

Grażyna OSIKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## PODNOSZENIE KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW – KONTEKSTY SPOŁECZNE

**Streszczenie.** Problematyka prowadzonych tu rozważań skupia się wokół analiz kreatywności pracowników i jej roli w kształtowaniu innowacyjnych organizacji. Przyjęto, że nowe podejście do organizacji opartej na potencjale innowacyjnym wymaga rozpoznania optymalnych społecznych uwarunkowań procesu twórczego. W analizach odwołano się do sformułowanego przez M.A. West i N.R. Anderson założenia bezpieczeństwa uczestnictwa jako społecznej podstawy kreatywności pracowniczej. Kategoria bezpieczeństwa uczestnictwa jest podstawą rozumienia istoty środowiska społecznego sprzyjającego kreatywności.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, kreatywność pracownicza, relacje społeczne, bezpieczeństwo uczestnictwa.

## INCREASING CREATIVITY OF EMPLOYEES – SOCIAL ASPECTS

**Summary.** Considerations of this analysis focus on the issues of the employee creativity and its role in building innovative organization. It was assumed that, new kind of organization requires optimal conditions of the process of creation. To analyze used the N.R. Anderson assumptions of participative safety as a social basis of employee creativity.

**Keywords:** innovation, employee creativity, social relationships, the participative safety.

## Wstęp

Od momentu ukazania się w 1985 roku pierwszego wydania *Innovation and entrepreneurship*<sup>1</sup> Petera F. Druckera nikt nie kwestionuje znaczącej roli innowacji

---

<sup>1</sup> Drucker P.F.: *Innovation and entrepreneurship. Practices and principles*, HarperCollins Publisher, New York 85.

w zachodzących procesach gospodarczych, a sformułowana w podsumowaniu jego książki dyrektywa określająca innowacyjność jako konieczny do upowszechnienia styl życia<sup>2</sup> stała się faktem. Jednak realizacja stawianego przez P.F. Druckera wymogu innowacyjności, czyli zdolności organizacji do *wyszukiwania, przystosowania, wdrażania i upowszechniania nowych rozwiązań przynoszących korzyści indywidualne i społeczne*<sup>3</sup>, wiąże się z koniecznością ciągłego dopasowywania warunków umożliwiających przebieg zoptymalizowanego procesu innowacyjnego. To właśnie na tym skupia się obecnie uwaga zarówno badaczy zajmujących się zagadnieniami przedsiębiorczości, jak i praktyków zainteresowanych zwiększaniem efektywności swoich działań. Jak wypracowywać coraz lepsze modele innowacyjne, jak ewaluować ich skuteczność, ale także jak poszerzać obszary kontroli przebiegu procesu innowacji? W tę ostatnią problematykę bardzo mocno wpisują się analizy kreatywności pracowniczej. Jerzy Baruk w pracy pt. *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*<sup>4</sup> rozpoznaje kreatywność jako pierwszy etap procesu innowacyjnego, na który składają się kreatywność koncepcyjna, związana z procesem wypracowywania nowych metod, modeli, teorii itp., oraz kreatywność operacyjna, *konieczna przy wdrażaniu wytworów kreatywności koncepcyjnej do praktyki i ich weryfikowania*<sup>5</sup>.

Jeżeli oba rodzaje kreatywności stanowią podstawowe fazy procesu innowacyjnego, istotne wydaje się badanie także warunków zachodzenia kreatywności; zdaniem niektórych badaczy jest to powód, dla którego to właśnie na problematykę uwarunkowań związanych z kreatywnością kładzie się obecnie największy nacisk. Richard L. Florida w swojej pracy pt. *The Rise of the Creative Class: Revisited*<sup>6</sup> zwraca uwagę na kształtowanie się nowej klasy, tzw. klasy kreatywnej, której rola w procesach innowacyjnych jest najbardziej znacząca. Zdaniem Floridy w celu zrozumienia fundamentów współczesnej gospodarki trzeba pogłębić spojrzenie i dostrzec to, na czym ona jest oparta,<sup>7</sup> a jej istotą jest właśnie kreatywność, wiedza bowiem i innowacje są jej pochodnymi. Stawianie kreatywności w centrum uwagi społecznej oraz tworzenie warunków jej rozwoju stanowi element etosu wpisującego się w codzienne życie<sup>8</sup>. Kreatywność, jak przewidują ekonomiści, jest jedynym *niewyczerpalnym zasobem przewagi konkurencyjnej*<sup>9</sup>. Jeżeli rozwija się strategie działań innowacyjnych służące bardziej efektywnemu dostosowaniu się do wymogów rynku, to *de facto* należy analizy te prowadzić właśnie z perspektywy kreatywności.

