol. 1.

⁶ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20.

⁷ C. Bilton, S. Cummings, *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester 2010, s. 101.

procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki⁸; umiejętność znajdowania nowych rozwiązań lub idei⁹; proces tworzenia nowych, użytecznych idei, pomysłów dotyczących produktów, usług, procesów i procedur¹⁰.

Jak widać, kreatywność może być rozumiana zarówno jako styl psychologicznego funkcjonowania¹¹, cecha jednostki, przejawiająca się w formie obserwowanego zachowania, które może przynosić zarówno twórcze oraz wartościowe wytwory¹², jak i wytwory, które są wyrazem codziennej aktywności twórczej¹³, może też stanowić aktywność jedynie potencjalnie twórczą¹⁴, która nie przynosi twórczych rezultatów.

Warto zaznaczyć, iż część badaczy traktuje kreatywność jako synonim pojęcia twórczość¹⁵, podczas gdy inni uważają to za działanie nieuzasadnione¹⁶. Zdaniem przeciwników utożsamiania obu pojęć, twórczość jest działaniem przynoszącym konkretne efekty, natomiast kreatywność jest cechą charakteru determinującą skuteczne, twórcze myślenie. Powyższe rozróżnienie obu pojęć prowadzi do daleko idącego wniosku, że każdy człowiek twórczy jest kreatywny, ale nie każdy człowiek kreatywny jest twórczy¹⁷. Z kolei zwolennicy utożsamiania kreatywności z twórczym myśleniem definiują twórcze myślenie jako zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jako proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności¹⁸. Według zwolenników traktowania kreatywności jako synonimu twórczości, kreatywność to zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna skutkująca umiejętnością odnajdowania twórczych, oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy¹⁹.

⁸ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18(2), s. 293–321.

⁹ A.P. Wierzbicki, *Innowacyjność, a potrzeba stymulacji kreatywności*, w: J. Kleer, A.P. Wierzbicki, *Innowacyjność, kreatywność a rozwój*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa 2012, s. 20.

¹⁰ T. Bills, Ch. Genassi, *Creative Business*, Pelgrave Macmillan, New York 2003.

¹¹ M. Stasiakiewicz, *Zachowania twórcze w organizacji*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.

¹² E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 23–24.

¹³ W. Limont, *Twórczość w aspekcie cyklu życia*, w: E. Dombrowska, W. Limont, A. Niedźwiedzka, *Twórczość – wyzwanie XXI wieku*, Impuls, Kraków 2003.

¹⁴ T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, SAWW, Poznań 1991.

¹⁵ Zamiennie pojęciem kreatywność i twórczość autorzy posługują się m.in. w publikacji: R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 19; M. Brzeziński *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁶ Za wyraźnym wyodrębnieniem obu pojęć opowiada się m.in. Z. Pietrasiński, który definiuje twórczość jako aktywność przynoszącą wytwory nowe i społecznie użyteczne – Z. Pietrasiński, *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969, s. 9.

¹⁷ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 17.

¹⁸ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.

¹⁹ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie...*, op.cit., s. 20.

Pojęcie kreatywności może być też definiowane jako cecha indywidualna²⁰, dyspozycja²¹ czy twórczość bez dzieł²², przy czym w tym ostatnim rozumieniu kreatywność (jako twórczość bez dzieł) jest zdolnością indywidualną, potencjalną, z różnych powodów niezrealizowaną w postaci wytworów spełniających dwa kryteria: wartości i nowości.

M.A. West²³ zwraca uwagę, że pojęcie kreatywności zależy od kontekstu, w którym oferuje się nową myśl, produkt czy sposób postępowania. Zdaniem autora, kreatywność polega bowiem na kojarzeniu i wykorzystywaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych rzeczy; na odkrywaniu znaczenia w różnych działaniach życia czy doświadczenia i niekonwencjonalnym łączeniu ich ze sobą. Jest niezbędną cechą natury ludzkiej, zmuszającą nas do ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą.

Niejednoznaczność definicyjna pojęcia kreatywność sprawia, że zagadnienie kreatywności podlega eksploracji na wielu płaszczyznach. Pewną próbę uporządkowania tych płaszczyzn zaproponował M. Brzeziński²⁴. Wyodrębnił on cztery obszary tematyczne poruszane w publikacjach dotyczących zagadnienia kreatywności: kreatywność pracowników w organizacji; kreatywność w określonych funkcjach i zakresach działalności organizacji; kreatywność w zarządzaniu oraz koncepcję organizacji kreatywnej. Do pierwszego z obszarów zaliczył publikacje naświetlające zagadnienia pobudzania kreatywności pracowników i zespołów pracowniczych, promowania postaw kreatywnych i zachęcania do nich, uczenia się oraz odkrywania swoich potencjałów twórczych w warunkach panujących w organizacji. Drugi zakres tematyczny zawiera publikacje przedstawiające możliwości wykorzystania kreatywności w wybranych elementach biznesu, pewnych fragmentach działalności organizacji (np. w *public relations* czy marketingu i reklamie). Trzeci obszar obejmuje publikacje dotyczące kreatywności w zarządzaniu z wykorzystaniem twórczego myślenia i rozwiązywania problemów decyzyjnych w zakresie: kierowania potencjałem zespołów i tworzenia kreatywnego środowiska, kierowania lateralnego czy duchowego i świadomego zarządzania.

