

INFORMACYJNE FUNDAMENTY KREATYWNOŚCI W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM

<https://doi.org/10.33141/po.2018.03.06>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (938), 2018, ss. 35-40

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Wprowadzenie

System informacyjny pełni służebną rolę względem procesu zarządzania. Wynika ona z jego natury i funkcji względem przedsiębiorstwa. W każdej z faz procesu zarządzania, a także w trakcie realizacji funkcji właściwych dla zarządzania informacje są konieczne dla podjęcia decyzji poprzez wybór jednego z możliwych sposobów działania przedsiębiorstwa, a dokonywany przez decydenta.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w szczególności w kontekście roli systemów informacyjnych dla wzrostu kreatywności w zarządzaniu przedsiębiorstwem w perspektywie strategicznej. Podstawą zawartych w opracowaniu treści są rozważania teoretyczne z zakresu teorii informacji, teorii organizacji i zarządzania, teorii zachowań, teorii zarządzania strategicznego. Przesłanki przyjęte dla prowadzonych rozważań wywodzą się z podejścia zasobowego i odnoszą się do perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa przez dobór zasobów (cech i rodzajów) i ich konfigurację. W przedmiotowym opracowaniu rozważania dotyczą zasobów ludzkich i informatycznych.

Kreatywność indywidualna i kreatywność w przedsiębiorstwie

Rosnąca dynamika otoczenia przedsiębiorstw sprawia, że nie ustają poszukiwania narzędzi i sposobów dostosowywania do zmian czy wręcz ich kształtowania. Na strategach ciąży odpowiedzialność za właściwe wybory strategiczne, zgodne ze zmianami w otoczeniu, które wymagają wiedzy o warunkach działania i kreatywności organizacyjnej.

Literatura zawiera liczne zestawienia narzędzi, które poddane sprawdzaniu empirycznemu potwierdzają zasadność i skuteczność zastosowania. Często wyniki badań dotyczące narzędzi i postaw decydentów w wyborach strategicznych w rezultacie upowszechnienia i kolejnych doświadczeń stają się regułami, których zastosowanie ma prowadzić do zamierzonego wcześniej rezultatu. Innym razem nie są kwalifikowane jako skuteczne i chwilowo nie stanowią przedmiotu zainteresowania badaczy. Wśród postulowanych stymulant rozwoju przedsiębiorstwa w sposób oczywisty lokuje się wiedza oraz sposoby jej wykorzystania. Mając na uwadze fakt sprawczego charakteru działań menedżerów i wykonawców względem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, od lat szczególne zaintereso-

wania dotyczą możliwości wykorzystania wiedzy oraz wysiłku intelektualnego zarządzających i wykonawców. W miarę rozwoju wiedzy wskazuje się na to, że wykorzystanie zdolności intelektualnych jest warunkowane innymi zdolnościami, między innymi inteligencją emocjonalną: według cech wskazywanych przez D. Golemana (1997), można ją określić m.in. jako zdolność do motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, a także umiejętność panowania nad sobą.

Odpowiedź na pytanie, czy wysiłek intelektualny zarządzających to jedyne kryterium ich oceny uwzględniającej współtworzenie perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa, zapewnienie ciągłości jego działania i konkurencyjności na rynku, w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwach, jest negatywna. Współczesne i przyszłe warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych sprawiają, że konieczna stała się zmiana myślenia i działania polegająca na preferowaniu kreatywności nad inteligencją, zwłaszcza wobec zubożenia w praktyce tego terminu (Bieniok, 2014). Nadzieje odnoszące się do ustalenia, a potem zastosowania narzędzi stymulujących rozwój przedsiębiorstwa i wzrost skuteczności jego działań dotyczą właśnie kreatywności zarządzających i pracowników w ogóle.