---

<sup>2</sup>Drucker P.F.: *Innovation...*, op.cit., p. 254-255.

<sup>3</sup>Bal-Woźniak T.: Warunki usprawnienia zarządzania innowacyjnością w kontekście współczesnych wyzwań, [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 258.

<sup>4</sup>Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

<sup>5</sup>Ibidem, s. 90

<sup>6</sup>Florida R.L.: *The Rise of the Creative Class: Revisited*, Basic Group, New York 2012.

<sup>7</sup>Ibidem, s. 6.

<sup>8</sup>Ibidem, s. 15.

<sup>9</sup>Jung B.: Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”. Otoczenie mediów ery Web 2.0, [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*, red. B. Jung, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 222.

Zdaniem Jing Zhou i Christiny E. Shalley wypracowywanie mechanizmów pozwalających stymulować rozwój kreatywności pracowniczej wymaga nie tylko kontynuowania rozwiązań już znanych, lecz konieczne jest także tworzenie nowych podstaw teoretycznych, a to z kolei wiąże się analizą nowych obszarów potencjalnego wpływu. Wśród proponowanych zagadnień czekających na wyjaśnienie autorzy wymieniają konieczność lepszego zrozumienia zależności zachodzącej pomiędzy wzorami relacji grupowych, środowiskiem społecznym a kreatywnością<sup>10</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby fragmentarycznego przebadania zależności zachodzącej pomiędzy poziomem kreatywności a wewnętrznym środowiskiem społecznym organizacji. W rozważaniach przyjmuje się, że generowanie, stosowanie, łączenie i rozwijanie nowych pomysłów<sup>11</sup> zależy między innymi od wypracowywanych w organizacji relacji społecznych.

## Środowisko społeczne a innowacyjność pracowników

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników, czyli ich zdolność do twórczego myślenia, tj. *szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna skutkująca umiejętnością odnajdowania twórczych, oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy*<sup>12</sup>, można rozpatrywać w dwóch aspektach. Z jednej strony ważne jest wypracowywanie modeli indywidualnego nowatorstwa, opartych na jednostkowej wiedzy i indywidualnym zaangażowaniu pracownika w proces twórczy. A z drugiej strony? Źródłem kreatywności może być także, jak nie przede wszystkim, grupowe współdziałanie. Wydaje się, że zarówno w jednym, jak i drugim przypadku ważne jest wewnętrzne środowisko społeczne, czyli ogólnie rozumiany klimat organizacyjny, który może wspierać efektywną pracę twórczą.

M.A. West i N.R. Anderson wymieniają cztery czynniki sprzyjające nowatorstwu w zespole<sup>13</sup>, zalicza do nich:

- **wizję** – jest to *jasny, wspólny, uzgodniony, osiągalny wynik, który nadaje zespołowi kierunek i umożliwia mu skupienie wysiłków na osiągnięciu celu*<sup>14</sup>,

---

<sup>10</sup>Zhou J., Shalley K.E.: Research on employee creativity: a critical review and directions for further research, "Research in Personnel and Human Resources Management", no. 22, 2003, p. 226-227.

<sup>11</sup> Definicja kreatywności, patrz: Adams K., Galanes G.J.: Komunikacja w grupach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 115.

<sup>12</sup>Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D.: Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 20.

<sup>13</sup> West M.A., Anderson N.R.: The social psychology of innovation in groups, [w:] Frese M.: Zmiany charakteru pracy, [w:] Psychologia pracy w organizacji, red. Chmiel N., GWP, Gdańsk 2007, s. 374-375.

<sup>14</sup> Frese M.: Zmiany charakteru pracy, [w:] Psychologia pracy w organizacji, red. Chmiel N., GWP, Gdańsk 2007, s. 374.

- **bezpieczeństwo uczestnictwa** – poczucie bezpieczeństwa pozwala przewyciężyć opór wobec zmian, zabezpiecza przed efektami syndromu zbiorowego myślenia oraz stwarza klimat otwarty na deinfluencyzację,
- **wsparcie dla innowacji** – jest to klimat sprzyjający otwartości poznawczej, możliwej dzięki eliminacji zachowań oceniających na etapie generowania pomysłów,
- **orientację zadaniową** – związaną z dbałością o zmaksymalizowanie jakości pracy zespołu oraz finalizacją kolejnych etapów innowacyjnych<sup>15</sup>.

Autorzy podkreślają, że największe znaczenie dla możliwości trafnego przewidywania poziomu nowatorstwa mają wsparcie dla innowacji oraz **bezpieczeństwo uczestnictwa**<sup>16</sup>, czyli atmosfera pozytywnych reakcji grupy na wszelkie przejawy kreatywności, możliwa dzięki poczuciu bezpieczeństwa, które daje zespół. Wydaje się zatem, że wypracowywanie efektywnych modeli nowatorstwa zespołowego powinno uwzględniać te dwa czynniki, przy czym, w niniejszych rozważaniach to **bezpieczeństwo uczestnictwa** jest kluczowe<sup>17</sup>.

## Bezpieczeństwo uczestnictwa jako warunek kreatywności

Zdaniem Michaela Frese'a<sup>18</sup> można obecnie mówić o dwóch dobrych modelach nowatorstwa grupowego; jeden z nich, którego M. Fresk jest autorem, eksponuje wpływ motywacji i rozbudzanie osobistej inicjatywy twórczej członków zespołu. Drugi model kładzie nacisk na rolę grupowego wsparcia i jakość komunikacji<sup>19</sup>. Czynnikiem dającym możliwość połączenia obu modeli i jednocześnie uwzględnienia rozpoznanych przez M.A. Westa i N.R. Andersona kluczowych dla innowacji uwarunkowań są relacje zachodzące w grupie. Jak pokazują badania, np. spójność grupy, która opiera się na dobrych relacjach, podnosi poziom motywacji związany z uczestnictwem w pracach grupy oraz silnie ukierunkowuje na podniesienie jakości działań<sup>20</sup>, to z kolei przekłada się na satysfakcję z przynależności do danej grupy oraz wysoki poziom zadowolenia z wykonywanych wspólnie zadań, budując tym samym kapitał społeczny możliwy do wykorzystania w przyszłości. Wykazano także, że spójne zespoły mają niższe koszty komunikacji wewnątrz grupy,

---

<sup>15</sup> Ibidem, s. 374-375.

<sup>16</sup> Bezpieczeństwo uczestnictwa umożliwiło przewidywanie innowacji w zespołach zarządzających, patrz: Frese M.: *Zmiany...*, op.cit., s. 375.

<sup>17</sup> Hilarowicz A., Osika G.: Uwarunkowania środowiskowe kreatywności pracowników, *Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 114, Katowice 2012, s. 138-139.

<sup>18</sup> Frese M.: *Zmiany...*, op.cit., s. 465.

<sup>19</sup> Jako propagatorów modelu opartego na komunikacji i relacjach grupowych M. Fresk przytacza Westa oraz Andersona i ich prace z końca lat 90.

<sup>20</sup> Patrz: badania Isen i Barona, [w:] Frese M.: *Zmiany...*, op.cit., s. 374.

zwiększa się tym samym koordynacja działań, która pozwala np. przy dużej presji czasu, szybciej rozwiązywać problemy, utrzymując wysoką jakość wypracowywanych rozwiązań<sup>21</sup>.

Wyniki te pokazują, jak duże znaczenie dla efektywności działań zespołowych mają dobre relacje dające poczucie bezpiecznego uczestnictwa. Konieczne jest zatem ustalenie optymalnego zestawu warunków umożliwiających tworzenie takich relacji w grupie, które zapewnią wysoki poziom bezpiecznego uczestnictwa i przyczynią się tym samym do utrzymywania wysokiego stopnia kreatywności. Na początek należy rozpoznać, co jest potrzebne do zachodzenia relacji w zespole. Zdaniem Charlesa Bergera zajmującego się problematyką relacji są to:

- wzajemna świadomość swojego istnienia i liczenie się ze sobą, warunek ten dotyczy zindywidualizowanego podejścia do każdego uczestnika interakcji;
- wzajemny wpływ – znaczy to, że uczestnicy interakcji nie są obojętni na swoją obecność, obecność jest pobudzająca poznawczo i emocjonalnie niezależnie od znaku tego pobudzenia. Agata Hilarowicz i Grażyna Osika zwracają uwagę, że *poczucie przez jednostkę dysponowania własnym wpływem zachęca do twórczego działania i aktywne angażowanie się w procesy innowacyjne oraz zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach – nabywanie nowej wiedzy i dzielenie się wiedzą*<sup>22</sup>, co w przypadku analizowanych zagadnień wydaje się kluczowe;
- uzgodnienie społecznej formy kontaktu i zdefiniowanie wzajemnych oczekiwań – zaistnienie każdej relacji wymaga wypracowania akceptowanych przez obie strony zachowań, stanowiących o istocie relacji i jednocześnie wpisujących się w oczekiwania związane z danym typem interakcji<sup>23</sup>. Dotyczy to także sytuacji związanych z relacjami negatywnymi, np. wrogość wobec siebie zakłada manifestację wrogich zachowań i takie zachowania są oczekiwane, przełamywanie tej zasady interakcji wiąże się z podejrzliwością – typowym przykładem może być tzw. dewaluacja reaktywna<sup>24</sup>.

Jak ustalono wcześniej, tym, co decyduje o efektywności nowatorsko pracujących zespołów, jest **bezpieczne uczestnictwo**. Pytanie, które się nasuwa, jest takie: jak należy uszczegółowić rozpoznane przez Ch. Bergera warunki zachodzenia relacji społecznych, aby osiągnąć **bezpieczne uczestnictwo**, czyli umożliwić wzajemną, pozytywną inspirację i stymulację<sup>25</sup>. Odpowiedź na to pytanie wymaga uwzględnienia jeszcze jednego aspektu, tym razem związanego z mechanizmami procesu twórczego myślenia. K. Adams i G.J. Galanes

<sup>21</sup> Ouchi W.G.: Markets, bureaucracies and clans, [w:] Frese M.: Zmiany..., op.cit., s. 374.

<sup>22</sup> Hilarowicz A., Osika G.: Deinfluentyzacja jako warunek innowacyjnych organizacji – aspekty kulturowe, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 63, Gliwice 2012, s. 156.

<sup>23</sup> Berger Ch.: Revisiting the relationship construct, [w:] Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proktor II R. F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Wyd. Rebis, Poznań 2006, s. 252.

<sup>24</sup> Dewaluacja reaktywna pojawia się często w sytuacjach konfliktowych i polega na interpretacji każdego pojedynczego zachowania uczestników interakcji jako przejawu podstępny lub oznaki słabości, patrz: Watkins M.: Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 153.

<sup>25</sup> Hilarowicz A., Osika G.: Uwarunkowania..., op.cit., s. 139-140.

zwracają uwagę, że twórczość w grupie dotyczy zarówno myślenia dywergencyjnego, jak i konwergencyjnego. Wykorzystanie każdego z nich wymaga odmiennej atmosfery pracy; podczas myślenia dywergencyjnego chodzi o wyzwolenie różnorodności: wiedzy, podejść, sposobów widzenia, itp., ten etap wpływa na liczbę i jakość wypracowywanych pomysłów, ale *członkowie grupy muszą czuć się w niej bezpiecznie, ażeby byli gotowi dzielić się, nowymi, niekiedy szalonymi pomysłami*<sup>26</sup>. Z kolei myślenie konwergencyjne wymaga oceny wypracowanych rozwiązań; często jest to związane z krytycznym podejściem do poszczególnych pomysłów, a to jest możliwe w zespołach, w których poczucie bezpieczeństwa interpersonalnego jest w stanie zniwelować ewentualny dyskomfort związany z krytyką. *Idealna atmosfera powinna być pełna otwartości na nowe idee, wzajemnego zaufania, ale również gotowości do wyrażania sprzeciwu. Podczas fazy myślenia dywergencyjnego członkowie grupy bezkrytycznie zachęcają się wzajemnie do dzielenia się niezwykłymi pomysłami, a podczas fazy myślenia konwergencyjnego – do konstruktywnej dyskusji*<sup>27</sup>.

Wypracowanie optymalnego poziomu **bezpiecznego uczestnictwa** wymaga wysokiej siły autorytetu (*referent power*)<sup>28</sup> członków grupy. Jest to typ autorytetu oparty nie na formalnie sprawowanej władzy – jego źródłem jest sympatia i szacunek, jakim darzą siebie osoby tworzące grupę – oraz na relacji zaufania. Zdaniem Piotra Sztompki relacja ta musi mieć charakter instrumentalny, aksjologiczny i powierniczy. Charakter instrumentalny dotyczy eliminowania z grupy zachowań typowych dla „pasażerów na gapę”<sup>29</sup>, jest związany z oczekiwaniem starannego i skoordynowanego działania<sup>30</sup>. Charakter aksjologiczny przejawia się w podzielanym przez wszystkich członków zespołu wartościowaniu zarówno samego celu działania, jak i wysiłków wkładanych w jego realizację; zapewnia to spójność działań oraz motywuje do podejmowania ich. Powierniczy wymiar relacji zaufania wiąże się z przekonaniem, że zespół wytrwa we wspólnym działaniu aż do ukończenia zadania – pozwala to na utrzymanie wysokiego poziomu poczucia bezpieczeństwa, koniecznego przy tego typu działaniach, o czym była mowa już wcześniej.

Opis charakteru relacji koniecznych do stworzenia optymalnego środowiska społecznego dla wysokiej kreatywności wymaga rozpatrzenia jeszcze jednego aspektu związanego z dynamiką relacji. *Relacja nie jest formą statyczną, lecz procesem*<sup>31</sup>. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych modeli obrazujących dynamikę relacji stworzyli Mark Knapp i Anita

<sup>26</sup> Adams K., Galanes G.J.: *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 115-116.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 116.

<sup>28</sup> Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proktor II R. F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Wyd. Rebis, Poznań 2006, s. 461.

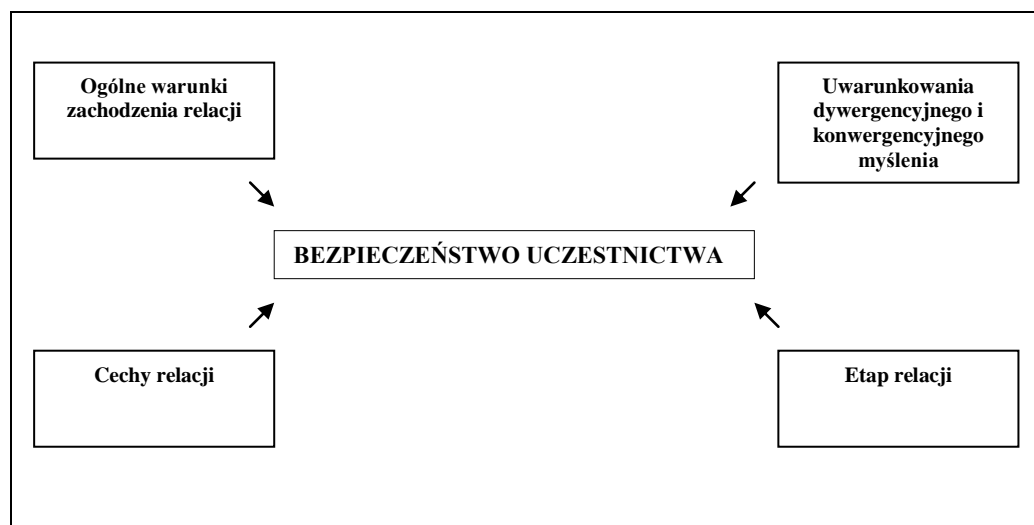
<sup>29</sup> „Pasażer na gapę” (*free rider*) pokusa pojawiająca się podczas wykonywania zadań grupowych do ograniczenia wysiłków lub całkowitego uchylenia się od nich oparta na założeniu, że inni i tak muszą wykonać pracę, patrz: Sztompka P.: *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 139.

<sup>30</sup> Sztompka P.: *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 140.

<sup>31</sup> Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proktor II R. F.: *Relacje...*, op.cit., s. 258.

Vangelisti<sup>32</sup>; obejmuje on dziewięć faz, ujętych w trzy etapy: zawiązywania, podtrzymywania i wycofywania się z relacji. Zawiązywanie relacji obejmuje: inicjowanie kontaktu, eksperymentowanie oraz intensyfikowanie. Podtrzymywanie, związane z utrzymaniem stabilnej i satysfakcjonującej relacji, można podzielić na integrowanie, związek, odróżnianie się<sup>33</sup>. Ostatnia faza – wycofywanie – przebiega w takich etapach, jak: ograniczanie, stagnacja, unikanie, zakończenie. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najistotniejszy jest etap związany z podtrzymywaniem relacji, zapewnia on bowiem najniższe koszty komunikacyjne; zespół dzięki pozytywnym zachowaniom, otwartości i silnemu zmotywowaniu do wspólnego działania może skupić się tylko na realizacji zadania. Istotny z punktu widzenia kreatywności wydaje się etap odróżniania, kiedy jednostki, mając poczucie bycia częścią zespołu, są w stanie jednocześnie zdefiniować swój wyjątkowy wkład w jego działania. Osiągnięta na etapie podtrzymywania relacji stabilizacja jest widoczna w zwiększeniu efektywności działań zespołu. Warto jednakże zaznaczyć, że znajomość pozostałych etapów „życia relacji” może być pomocna zarówno w diagnozowaniu optymalnego dla działań twórczych zaawansowania relacji, jak i przewidywania momentu, w którym w zespole może pojawić się kryzys, związany np. z syndromem zbiorowego myślenia<sup>34</sup>.

W celu lepszego zobrazowania złożoności czynników wpływających na poziom kreatywności poniżej zamieszczono rysunek wskazujący na zachodzące między nimi zależności.



Rys. 1. Społeczne uwarunkowania kreatywności pracowniczej

Fig. 1. Social condition of employee creativity

<sup>32</sup> Ibidem, s. 259.

<sup>33</sup> Etap odróżniania się jest poszukiwaniem swojej tożsamości we wspólnocie – kim jestem dla siebie we wspólnocie? Może być on rozpatrywany jako rozwój, ale także jako pierwszy etap wycofywania się.

<sup>34</sup> Syndrom zbiorowego myślenia jest związany z obniżeniem potencjału intelektualnego grupy ze względu na: zbyt dużą spójność, zbyt dużą jednorodność i jednomyślność grupy, autorytarne przywództwo itp., patrz: Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B.: Psychologia społeczna, GWP, Gdańsk 2002, s. 630-632; Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 380-381.

## Podsumowanie

W przyjmowanym obecnie modelu gospodarczym znaczącą rolę w wypracowywaniu wartości ekonomicznej przypisuje się procesom innowacyjnym<sup>35</sup> zachodzącym w przedsiębiorstwach. Jak zaznacza Anna Lipka: *oryginalne i wartościowe efekty twórczości – są „przekładane” na innowacje produktowe i procesowe, stając się źródłem konkurencyjności różnych organizacji napędzających rozwój ekonomiczno-społeczny, przyczyniając się do poprawy jakości życia*<sup>36</sup>. Jednak kreatywność, jako początkowa faza i jednocześnie warunek innowacyjności, wymaga stworzenia w organizacjach „klimatu” organizacyjnego, który jej sprzyja. Niewątpliwie jedną ze składowych tego „klimatu” jest zoptymalizowane środowisko społeczne, gwarantujące uzyskiwanie wysokiego poziomu kreatywności u pracowników. W niniejszych rozważaniach przyjęto, że podstawowym kryterium opisującym korzystny rodzaj relacji w grupie jest **bezpieczeństwo uczestnictwa**, które pozwala obniżyć koszty komunikacyjne, umożliwiając tym samym maksymalizację koordynacji działań zespołowych. Na wysoki poziom **bezpieczeństwa uczestnictwa**, jak ustalono powyżej, składają się: ogólne warunki zachodzenia relacji, uwarunkowania dywergencyjnego i konwergencyjnego myślenia, cechy relacji oraz korzystny dla relacji etap jej przebiegu. Do ogólnych warunków zachodzenia relacji zaliczono: wzajemną świadomość swojego istnienia i liczenie się ze sobą, akceptowanie wzajemnego wpływu oraz wypracowanie formy kontaktu oraz zdefiniowanie wzajemnych relacji. W przypadku uwarunkowań myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego wzięto pod uwagę akceptowanie wysokiego poziomu różnicowania i akceptowanie wysokiego poziomu krytycyzmu. Do cech relacji zaliczono: wysoki poziom siły autorytetu oraz wysoki poziom zaufania, a w tym takie aspekty, jak aksjologiczny, instrumentalny, powierniczy. Za korzystny dla relacji etap jej przebiegu uznano stabilną i satysfakcjonującą relację obejmującą część integracyjną, nawiązywanie związku oraz odróżnianiem się.