Niezależnie od sposobu definiowania samego pojęcia, większość badaczy jest zgodna, że kreatywność podlega opisowi, a przez to różnicowaniu. Według M. Kirtona, R. Sternberga i T.M. Amabile²⁵, kreatywność można opisać poprzez cztery zmienne. Pierwszą z nich jest poziom kreatywności, którego wyznacznikiem jest zdolność umysłowa człowieka. Drugą zmienną różnicującą kreatywność jest styl kreatywności. Trzecią zmienną – poziom motywacji do działania. Czwartą zmienną to postrzeganie okazji i możliwości. Zderzenie powyższych zmiennych pozwala zidentyfikować odrębne (różne) profile kreatywności dla poszczególnych osób.

²⁰ E. Nęcka, *Psychologia...*, op.cit.

²¹ W. Dobrołowicz, *Psychodydaktyka kreatywności*, WSPS, Warszawa 2002.

²² E. Nęcka, *Psychologia...*, op.cit., s. 23–24.

²³ M.A. West, *Rozwijanie...*, op.cit., s. 12.

²⁴ M. Brzeziński *Organizacja...*, op.cit., s. 15–17.

²⁵ Creative Diversity, <http://provencal.com/lbb/creative-diversity/>, dostęp 11.01.2018.

3. Komponenty i filary kreatywności

Teoria komponentów kreatywności (ang. *componential theory of creativity*) opracowana przez T.M. Amabile²⁶ zakłada, iż kreatywność może przyjmować 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 – jest on bowiem wynikiem oddziaływania różnych składowych zmiennych w czasie, dotyczących zarówno osoby, jak i jej otoczenia.

Zgodnie z powyższą teorią można wyróżnić cztery kluczowe składniki (komponenty) kreatywności. Pierwszy komponent kreatywności obejmuje: umiejętności dotyczące danego obszaru, wiedzę ekspercką; umiejętności techniczne, a także inteligencję oraz talent odpowiadający danej dziedzinie. Drugą składową tworzą czynniki dotyczące procesu kreacji, m.in. procesy poznawcze i osobowościowe, prowadzące do nowych rezultatów; styl poznawczy; podejmowanie ryzyka; przyjmowanie nowej perspektywy postrzegania problemu oraz umiejętności generowania nowych idei i tolerowania różnorodnych, sprzecznych rozwiązań. Trzecim komponentem kreatywności jest motywacja wewnętrzna do podejmowania zadań, wynikająca z zainteresowań, odczuwanego poziomu przyjemności, poczucia wyzwania oraz pasji. Ostatni (czwarty) komponent kreatywności tworzy otoczenie, przede wszystkim otoczenie społeczne, a szczególnie – motywatory zewnętrzne.

Warto podkreślić, że zwolennicy powyższej teorii wyraźnie przedkładają wewnętrzną motywację nad motywację zewnętrzną. Zdają sobie jednak sprawę, iż niektóre składowe motywy zewnętrznej mogą pośrednio oddziaływać na wewnętrzną motywację, znacząco stymulując ją lub osłabiając. Do czynników blokujących kreatywność najczęściej zaliczają występowanie: norm związanych z krytykowaniem proponowanych rozwiązań, wewnętrznych politycznych problemów w organizacji, nacisków na *status quo*, niskiej tolerancji ryzyka wśród kadry zarządzającej lub zbyt dużej presji czasowej. Natomiast czynnikami stymulującymi kreatywność są w ich opinii: współpraca w zespole, swoboda w prowadzeniu prac, zachęcanie do zgłaszania nowych pomysłów, odpowiednie docenianie kreatywnych rezultatów czy normy społeczne nastawione na dzielenie się wiedzą.

Rozszerzony, w stosunku do powyższego, katalog komponentów kreatywności proponuje A. Ostrowska²⁷. Jej zdaniem w ramach kreatywności można wyróżnić sześć składowych: 1) wiedzę (konieczna jest zarówno wiedza podstawowa, pozwalająca wyjść poza znane już sytuacje, jak i wiedza z różnych dziedzin, by wzmocnić zdolność do kojarzenia pozornie niepowiązanych faktów);

²⁶ T.M. Amabile, *Creativity and Innovation in Organizations*, Harvard Business School, Boston 1996.

²⁷ A. Ostrowska, *Kreatywność i jej rola w procesie innowacyjnym*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=456722DA886947EA966CCAED3AE24A50, dostęp 11.01.2018.

- 2) zdolności intelektualne (umiejętność syntezy, czyli łączenia faktów i patrzenia na problem z wielu stron; umiejętność analizy – potrzebna do określenia przydatności danej idei oraz umiejętność prezentowania i angażowania innych ludzi we własny pomysł);
- 3) preferowany styl myślenia (pożądany duży stopień inwencji i chęć wnoszenia nowych pomysłów);
- 4) motywację (szczególnie potrzebna jest silna motywacja wewnętrzna);
- 5) osobowość (szczególnie skłonność do ponoszenia ryzyka oraz trwanie przy swojej opinii, poparte wiedzą i umiejętnościami);
- 6) otoczenie (decydujące o poziomie ryzyka, jakim jest obciążona kreatywna osoba).

