

Marek BRZEZIŃSKI
Agnieszka LESZCZYŃSKA
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

KREATYWNOŚĆ A DYNAMIKA ORGANIZACJI

Streszczenie. W artykule przedstawiono zagadnienia dynamiki organizacji, jej rodzaje i relacje. Następnie uwypuklono wpływ kreatywności na dynamikę organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej współzależności z tzw. dynamiczną równowagą organizacji. Niewątpliwie w turbulentnym otoczeniu równowaga staje się docelowym stanem, w którym kreatywność, a tym samym psychospołeczne aspekty organizacji zasadniczo wpływają na właściwe wykorzystanie potencjału i rozwój organizacji.

Słowa kluczowe: kreatywność, równowaga, dynamika organizacji

CREATIVITY AND DYNAMISM OF ORGANIZATION

Summary. The article presents the issues of dynamism of organization, its types and relations. The influence of creativity on dynamism of organization, its relations with dynamic equilibrium was presented. Undoubtedly in turbulent environment the equilibrium becomes a definite state in which creativity and psycho-social aspects of organization essentially influence on utilizing of potential and development of organization.

Keywords: creativity, equilibrium, dynamism of organization

1. Kreatywność i jej rola w organizacji

Dla współczesnych przedsiębiorstw niemal „codziennością” jest stawanie wobec nowych wyzwań, niepewności i ryzyka. Zjawisko to preradza się w nieustanną presję na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w kluczowych sferach i procesach organizacji. Taki

imperatyw innowacyjności implikuje potrzebę budowania potencjału kreatywności pracowników, zespołów i organizacji.

Zgodnie z literaturą, kreatywność stanowi proces tworzenia nowych, użytecznych idei, pomysłów dotyczących produktów, usług, procesów i procedur¹. Efekty kreatywności obejmują szeroki wachlarz rozwiązań, od drobnych adaptacji po radykalne zmiany i rozwój nowych produktów i procesów². Zgodnie z powyższym, niezbędnymi cechami kreatywności są: nowość i użyteczność, przy czym cechy te są względem siebie komplementarne. Oryginalność idei nie wystarczy, aby była ona kreatywna³; o jej wartości decyduje możliwość potencjalnego wykorzystania. Tym samym, nie występuje sprzeczność między twórczym myśleniem a skutecznym działaniem, pomiędzy procesami kreatywności a realizacją strategii organizacji.

Kreatywność wykorzystywana jest najczęściej, kiedy zawodzą tradycyjne (racjonalno-logiczne) metody redukowania niepewności, bazujące na zbieraniu i analizie informacji. Paradoksalnie, przez wiele lat kreatywność pomijana była w badaniach, prowadzonych w naukach o zarządzaniu. Wynikało to z łączenia problematyki kreatywności z procesami rozwoju produktów i procesów, nie zaś z podejmowaniem decyzji na poziomie strategicznym. Tymczasem, dwuznaczność, zmienność otoczenia wymusiła na organizacji działania niestandardowe; bardziej złożone, które muszą być bardziej adekwatne do nowych potrzeb. Oznacza to wymóg kreatywności, gdyż tylko ona pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie nieustrukturalizowanych i zróżnicowanych danych. Dzięki kreatywności możliwe jest bowiem (przez wykorzystanie procesów wyobraźni) łączenie niezależnych elementów w szeroką gamę kombinacji, co prowadzić może do nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Pojęcia kreatywności i innowacji są często stosowane zamiennie, nie są one jednak tożsame ze sobą. Proces innowacyjny rozpoczyna generowanie pomysłów lub rozpoznawanie problemów. W tej fazie kluczowe znaczenie odgrywa kreatywność, która tym samym stanowi podstawę innowacji – jest ich „zaczynem”. Zakres innowacji jest jednak szerszy – obejmuje także fazę wdrażania. Generowanie innowacji w organizacji wymaga przekształcania potencjału innowacyjności przedsiębiorstwa oraz kreatywności jego pracowników i zespołów w działania, przynoszące przedsiębiorstwu wymierne efekty. Przedsiębiorstwo musi zatem posiadać odpowiednie zdolności czy też umiejętności tworzenia, adaptowania, rozwijania i wdrażania innowacyjnych pomysłów, rozwiązań, technologii, produktów itp. oraz wykazywać przedsiębiorcze zachowania i działania, związane z pomyslną komercjalizacją innowacji. Ponieważ kreatywność oznacza tworzenie nowych idei (podczas gdy efekt ich

¹ Bills T., Genassi Ch.: *Creative Business*. Pelgrave Macmillan, New York 2003.

