

Mariusz Bratnicki, Celina M. Olszak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Jerzy Kisielnicki

Uniwersytet Warszawski

TWÓRCZOŚĆ ORGANIZACYJNA I ICT JAKO NOWA PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ*

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie wyłaniającej się nowej perspektywy na zarządzanie organizacją – spojrzenie przez pryzmat twórczości organizacyjnej i komputerowego jej wspomaganie. Realizacja tak sformułowanego celu wymagała przedstawienia naukowych podstaw twórczości organizacyjnej. Zaprezentowano nowatorskie podejście do zagadnienia twórczości organizacyjnej, które otwiera się w ramach strategicznego podejścia zasobowego. Równocześnie zaproponowano rozpatrywanie twórczości organizacyjnej w kategoriach dynamicznych zdolności organizacji. Rozważania dały asumpt do zidentyfikowania roli ICT we wspomaganie twórczości organizacyjnej, a także luki poznawczej, jaka istnieje w tym zakresie.

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, dynamiczne zdolności organizacji, ICT.

DOI: 10.15611/ie.2014.1.02

1. Wstęp

Twórczość organizacyjna (*organizational creativity*) zaliczana jest obecnie na świecie do jednego z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych. Teoretycy i praktycy z zakresu zarządzania coraz częściej zgodnie stwierdzają, że jest ona ważna, nie tylko dla długofalowego przetrwania organizacji i radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami organizacyjnymi [Robinson, Stern 1997], ale także całego rozwoju społeczno-gospodarczego [Florida 2002; Hu 2004]. Twórczość organizacyjna uznawana jest za główny motor rozwoju organi-

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09B/HS4/00473.

zacji [Elsbach, Hargadon 2006], a także za podstawę utrzymania się na rynku i innowacyjnego sukcesu [Shin, Zhou 2007; Klijn, Tomic 2010; McLean 2009]. Organizacje, które wspierają twórczość oraz wpływają na adaptację praktyk innowacyjnych, produktów oraz usług, poprawiają swoją zdolność do pozostania konkurencyjnym [Mumford i in. 2011; Drazin i in. 1999; Parjanen 2012]. Twierdzi się, że zwłaszcza w nowych sektorach zdolność do bycia twórczym wydaje się ważniejsza niż systemy produkcyjne [Styhre, Sundgren 2005; Driori, Honig 2010; Jacques 2010]. Nie dziwi zatem fakt, że wiele organizacji i menedżerów poszukuje sposobów, narzędzi oraz infrastruktury do poprawy twórczości organizacyjnej oraz jej komputerowego wspomagania.

W ostatnich latach w Polsce podjęto prace naukowe i użytkowe dotyczące komputerowego wspomagania twórczego rozwiązywania problemów. Są one jednak wycinkowe, rozproszone i nie dotyczą istoty zjawiska twórczości organizacyjnej. Szczególnie wyraźnie widać brak prób wykorzystania ICT do wspomagania twórczości organizacyjnej, rozumianej jako proces strategiczny. Jak dotąd nie podjęto badań mających na celu całościowe ujęcie komputerowego wspomagania twórczości organizacyjnej. W Polsce nie realizuje się prac badawczych, które ostatnio zainicjowały ośrodki naukowe na świecie, dotyczących całościowego podejścia do budowy komputerowego wspomagania twórczości organizacyjnej [Adam i in. 2006; Brocke von i in. 2010].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie wyłaniającej się nowej perspektywy na zarządzanie organizacją – spojrzenie przez pryzmat twórczości organizacyjnej i komputerowego jej wspomagania. Zaprezentowano nowatorskie podejście do zagadnienia twórczości organizacyjnej, które otwiera się w ramach strategicznego podejścia zasobowego. Równocześnie zaproponowano rozpatrywanie twórczości organizacyjnej w kategoriach dynamicznych zdolności organizacji. Rozważania dały asumpt do zidentyfikowania roli ICT we wspomaganiu twórczości organizacyjnej, a także luki poznawczej, jaka istnieje w tym zakresie.