Z kolei procesowe podejście do zagadnienia kreatywności, zaproponowane przez M. Brzezińskiego²⁸, pozwala wyodrębnić dwa podstawowe filary kreatywności: filar inteligencji oraz filar świadomości. Zachodzące pomiędzy nimi zjawiska synergii procesów wiedzy jawnej i niejawnej pobudzają kreatywne myślenie i działanie.

W ramach filaru „inteligencja” autor wyróżnia trzy podprocesy:

- 1) podproces inteligencji racjonalnej (intelektualnej), rozumiany jako indywidualne i zbiorowe procesy wykorzystujące zdolności zdobywania informacji i posługiwania się nimi oraz uczenia się, umiejętności analizy i syntezy kreujące rozwiązania problemów i czynności poznawcze;
- 2) podproces inteligencji emocjonalnej, rozumiany jako indywidualne i zbiorowe procesy zawierające uczucia związane z atutami i słabościami, motywacją oraz twórczym napięciem, empatią i odczuciami współpracowników;
- 3) podproces inteligencji duchowej, rozumiany jako indywidualne i zbiorowe potrzeby dążenia do głębokich i twórczych wartości, postrzeganie działań własnych i zbiorowych w szerszym oraz bogatszym kontekście, poczucie przynależności do organizacji i potrzeba szerszej komunikacji.

Z kolei drugi filar kreatywności, jakim jest „świadomość”, obejmuje: podświadomość, rozumianą jako magazyn doświadczeń, informacji i uczuć; świadomość średnią, która reguluje procesy integracji podświadomości i nadświadomości; oraz nadświadomość (intuicję), stanowiącą skarbnicę wiedzy najwyższych poziomów inteligencji oraz zawierającą instynktowną wiedzę pochodzącą z jądra świadomości – tzw. szósty zmysł.

Holistyczne połączenie kolejnych procesów i podprocesów pozwala, zdaniem M. Brzezińskiego, stworzyć zintegrowany cykl kreatywnego myślenia i działania, składający się z trzech faz: fazy inspiracji, fazy motywacji oraz fazy spełnienia. W fazie inspiracji pojawiają się w umyśle nowe idee i pomysły, dochodzi do spontanicznego przyływu natchnienia postrzeganego jako obraz pewnej całości problemu. W fazie motywacji rejestruje się wrażenia i katalizuje motywacje. Bódcem dla inteligencji i świadomości jest inspiracja – składowa entuzjazmu. Natomiast faza spełnienia dotyczy wyborów będących wynikiem połączenia myśli i pragnień; sprawia, że ostateczne pomysły przybierają realną postać.

²⁸ M. Brzeziński *Organizacja...*, op.cit., s. 22–35.

4. Kreatywność organizacyjna

Zgodnie z teorią kreatywności organizacyjnej R.W. Woodmana, J.E. Sawyera i R.W. Griffina²⁹ zjawisko kreatywności może być rozpatrywane na różnych poziomach: na poziomie indywidualnej osoby (kreatywność indywidualna), na poziomie grupy (kreatywność grupowa) oraz na poziomie całej organizacji (kreatywność organizacyjna). Na zachowania kreatywne na poziomie indywidualnym mają wpływ zarówno różne aspekty kognitywne (np. wiedza, zdolności poznawcze), jak i pozakognitywne (np. osobowość).

Według Woodmana, Sawyera i Griffina, kreatywność indywidualna jest funkcją uwarunkowań wynikających z przeszłości (wcześniejszych doświadczeń), stylu i zdolności kognitywnych, osobowości (np. poczucia własnej wartości), odpowiedniej wiedzy, motywacji wewnętrznej, wpływów społecznych (np. socjalizacji), jak również uwarunkowań kontekstowych (np. otoczenia technologicznego, rodzaju zadań, ograniczenia czasowego).

Z kolei kreatywność grupy jest funkcją zachowań kreatywnych jej uczestników, interakcji pomiędzy nimi, charakterystyk grupy (np. wielkości, stopnia spójności grupy czy norm), procesów grupowych (np. podejścia do rozwiązywania problemów) oraz różnych uwarunkowań kontekstowych (np. charakterystyki zadań grupowych).

Natomiast kreatywność organizacyjna jest funkcją kreatywnych zachowań grup wchodzących w skład organizacji oraz uwarunkowań kontekstowych (np. kultury organizacyjnej, systemu motywacji, dostępności zasobów). Wynikiem kreatywności organizacyjnej jest nowy produkt, usługa lub proces, powstały jako rezultat kompleksowego połączenia i powiązania charakterystyk indywidualnych osób, grup i organizacji, pozostających pod wpływem sytuacyjnym.

Warto podkreślić, iż zdaniem Woodmana, Sawyera i Griffina zależności pomiędzy wskazanymi poziomami kreatywności (indywidualnym, grupowym i organizacyjnym) są dwustronne. Indywidualna kreatywność jest elementem kreatywności grupy, ale również pozostaje pod wpływem zmiennych grupowych, takich jak np. normy grupowe. Z kolei kreatywność grupowa stanowi element kreatywności organizacyjnej, ale jest pod wpływem zmiennych organizacyjnych, np. kultury organizacji czy systemu motywowania. Co więcej, kreatywność na poziomie organizacji ma wpływ nie tylko na kreatywność na poziomie grupy, lecz także na kreatywność na poziomie indywidualnym (rysunek 1).