² Clegg B.: *Creativity and innovation for managers*. Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.

³ Shalley Ch.E., Gilson L.L.: What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 2004, Vol. 15, p. 33-53.

implementacji oznacza innowację) często przyjmuje się, że innowacja jest zastosowaniem twórczego pomysłu, a kreatywność procesem myślowym, który umożliwia jej powstanie. Oczywiście kreatywności i jej efektów nie możemy odnosić tylko do fazy generowania pomysłów, która traktowana jest jako początek procesu innowacyjnego. Twórcze myślenie pracowników powinno być obecne we wszystkich fazach procesu innowacyjnego.

Kreatywność najczęściej odnoszona jest do jednostek, będących źródłem wiedzy, doświadczeń, talentów i potencjału. Wówczas kreatywność stanowi proces indywidualny, innowacje zaś wymagają połączenia wielu osób, stając się procesem społecznym⁴. Jednak nowe idee, pomysły i rozwiązania coraz częściej stają się efektem zbiorowej (zespołowej) kreatywności, która wyłania się w wyniku transferu wiedzy, współpracy i zaangażowania określonej grupy pracowników. Tym samym, kreatywność może być rozpatrywana w perspektywie całej organizacji (kreatywność organizacji), przez pryzmat uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa (społecznych, kulturowych, organizacyjnych), stymulujących twórcze zachowania jednostek oraz zespołów⁵.

Bez względu na poziom analizy, kreatywność jako proces kreowania twórczych rozwiązań wciąż pozostaje jednym z głównych wyzwań w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wynika to z faktu, iż wyłaniająca się z niej innowacyjność i przedsiębiorczość wewnętrzna umożliwiają odmładzanie organizacji, tworzenie i eksploatację szans. W tradycyjnym modelu funkcjonowania organizacji, który bazował na racjonalnym podejmowaniu decyzji, analiza i predykcja przyszłych stanów stanowiły zasadniczy sposób nabywania wiedzy, kreatywność zaś była oddzielona od działania. Proces podejmowania decyzji, bazujący na danych historycznych i doświadczeniu, miał charakter linearny i statyczny. W warunkach funkcjonowania współczesnych organizacji (cechujących się nieokreślonością i ulotnością przewagi konkurencyjnej) użyteczność takiego modelu jest ograniczona. Potrzebny jest ciągły strumień idei, które przekształcane będą w procesy tworzenia nowych wartości. Można to osiągnąć jedynie za pomocą kreatywności, która – „wywołując” nową wiedzę w momencie jej wdrażania – umożliwi innowacyjną reakcję na sygnały płynące z otoczenia. Paradoksalnie, może ona czasami spowodować wewnętrzne napięcia, prowadzące do stanów niestabilności, a jej wynikiem może być zaburzenie równowagi w organizacji.

⁴ West M.A.: Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji. PWN, Warszawa 2000.

⁵ Brzeziński M.: Organizacja kreatywna. PWN, Warszawa 2009.

2. Przejawy dynamiki organizacji

W teorii ekonomii pojęcie równowagi utożsamiane jest najczęściej z równowagą rynkową, pojmowaną jako równość popytu na wszystkie dobra i ich podaży (równowaga ogólna) bądź równość popytu i podaży na określone dobro (równowaga cząstkowa). Stan ten zakłada niezmienność warunków układu gospodarczego, a układ będący w stanie równowagi stałej jest zdolny, przy małych zmianach, powracać do stanu pierwotnego⁶. W przedsiębiorstwie równowaga może być postrzegana jedynie przez pryzmat teorii systemów, gdzie przedsiębiorstwo traktowane jest jako system otwarty. Wówczas przedsiębiorstwo wymienia z otoczeniem materię i energię, znajduje się w stanie ciągłego dopływu i odpływu, pobierania i oddawania, tj. organizmy żywe, będące systemami otwartymi, mają szczególną właściwość entropii ujemnej, czyli zdolności do utrzymywania, a nawet zwiększania stopnia swego zorganizowania. Równocześnie naturalne systemy otwarte mają zdolność trwania w stanie równowagi lub raczej w stanie stabilności – homeostazy.

