

Katarzyna BRATNICKA

TWÓRCZOŚĆ JAKO ARENA BADAŃ ZARZĄDZANIA. PODSTAWOWE ZAGADNIENIA I POJĘCIA

Streszczenie. W badaniach zarządzania jedno z kluczowych pytań odnosi się do źródeł i trwałości efektywności organizacji oraz przewagi konkurencyjnej. Opierając się na różnorodności badań, zaprezentowano twórczość jako element, który pozwala współczesnym organizacjom sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom. Sporządzono syntezę rozproszonego dorobku naukowego, dotyczącego podejmowania twórczości w istniejących organizacjach, która legła u podstaw spójnego, zintegrowanego modelu dającego wielopoziomowe wiedzenie twórczości organizacyjnej.

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, przedsiębiorczość

CREATIVITY AS AN ARENA OF MANAGEMENT STUDY. KEY ISSUES AND CONCEPTS

Summary. In management study, one of the key questions we ask deals with source and persistence of organization performance and competitive advantage. Building on a variety of research, I suggest the creativity can enable modern organizations to overcome their respective challenges. I synthesize a diverse but scattered body of literature on creativity making in existing organizations to form a coherent integrated model, as a proper theoretical anchor for the multilevel organizational creativity perspective.

Keywords: organizational creativity, entrepreneurship

1. Problem twórczości organizacyjnej

Autor międzynarodowego bestsellera Richard Florida (2002) przekonująco uzasadnia, że głównym motorem rozwoju społecznego i gospodarczego jest twórczość. Aktualnie organizacje tkwią w burzliwym otoczeniu, które nieustannie dostarcza szans i zagrożeń (Hitt,

Ireland i Hoskisson, 2009). W takich okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera strategiczne ukierunkowanie, wychodzące z zasobów organizacji (czyli zasobowe ujęcie zarządzania strategicznego) i stanowiące ważne dopełnienie ekonomiki organizacji przemysłowej, kładącej nacisk na zewnętrzne źródła efektywności. Generowana przez burzliwe otoczenie niepewność nadaje dużą rolę orientacji przedsiębiorczej, pozwalającej dobrze radzić sobie z tą niepewnością i traktować ją jak szansę. Równocześnie, w niepewnym otoczeniu rośnie strategiczna wartość zasobów pozamaterialnych, w tym kultury organizacyjnej.

Nic zatem dziwnego w tym, że wzrasta zrozumienie dla konieczności uzupełnienia orientacji przedsiębiorczej i kultury organizacyjnej o kolejne narzędzie menedżerskie, ułatwiające efektywne działanie w warunkach niepewności – twórczą zdolność organizacji, która jest głównym nośnikiem innowacji, konkurencyjności, a nawet przetrwania (Oldham i Cummings, 1996), gdzie twórcze wybory strategiczne dobrze służą współewolucji organizacji i otoczenia (Ford, 2002).

Współczesne zarządzanie wymaga twórczych strategii, które są tworzone wokół zespalań sprzeczności występujących w czterech kluczowych elementach (Bilton i Cummings, 2010): innowacji (tworzenie kontra odkrywanie), przedsiębiorczości strategicznej (dyletantyzm kontra pilność), przywództwa strategicznego (wizja kontra interakcje społeczne) oraz strategicznej organizacji (luźne kontra ścisłe więzi organizacyjne). Całość ma służyć ukierunkowaniu organizacji, ożywianiu jej rozwoju oraz integrowaniu po to, by przeobrazić zarówno samą organizację, jak i zdefiniować na nowo myślenie o niej.

2. Pojmowanie twórczości

W ostatnich dwóch dekadach słychać coraz liczniejsze nawoływania do pogłębienia naszego zrozumienia twórczości w organizacjach (Runco, 2007). Twórczość, wspólnie z wyobraźnią i szansami, jest jednym z głównych obszarów badań przedsiębiorczości strategicznej (Zhou, 2008). Tradycyjnie w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że konstrukt ten odnosi się do wytwarzania przez pojedyncze osoby lub grupy osób nowych, a zarazem potencjalnie pożytecznych idei dotyczących produktów, usług, metod pracy, procesów oraz procedur (Amabile, 1988). W tym sensie twórczość jest różna od działalności innowacyjnej (Klijn i Tomic, 2010), która koncentruje się nie tyle na generowaniu twórczych idei, co na ich wprowadzaniu w życie (Szpitter, 2010). Jeżeli generowanie użytecznych nowości odbywa się w gronie uczestników organizacji, to mówimy o twórczości organizacyjnej. Mówiąc bardziej precyzyjnie „twórczość organizacyjna jest tworzeniem wartościowego, użytecznego, nowego

produktu, usługi, idei, procedury lub procesu przez pojedyncze osoby pracujące razem w systemie społecznym” (Woodman, Sawyer i Griffin, 1993:293).