Pojęcie *kreatywności* nie jest, podobnie jak *inteligencji*, jednoznacznie rozumiane. Kreatywność często utożsamiana jest z twórczością w szerokim tego słowa znaczeniu. Według K. Stachowiaka (2017, s. 68 i dalsze), analiza głównych nurtów badawczych dotyczących kreatywności pozwala na refleksje na gruncie psychologii, kognitywistyki, nauk o organizacji i zarządzaniu. Inni autorzy dostrzegają potrzebę znacznie szerszego ujęcia i wskazania na wiele innych dziedzin nauki i praktyki (Lipka, 2012). Według wyjaśnień powstałych na gruncie psychologii, kreatywność jest traktowana często w popularnym obiegu jako twórcze myślenie i jest warunkowana przez inteligencję. Inteligencję natomiast definiuje się jako umiejętność i zdolność zdobywania i rozumienia informacji oraz ich wykorzystania w różnych sytuacjach. Wśród różnych i licznych sposobów definiowania inteligencji wskazuje się na zdolność do wykorzystywania wiedzy i podejmowania realizacji zadań (Jacobsen, 2000; Fuchs, Stolorz, 2001). W mniejszym stopniu zwraca się uwagę na twórcze przetwarzanie informacji. Tymczasem to właśnie twórcze podejście do idei, działań i do informacji stanowi rdzeń kreatywności.



Na podstawie przedstawianych w literaturze licznych definicji kreatywności można wyróżnić uniwersalne cechy tego pojęcia. W opinii licznej grupy autorów, których przywołuje K. Stachowiak (2017), konstytutywnymi cechami kreatywności są nowość i wartościowość. Obie te cechy mają charakter względny. Autorzy H.J. Bullinger, S. Hermann i W. Ganz (2000), uwzględniając koncepcje T.M. Amabile (1996), wskazują na możliwość odnoszenia pojęcia „kreatywność” do ludzi, do produktów, procesu oraz do działania, a także na wyrażane przez praktyków poglądy o znaczeniu kreatywności dla sukcesów przedsiębiorstwa. Autorzy dowodzą strategicznego znaczenia kreatywności, odnosząc się jednocześnie do potrzeby jednoznacznego zdefiniowania podmiotu i przedmiotu odniesienia.

Panuje powszechna między nimi zgoda co do tego, że źródłem twórczości, szerzej kreatywności w zakresie działań, procesów, i powstałych w ich efekcie produktów, jest człowiek. W szczegółach opisujących kreatywność, powołując się na badania własne, wspomniani autorzy, nie są już tak jednomyślni. Ujawniają się bowiem rozbieżności co do odpowiedzi na pytania, czy kreatywność jest oczekiwaną cechą wobec wszystkich pracowników, czy tylko wobec tych na stanowiskach kierowniczych, czy odnosić ją należy do ogółu zatrudnionych pracowników, czy tylko do tych zajmujących się profesjonalnie innowacjami, usprawnieniami? – itd. Wraz ze wzrostem liczby badań naukowych dotyczących kreatywności i doświadczeń praktyków pojawiają się kolejne pytania świadczące o potrzebie szerszego kontekstu rozważań, ustalenia jednoznacznych odniesień przedmiotowych i podmiotowych umożliwiających wyodrębnianie, analizę i ocenę efektów różnych rodzajów kreatywności.

Z istoty definicyjnie ujętej kreatywności, z zachowaniem rozmytego rozumienia twórczości, zwłaszcza wobec oczekiwania dotyczącego istotnej nowości w procesach, produktach, nie wynika wprost konieczność racjonalizacji związanych z nią działań. Jednak, bacząc na cele i naturę przedsiębiorstwa, zarządzania nim, także kreatywność podlega analizie w kontekście jej efektów. Konieczne jest poddanie analizie efektywności procesów kreatywności i ich rezultatów z wykorzystaniem kryteriów racjonalności i kalkulacji ekonomicznej. W niniejszym opracowaniu nie nawiązuje się do tych dylematów, przyjmując za podmiot odniesienia kreatywność człowieka i podejmując rozważania dotyczące jej wzrostu poprzez wykorzystanie potencjału tkwiącego w systemach informatycznych.