W przeciwieństwie do organizmów żywych, równowaga układów społeczno-ekonomicznych nie jest stanem oczywistym i automatycznym. Wobec tego, przedsiębiorstwa nie mają tendencji do automatycznego stabilizowania się i jako układy, same przez się, nie dążą do równowagi sił. Tym samym, przedsiębiorstwom nie jest dana samoistna zdolność homeostazy. Konieczne są zatem pewne mechanizmy regulujące, które umożliwiają im zachowanie stabilności funkcjonowania. Istota ich działania powoduje równe rozłożenie przeciwstawnych elementów i czynników charakterystycznych dla wnętrza organizacji i jej otoczenia, co zapewnia osiągnięcie stanu równowagi w organizacji. W tym stanie zasoby energetyczne nagromadzone w organizacji regulowane są w ten sposób, by nigdzie nie tworzyły się nadmierne ich skupiska, zdolne ją „rozsadzić” oraz by organizacja dysponowała zasobami energii, umożliwiającymi jej bieżące funkcjonowanie i procesy rozwojowe⁷. Wewnętrzne procedury są jasno zdefiniowane, „najlepsze praktyki” określone, a „zasady gry rynkowej” – zaakceptowane i niezmienniane; bazują one na „przeszłych” warunkach funkcjonowania. Organizacja porusza się po dobrze ustabilizowanej ścieżce, gdzie występują jedynie nieznaczne dostosowania, o charakterze usprawniającym. Nie oznacza to, że innowacje i zmiany nie mają miejsca. Istnieją szerokie możliwości eksperymentowania i poszukiwania, jednak tylko wewnątrz poszczególnych obszarów, procesów⁸. W obliczu

⁶ Siedlecki J.: Równowaga a wzrost gospodarczy. PWN, Warszawa-Wrocław 2000, s. 14.

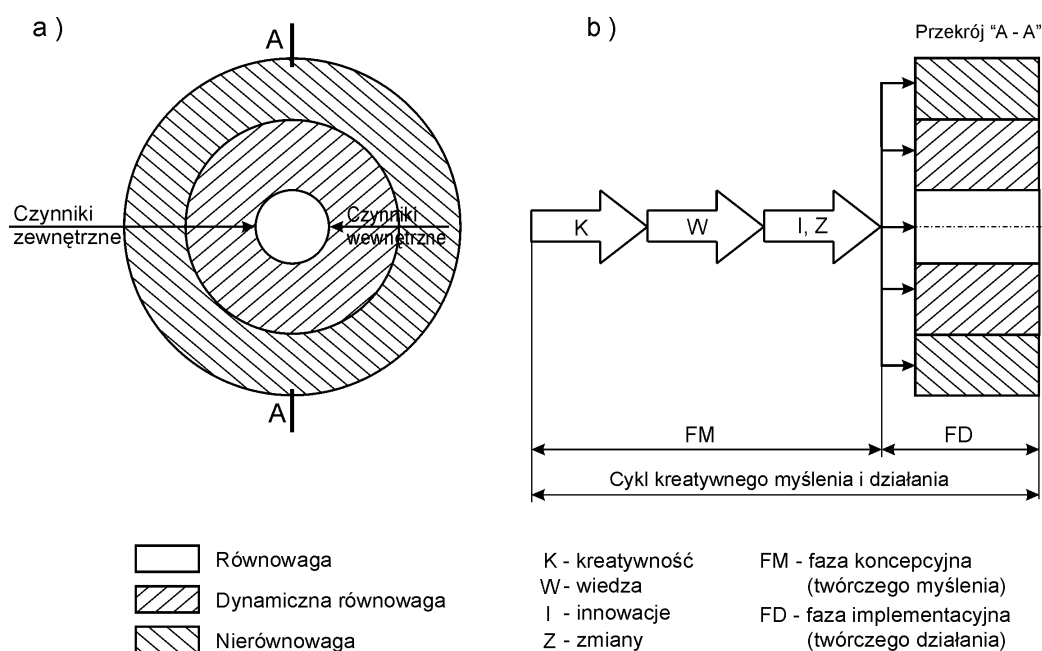
⁷ Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005, s. 71.

⁸ Francis D., Bessant J.: Managing radical organizational transformation. Management Decision 2003, No 41, p. 18-31.