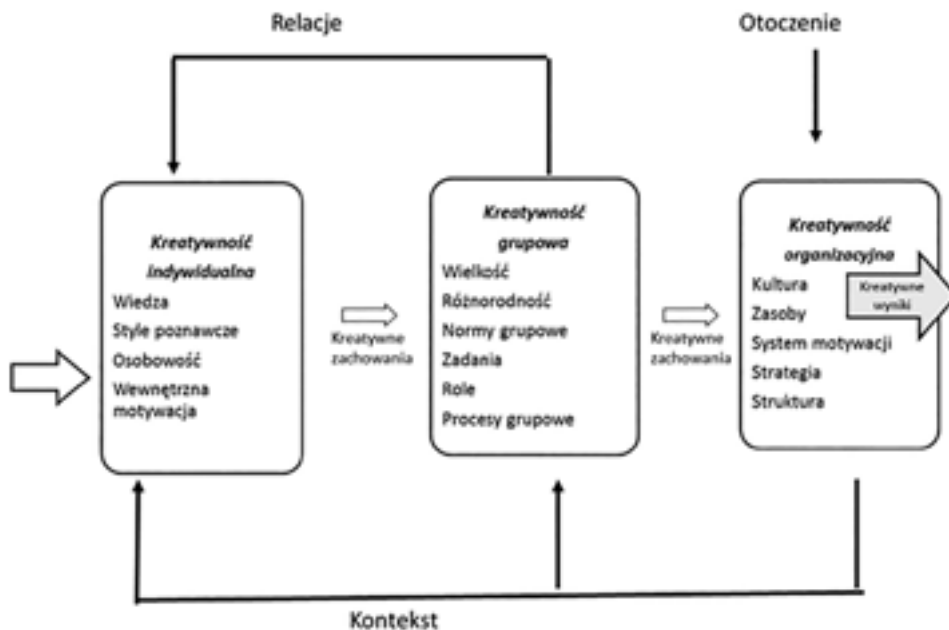
Wyodrębnienie kategorii kreatywności organizacyjnej można odnaleźć także w innych teoriach dotyczących kreatywności. Przykładem może być koncepcja kreatywnego środowiska organizacji zaproponowana przez M. Brzezińskiego³⁰. Autor wyróżnia pięć rodzajów kreatywności, w tym kreatywność organizacyjną, obok kreatywności indywidualnej, zbiorowej, zespolonej oraz otoczenia. Według niego:

²⁹ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward...*, op.cit.

³⁰ M. Brzeziński *Organizacja...*, op.cit., s. 59–63.

- kreatywność indywidualna to potencjał twórczy pojedynczego pracownika, wynikający z jego połączonych procesów inteligencji i świadomości twórczej, a także z wykorzystania przyswojonej wiedzy i doświadczenia;
- kreatywność zespołowa to potencjał twórczy umysłu zespołu, wynikający z połączenia indywidualnych kreatywności jego poszczególnych pracowników;
- kreatywność organizacji to potencjał twórczy umysłu organizacji, wynikający z połączenia kreatywności poszczególnych zespołów, kreatywności indywidualnej określonych pracowników organizacji;
- kreatywność zespolona to potencjał twórczy zespolonego umysłu organizacji, integrujący powyższe rodzaje kreatywności w spójną i dynamiczną całość do jednoczesnego wspólnego wykorzystania;
- kreatywność otoczenia to potencjał twórczy zawarty w relacjach z klientami, kooperantami, firmami doradczymi itp. oraz z nich wynikający.

Rysunek 1. Model interakcji w teorii kreatywności organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18(2), s. 293–321.

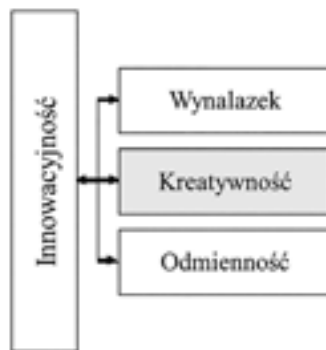
Zgodnie z powyższą koncepcją, tworzenie kapitału kreatywności organizacyjnej opiera się, podobnie jak w przypadku umysłu indywidualnego człowieka, na wspólnych mechanizmach odnoszących się do szerszego kontekstu, tj. do umysłu zbiorowego oraz zespolonego umysłu organizacji. Podczas przechodzenia od poziomu jednostki do poziomu zbiorowości (zespołów, grup) kreatywność poszerza się w obrębie kolejnych poziomów umysłu zbiorowego i zespolonego, co pomnaża możliwości twórcze kapitału kreatywności organizacji.

Kapitał kreatywności organizacyjnej jest więc rezultatem przepływu oraz współzależności kreatywności indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej.

5. Kreatywność a innowacyjność organizacji – wzajemne relacje

Związek między kreatywnością a innowacyjnością dostrzegany jest przez większość badaczy, jednak przyjęty przez nich sposób objaśnienia wzajemnych relacji pomiędzy zjawiskami bywa różny. Według R.B. Mellora³¹ kreatywność stanowi jedno z trzech (środkowe) źródeł innowacyjności, oprócz wykorzystania wynalazku oraz odmienności (rysunek 2). Co ciekawe, zdaniem autora każde ze źródeł innowacyjności determinuje powstawanie innego rodzaju innowacji. Zaszeregowanej najniższej „odmienności” zawdzięczamy tzw. innowacje stopniowe, natomiast zajmujące sam szczyt „wynalazki” stanowią podstawę bardzo rzadkich innowacji radykalnych. „Kreatywność” jest uznawana przez niego jako źródło zarówno radykalnych, jak i stopniowych innowacji.