W kontekście analizy rozważań zawartych w literaturze i praktycznych, przedmiotowych doświadczeń uznaje się, że kreatywność jako cecha przypisywana człowiekowi charakteryzowana jest przez:

- indywidualność,
- imperatyw osobistego zaangażowania umysłowego osób zdeterminowanego przez wyobraźnię,
- rozwijanie na skutek inicjatyw indywidualnych lub grupowych,
- przejawianie się na poziomie jednostki, ale też w grupach, w przedsiębiorstwie (organizacji), w sieci w ramach wzajemnych, wieloogniskowych zależności,

- kumulacyjność jako skutek powstającej wcześniej w różny sposób wiedzy podmiotów ją tworzących,
- powstanie nowej wiedzy, nowej jakości w szerokim tego słowa znaczeniu.

Prawie wszystkie te cechy wskazują na to, że przy porównywalnym zaangażowaniu i wysiłku intelektualnym osób, ich wyobraźni i wiedzy oraz innych aktywności, kreatywność w tej samej przedmiotowej sprawie może być krańcowo różna. W tym tkwi niezwykła i ważna cecha upoważniająca do kierowania wysiłku na tworzenie w organizacjach warunków do rozwijania kreatywności ludzi i zespołów. Na uwagę zasługują poglądy T.M. Amabile (2012, s. 22–30) z lat 80. i 90., która, konstytuując definicje kreatywności, zwróciła uwagę na subiektywny kontekst oceny korzyści nowatorstwa i innowacyjności oraz osiągniętych w ich rezultacie wyników. Kreatywność jest oceniana w kontekście określonych warunków, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Nie bez znaczenia jest podkreślana ocena subiektywna. Ma zatem znaczenie ocena kreatywności także w kontekście samoskuteczności w działaniach w ocenie podmiotowej (Ziemiański, Zięba, 2014) i daleka jest ona od *logiki więcej tego samego* (Obłój, 1986) jako sposobu reakcji na problemy do rozwiązania.

Cechy określające kreatywnego człowieka tworzą nieskończony zbiór. Po pierwsze, dlatego że wraz z upływem czasu, wobec zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, pojawiają się kolejne, nowe oczekiwania względem cech kreatywności menedżerów i wykonawców. Po drugie, zmianie ulegają także cechy konotacyjne stanowiące następstwo cech konotacyjnych. Stosując podejście refleksyjne (reflektywne), można stwierdzić, że kreatywność człowieka (ludzi) opisują następujące cechy: nowatorstwo, pomysłowość, umiejętność syntetyzowania, myślenia analitycznego, myślenia abstrakcyjnego, kojarzenia zdarzeń, zjawisk, tworzenia obrazów z pozornie niepowiązanych fragmentów (metafora puzzli) z różnych dziedzin wiedzy, praktyki gospodarczej, a równocześnie tolerancja i szacunek wobec poglądów i zachowań innych osób, aktywna postawa w trakcie dyskusji. Lista przedmiotowych cech, jak wspomniano wyżej, nie jest skończona i podlega ewolucji. Analiza cech kreatywnego człowieka prowadzi do wniosku, że część z nich są to cechy nabywane, inne są skutkiem uczenia się ludzi w codziennym życiu, w środowisku działania. To sprawia, że na kształtowanie kreatywności kadry przedsiębiorstwa można oddziaływać, wykorzystując różne narzędzia motywacyjne. Istotne jest uwzględnienie faktu, że potencjał kreatywności jest zróżnicowany u poszczególnych osób, każdą z nich charakteryzuje różna wrażliwość na narzędzia motywujące do kreatywności. Ponadto istotne jest również wskazanie na wyzwianie kreatywności pod wpływem oddziaływania pozostałych pracowników, zespołu, grupy czy nawet wszystkich pracowników. Szczególna rola w tym zakresie należy do przywódcy strategicznego. Analiza badań dotyczących innowacyjności i kreatywności w ostatnich 30 latach, przeprowadzona przez B. Streichera (2009) i innych, dowodzi nie tylko znaczenia relacji intraorganizacyjnych, ale również znaczenia relacji interorganizacyjnych. Niezwykle ważna jest kultura organizacyjna oraz infrastruktura informatyczna i jej wykorzystanie. Kultura

organizacyjna warunkuje wyzwianie kreatywności. Jest jej stymulantą lub destymulantą także poprzez postawy i zachowania względem ryzyka związanego z kreatywnymi wyborami strategicznymi.