2. Twórczość organizacyjna

W literaturze przedmiotu termin „twórczość organizacyjna” (*organizational creativity*) bywa różnie interpretowany (tab. 1). Najczęściej panuje przekonanie, że tworzywem twórczości są idee, które wyróżniają się nowością i użytecznością [Amabile 1983; Kao 1989]. Wielu autorów podkreśla, że idee te służą jakimś celowi [Puccio i in. 2011] i mają duże znaczenie [Arieli, Sagiv 2011]. Od początku badań nad zagadnieniem twórczości podkreślany był jej silny związek z innowacyjnością. Uważa się, że każda innowacyjność ma początek w twórczych ideach. One uruchamiają innowacje, a innowacje ułatwiają twórczość [Mann, Chan 2010].

Wyjaśniając istotę twórczości organizacyjnej, należy zaznaczyć, że badania nad twórczością organizacyjną sięgają swoimi korzeniami lat 80. XX wieku.

Wówczas dotyczyły one zachowań twórczych na poziomie jednostki i zespołów. Twórczość organizacyjna to kolejny etap w rozwoju twórczości [Amabile 1988; Williams, Yang 1999]. Twierdzi się, że jest ona funkcją twórczości niższych poziomów [Woodman i in. 1993; Brocke von i in. 2010].

Tabela 1. Interpretacja twórczości według różnych autorów

Interpretacja twórczości	Autorzy
Generowanie idei, struktur, artefaktów, usług, procesów etc.	
<ul style="list-style-type: none"> • Generowanie nowych i użytecznych idei • Generowanie nowych struktur, artefaktów • Generowanie nowych, użytecznych idei dotyczących produktów, usług, procesów, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, a także strategii konkurencyjnych 	Amabile [1983, 1996], Shin, Zhou [2007], Gong i in. [2010], Kim [2010], Boden [2009] Zhou, Ren [2012]
Interakcja	
Interakcja zachodząca pomiędzy uzdolnieniem, procesem i otoczeniem, dzięki której wytwarzany jest dostrzegalny, nowy i użyteczny produkt	Plucker, Makel [2010]
Proces	
<ul style="list-style-type: none"> • Proces, którego efektem jest nowy, użyteczny wyrób akceptowany przez kontekst społeczny • Proces poznawczy wyższego rzędu 	Mainemelis [2010] Arieli, Sagiv [2011]
Nowe zachowania i interpretacje	
Twórczość organizacyjna jest niezbędna do wytwarzania nowych zachowań i interpretacji w niespodziewanych sytuacjach, które są trudne do zaplanowania i przewidzenia	Bechky, Okhuysen [2011]
Zdolność	
<ul style="list-style-type: none"> • Zdolność do produkowania nowych, użytecznych idei • Dynamiczne zdolności organizacji, oznaczające nabywanie nowych zasobów i tworzenie z nich nowych konfiguracji 	Mumford i in. [2011] Sirmon i in. [2012]
System wiedzy	
<ul style="list-style-type: none"> • Generowanie czegoś nowego z istniejącej informacji i wiedzy • System wiedzy, procesu i umiejętności potrzebnych do realizacji procesu pracy 	Baron [2012] Basadur i in. [2012]
Narzędzie	
<ul style="list-style-type: none"> • Kluczowe narzędzie strategiczne, które umożliwia zdobycie i wykorzystanie przewagi konkurencyjnej 	McLean [2009]

Źródło: opracowanie własne.

Zgłębiając ideę twórczości organizacyjnej, warto zauważyć, że może być ona prezentowana w ujęciu statycznym lub procesowym. W tym pierwszym przypadku traktowana jest jak dyskretne zadanie realizowane przez pojedyncze osoby lub małe grupy, które są odizolowane od szerszego organizacyjnego wpływu [Drazin i in. 1999]. Uwaga skoncentrowana jest tu na powiększaniu wyniku twórczości w organizacji bez wnikania w procesy i interakcje, jakie zachodzą np. w procesach pracy. Przeciwnieństwem statycznego ujmowania twórczości jest procesowy model twórczości [Borghini 2005; Ford 1996]. Uważa się, że twórczość może przejawiać się w procesach biznesowych, praktykach menedżerskich i procesach pracy. W procesowym podejściu zwraca się uwagę m.in. na potrzebę wspomagania twórczości organizacyjnej poprzez technologie informacyjne. Analizuje się, jak ludzie i technologie informacyjne oddziałują na siebie i ostatecznie kształtują twórczość na różnych poziomach organizacyjnych [Hall, Johnson 2009].