„falującego” otoczenia zewnętrznego stan „idealnej” równowagi ulega częstym zaburzeniom, czy to na skutek pojedynczych wydarzeń czy też narastającej spirali zmian. Tak więc, długie, stabilne okresy są przerywane przez nieoczekiwane, punktowe, relatywnie krótkie fazy przesunięć⁹. Kształtują się warunki, które uniemożliwiają trwanie systemu w stanie niezmiennym. W odpowiedzi na nie, współczesne organizacje, funkcjonujące w burzliwym otoczeniu, które charakteryzuje się zmiennością, intensywnością i dynamiką oddziaływania, uaktywniają działania kadry menedżerskiej na rzecz poszukiwania rozwiązań, sprzyjających utrzymaniu względnej równowagi. Również zaburzenia, mogące się pojawiać od wewnętrznej strony organizacji, kumulują się z zewnętrznymi czynnikami, co powiększa dynamiczną energię organizacji, która prowadzi do przechodzenia w stany nierównowagi bądź (co ma miejsce częściej) do znacznego zachwiania równowagi (rys. 1a). Sytuacje te pokazują „prawdziwe życie organizacji”, gdzie ważniejsze wydaje się dążenie do znajdowania się w sferze tzw. dynamicznej równowagi, niż koncentrowanie sił i środków dla osiągnięcia pełnej równowagi. Dynamiczną równowagę organizacji można więc traktować, jako alternatywną pozycję pomiędzy stabilizacją a wstrząsami, w której system stabilizując się wokół równowagi osiąga stan dla określonych sytuacji i w określonym horyzoncie czasu ważniejszy dla niej niż rutynowe działania. Organizacja odnajduje wtedy naturalną i indywidualną dynamikę, zawierającą się pomiędzy stabilnością a zmianą.

Dynamiczna równowaga ma cechy gry przeciwieństw: stanu równowagi ze stanem nierównowagi, bez której nie jest możliwy jakikolwiek rozwój organizacji. Każde z przeciwieństw ma chwilową przewagę, gdyż długotrwałe dominowanie jednego z nich nie jest możliwe, ze względu na dynamikę wnętrza organizacji i jej otoczenia. Względna harmonia panuje więc w sferze dynamicznej równowagi, co dla organizacji ma pozytywne znaczenie. Ta walka przeciwieństw (rys. 1) umożliwia „wyciąganie” organizacji ze stanu marazmu lub błęgiego zadowolenia i skłania kadre menedżerską do podejmowania kreatywnego myślenia i działania. Poszerza ono horyzonty myślenia dla rozwoju i przyszłości organizacji, przygotowywania innowacji i zmian itp. Walka pasywności z aktywnością, wywodząca się z przeciwstawnych sił nierównowagi i równowagi organizacji, ustawia ją w obszarze dynamicznej równowagi, otwierającej możliwości szerszego zaistnienia procesów kreatywności i innowacji.

⁹ Schreyogg G.: Reframing change in organization. The equilibrium logic and beyond, [in:] Best Paper Proceedings. Academy of Management, Toronto 2000; Hodge B., Coronado G.: Understanding change in organizations in a far-from equilibrium world. Complexity & Organization 2007, Vol. 9, No 3, p. 3-15.



Rys. 1. Kreatywność a dynamika organizacji: a) stany organizacji, b) przepływ czynników zmian dynamiki organizacji

Fig. 1. Creativity and dynamism of organization: a) states of organization, b) flow of factors of changes of dynamism of organization

Źródło: opracowanie własne

3. Związki kreatywności z dynamiczną równowagą

Nowoczesne organizacje świadomie dążą do stanu równowagi między aktywnością od wewnątrz a działalnością na zewnątrz, poświęcając tyle samo uwagi obu tym kierunkom, aby znajdować się generalnie w stanie harmonii pomiędzy organizacją a jej otoczeniem¹⁰. Przesadna koncentracja na sukcesie w otoczeniu może wpływać na spowolnienie rozwoju wewnętrznego, natomiast trzymanie się priorytetu doskonalenia wewnętrznego może spowodować pozostawanie w tyle za konkurencją. Dlatego poszukiwanie „złotego środka”, jako siły napędowej pozwala na utrzymanie organizacji w ciągłym ruchu ku harmonijnemu rozwojowi. Tego typu przedsięwzięcia powinny cechować się nie tylko spontanicznością, ale i działaniami zorganizowanymi, w rozumieniu harmonizowania różnorodności, z których wyłaniają się najlepsze rozwiązania.