Imperatyw informacyjnego i organizacyjnego wspomaganie kreatywności indywidualnej

Problem znaczenia infrastruktury informatycznej pojawił się na wczesnym etapie rozwoju wiedzy o kreatywności. Według oceny H.J. Bullingera i innych (2000), w poszczególnych etapach rozwoju kreatywności uwagę praktyków i naukowców skupiały różne problemy. W pierwszym etapie rozwoju wiedzy i badań dotyczących kreatywności, a więc wówczas, gdy samo pojęcie budziło wątpliwości, było rozmyte, podlegało doprecyzowywaniu, przedmiotem zainteresowania i rdzeniem jej rozumienia było generowanie nowych idei. Wówczas, na początku rozwoju badań i praktyki kreatywności, w tym właśnie zakresie rozważano pierwotne znaczenie systemów informacyjnych definiowanych w aspektach gromadzenia i przechowywania informacji oraz sposobu wykorzystania i pomiaru efektów (Conboy i in., 2009). Wśród różnych prób systematyzacji funkcji systemu informacyjnego znaleźć można i taką, która jednoznacznie wskazuje na wyzwianie kreatywności i innowacji, zapewnienie sprawności zarządzania, sprostanie wyzwaniom związanym z zarządzaniem wiedzą oraz w zakresie dokonywania zmian organizacyjnych stosownie do zmian w otoczeniu (Dhillon i in., 2009).

Systemy informacyjne ex definitione stanowią zabezpieczenie fundamentalnych potrzeb informacyjnych w zakresie zarządzania i realizacji działań. W literaturze dominują typologie systemów dokonane głównie ze względu na ich charakterystykę technologiczną i techniczną (Becker i in., 1999). Mniej uwagi w ich charakterystykach dotyczy szczegółów opisujących użyteczność do podejmowania decyzji, w tym dokonywania wyborów strategicznych. Jednym z powodów są niezwykle różne sytuacje wymagające podjęcia decyzji, a w szczególności dokonywania wyborów strategicznych i zapewniania ich spójności ze zmiennymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Próba ograniczonej typologii rodzajów wyborów strategicznych, czy decyzji w ogóle, służy jedynie uzyskaniu większego niż w rzeczywistości uporządkowania i systematyzacji, które ułatwiają myślenie, pobudzają wyobraźnię i wskazują obszary kreatywności (Eppler, 2015). Inspiracją do kreatywności są historyczne stwierdzenia J.H. Gibsona: linearnie myślenie nie jest możliwe do wykorzystania w nieliniarnym świecie i S.A. Streba: innowacyjność i zmiany organizacyjne są czynnikiem długowieczności przedsiębiorstwa (Poguntke, 2016).

Podstawowe problemy związane z wyborami strategicznymi w przedsiębiorstwie polegają na braku informacji o przyszłości oraz na braku możliwości ustalenia początkowych warunków – początkowego stanu, w którym znajduje się system w otoczeniu. Zdaniem J. Rokity (2014), cechą tych warunków jest infekcja przypadkowości, także przypadkowości wewnętrznej. W związku z powyższym

nieuprawniona według niego jest skłonność do prób formułowania reguł dotyczących stanu i zmian w otoczeniu, skoro są to warunki przypadkowości. W tych warunkach, co wydaje się być truizmem, wobec braku wiedzy o przeszłości, podstawowe znaczenie przypisać należy myśleniu (traktowanemu również jako źródło wiedzy). To jednak wymaga atrybucji przyszłości i podjęcia projekcji poprzez wsparcie na wiedzy pochodzącej z różnych źródeł, nie tylko na danych i informacjach (na odbiór których ma wpływ kontekst), ale również wiedzy i doświadczeń innych podmiotów. Wyzwanie jest jednak znacznie poważniejsze niż myślenie o przyszłości, bo dotyczy kreatywności ujmowanej jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw i powodzenia w rozwoju w perspektywie strategicznej.