Obecnie zagadnienie twórczości organizacyjnej coraz częściej rozpatrywane jest w powiązaniu z tematyką systemów informacyjnych oraz zarządzania informacją i wiedzą. Twierdzi się, że twórczość pociąga za sobą generowanie czegoś nowego z istniejącej informacji i wiedzy [Baron 2012]. Jest ona przyrównywana do systemu wiedzy [Basadur i in. 2012], który służy rozwiązywaniu różnych problemów oraz podwyższaniu poziomu efektywności [Houghton, DiLiello 2010]. Podkreśla się również, że twórczość jest szczególnie istotna przy rozwiązywaniu słabo lub w ogóle nieustrukturalizowanych problemów [Mumford i in. 2012].

Opisując zagadnienie twórczości organizacyjnej warto przywołać niektóre wyniki badań empirycznych [Brocke von i in. 2010], identyfikujące czynniki mające wpływ na jej rozwój (tab. 2).

Tabela 2. Wymiary twórczości i czynniki mające wpływ na ich rozwój

Wymiar/poziom twórczości	Opis/czynniki
Jednostka	Kognitywne zdolności, wiedza, ekspertyzy, motywacja
Grupa	Spójność działań, kompozycja grupowa, dostępność do zasobów
Organizacja	Legitymizacja konfliktów, zachęcanie do działań obarczonych ryzykiem, które wpływają na twórczy klimat w organizacji

Źródło: opracowane na podstawie [Brocke von i in. 2010].

Okazuje się, że na poziomie jednostki takie czynniki, jak: cechy osobowe, możliwości kognitywne, motywacja i wiedza mają największy wpływ na rozwój twórczości. Natomiast na poziomie grupy za najistotniejsze uznaje się: przywództwo, strukturę grupy, spójność oraz dostępność zasobów. Z kolei na poziomie organizacji do najbardziej istotnych czynników zaliczane są te, które związane są z klimatem organizacyjnym, kulturą organizacyjną, stylem przywództwa, strukturą i

systemami oraz zasobami i umiejętnościami. Obejmują one m.in. podejmowanie ryzykownych tematów oraz legitymizację konfliktów.

Współcześnie wielu badaczy przychyliła się do stwierdzenia, że twórczość organizacyjna jest szeroką kategorią, oznaczającą generowanie nowych i użytecznych idei dotyczących produktów, usług, procesów, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, a także strategii konkurencyjnych [Gong i in. 2012; Klijn, Tomic 2010; Choi i in. 2010; Zhou, Ren 2012].

3. Twórczość organizacyjna jako dynamiczna zdolność organizacji

Nowe spojrzenie na zagadnienie twórczości organizacyjnej otwiera się w ramach strategicznego podejścia zasobowego (Resource-Based View, RBV), w myśl którego o powodzeniu strategii przedsiębiorstwa decyduje konfiguracja jego zasobów i umiejętności, która stanowi podstawę zbudowania kompetencji (kluczowych kompetencji) przedsiębiorstwa [Barney 1995; Wade, Hulland 2004]. Pozyskiwanie, rekonfigurowanie i rozwijanie posiadanych przez przedsiębiorstwo specyficznych zasobów jest krytycznym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości [Chen 1996]. W rozszerzonym podejściu RBV uwzględniane są zasoby niematerialne, takie jak ludzie, wiedza i sieci [Ahn, York 2011]. Zgodnie z koncepcją RBV, przewagę konkurencyjną dają te zasoby, które charakteryzują się czterema atrybutami (VRIN), a więc są one: 1) wartościowe (*Valuable*) – umożliwiają organizacji wdrażanie oryginalnych i innowacyjnych strategii, 2) rzadkie (*Rare*), 3) trudne do naśladowania (*Inimitable*), 4) niezastępowalne (*Non-substitutable*). W koncepcji RBV przyjmuje się, że zasoby mają charakter statyczny i nie uwzględniają zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu organizacji. Uważamy, że odpowiedzią na te wyzwania otoczenia są dynamiczne zdolności. Sposób wykorzystania posiadanych zasobów jest co najmniej tak samo ważny, jak strategiczna cennaść owych zasobów [Hsu, Ziedonis 2003; Wales i in. 2013]. Korzyści pochodzące z danej puli zasobów są przemijające, dlatego organizacje muszą koncentrować się na ustawicznym nabywaniu nowych zasobów i tworzeniu z nich nowych konfiguracji [Teece i in. 1997; Sirmon i in. 2012; Arora, Nandkumar 2012; Zahra i in. 2006; Bratnicka 2013]. Zdolności dynamiczne pozwalają organizacji tworzyć, rozszerzać, podwyższać, chronić i utrzymywać w odpowiednim stanie unikalną bazę zasobową przedsiębiorstwa.

Podsumowując ten wątek rozważań, należy stwierdzić, że twórczość organizacyjna coraz częściej uznawana jest za źródło przewagi konkurencyjnej [Amabile 1996] oraz kluczowe narzędzie strategiczne [McLean 2009]. Jest ona niezbędna do wytwarzania nowych zachowań i interpretacji w niespodziewanych sytuacjach, które są trudne do zaplanowania i przewidzenia [Bechky, Okhuysen 2011]. Twórczość organizacyjna to szeroka kategoria, odnosząca się do generowania nowych,

użytecznych idei dotyczących produktów, usług, procesów, praktyk menedżerskich, modeli biznesu, a także strategii konkurencyjnych [Zhou, Ren 2012]. Równocześnie proponujemy, aby twórczość organizacyjną potraktować w kategoriach dynamicznych, strategicznych zdolności organizacji, oznaczających adaptację do zmiennych warunków otoczenia, poprzez ustawiczne nabywanie nowych zasobów i tworzenie z nich nowych konfiguracji [Sirmon i in. 2012; Arora, Nandkumar 2012; Zahra i in. 2006]. Oznacza to umiejscowienie podjętej przez nas tematyki w ramach strategicznego podejścia zasobowego.

4. ICT narzędziem wspomagania twórczości organizacyjnej

Twórczość wraz z innowacyjnością i komputerowym jej wspomaganie stała się istotnym priorytetem zarówno dla Unii Europejskiej, jak i Polski. Najlepszym dowodem na poparcie tej tezy jest fakt, że w roku 2004 powstał plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce, w którym określono obszary wymagające wsparcia ze strony ICT. Takie kraje, jak Szwecja, USA, Finlandia, Singapur osiągnęły wysoki poziom rozwoju w zakresie twórczości i czerpią z tego znaczące korzyści ekonomiczne, organizacyjne i społeczne. Niestety, wszelkie światowe rankingi sytuują polskie organizacje na odległych pozycjach, jeżeli chodzi o poziom rozwoju twórczości i innowacyjności. Przykładowo, w opracowanym w 2011 r. przez Martin Prosperity Institute rankingu 82 państw najaktywniej wykorzystujących technologie informatyczne Polska znalazła się na 41. miejscu [*Creativity and Prosperity...* 2011]. W raporcie kraje zestawione zostały według tzw. indeksu globalnej kreatywności (GCI, Global Creativity Index), obejmującego „3T”: Technologie, Talent i Tolerancje. Niezadowolająco wypadamy również w rankingach Banku Światowego czy Organizacji Narodów Zjednoczonych [*Creativity Economy...* 2008]. Mamy poważne trudności z efektywnym rozwojem twórczości organizacyjnej, jej adekwatnym wspomaganie z udziałem różnych ICT, a także wykorzystaniem tego wspomaganie do poprawy konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Brakuje bowiem metodologii, wytycznych oraz dobrych wzorców, nie tylko, jak rozwijać twórczość organizacyjną i wspomagać ją komputerowo, ale też jak czerpać z tego faktu korzyści ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i inne.

Tak jak już we wstępie podkreślono, w Polsce badania dotyczące wykorzystania ICT do wspomaganie twórczości organizacyjnej, rozumianej jako proces strategiczny, należą do sporadycznych i wycinkowych. Jak dotąd nie podjęto prac mających na celu opracowanie holistycznego podejścia do komputerowego wspomaganie twórczości organizacyjnej. Związki pomiędzy twórczością organizacyjną i komputerowym jej wspomaganie są cały czas niedostatecznie zbadane. Istnieje luka poznawcza w zakresie twórczości organizacyjnej i jej komputerowego wspomaganie. Wynika to głównie z kilku przyczyn. Po pierwsze, paradygmat twórczo-

ści organizacyjnej nie został jeszcze ostatecznie ugruntowany. Po drugie, wiele zjawisk i zagadnień w dziedzinie ICT charakteryzuje się dużym stopniem turbulencji. Po trzecie, w kraju w sferze nauki i praktyki istnieje zbyt mała świadomość prawdziwego znaczenia twórczości organizacyjnej i jej komputerowego wspomaganie oraz płynących z tego faktu korzyści i potencjalnych zagrożeń. Po czwarte, środowisko praktyków nie dysponuje odpowiednią wykładnią metodyczną, dotyczącą projektowania i stosowania narzędzi ICT do wspomaganie twórczości organizacyjnej, a także pomiaru tego wspomaganie. Jednocześnie można zauważyć coraz silniejszą potrzebę wykorzystywania różnych ICT do poprawy konkurencyjności i innowacyjności polskich organizacji.

5. Zakończenie

Główna konkluzja płynąca z przeprowadzonych rozważań jest taka, że konieczne staje się przeprowadzenie na szeroką skalę badań mających na celu rozpoznanie stanu wiedzy na temat narzędzi ICT ukierunkowanych na wspomaganie twórczości organizacyjnej, a także rozwój nowych rozwiązań i ich dopasowanie do potrzeb organizacji, tak aby przyczyniały się do wzrostu ich twórczości, produktywności i innowacyjności. Niezbędna okazuje się przede wszystkim naukowa podstawa, w której znajdą również oparcie rozwiązania dla praktyki. Podjęte przez autorów przedsięwzięcie badawcze ma spełnić powyższe wyzwania i wypełnić lukę poznawczą poprzez potraktowanie twórczości organizacyjnej w kategoriach dynamicznych, strategicznych zdolności organizacji, oznaczających adaptację do zmiennych warunków otoczenia poprzez ustawiczne nabywanie nowych zasobów i tworzenie z nich nowych konfiguracji.

Literatura

- Adam F., Brézillon P., Carlsson S., Humphreys P., 2006, *Creativity and Innovation in Decision Making and Decision Support*, Published by Ludic Publishing Ltd with IFIP TC8 Working Group 8.3, London.
- Ahn M.J., York A.S., 2011, *Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia*, "Asia Pacific Journal of Management", no. 28 (2), s. 257-275.
- Amabile T.M., 1983, *The social psychology of creativity*, Springer Verlag, New York.
- Amabile T.M., 1988, *A model of creativity and innovation in organizations*, [w:] *Research in organizational behavior*, red. B.M. Staw, L.L. Cummings, J.A.I. Press, Greenwich, s. 123-167.
- Amabile T.M., 1996, *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Westview, Boulder.
- Arieli S., Sagiv L., 2011, i, *Proceedings of Academy of Management*, San Antonio.
- Arora A., Nandkumar A., 2012, *Insecure advantage? Markets for technology and the value of resources for entrepreneurial ventures*, "Strategic Management Journal", no. 33, s. 231-251.
- Baron R.A., 2012. *Entrepreneurship. An evidence-based guide*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Barney J., 1995, *Looking inside for competitive advantage*, "Academy of Management Executive", no. 9, s. 49-61.
- Basadur M., Basadur T., Licina G., 2012, *Organizational Development*, [w:] *Handbook of organizational creativity*, red. M.D. Mumford, Academic Press/Elsevier, London–Waltham–San Diego, s. 667-703.
- Bechky B.A., Okhuysen G.A., 2011, *Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises*, "Academy of Management Journal", no. 54, s. 239-261.
- Boden M., 2009, *Computers and creativity: Models and applications*, [w:] *The Routledge companion to creativity*, red. T. Rickards, M.A. Runco, S. Moger, Routledge, London–New York, s. 179-188.
- Borghini S., 2005, *Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*, "Journal of Knowledge Management", no. 9, s. 19-33.
- Bratnicka K., 2013, *Understanding the organizational creativity through the lens of a dynamic capability framework*, [w:] *Managing to make a difference*, British Academy of Management, Liverpool, s. 1-14.
- Brocke J. von, Seidel S., Simon A., 2010, *Bridging the gap between enterprise content management and creativity: a research framework*, Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society, s. 1-10.
- Creativity and Prosperity: the Global Creativity Index Martin Prosperity Institute 2011*, http://martinprosperity.org/media/GCI_Report_Sep_2011.pdf.
- Creativity Economy. The Challenge and Assessing the Creativity Economy: Towards Informed Policy Making*, United Nations 2008.
- Chen M.J. 1996, *Competitor analyses and interfirm rivalry: Toward a theoretical investigation*, "Academy of Management Review", no. 2, s. 100-134.
- Choi W., Madjar N., Yun Y., 2010, *Perceived organizational support, goal orientation, Exchange ideology and creativity*, Proceedings of Academy of Management, Montreal.
- Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y., 2011, *Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web*, "Communications of the ACM", no. 54 (4), s. 86-96.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K., 1999, *Multilevel theorizing about creativity in organizations. A sense-making perspective*, "Academy of Management Review", 24, s. 286-307.
- Driori I., Honig B., 2010, *Organizational failure and the dark side of creativity: A framework based on the theory of practice*, Proceedings from Academy of Management, Montreal.
- Elsbach K.D., Hargadon A.B., 2006, *Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of work day design*, "Organization Science", no. 17, s. 470-483.
- Florida R., 2002, *The rise of the creative class: How it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, Cambridge.
- Ford C.M., 1996, *A Theory of Individual Creativity in Multiple Social Domains*, "Academy of Management Review", no. 21, s. 1112-1132.
- Garavelli A.C., Gorgoglione M., Palmisano J., 2006, *IT-based Creativity Support Systems for Organizations: Where Are We*, [w:] *Creativity and Innovation in Decision Making and Decision Support*, red. F. Adam, P. Brézillon, S. Carlsson, P. Humphreys, Published by Ludic Publishing Ltd with IFIP TC8 Working Group 8.3, London, 1, s. 236-256.
- Gong Y.P., Cheung S-Y., Wang M., Huang J-C., 2012, *Unfolding the proactive process for creativity. Integration of employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives*, "Journal of Management", no. 38, s. 1611-1633.
- Gong Y.P., Huang J.C., Farh J.L., 2009, *Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy*, "Academy of Management Journal", no. 52, s. 765-778.
- Hall J.M., Johnson M.E., 2009, *When Should a Process be Art, Not Science?*, "Harvard Business Review", no. 87, s. 58-65.

- Hewett T., 2005, *Informing the Design of Computer-Based Environments to Support Creativity*, [w:] *Special Issue on Computer Support for Creativity*, red. E. Edmonds, L. Candy, "International Journal of Human-Computer Studies", 63, 4-5, s. 383-409.
- Hevner A.R., March S.T., Park J., Ram S., 2004, *Design Science in Information Systems Research*, "MIS Quarterly", no. 28 (1), s. 75-105.
- Houghton J.D., DiLiello T.C., 2010, *Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations*, "Leadership & Organization Development Journal", no. 11, s. 230-245.
- Hsu D.H., Ziedonis R.H., 2013, *Resource as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial – firm patents*, "Strategic Management Journal", no. 34, s. 761-781.
- Jacques L.S., 2010, *Balancing nations of creativity between artistic and organizational concept*, Proceedings from Academy of Management, Montreal.
- Kao J.J., 1989, *Entrepreneurship, creativity and organization: Text, cases and readings*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kim S.S., 2010, *Individualism – collectivism and team creativity: A motivated information processing perspective*, Proceedings of Academy of Management, Montreal.
- Klijn M., Tomic W., 2010, *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, "Journal of Management Development", no. 29, s. 322-343.
- Mainemelis C., 2010, *Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas*, "Academy of Management Review", no. 35, s. 558-578.
- Mann L., Chan J., 2010 (red.), *Creativity and innovation in business and beyond: Social science perspectives and policy implications*, Routledge, London–New York.
- McLean J., 2009, *A place for creativity in management*, "The British Journal of Administrative Management", Autumn, s. 30-31.
- Mumford M.D., Robledo I.C., Hester K.S., 2011, *Creativity, innovation, and leadership: Models and findings*, [w:] *The Sage Handbook of Leadership*, red. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien, Sage, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington, s. 405-421.
- Mumford M.D., Medeiros K.E., Partlow P.J., 2012, *Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge*, "The Journal of Creative Behaviour", no. 46, s. 30-47.
- Lubart T., 2005, *How Can Computers Be Partner in the Creativity Process: Classification and Commentary on the Special Issue*, "International Journal of Human Computer Studies", s. 365-369.
- Nakakoji K., Ohira M., Yamamoto Y., 2000, *Computational Support for Collective Creativity*, "Knowledge-Based Systems Journal", no. 13, s. 7-8.
- Parjanen S., 2012, *Experiencing creativity in the Organization: From individual Creativity to collective Creativity*, "Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management", no. 7, s. 109-128.
- Plucker J.A., Makel M.C., 2010, *Assessment of creativity*, [w:] *The Cambridge handbook of creativity*, red. J.C. Kaufman, R.J. Sternberg, Cambridge University Press, Cambridge/New York, s. 48-73.
- Puccio G.J., Mance M., Murdoch M.C., 2011, *Creative leadership. Skills that change*, Sage, Thousand Oaks.
- Robinson A.G., Stern S., 1997, *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Shin S.J., Zhou J., 2007, *When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as moderator*, "Journal of Applied Psychology", no. 92, s. 1709-1721.
- Selker T., 2005, *Fostering Motivation and Creativity for Computer Users*, [w:] *Special Issue on Computer Support for Creativity*, red. E. Edmonds, L. Candy, "International Journal of Human-Computer Studies", no. 63, s. 410-421.
- Shin S. J., Zhou J., 2007, *When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as moderator*, "Journal of Applied Psychology", no. 92, s. 1709-1721.

- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., Gilbert B.A., 2011, *Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects*, "Journal of Management", no. 37, s. 1390-1412.
- Stenfors S., Tanner L., 2006, *High-level decision support in companies: Where is the support for creativity and innovation?*, [w:] *Creativity and Innovation in Decision Making and Decision Support*, red. F. Adam, P. Brézillon, S. Carlsson, P. Humphreys, Published by Ludic Publishing Ltd with IFIP TC8 Working Group 8.3, London, 1, s. 215-236.
- Styhre A., Sundgren M., 2005, *Managing creativity in organizations*, Palgrave, New York.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", no. 18, s. 509-533.
- Wade M., Hulland J., 2004, *Review: The Resource-Based View and Information Systems research: Review, Extension, and Suggestions for Future research*, "MIS Quarterly", 28 (1), s. 107-142.
- Wales W.J., Patel P.C., Kreiser P.M., 2013, *Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities*, "Strategic Entrepreneurship Journal", no. 7, s. 93-121.
- Williams W.M., Yang L.T., 1999, *Organizational Creativity*, [w:] *Handbook of Creativity*, red. R.J. Sternberg, Cambridge University Press, Cambridge, s. 373-391.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., 1993, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, "Academy of Management Review", no. 18, s. 293-321.
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., 2006, *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda*, "Journal of Management Studies", 43, s. 917-955.
- Zhou J., Ren R., 2012, *Striving for creativity. Building positive contexts in the workplace*, [w:] *The Oxford Handbook of Positive Scholarship*, red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford–New York, s. 97-109.

ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND ICT AS A NEW PERSPECTIVE FOR MANAGEMENT IN ORGANIZATION

Summary: The main purpose of the paper is to identify the new emerging perspective on management – an organizational creativity and its computer support. We have investigated the organizational creativity issue from the strategic research base view and proposed to explain the organizational creativity as a dynamic capabilities of an organization. They mean the adoption for changing environment through acquiring new resources and creating new configurations from them. Our considerations have given an assumption for the identification the role of ICT in organizational creativity computer support, as well as the research gap in this area.

Keywords: organizational creativity, dynamic capabilities of an organization, ICT.