Gdy następuje zbyt duża rozbieżność pomiędzy procesami zachodzącymi w otoczeniu i wewnątrz organizacji, pojawiają się oznaki stagnacji i przechodzenia do stanu nierównowagi organizacji. Wyjście z takiej sytuacji mogą zapewnić różnorakie działania organizacyjne,

¹⁰ Perechuda K.: Filozofia I-Cing w zarządzaniu. Placet, Warszawa 2008.

charakteryzujące się zmiennością i intensywnością, uzależnionym od czynników dodających pozytywnej energii dynamicznej. W odniesieniu do rozważań nad kreatywnością, jako przyczyną świadomych zmian, w ujęciu symbolicznym można przedstawić to jak na rys. 1b.

Wyróżnione dwie fazy w cyklu kreatywnego myślenia i działania, uzupełniają się wzajemnie i dążą do wykorzystywania potencjału indywidualnej i zbiorowej kreatywności w przedsięwzięciach, przeobrażających niekorzystne stany organizacji, przez wdrażanie innowacji i zmian organizacyjnych. W fazie pierwszej tworzone są nowe koncepcje z wykorzystaniem potencjału i energii kreatywności organizacji. Zawarte są tutaj przyszłe sukcesy w radzeniu sobie z nakładającymi się problemami dynamiki organizacji i otoczenia. Czerpanie z pola kreatywności organizacji nowej wiedzy i pomysłów, niezbędnych do tworzenia innowacji i zmian, stwarza warunki do przechodzenia od stanu nierównowagi do stanu dynamicznej równowagi. Musi temu towarzyszyć także faza implementacji, bez której mogłoby nastąpić rozwarstwienie cyklu kreatywnego myślenia i działania. Kierunki przepływu poszczególnych czynników K, W, I, Z wskazują na możliwości ich wykorzystywania w konkretnych, rzeczywistych problemach organizacji, znajdującej się w określonym stanie. Oczywiście doskonalenie funkcjonowania organizacji jest ciągłą koniecznością, dlatego czynniki te powinny trafiać tam, gdzie są w określonych warunkach niezbędne. W skrajnych sytuacjach mogą one burzyć stany względnego uporządkowania lub utrudniać przechodzenie do poziomu warunkującego osiągnięcie dynamicznej równowagi.

Ponieważ kreatywność, jak wcześniej wzmiankowano, jest bezpośrednio związana z poziomem kreatywności poszczególnych pracowników, zespołów i kadry menedżerskiej, to spojrzenie na organizację, szczególnie jako system społeczny, może uwypuklić jej znaczenie w odniesieniu do dynamicznej równowagi¹¹. Taka równowaga może ujawniać się jako synergiczna energia na wszystkich poziomach organizacji, w postaci pobudzanych sił samoorganizacji i samorozwoju. Niewątpliwie rzutuje to na potrzebę zachowania równowagi między operacyjną, bieżącą działalnością a kreatywnymi procesami i zespołami, tworzącymi innowacje i zmiany.

Ciągła gotowość do wdrażania innowacji i zmian, wykreowanych w pierwszej fazie cyklu, może powodować zmniejszenie początkowych trudności (zazwyczaj występujących) przy implementacji tych zmian. Oczywiście jak każde wdrożenie jest ono procesem uczenia się innowacji i zmian, wywołuje przejściowe zachwianie aktualnego poziomu zorganizowania, ale mimo wszystko prowadzi do łagodniejszego przejścia do stanów równowagi organizacji. W tym kontekście skuteczniejsze są zapewne strategie oparte właśnie na zasobach niematerialnych i zorientowanych na sposobach powracania na właściwą drogę rozwoju organizacji, przez inwestowanie w kapitał kreatywności, wiedzy, innowacji i zmian

¹¹ Brzeziński M.: op. cit., s. 85-90.

organizacyjnych. Takie włączanie mechanizmów wyrównujących oraz zmniejszających dystans pomiędzy: nierównowagą → równowagą dynamiczną → równowagą, umożliwia zawężanie przestrzeni zaburzeń generowanych przez wysoce turbulентne otoczenie.

Gdy w organizacji zaczyna się okres zrównoważonego rozwoju, kapitał kreatywności i wiedzy staje się stabilizatorem kontynuowanych zmian, podlegających cyrkulacji i dyfuzji pod wpływem procesów przebiegających na linii kreatywność-innowacyjność. Umacnia to spistość cyklu kreatywnego myślenia i działania, w obszarze uzyskiwania stanów równowagi organizacji oraz integrację potencjału twórczego. Organizacje, przechodzące różne stany dynamicznej równowagi, które mają odmienną charakterystykę problemów i rozwiązań, powodują starzenie się przede wszystkim tych rozwiązań. Bardzo często dopiero traumatyczne zdarzenia uruchamiają procesy kreatywnego myślenia i działania wśród pracowników i kadry menedżerskiej. Potęgują one w psychospołecznym obszarze organizacji aktywność, kreatywność i innowacyjność oraz wykorzystywanie nowej wiedzy dla potrzeb nowych form dynamicznej równowagi, których adaptabilność pozwoli rozwijać się organizacji wraz z przebiegiem zmian zewnętrznych i wewnętrznych.

4. Zakończenie

Dynamiczna równowaga organizacji to stan optymalny dla współczesnych przedsiębiorstw, którego jednoznaczny zakres niełatwo dostrzec, ale za którym kryje się subtelna forma organizacyjnego porządku. Wówczas możliwe jest utrzymanie stałej gotowości organizacji do zmian, odpowiedniego poziomu elastyczności i zapasów niezbędnego potencjału kreatywności. Implikuje to potrzebę odrzucenia tradycyjnych podejść do organizacji: mechanistycznego, kazuistycznego, technomorficznego. Traktowanie organizacji jako żywego, dynamicznego systemu uwypukla konieczność rozwijania w niej nowych cech, tj. innowacyjność, kreatywność, które w warunkach dynamicznej równowagi ujawniają wychodzenie poza „niepodważalne” paradygmaty, standardy i schematy. Chodzi tu zatem o wielokierunkowe działania stymulujące kreatywność i przepływ wiedzy na wszystkich poziomach organizacji.

Budowanie potencjału kreatywności, w szczególności na poziomach grupowym i organizacyjnym pozwoli na uzyskanie efektu synergii oraz symultaniczne prowadzenie procesu, dążącego do rozwiązania pojawiających się problemów. Będąc elementem procesu innowacyjnego, pobudzanie kreatywności podniesie nie tylko jakość kreacji, ale przyczyni się do budowania (pogłębiania) bazy wiedzy i stymulowania innowacji i zmian. W takim ujęciu, w sposób bezpośredni i pośredni, kreatywność stanowić może energię napędzającą przedsiębiorstwo, pozwalającą mu wychodzić ze stanów nierównowagi.

Analiza związków kreatywności z dynamiczną równowagą organizacji wymaga, oprócz teoretycznego zasygnalizowania tej problematyki, opracowania symulacyjnego modelu „kreatywność – dynamiczna równowaga”, który uwzględnić będzie:

- zdekomponowane procesy kreatywności, innowacyjności i rozwoju organizacji,
- cechy i parametry opisujące dynamiczną równowagę,
- holistyczne połączenie powyższych kategorii, w odniesieniu do wszystkich stanów dynamiki organizacji.

Wprowadzenie zbiorów danych rzeczywistych, niezbędnych dla potrzeb przygotowywanego modelu, pozwoli na symulowanie i wariantowanie kreatywnych czynników zmian dynamiki organizacji.

Bibliografia

1. Bills T., Genassi Ch.: *Creative Business*. Pelgrave Macmillan, New York 2003.
2. Brzeziński M.: *Organizacja kreatywna*. PWN, Warszawa 2009.
3. Clegg B.: *Creativity and innovation for managers*. Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
4. Francis D., Bessant J.: *Managing radical organizational transformation*. *Management Decision* 2003, No 41.
5. Hodge B., Coronado G.: *Understanding change in organizations in a far-from equilibrium world*. *Complexity & Organization* 2007, Vol. 9, No 3.
6. Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005.
7. Perechuda K.: *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*. Placet, Warszawa 2008.
8. Schreyogg G.: *Reframing change in organization. The equilibrium logic and beyond*, [in:] *Best Paper Proceedings, Academy of Management*, Toronto 2000.
9. Shalley Ch.E., Gilson L.L.: *What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. *The Leadership Quarterly* 2004, Vol. 15.
10. Siedlecki J.: *Równowaga a wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa-Wrocław 2000.
11. West M.A.: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. PWN, Warszawa 2000.

Recenzenci: Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS
Prof. dr hab. inż. Lech Bukowski