Źródła ułomności i nieskuteczności zarządzania w części dotyczącej wspomaganie informacyjnego są ułokowane i zakorzenione głębiej niż dotąd eksplorowane problemy. Jednym z nich jest struktura: informacyjna, technologiczna, organizacyjna systemu informacyjnego wspomagającego procesy zarządzania strategicznego. Zaniechania dotyczą perspektywy mikrofundamentów w zakresie wspomaganie informacyjnego.

W warunkach zewnętrznych i wewnętrznych rośnie rola (potwierdzana w badaniach empirycznych) systemów informacyjnych o zaawansowanej technologii, pozwalających na gromadzenie i przetwarzanie milionowych zbiorów danych, w różnych przekrojach, z wykorzystaniem symulacji. Warunków skuteczności informacyjnego wspomaganie wyborów strategicznych jest wiele. Jednym z nich są kompetencje ogólne oraz specjalistyczne kadry menedżerskiej. Do fundamentalnych uwarunkowań należą postawy menedżerów względem problemów strategicznych przedsiębiorstw, wiedza o metodach ich rozwiązywania, narzędziach do zastosowania oraz ich wyboru i skutecznej implementacji. Jest szansa, posługując się przemyśleniami M. Kostery (2015), zainicjować zmiany, zanim sobie uświadomimy, jaki może być ich skutek końcowy, a także zastosować politykę samozarządzania i samoorganizacji, które mają potencjał twórczy. Zmiany relacji przełożony – podwładny w kierunku indywidualizacji relacji powodują, że zarządzanie niepewnością sytuacyjną coraz częściej jest przekazywane do podwładnych, a zatem inspiruje do wykorzystania środków ułatwiających ich rozwiązanie. Podobnie w przypadku decyzji strategicznych. Na skutek demokratyzacji wiedzy oraz upodmiotowienia aktorów społecznych (pracownicy i inni interesariusze) następuje ich udział w fazach identyfikacji i formułowania opcji w procesach wyborów strategicznych (Urbanowska-Sojkin, 2017).

Systemy informacyjne stymulatorami kreatywności w przedsiębiorstwach

Temporalność i względny charakter konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej znaczenie dla dalszego jego rozwoju sprawiają, że informacyjne wspomaganie procesów wyborów strategicznych poprzez monitorowanie uwarunkowań oraz rezultatów powziętych decyzji ma fundamentalne znaczenie dla jego przyszłości, które trudno ignorować wobec konsekwencji w niedalekiej przyszłości.



Zapotrzebowanie na informacje wspomagające zarządzanie, a w szczególności wybory strategiczne, z pewnością jest bardziej nasilone w tych przedsiębiorstwach, w których nastąpiła koncentracja na tej części łańcucha wartości, w którym o sukcesie przesądza akumulacja wiedzy, w mniejszym stopniu w przedsiębiorstwach zorientowanych na tworzenie wartości w sieci na podstawie transakcji, a w najmniejszym zorientowanych na wykonywanie czynności wytwórczych *stricte* (Aurik i in., 2002).