Badania empiryczne wskazują na potrzebę potraktowania nowości i użyteczności jako osobnych wymiarów twórczości. Wprawdzie obydwie te aspekty są konieczne dla twórczości, lecz są one konceptualnie odmienne. Na przykład, słabe więzi społeczne bardziej służą nowości, a mocne więzi społeczne są dobrym nośnikiem nowości (Namkung, 2010); silne nagrody za twórczość wzmacniają zależność pomiędzy nowością i efektywnością, a słabe nagrody wzmacniają relacje pomiędzy użytecznością a efektywnością (Sue-Han i Hempel, 2010). Stąd też zasadne wydaje się być założenie, że są dwa wymiary twórczości, mające różne poprzedniki i konsekwencje, a tym samym także odmienne operacjonalizacje.

Wszechstronny przegląd trzydziestu dwóch badań doprowadził do konceptualizacji dynamicznej zdolności, objaśniając, że „... jest ona potencjałem organizacji do systematycznego rozwiązywania problemów, który jest formowany przez jej skłonności do odczuwania szans i zagrożeń tak, aby podejmować decyzje w odpowiednim czasie i zorientowane rynkowo oraz zmieniać bazę zasobową” (Barreto, 2010:271). Zgodnie z tą definicją dynamiczna zdolność organizacji jest konstruktem kształtowanym przez cztery wymiary – skłonność do odczuwania szans i zagrożeń, skłonność do podejmowania decyzji w odpowiednim czasie, skłonność do podejmowania decyzji zorientowanych rynkowo oraz skłonność do zmiany zasobowej bazy organizacji. Rozumując przez analogię, można powiedzieć, że twórczość organizacyjna jako specyficzna dynamiczna zdolność organizacji jest potencjałem do systematycznego rozwiązywania problemów, który jest formowany przez skłonność do: (1) odczuwania szans i zagrożeń, (2) tworzenia nowego produktu, usługi, idei, procedury, procesu, (3) podejmowania decyzji w stosownej chwili, (4) kreowania nowości cennych i użytecznych, (5) przeprowadzania zmian w konfiguracji zasobów i zdolności substancjalnych. W konsekwencji, żaden pojedynczy wymiar twórczości organizacyjnej nie może reprezentować całego konstruktów. Na przykład, skłonność do rekonfiguracji zasobów i substancjalnych zdolności organizacji jest proefektywnościowa wtedy, gdy współwystępuje ze skłonnością do kreowania nowości cennych i użytecznych. W związku z tym nie ma wymogu korelacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami twórczości organizacyjnej (Law, Wong i Mobley, 1998). Tym niemniej, dwa szczególnie ważne wyróżniki twórczości organizacyjnej wiążą się z tworzeniem nowości (wymiar drugi) oraz z użytecznością tego, co się kreuje (wymiar czwarty).

Propozycja twórczości organizacyjnej jako wielowymiarowego konstruktów pozwala połączyć wymiary traktowane zazwyczaj osobno w dotychczasowych badaniach. Ponadto, wskazano na potencjalny charakter twórczej, dynamicznej zdolności organizacji, którą trzeba dopiero uruchomić, aby uzyskać pożądane efekty organizacyjne. W końcu, podkreślenie

systematyczności rozwiązywania problemów zwraca uwagę, że przypadkowa działalność i liczenie na szczęście nie są atrybutami twórczej dynamicznej zdolności organizacji.