Rysunek 2. Kreatywność jako jedno ze źródeł innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.B. Mellor, *Kreatywność*, w: R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fischer, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011, s. 48.

Zdecydowanie inne, bo procesowe, spojrzenie na kwestię relacji między kreatywnością a innowacyjnością proponuje M. Stasiakiewicz³². Autor zestawia i charakteryzuje pojęcia kreatywności, twórczości oraz innowacyjności w ujęciu procesowym, wskazując wzajemne zależności między nimi. Jego zdaniem przebieg procesu jest następujący – od kreatywności jako kompetencji jednostkowej, przez jej działania i zachowania, czyli twórczość, aż po efekty rozumiane jako możliwości aplikacji rozwiązań, czyli innowacyjność. Wskazuje, że aby proces twórczy mógł zaistnieć i mieć efekty, np. w postaci określonego produktu czy nowych

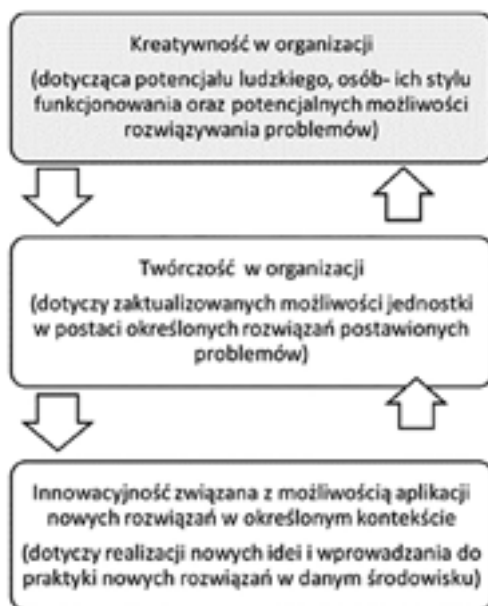
³¹ R.B. Mellor, *Kreatywność*, w: R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fischer, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011, s. 48.

³² M. Stasiakiewicz, *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999; M. Stasiakiewicz *Zachowania...*, op.cit., s. 153–174.

rozwiązań, niezbędna jest aktywizacja określonych cech osobowości. Tym samym osobowość traktowana jest jako istotna zmienna określająca szanse wykorzystania kreatywnego potencjału. W dalszej kolejności wymieniane są takie zmienne, jak: minimalna kompetencja intelektualna, funkcjonowanie poznawcze, inteligencja emocjonalna oraz talent czy uzdolnienie w konkretnej dziedzinie³³.

W podobnym, procesowym, nurcie wypowiadają się R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat i D. Mroczkowska³⁴. Według nich, kreatywność umożliwia twórcze działania (będące odpowiedzią na określone problemy), których efektem są nowe rozwiązania, czyli innowacje. Kreatywność jest tu rozumiana jako styl psychologicznego funkcjonowania, charakteryzujący się m.in. otwartością i ciekawością poznawczą, tolerancją na wieloznaczność, motywacją wewnętrzną – konstytuującymi względnie trwałą zdolność jednostki do tworzenia nowych idei i rozwiązań. Natomiast pojęcie innowacyjności autorzy rozpatrują w dwóch kontekstach: szerszym – organizacyjnym (związanym z kulturą organizacji, jej strukturą, wartościami, celami, regułami) oraz węższy – realizacji zadania. Relacje między kreatywnością organizacyjną, twórczością organizacyjną i innowacyjnością zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Relacje pomiędzy kreatywnością, twórczością i innowacyjnością



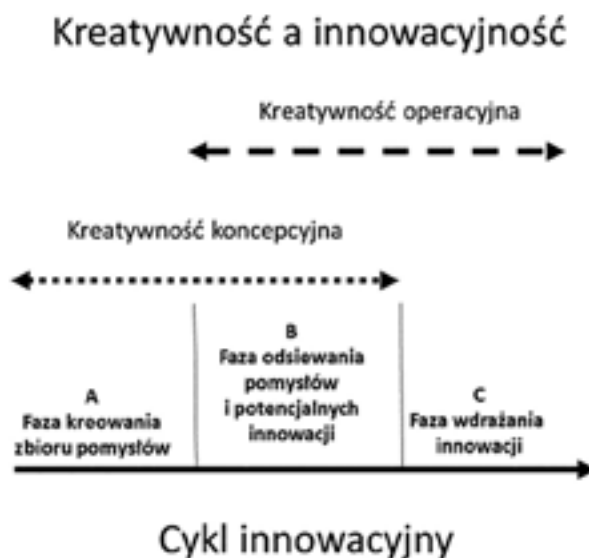
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010, s. 38.

³³ T.M. Amabile, K. Hill, B. Hennessey, E. Tighe, *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1994, vol. 66; E. Nęcka, *Psychologia...*, op.cit.; M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009; A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

³⁴ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie...*, op.cit., s. 38.