Podstawowe wyzwania względem systemów informacyjnych, oprócz najczęściej wymienianych w zakresie wspomaganie zarządzania, dotyczą inspirowania do kreatywności i innowacji (Dhillon i in., 2009). Wśród rodzajów systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem znajdują ich generacje różniące się w sposób zasadniczy potencjałem w zakresie wspomaganie zarządzania strategicznego, w tym koniecznej kreatywności związanej z działaniami w przyszłości. Przy czym muszą one spełniać określone wymagania jakościowe, do których S. Grotz-Martin zalicza m.in.: związaną z przyszłością (co nie oznacza negacji znaczenia informacji historycznych), wyrazistość, precyzyjność, kompleksowość, zastosowalność i użyteczność (Heintzeler, 2008) Wobec konieczności rozpoznawania współczesnych i przyszłych warunków działania przedsiębiorstw i stanowienia o celach, sposobach działania, relacjach z innymi podmiotami na rynku znaczenie systemów informacyjnych dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest coraz większe. Wykładnikiem znaczenia systemów informacyjnych jest wsparcie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz w powiązaniach i relacjach z podmiotami w otoczeniu, ale także wewnątrz organizacji. Wsparciem procesów informacyjnych są z kolei technologia informatyczna dotycząca procesów realnych i regulacyjnych (w tym doradczych), umożliwiająca w przedmiotowym zakresie zdalne gromadzenie, przetwarzanie, wspomaganie informacyjne, z wykorzystaniem urządzeń mobilnych ograniczających bariery nadawania danych i informacji, jej przetwarzania i dostępności. W kontekście zarządzania strategicznego na uwagę zasługują zarówno systemy opisane przez J. Pepparda i J. Warda (2016), którzy wyróżniają: system udostępniający informacje dla klientów, konsumentów i dostawców oraz który buduje i zmienia charakter relacji z nimi; system integrujący wykorzystanie informacji w procesach tworzących wartość dodaną przedsiębiorstwa; system umożliwiający tworzenie, rozwijanie, dostarczanie nowych produktów i nowych propozycji wartości; system wspomagający procesy poznawcze ludzi, w szczególności w zakresie tworzenia i przetwarzania wiedzy, intuicji (wrażliwości, przeznaczenia, zdolności przewidywania na podstawie dostępnych danych), jak i systemy wyróżnione ze względu na strukturę przedmiotu działalności przedsiębiorstwa. W tym drugim przypadku tradycyjnie wyróżnia się systemy informacyjne, które wspomagają zarządzanie poprzez gromadzenie, przekształcanie i udostępnianie w przekrojach zagadnieniowych danych, zapewniając kadry wyższego szczebla, menedżerom i specjalistom informacje umożliwiające projektowanie działań strategicznych, ich wdrażanie i ocenę kongruencji z otoczeniem. Służebność systemów informacyjnych względem zarządzania jest jego fundamentem. Szczególne zadania

dotyczą systemów: udostępniających informacje w czasie rzeczywistym (historyczne i współczesne), zawierających informacje o zdarzeniach, trendach, zjawiskach nie tylko związanych z przedmiotem działań gospodarczych przedsiębiorstwa, ale także w sektorach niezwiązanych z dziedzinami aktywności przedsiębiorstwa, nadto ujmujących działania przedsiębiorstwa i podmiotów gospodarczych w wielu aspektach: ekonomicznym, społecznym, technicznym itd. Najpełniej oczekiwania dotyczące kompleksowej informacji dla potrzeb zarządzania spełniają systemy zintegrowane, w kontekście zarządzania strategicznego ich część dotycząca wczesnego ostrzegania i rozpoznawania przyszłych warunków działania.

Refleksje dotyczące znaczenia i aktualnej roli systemów informacyjnych względem zarządzania strategicznego można ująć w następujących stwierdzeniach:

- systemy informacyjne dostarczają ogromnych zbiorów danych i informacji o przyszłości, w której przedsiębiorstwo potencjalnie będzie działać (Fuchs-Kitowski i in., 1999),
- możliwości technologiczne umożliwiają eksplorację danych i stwarzają obszary potencjalnej kreatywności menedżerów w zakresie działań gospodarczych, w tym *stricte* wytwórczych, rynkowych, komunikacyjnych, społecznych,
- najcenniejsze treści dotyczą przyszłości niedookreślonej, z tego powodu staje się ona przedmiotem tabuizacji i wzmaga wyuczoną nieudolność, pojawia się banalizowanie i nonszalancja oraz zdeterminowanie przez to co i tak nastąpi, z tego powodu konieczne jest budowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na poszukiwanie nowych rozwiązań z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informatycznej oraz zorientowanej na kwalifikacje merytoryczne i społeczne menedżerów i wykonawców, a także budowanie relacji intraorganizacyjnych, interdyscyplinarnych,
- zdarzenia i zjawiska, te już obserwowane, nie sposób w pełni zidentyfikować, a te których symptomy mogą być przedmiotem spekulacji zazwyczaj takimi pozostają, inne nie zostają rozpoznane aż do momentu ich zaistnienia, co prowadzi wprost do oczekiwań względem systemów informatycznych pozwalających na budowanie scenariuszy rozwoju zdarzeń i trendów oraz podejmowanie antycypujących działań o charakterze kreatywnym względem potencjalnych zmian w otoczeniu,
- do cech współczesnego otoczenia należy pojawianie się zdarzeń, zjawisk sił zupełnie nieznanymi, których nie mogły nawet sugerować słabe sygnały (rola SWO), co wymusza adaptację wymagającą kreatywnego podejścia do działań, procesów, produktów, ludzi,
- szybkość i aktualność oraz duże pole recepcji zdarzeń i zjawisk są warunkami koniecznymi spełnienia informacyjnego zabezpieczenia zarządzania i motywowania do kreatywności, wsparciem jest wykorzystanie technologii gromadzenia i analizy dużej objętości danych pochodzących z różnych źródeł.

W kontekście selektywnego opisu kreatywność cecha kadry jest nie do przecenienia, nie tylko jako zabezpieczenie kongruencji działalności przedsiębiorstwa z otocze-

niem, w którym upatruje się fundamentu bezpieczeństwa ekonomicznego. Niezwykle cenna jest kreatywność ludzi świadomych znaczenia nowych inicjatyw i ich rezultatów dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Kreatywność ludzi jest przyczyną stwarzania nowych elementów atrakcyjności rynkowej oferty i warunków jej udostępniania w ocenie klientów, w kontekście rygorów ekonomicznych w zakresie zasobów i wyników ekonomicznych. Konkurencyjność ogólna (rynkowa, technologiczna, inwestycyjna) przedsiębiorstwa jest oceniana na rynku przedsiębiorstw. Jest przyczyną znaczenia w relacjach partnerskich oraz inwestycjach strategicznych, umocowanie następuje przez kreatywność w przedsiębiorstwie, w rezultacie której powstaje *kreatywne przedsiębiorstwo*.

Podsumowanie

Mimo ograniczonego zakresu przedmiotowego opisu warunków działania przedsiębiorstwa w przyszłości wobec złożoności, nieokreśloności, nieprzewidywalności otoczenia przydatność systemów informacyjnych jest fundamentalna, ale wymaga świadomości ich ograniczeń, wykorzystywania dla potrzeb formułowania problemów strategicznych i dokonywania wyborów strategicznych. Inicjatywa określania cech i funkcji systemów oraz technologii należy do menedżerów świadomych cech sytuacji i decyzji strategicznych, co jest przesłanką do wykorzystywania możliwości technologicznych systemów dla rozwiązywania problemów praktycznych. Nie zmienia to faktu, że kreatywność menedżerów, a często także pracowników na niższych poziomach zarządzania, pozwala poprzez kolejne eksploatacje danych tworzyć nowe idee odnoszące się do działań, procesów i produktów poprzez ocenę potencjalnych zmian, niedostrzeganych dotąd zjawisk i trendów oraz pojawianie się nowych. Warunkiem koniecznym wzrostu kreatywności są nie tylko owe systemy informatyczne, ale także, m.in., kompetencje, postawy menedżerów oraz warunki realizacji zarządzania. Historyczne i współczesne badania znaczenia systemów zarządzania dla kreatywności przedsiębiorstwa są skromne, a luka poznawcza duża. Konieczne jest podjęcie badań dotyczących potrzeb informacyjnych menedżerów, ich zaspokajania przez systemy informacyjne, ustalenie konsekwencji niedoborów i nadmiaru informacji dla wyborów strategicznych i szerzej dla zarządzania strategicznego, w ślad za rozwojem otoczenia, jego rozpoznaniem i percepcją.

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl

Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (2012), *The Social Psychology of Creativity* (e-book), Springer Science & Business Media, Wiesbaden.
- [2] Aurik J., Jonk G., Willen R. (2002), *Rebuilding the Corporate Genome, Unlocking the Real Value of Your Business*, Wiley, New York.
- [3] Becker J., König W., Schutte R., Wendt O., Zelewski S. (1999), *Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftstheorie Bestandsaufnahme und Perspektive*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [4] Bieniok H. (2014), *Miejsce kreatywności w procesie projektowania strategii rozwoju organizacji. Impresje na tle dorobku naukowego Prof. Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków, s. 101–111.
- [5] Bullinger H.J., Hermann S., Ganz W. (2000), *Wettbewerbsfaktor Kreativität – ein wichtiges Thema neu entdecken*, [in:] H.J. Bullinger, S. Hermann (eds.), *Wettbewerbsfaktor Kreativität, Strategien, Konzepte, Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance*, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 3–20.
- [6] Conboy K., Wang X., Fitzgerald B. (2009), *Creative in Agile Systems Development. A Literatur Review*, [in:] *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden, pp. 122–134.
- [7] Dhillon D., Stahl B., Baskerville R. (2009), *Creativity and Intelligence in Small and Medium Sized Enterprises – The Role of Information*, [in:] *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden, pp. 1–9.
- [8] Eppler M. (2015) *Visualisierung und Kreativität. Mit Bildern zur besserer Ideen*, [in:] Ch.P. Hoffmann, S. Lennerts, Ch. Schmitz (eds.), *Business Innovation. Das St. Galler Modell*, Springer Verlag, Wiesbaden, pp. 267–280.
- [9] Fuchs-Kittowski K., Heinrich L., Rolf A. (1999), *Information entsteht in Organisationen: – in Kreativen Unternehmen – wissenschaftstheoretische und methodologische Konsequenzen für die Wirtschaftsinformatik*, [in:] J. Becker, W. König, R. Schutte, O. Wendt, S. Zelewski (eds.), *Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftstheorie Bestandsaufnahme und Perspektive*, Gabler, Wiesbaden, pp. 329–361.
- [10] Fuchs J., Stolorz Ch. (2001), *Produktionsfaktor Intelligenz. Warum intelligente Unternehmen so erfolgreich sind*, Gabler, Wiesbaden.
- [11] D. Goleman (1997), *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu lecz od umiejętności kierowania emocjami*, Media Rodzina, Poznań.
- [12] Heintzeler R. (2008), *Strategische Fruhaufklärung im Kontext effizienter Entscheidungsprozesse*, Reiner Hampp Verlag, München und Mering.
- [13] Jacobsen A. (2000), *Intelligenz von Unternehmen: Management technologischer Kompetenz in Innovationsprozessen*, Springer, Wiesbaden.
- [14] Kostera M. (2015), *Occupy Management Inspirations and Ideas for Self-organization and Self-management*, Routledge, London.
- [15] Lipka A. (2012), *Ekonomia kreatywności. Z pogranicza kreatologii i ekonomii*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 114, s. 9–28.
- [16] Obłój K. (1986), *Zarządzanie ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa,
- [17] Peppard J., Ward J. (2016), *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital*, Strategy 4th Edition, Wiley.



- [18] Poguntke S. (2016), *Corporate Think Tanks. Zukunftsforen, Innovation Center, Design Sprints*, Springer, Frankfurt am Main.
- [19] Rokita J. (2014), *Refleksje na temat badania organizacji*, na *Jubileusz Profesora Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.) *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków, s. 61–70.
- [20] Stachowiak K. (2017), *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [21] Streicher B., Frey D., Jonas E., Maier G.W. (2009), *Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten*, [in:] E.H. Witte, C.H. Kahl (eds.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation: Tagungsband zum 24. Hamburger Symposium*, Lengericht, pp. 100–103.
- [22] Urbanowska-Sojkin E., (2017) *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach w perspektywie teorii strukturacji*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, Nr 9, s. 157–173.
- [23] Ziemiański P., Zięba K. (2014), *Znaczenie źródeł poczucia samoskuteczności u początkujących przedsiębiorców – raport z badań REME*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce. Teoria i praktyka*, T. 2, s. 91–97.

Informational Foundations of Creativity in Strategic Management of Company

Summary

The notion of human creativity is extremely interesting in the area of company management. The article assumes, following an asset-based approach, that the creativity of managers is a factor in company's competitiveness. Creativity of managers, reflected in the activities, processes and products, is significantly boosted by information technologies in management, especially integrated ones. Apart from individual characteristics, among which intellect and imagination are much valued, the ability to explore the information about the environment and the company is of utmost importance.

Keywords

creativity, strategic management, information systems