3. Zintegrowane ujęcie badań nad twórczością w organizacjach

Badania twórczości organizacyjnej były dotychczas prowadzone głównie w nurcie psychologicznym, gdzie opracowano różne modele, zidentyfikowano wielorakie zmienne regulujące, jak i czynniki sprzyjające (Klijn i Tomic, 2010). Same determinanty twórczości badano na poziomie pojedynczej osoby, starając się dociec wyróżniających charakterystyk i cech osób uznawanych za twórcze, rozpoznać wpływ afektu, czy też określić oddziaływanie motywacji. Najnowsze badania koncentrują uwagę na wewnątrzosobowościowej dynamice leżącej u podłoża zależności „usposobienie (nastój) – zaangażowanie w twórczość”, gdzie patrzy się zarówno na ton hedonistyczny (który może być pozytywny lub negatywny), jak i na aktywację – wysoki lub niski stan wzbudzenia (To, Fisher, Rowe i Ashkanasy, 2010); dotyczą nagród wewnętrznych i zewnętrznych (oraz ich ważności) jako jednej z charakterystyk miejsca pracy, stanowiącej predyktor twórczości pojedynczego uczestnika organizacji (Yoon i Choic, 2010); wpływu przywództwa, jako ważnego czynnika kontekstualnego, na twórczość indywidualną (Gong, Huang i Farth, 2009; Houghton i DiLiello, 2010; Mahon i Ford, 2010; Mesdaghinia, Atwater i Keller, 2010; Qu, Janssen i Shi, 2010; Wang i Cheng, 2009; Zhang i Bartol, 2010); organizacyjnych mechanizmów kontroli, a zwłaszcza dużej ważności motywacji wewnętrznej oraz małej możliwości zaprogramowania wykonywanych zadań (Grabner i Speckbacher, 2010).

Na poziomie grupy uwagę badawczą koncentrowano na zmienności członkostwa w grupie, roli nieformalnych kontaktów, społecznym klimacie w grupie, stopniu organiczności struktury, konkurencji, odpowiedzialności, celach poznawczych i społecznych stymulatorach.

Aktualnie zarysowuje się przesunięcie od zdominowanej przez psychologów koncentracji na wpływie zdolności poznawczych, cech osobowości, stanów emocjonalnych pojedynczych osób do wychodzącego z socjologii studiowania wpływu indywidualnych sieci społecznych, odzwierciedlających kolektywne procesy w organizacjach w kategoriach częstotliwości porozumiewania się, emocjonalnej intensywności połączeń pomiędzy uczestnikami organizacji, długotrwałości więzi oraz pozycji w sieci (Namkung, 2010) zapewniającej dostęp do zróżnicowanej wiedzy (Lui i Chen, 2010), tworząc zręby wyłaniającej się mikrosocjologii twórczości indywidualnej. Równocześnie sięga się do innych zmiennych kontekstualnych odgrywających rolę moderatorów (Sue-Chan i Hempel, 2010).