Jeszcze inaczej na relacje między kreatywnością a innowacyjnością patrzy M. Brzeziński³⁵. Jest on bowiem zdania, że kreatywność i innowacyjność to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania. Kreatywność łączy te dwa procesy: powstawania pomysłów oraz nadawania im konkretnych rozwiązań, przeznaczonych do wdrażania w organizacji innowacji (technicznej lub organizacyjnej), którym zawsze towarzyszą zmiany w obszarze tej organizacji. W opinii autora, kreatywność jest dynamiczną siłą pozwalającą na osiągnięcie nowości w organizacji, mózgiem procesu innowacyjnego, przebiegającego przez różne obszary i podsystemy organizacji. Konsekwencją tak pojmowanej zależności jest wyróżnienie dwóch rodzajów kreatywności: kreatywności koncepcyjnej (niezbędnej do opracowania nowych produktów, metod, koncepcji itp.) oraz kreatywności operacyjnej (koniecznej przy wariantowaniu, wyborze i wdrażaniu wytworów kreatywności koncepcyjnej do praktyki oraz ich weryfikowaniu). O ile kreatywność koncepcyjna jest niczym nieskrępowanym działaniem wyobraźni, w którym liczy się każda myśl i pomysł, o tyle kreatywność operacyjna uwzględnia kryteria przydatności pomysłów oraz ich przekształcanie w innowacje. Rezultatem kreatywności koncepcyjnej jest nowa wartość, a kreatywności operacyjnej – gotowa innowacja jako rezultat twórczego działania i wdrażania. Rolę kreatywności koncepcyjnej i operacyjnej pokazano na rysunku 4.

Rysunek 4. Rola kreatywności koncepcyjnej i operacyjnej w poszczególnych fazach cyklu innowacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 36–41.

³⁵ M. Brzeziński *Organizacja...*, op.cit., s. 36–41.

Kreatywność koncepcyjna uruchamia cykl innowacyjny, pozwala bowiem kreować pomysły, a następnie bierze udział w fazie odsiewania pomysłów i potencjalnych innowacji, w której to równolegle uruchamiana jest kreatywność operacyjna. Kreatywność operacyjna niezbędna jest z kolei w ostatniej fazie cyklu innowacyjnego – fazie wdrażania innowacji.

Poziom zaangażowania obu kategorii kreatywności decyduje o stopniu nowości powstałych innowacji. Wysoki poziom kreatywności koncepcyjnej w fazie kreowania pomysłów oraz wysoki poziom kreatywności operacyjnej w fazie wdrażania gwarantuje powstanie innowacji przełomowych (radykalnych), natomiast niski poziom kreatywności koncepcyjnej w fazie kreacji pomysłów oraz niewielki poziom (do tego malejący) kreatywności operacyjnej sprzyjają powstawaniu innowacji przyrostowych.

Warto zaznaczyć, że o ile każdy proces innowacji musi zacząć się od kreatywnego działania, to nie każdy akt kreatywności zakończy się stworzeniem innowacji. Innowacja nie powstanie bez kreatywnych pracowników, ale do wykorzystania ich potencjału konieczne jest stworzenie w firmie odpowiednich warunków. Kreatywność jest bowiem swoistym zasobem pracowników organizacji, szczególnym środkiem wytwórczym, natomiast innowacja jest jej efektem, produktem finalnym.

Dotychczasowe rozważania odnośnie do roli kreatywności w procesie powstawania innowacji dotyczyły sytuacji, w której to innowacje tworzone są jedynie na podstawie zasobów wiedzy i zdolności intelektualnych członków danej organizacji, czyli wewnętrznych zasobów kreatywności. Tymczasem o wartości powstałych innowacji mogą przecież decydować zarówno wewnętrzne zasoby potencjału kreatywnego, jak i zewnętrzne – znajdujące się w posiadaniu kluczowych interesariuszy zewnętrznych, a do których organizacja może mieć dostęp, jeśli zdecyduje się na realizację procesu innowacyjnego w modelu otwartym.

6. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności

Większość naukowców, ale także praktyków, nie ma wątpliwości, że jesteśmy świadkami radykalnej zmiany w pojmowaniu procesu innowacyjnego i jego realizacji. Tradycyjne podejście do innowacji, oparte na wynikach własnego zaplecza badawczo-rozwojowego oraz długotrwałych i kosztownych badań chronionych przed konkurencją przestało się sprawdzać. Pojawiła się nowa koncepcja tworzenia innowacji – koncepcja tzw. otwartych innowacji³⁶.

Zmiany zachodzące w sferze technologicznej, szczególnie w obszarze rozwoju systemów komunikacji elektronicznej, Internetu, sprawiły, że transfer informacji jest łatwy, szybki i powszechny. W wyniku tego następuje internacjonalizacja sfery produkcyjnej, ale przede wszystkim sfery B+R. W świecie szeroko rozpowszechnionej i dostępnej wiedzy

³⁶ Ewolucję procesu innowacyjnego opisuje m.in. publikacja: A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2017, s. 27–34.

przedsiębiorstwa nie mogą wyłącznie polegać na swoich badaniach, muszą dzielić się wiedzą i nabywać rozwiązania od innych podmiotów. Ponadto powinny udostępniać swoje rozwiązania, których aktualnie nie wykorzystują (rozwiązania wykraczające poza ustaloną strategię działania przedsiębiorstwa), innym podmiotom.