Scharakteryzowane powyżej warunki wynikają z przyjętych teoretycznych założeń. Może to być przyczyną pewnego oporu wobec chęci ich praktycznego zastosowania, jednak jak się wydaje, te wątpliwości nie do końca są uzasadnione, ponieważ sformułowane zasady budowania zoptymalizowanej relacji są wynikiem dobrze ugruntowanej diagnozy badawczej. Niniejsze rozważania należy zatem traktować jako próbę zastosowania dobrze rozpoznanych i empirycznie udokumentowanych zasad oraz mechanizmów psychospołecznych w nowych kontekstach.

---

<sup>35</sup> Osika G.: Procesy innowacyjne w organizacji a koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka, „Organizacja i Zarządzanie” nr 1 (13), Gliwice 2011, s. 132.

<sup>36</sup> Lipka A.: Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii, [w:] Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 114, Katowice 2012, s. 23.



**Bibliografia**

1. Adams K., Galanes G.J.: *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
2. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proktor II R. F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Wyd. Rebis, Poznań 2006.
3. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M.: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
4. Berger Ch.: *Revisiting the relationship construct*, [w:] Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proktor II R. F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Wyd. Rebis, Poznań 2006.
5. Bal-Woźniak T.: *Warunki usprawnienia zarządzania innowacyjnością w kontekście współczesnych wyzwań*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
6. Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
7. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D.: *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
8. Drucker P.F.: *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, HarperCollins Publisher, New York 1985.
9. Floryda R.L.: *The Rise of the Creative Class: Revisited*, Basic Group, New York 2012.
10. Frese M.: *Zmiany charakteru pracy*, [w:] *Psychologia pracy w organizacji*, red. Chmiel N., GWP, Gdańsk 2007.
11. Hilarowicz A., Osika G.: *Deinfluentyzacja jako warunek innowacyjnych organizacji – aspekty kulturowe*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, nr 63, Gliwice 2012, s. 149-165.
12. Hilarowicz A., Osika G.: *Uwarunkowania środowiskowe kreatywności pracowników*, *Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 114, Katowice 2012, s. 136-145.
13. Jablin F., Putnam L.: *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, California, London, New Delhi 2001.
14. Jung B.: *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”. Otoczenie mediów ery Web 2.0*, [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*, red. B. Jung, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 222-241.
15. Kenrick D.T., Neuberg S. L. Cialdini R. B.: *Psychologia społeczna*, GWP, Gdańsk 2002.
16. Knap M.L., Hall J.A.: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000.

17. Lipka A.: Ekonomia kreatywności – z pogranicza kreatologii i ekonomii, *Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 114, Katowice 2012, s. 9-28.
18. Ouchi W.G.: *Markets, bureaucracies and clans*, [w:] Frese M.: *Zmiany charakteru pracy*, [w:] *Psychologia pracy w organizacji*, red. Chmiel N., GWP, Gdańsk 2007.
19. Osika G.: Procesy innowacyjne w organizacji a koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka, „*Organizacja i Zarządzanie*”, nr 1(13), Gliwice 2011, s. 121-134.
20. Sztompka P.: *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 140.
21. Watkins M.: *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
22. Zhou J., Shalley K.E.: *Research on employee creativity: a critical review and directions for further research*, “*Research in Personnel and Human Resources Management*”, no. 22, 2003, p. 165-227.

### **Abstract**

The implementation model of an innovative organization requires the generation of novelty. It is possible by developing an organizational climate which is conducive to creativity. It seems, that the most optimal social environment that ensures obtaining a high level of creativity in employees is to develop and maintain a good relationships, determining the participative safety, which reduce communication costs and helps to increase a team coordination. This article should be treated as only a sketch of research on the discussed problems.