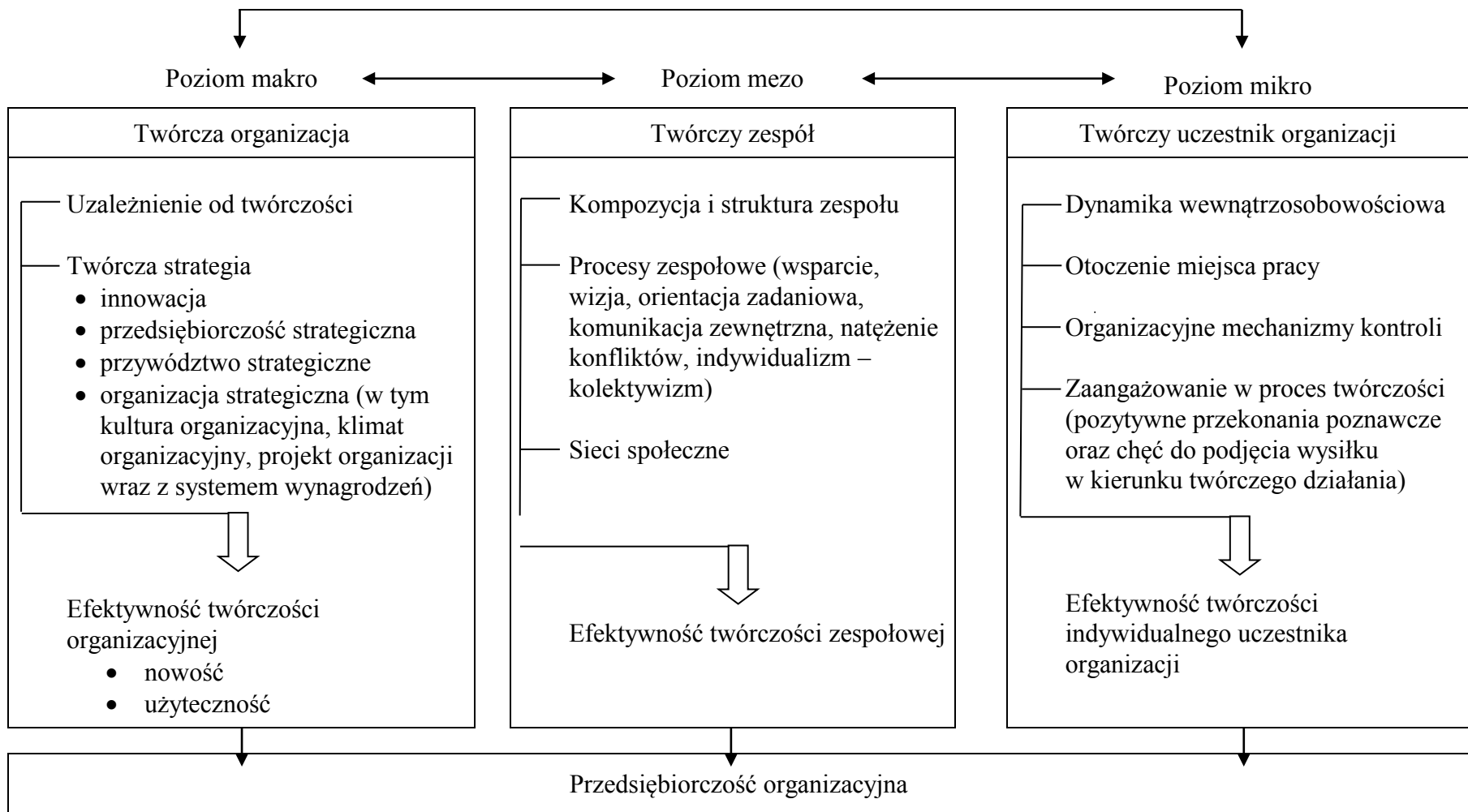
Współczesne badania twórczości zespołowej mają w punkcie wyjścia procesową teorię, która „...utrzymuje, że twórczość jest złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem polegającym zarówno na indywidualnych talentach, umiejętnościach, działaniach, jak i na organizacyjnych warunkach” (Jacques, 2010:15) W polu widzenia pojawiają się elementy kontekstu organizacyjnego nawiązujące do procesu społecznego, gdzie poszczególni członkowie zespołu współprzyczyniają się do powodzenia całości. Meta – analiza stu czterech studiów przeprowadzonych w ostatnim trzydziestoleciu prowadzona pod kątem determinant twórczości wskazała na takie zmienne opisujące procesy funkcjonowania i rozwoju, jak: wsparcie dla innowacji, wizję, orientację zadaniową, czy też komunikację zewnętrzną (Hülshager, Anderson i Salgado, 2009). Unaoczniała też mniejszą rolę kompozycji i struktury zespołu. Przykładowe najnowsze badania dotyczą natężenia konfliktów pojawiających się w czasie realizacji zadań, przy różnym poziomie poczucia bezpieczeństwa psychicznego (Shih i Yeh, 2010), orientacji „kolektywizm – indywidualizm” oddziałującej na społeczne, poznawcze i efektywne procesy twórcze zachodzące na poziomie zespołu, a zwłaszcza na zespołowe przetwarzanie informacji (Kim, 2010).

Nieznaczną część wysiłku badawczego przeznaczono na rozpoznanie czynników kształtujących twórczość na poziomie całej organizacji. Zainteresowanie badawcze przyciągały kwestie wpływów kulturowych (np. indywidualizm kontra kolektywizm), polityk wynagrodzenia (motywacja wewnętrzna kontra zewnętrzna), misji i strategii, czy też projektowania organizacji (stopień scentralizowania, stopień sformalizowania, wysmukłość – płaskość struktury organizacyjnej). Współcześnie w polu widzenia są przede wszystkim zagadnienia klimatu organizacyjnego jako specyficznej odmiany dostrzeganego przez uczestników wsparcia organizacyjnego (Choi, Madjar i Yun, 2010); związki pomiędzy indywidualnymi zdolnościami i poznaniem z samym kontekstem organizacyjnym (Hirakimoto i Watada, 2010), budowanie strategii organizacyjnej wokół twórczości (Bilton i Cummings, 2010).