Koncepcja otwartych innowacji jest już na tyle dobrze osadzona w literaturze przedmiotu, że można ją uznać za nowy paradygmat tworzenia innowacji³⁷. Na rynku liczy się czas i szybkość reagowania na potrzeby konsumentów, stąd niezbędną staje się współpraca z zewnętrznymi podmiotami, która pozwala rozłożyć koszty i ryzyko danego przedsięwzięcia innowacyjnego. W tych okolicznościach realizacja innowacji w modelu otwartym staje się wymogiem, warunkiem koniecznym dla współczesnych przedsiębiorstw, a nie jedynie jedną z możliwych opcji postępowania.

Proces tworzenia innowacji w modelu otwartych *a priori* zakłada wykorzystanie kreatywności zewnętrznych partnerów. Zewnętrznymi dostawcami zasobów kreatywności mogą być: klienci, dostawcy, konkurencyjne podmioty, instytucje naukowo-badawcze, organizacje samorządowe, organizacje społeczne oraz tzw. społeczności internetowe. Wykorzystanie kreatywności społeczności internetowych w procesie innowacyjnym może przybierać różne formy. Społeczność internetowa może być traktowana przez przedsiębiorstwo jedynie jako źródło pozyskiwania pomysłów z rozproszonych źródeł bądź jako pełnoprawny partner dwukierunkowego procesu tworzenia innowacji³⁸. Warto też zaznaczyć, iż dobór poszczególnych kategorii zewnętrznych uczestników procesu innowacyjnego może odbywać się w sposób selektywny lub otwarty³⁹.

Tworzenie innowacji w modelu otwartym bazuje na równoczesnym wykorzystaniu wewnętrznego i zewnętrznego potencjału kreatywności. Powstałe w wyniku współpracy z zewnętrznymi podmiotami innowacje (tzw. otwarte innowacje) są przejawem współkreatywności wszystkich podmiotów zaangażowanych w tworzenie innowacji (rysunek 5).

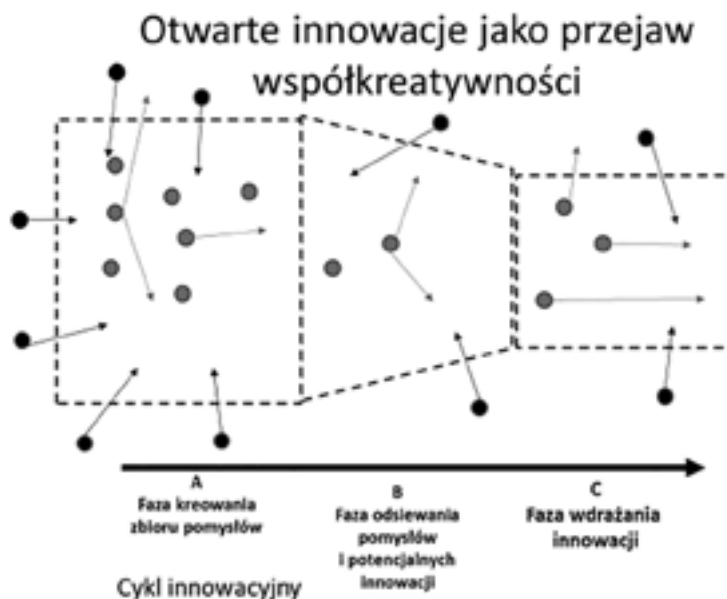
Zasoby kreatywności wewnętrznej są uzupełniane przez kreatywność zewnętrzną (wszystkich zaangażowanych partnerów) na każdym etapie cyklu innowacyjnego. Niewykorzystane w danym cyklu innowacyjnym zasoby kreatywności wewnętrznej mogą być przekazywane zewnętrznym partnerom współtworzącym innowacje. Przemyślany dobór partnerów do tworzenia otwartych innowacji pozwala uzyskać dodatkowe korzyści w postaci efektu synergii różnych źródeł kreatywności, a w konsekwencji bardziej radykalnych innowacji.

³⁷ A. Sopińska, *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, red. R. Bartkowiak, M. Matuszewicz, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2017, s. 335–351.

³⁸ A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” UG 2013, nr 4.1.

³⁹ J. Phillips, *Open Innovation Typology*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Advice from Leading Experts*, red. P. Sloane, Kogan Page Limited, London 2011, s. 22–36.

Rysunek 5. Otwarte innowacje a współkreatywność



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na dominujący kierunek przepływu zasobów kreatywności można wyróżnić trzy modele współkreatywności:

- współkreatywność dośrodkową, gdzie dominują procesy przepływu zasobów kreatywności od zewnętrznych partnerów (otoczenia organizacji) do jej wnętrza;
- współkreatywność odśrodkową, gdzie dominują procesy przepływu zasobów kreatywności z organizacji do zewnętrznych jej partnerów (otoczenia);
- współkreatywność mieszaną, gdzie przepływy zasobów kreatywności odbywają się w obu kierunkach na podobnym poziomie.

Dwa pierwsze modele współkreatywności charakteryzują się dominacją jednego kierunku przepływu zasobów kreatywności pomiędzy organizacją a otoczeniem. Uczestnicy zewnętrzni pełnią tu funkcję bądź źródła kreatywności (współkreatywność dośrodkowa), bądź kanału jej komercjalizacji (współkreatywność odśrodkowa), a proces innowacyjny odbywa się w ramach scentralizowanej struktury sieciowej, w której dana organizacja odgrywa rolę dominującą w stosunku do otoczenia. Inaczej jest w przypadku trzeciego modelu współkreatywności – modelu mieszanego. W tym przypadku przepływ zasobów kreatywności pomiędzy daną organizacją a jego otoczeniem ma charakter dwustronny, w ramach zdecentralizowanej sieci, gdzie każdy z uczestników ma równy dostęp do efektów współpracy.

Warto zaznaczyć, że poziom i kierunek przepływu zasobów kreatywności jest indywidualnie określany przez każdą organizację, w zależności od specyfiki prowadzonej działalności i realizowanego modelu biznesowego oraz liczby zaangażowanych zewnętrznych interesariuszy.

7. Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania wskazują na występowanie nierozzerwalnego związku między kreatywnością a innowacyjnością, bowiem obie biorą udział w procesie twórczym. Kreatywność uruchamia ten proces, natomiast innowacyjność jest jego efektem. Bez uruchomienia potencjału kreatywności nie jest możliwe powstawanie nowych pomysłów, ich weryfikacja i ostateczny wybór do wdrożenia w postaci finalnej innowacji. Można powiedzieć, że kreatywność stanowi warunek konieczny innowacyjności, aczkolwiek niewystarczający, gdyż nie w każdym przypadku kreatywne myślenie i działanie przynosi rezultaty w postaci innowacji. W tym ostatnim przypadku kreatywność jest rozumiana jedynie jako aktywność potencjalnie twórcza, nieprzynosząca twórczych rezultatów. Łącznikiem między kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, przejawiająca się w rzeczywistym zainteresowaniu wdrożeniem powstałych pomysłów i przekształceniu ich w innowacje rynkowe.

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie spowodowały otwarcie procesów innowacyjnych na zewnętrzne podmioty. Nowy model tworzenia innowacji określany mianem otwartych innowacji zakłada *a priori* wykorzystanie nie tylko wewnętrznego potencjału kreatywności danej organizacji, lecz także potencjału kreatywności zewnętrznych podmiotów, zaangażowanych w tworzenie innowacji. Powstające w modelu otwartym innowacje są więc efektem procesów twórczych bazujących na zjawisku współkreatywności. Warto zaznaczyć, że potencjał współkreatywności nie jest prostą sumą potencjału kreatywności wewnętrznej danej organizacji i potencjału kreatywności zewnętrznej (podmiotów zaangażowanych w proces innowacyjny), ale także zawiera potencjał kreatywności zespolonej, wynikający z integracji częściowych potencjałów kreatywności poszczególnych podmiotów.

Bibliografia

1. Amabile T.M., *Creativity and Innovation in Organizations*, Harvard Business School, Boston 1996.
2. Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J., *Creativity under the Gun*, „Harvard Business Review” 2010, August.
3. Amabile T.M., 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.
4. Bills T., Genassi Ch., *Creative Business*, Pelgrave Macmillan, New York 2003.
5. Bilton C., Cummings S., *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester 2010.
6. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Creative Diversity, <http://provencal.com/lbb/creative-diversity/>

8. Dobrołowicz W., *Psychodydaktyka kreatywności*, WSPS, Warszawa 2002.
9. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.
10. Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
11. Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
12. Kocowski T., *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, SAWW, Poznań 1991.
13. Limont W., *Twórczość w aspekcie cyklu życia*, w: Dombrowska E., Limont W., Niedźwiedzka A., *Twórczość – wyzwanie XXI wieku*, Impuls, Kraków 2003.
14. Mellor R.B., *Kreatywność*, w: R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fischer, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011.
15. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
16. Ostrowska A., *Kreatywność i jej rola w procesie innowacyjnym*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=456722DA886947EA966CCAED3AE24A50
17. Ottemiller D., Elliot C.E., Giovannetti T., *Creativity, Overinclusion, and Everyday Tasks*, „Creativity Research Journal” 2014, vol. 26.
18. Phillips J., *Open Innovation Typology*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing. Advice from Leading Experts*, red. P. Sloane, Kogan Page Limited, London 2011, s. 22–36.
19. Pietrasiniński Z., *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969.
20. Pinker S., *How the Mind Works*, W.W. Norton, New York 2009.
21. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.
22. Rickards T., *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective*, „Creativity and Innovation Yearbook” 1998, vol. 1.
23. Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” UG 2013, nr 4.1.
24. Sopińska A., *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, red. R. Bartkowiak, M. Matuszewicz, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2017.
25. Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2017.
26. Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999.
27. Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, w: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
28. Wertheimer M., *Productive Thinking*, Harper & Row, New York 1959.
29. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
30. Wierzbicki A.P., *Innowacyjność, a potrzeba stymulacji kreatywności*, w: Kleer J., Wierzbicki A.P., *Innowacyjność, kreatywność a rozwój*, PAN, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa 2012.

31. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
32. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18(2).

Organisational Creativity and Innovativeness. Open Innovations as Manifestation of Co-Creativity

Summary

The article discusses the relationship between two variables: organisational creativity and innovativeness, with focus on the process of launching innovations in an open model. The idea of co-creativity was introduced as a result of combination of internal creativity of an organisation with an external creativity of cooperating entities in the model of open innovations. The explanation basis of these relationships resulted from the identification of ambiguity and multidimensionality of the notion of creativity, the description of components and pillars of creativity, outlining the idea of organisational creativity in relation to individual and group creativity as well as the presentation of the idea of open innovations.

Keywords: creativity, innovativeness, open innovations, co-creativity