Kiedy kilka lat temu podsumowano w polu zachowań organizacyjnych dorobek naukowy w zakresie twórczości organizacyjnej, to była już pełna świadomość powiązań z problematyką innowacji (Shalley i Zhou, 2008). Jednakże poruszając tematykę przywództwa, wykorzystywania sprzężeń zwrotnych, formułowania oczekiwań wobec uczestników organizacji przez kadrę zarządzającą, kształtowania twórczych zespołów, roli sieci społecznych, klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, twórczego organizowania, udziału profesjonalistów, dokonywania zmian organizacyjnych zupełnie zaniedbano przedsiębiorczość organizacyjną. Tymczasem twórczość organizacyjna jest w środowisku badaczy przedsiębiorczości strategicznej wskazywana jako jedna z dziesięciu podstawowych domen – oprócz strategii w powiązaniu z przedsiębiorczością, ryzyka

i niepewność, innowacji, zmiany, technologii, przedsiębiorczych działań wraz z innowacjami i zawłaszczaniem wytworzonej wartości, behawioralnych charakterystyk działalności przedsiębiorczej, przedsiębiorczości i rozwoju ekonomicznego, społecznej roli przedsiębiorczości (Schendel i Hitt, 2007). Stopniowo narasta też świadomość interakcji pomiędzy twórczością i przedsiębiorczością (Manimala, 2008; Zhou, 2008). Patrząc przez pryzmat przedsiębiorczości organizacyjnej, widać, że współczesne badania twórczości organizacyjnej są skupione w znacznej mierze na rozpoznawaniu szans (Hansen i Lumpkin, 2009; Wood i McKinley, 2010); powiązaniach pomiędzy twórczością, przedsiębiorczością i projektowaniem (Matthews, 2010); zespołowym poznaniu w kontekście sieci społecznych (Shalley i Perry-Smith, 2008), a na poziomie jednostki na wpływie afektu na przedsiębiorczą twórczość (Cardon, 2010), czy oceny poziomu twórczości pojedynczych przedsiębiorców w porównaniu z innymi grupami ludzi (Cesinger, 2010).

Dotychczasowy przegląd literatury przedmiotu należy podsumować, co zobrazowano na rysunku 1. Jak widać, można wyodrębnić trzy powiązane ze sobą poziomy analizy. Poziom makro, to poziom całej organizacji, gdzie twórczość ma wyraźne odniesienie strategiczne, a cała infrastruktura nośna – obejmująca uzależnienie organizacji od twórczości oraz twórczą strategię – jest wyraźnie określona dla wszystkich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Na poziomie mezo strategiczne ukierunkowanie na twórczość jest przekładane na zespołowe działania. Kompozycja wraz ze strukturą zespołu, procesy zespołowe, sieci społeczne dają możliwości interakcji, współpracy, informacji zwrotnej, refleksji służącej zespołowej twórczości. W końcu, na poziomie mikro, występują behawioralne realizacje w postaci twórczych zachowań uczestników organizacji. Uczucia, emocje i nastroje wraz z otoczeniem miejsca pracy i organizacyjnymi mechanizmami kontroli współprzyczyniają się do zaangażowania w proces twórczości, a w ślad za tym do twórczości indywidualnej.



Rys. 1. Zintegrowane ujęcie badań twórczości organizacyjnej
 Fig. 1. Integrated captivation of research of organizational creation
 Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Przedstawiona charakterystyka dotychczasowego dorobku badań nad twórczością w organizacjach zapewne nie jest kompletna. Nie da się jednak ukryć, że – jak dotychczas – nieco zignorowano bezpośrednie oddziaływanie właściwości organizacji na poziom twórczości jej uczestników. Jeżeli nawet zostały uwzględnione pewne zmienne organizacyjne, to nie jest to zadowalająca lista – praktycznie brak w niej czynników technologicznych, strukturalnych, a zwłaszcza strategicznych. Równie zauważalny jest niedostatek badań empirycznych, gdzie obiektem badawczym jest cała organizacja.

Gdyby pokusić się o próbę zarysowania kierunków dalszych badań, to należałoby wskazać wpływ kultury organizacyjnej na twórczość organizacyjną. Poza tym interesującym ustaleniem byłoby określenie i operacjonalizacja twórczości na poziomie zarządzania strategicznego. Warto też wspomnieć o roli twórczości w przedsiębiorczości organizacyjnej.

Bibliografia

1. Amabile T.M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. W: B.M. Staw i L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* vol. 10:123-167. Greenwich: JAI.
2. Barreto I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36: 256-280
3. Bilton C. i Cummings, S. 2010, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*. Chichester: Wiley.
4. Cardon M. 2010. Hot flashes versus global warming: Which type of affect drives entrepreneurial activity? Referat przedstawiony na corocznej konferencji *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Lozanna.
5. Cesinger B. 2010. The creative entrepreneur – myth or reality? Referat przedstawiony na corocznej konferencji *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Lozanna.
6. Choi W., Madjar N., Yun Y. 2010. Perceived organizational support, goal orientation, Exchange ideology and creativity. Referat przedstawiony na corocznej konferencji *Academy of Management*, Montreal.
7. Florida R. 2002. *The rise of the creative class: How it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Cambridge: Basic Books.
8. Ford C.M. 2002. The futurity of decisions as facilitator of organizational creativity and change. *Journal of Organizational Change Management*, 15: 635-646.

9. Gong Y.P., Huang J.C., Farth J.L. 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52:765-778.
10. Grabner J., Speckbacher G. 2010. How to control creative work: The role of intrinsic motivation and task programmability. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
11. Hansen D.J., Lumpkin G.T. 2009. Testing and refining a creativity – based model of opportunity recognition. W: *Frontiers of entrepreneurship research 2009*. A. Zacharakis, S. Alvarez, M.S. Cordon, J.O. De Castro, F. Delmar, E. Douglas, D. Kelley, J. Kickull, H. Landström, T. Lumpkin, L. Marino (red.): XII 1 – XII 12. Babson Park: Babson College/Edward Elgar.
12. Hirakimoto H., Watada R. 2010. Analysis of the factors which affect creativity in Japanese business. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
13. Hitt M., Ireland R.D., Hoskisson R. 2009. *Strategic management. Concepts & cases: Competitiveness and globalization* (wyd. 8). Mason: South-Western Cengage Learning.
14. Houghton J.D., DiLiello T.C. 2010. Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 11:230-245.
15. Hülsheger U.R., Anderson N., Salgado F. 2009. Team level predictors of innovation at work: A comprehensive meta – analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1128-1145
16. Jacques L.S. 2010. Balancing nations of creativity between artistic and organizational concept. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
17. Kim S.S. 2010. Individualism – collectivism and team creativity: A motivated information processing perspective. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
18. Klijn M., Tomic W. 2010. A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29: 322-343.
19. Law K.S., Wong C-S., Mobley W.H. 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23:741-755.
20. Liu C-H., Chen J-W. 2010. Intra – network relationships, creativity, knowledge diversification and network position. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.

21. Mahon S., Ford C. 2010. Direct and indirect leadership influences on employee creativity in small & medium- sized enterprises. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
22. Manimala M. 2008. Creativity and entrepreneurship. W: T. Rickards, M.A. Runco i S. Mager (red.): *The Routledge companion to creativity*. 2-24. London: Routledge.
23. Matthews J. 2010. Investigating design, Creativity and entrepreneurial process. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
24. Mesdaghinia S., Atwater L.E., Keller R.T. 2010. How leadership style affects performance of distant followers in creative and non-creative tasks? Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
25. Namkung S. 2010. Two aspects of creativity: The value of strong ties in creativity at work in an architecture firm. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
26. Oldham G.R., Cummings A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
27. Qu R., Janssen O., Shi K. 2010, Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower identification. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
28. Runco M.A. 2007. *Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice*. New York: Elsevier Academic Press.
29. Schendel D., Hitt M.A. 2007. Comments from the editors. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1:1-6.
30. Shalley C.E., Perry-Smith J.E. 2008. The emergence of team creative cognition: The role of diverse outside ties, sociocognitive centrality, and team evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2:23-42.
31. Shalley C.E., Zhou J. 2008. Organizational creativity research: A historical overview. W: *Handbook of organizational creativity*. C.E. Shalley, J. Zhou (red.): 3-32. New York: Lawrence Erlbaum Associates/ Taylor & Francis Group.
32. Shih H-A., Yeh Y-C. 2010. Conflicts and team creativity: A moderated mediation model of psychological safety. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
33. Sue-Chan C., Hempel P.S. 2010. Disentangling novel from useful. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
34. Szpitter A.A. 2010. Zarządzanie innowacjami. W: M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*: 350-365. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

35. To M.L., Fisher C.D., Rowe P.A., Ashkanasy N.M. 2010. A within – person study of mood, goal orientation and creativity. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
36. Wang A-C., Cheng B-S. 2009. When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 106-121.
37. Wood M.S., McKinley W. 2010. The production of entrepreneurial opportunities: A constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 66-84.
38. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.
39. Yoon H.J., Choi N.J. 2010. Intrinsic and extrinsic rewards and creativity in the workplace: Reward importance as moderator. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal.
40. Zhang X., Bartol K.M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53:107-128.
41. Zhou J. 2008. New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2:1-5.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS