

KREATYWNOŚĆ W ORGANIZACJACH NON-PROFIT – PERSPEKTYWA PERSONALISTYCZNA

<https://doi.org/10.33141/po.2018.04.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (939), 2018, ss. 15-20
www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jarosław Domański

Wprowadzenie

Od początków XXI wieku świat wkroczył w zupełnie nową erę – w czasy coraz szybciej i w bardziej nieprzewidywalny sposób zmieniającego się otoczenia. Ph. Kotler i J. Caslione (2009) postawili wręcz tezę, że burzliwe czasy nie są żadną aberracją, lecz stanowią nowe oblicze normalności. Narastające tempo zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie dla praktyki zarządzania oraz stanowi wyzwanie dla nauki. Źródłem tych zmian poszukiwać można w zmianach społecznych, politycznych, demograficznych czy też w postępie technologicznym. Zarówno menedżerowie, jak i naukowcy coraz częściej zadają sobie pytanie: Jak zarządzać organizacją w czasach turbulentnie zmieniającego się otoczenia?

Wydaje się, że jedną z klarownych odpowiedzi udzielił S. Sudoł (2007, s. 21), twierdząc, że „podstawowym warunkiem przetrwania organizacji w warunkach burzliwego otoczenia jest jej elastyczne przystosowanie się do niego”. Nie sposób wyobrazić sobie urzeczywistnienia tego postulatów bez przeprowadzania w organizacjach ciągłych zmian, które niejako mają „nadażyć” za zmieniającym się otoczeniem. Jednakże samo podążanie za zmianami już nie wystarcza. Podobnie jak analizowanie zachodzących zmian w otoczeniu, gdyż oparte jest z założenia na opi-

sie jego stanów teraźniejszych lub wręcz przeszłych. Dziś potrzebna jest w organizacjach umiejętność przewidywania, prognozowania, a nawet przepowiadania przyszłości i warunków, w jakich przyjdzie nam działać za dwa, trzy czy pięć lat. Zmieniająca się w turbulentny sposób rzeczywistość wymusza zatem położenie szczególnego nacisku na kreatywność w organizacjach. Umiejętność przewidywania przyszłości oraz zdolność do kreatywnej zmiany szczególnie istotne są dla przetrwania organizacji pozarządowych, chociażby z uwagi na ich zazwyczaj niewielkie zasoby, które nie chronią je przed aberracjami otoczenia.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji ujęcia zjawiska kreatywności w perspektywie personalistycznej. Personalizm afirmuje człowieka, jego godność, wolność, odpowiedzialność, dobro i prawa. Zdaniem autora, ten nurt filozoficzny może być źródłem inspiracji w dzisiejszych, po-postmodernistycznych czasach, z którego czerpać mogą również nauki o zarządzaniu.

Propozycja ta została odniesiona w artykule do organizacji non-profit, które różnią się od organizacji komercyjnych przede wszystkim tym, że ich nadrzędnym celem nie jest osiągnięcie zysku. W centrum swojego oddziaływania stawiają zazwyczaj dobro człowieka, co uzasadnia przyjęcie



do ich analizowania perspektywy personalistycznej. Zagadnienia kreatywności organizacji komercyjnych są szeroko badane i opisywane, natomiast w odniesieniu do organizacji pozarządowych istnieje ich zauważalny niedosyt. Jednocześnie podmioty trzeciego sektora, podobnie jak firmy komercyjne zmagają się z nieustannie zmieniającym się otoczeniem i problematyka kreatywności jest dla nich równie istotna i warta rozważań.

Do realizacji celu posłużyła głównie analiza literatury z zakresu nauk o zarządzaniu w odniesieniu do pojęcia kreatywności. Sposób, w jaki kreatywność organizacji jest rozumiana i definiowana, przedstawiono z punktu widzenia organizacji komercyjnych z uwagi na fakt, iż to w odniesieniu do nich pojęcie to pierwotnie zostało wprowadzone. Następnie zarysowano stan wiedzy dotyczący organizacji non-profit, zwłaszcza dostępne wyniki badań empirycznych. W skrócie przedstawiono założenia personalizmu i wynikającą z nich wizję człowieka w organizacji. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że wdrożenie tej wizji w organizacji, zwłaszcza pozarządowej, sprzyjać powinno zwiększeniu jej kreatywności.

Rozumienie kreatywności

Zagadnienie kreatywności rozważane jest w nauce od drugiej połowy XX w. Początkowo zainteresowanie tym terminem było domeną psychologii, następnie socjologii, by dość szybko znaleźć poczesne miejsce również w naukach o zarządzaniu. Zwłaszcza w odniesieniu do kreatywności w organizacji, jej roli w innowacyjności, w budowaniu i rozwijaniu tej cechy w pracownikach.

Jedną z podstawowych i najszerzej cytowanych definicji kreatywności w odniesieniu do organizacji sformułował M. Rhodes (1961, s. 305–310), podając, że „kreatywność jest słowem oznaczającym fenomen, w którym człowiek zaszczenia nowy pomysł, ideę czy koncepcję będącą produktem”. Opisał ten termin (nawiązując zapewne do powstającej niemal równolegle koncepcji 4P McCarthy’ego) za pomocą następujących elementów (Rhodes, 1961, s. 305–310):

- Person (człowiek) – poszukując optymalnych dla kreatywności cech osobowościowych, takich jak inteligencja, intelekt, temperament, doświadczenia, system wartości, ciekawość, otwartość;
- Process (proces) – przykładając uwagę do właściwego sformułowania problemu, motywacji, percepcji, uczenia się, myślenia i komunikowania;
- Press (kontekst lub klimat) – skoncentrowany na relacjach pomiędzy człowiekiem a otoczeniem, np. miejsce pracy, które zachęca do kreatywności indywidualnej, grupowej i organizacyjnej;
- Products (produkty, idee) – podkreślając, że pierwotnym efektem kreatywności jest idea, pewien nowy, oryginalny pomysł, który wprawdzie zostaje przekazany innym, a gdy przybierze postać materialną, staje się produktem. Produkt kreatywności można oceniać, odnosząc się do stopnia jego nowości oraz/lub do odbiorców, dla których jest on ową nowością. Możemy mieć zatem do czynienia z niekoniecznie nowym produktem, ale dla którego został znaleziony nowy rynek odbiorców.

W zasadzie wszystkie późniejsze określenia kreatywności odnosiły się do jednego z tych czterech elementów w zależności, z jakiej perspektywy były tworzone lub wykorzystywane. Perspektywa marketingowa kazała podkreślać znaczenie produktu w kreatywności. Stąd spotykamy takie określenie: „kreatywność programu marketingowego to stopień, w jakim działania podjęte w odniesieniu do produktu na rynku (np. zmiana opakowania) są znacząco różne od innych praktyk marketingowych” (Andrews, 1996; Taewon, Hochang, 2005). Inni badacze, np. E. Skrzypek (2014), dostrzegają bardziej perspektywę człowieka, podając: „kreatywność to zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań z istniejącymi już ideami oraz koncepcjami”. Obszerna literatura dotyczy procesu kreatywności. Kreatywność rozumiana jest jako proces, w którym pracownicy tworzą pomysły i rozwiązania, aby wykreować, ulepszyć lub zmodyfikować produkty organizacji, jej polityki lub procedury (Amabile i in., 1996). Eksplorowany jest termin „zarządzanie kreatywnością” (Bakker i in., 2006). Łączona jest często z pojęciem i procesami innowacyjności, poprzez słuszne spostrzeżenie, że wszystkie innowacje zaczynają się od kreatywnych pomysłów (Amabile i in., 1996). Inspiracją dla wielu badaczy były prace T. Amabile, która opracowała w 1988 roku pierwszy (Amabile, 1988), a w 2016 roku poprawiony (Amabile, Pratt, 2016) model kreatywności i innowacyjności w organizacji. Przedstawiając go w ogromnym skrócie, można zauważyć, że łączy w sobie elementy:

- procesu innowacji organizacyjnych wraz z uwydatnieniem wynikających ze środowiska wewnętrznego organizacji takich elementów, jak motywacja do innowacji, zasoby oraz umiejętności w zarządzaniu innowacjami,
- indywidualnego procesu twórczego (kreatywnego), uwzględniając komponenty indywidualne, takie jak wewnętrzna i zewnętrzna motywacja, umiejętność realizacji zadań oraz umiejętności i wewnętrzne predyspozycje do myślenia kreatywnego,
- wielu zidentyfikowanych powiązań pomiędzy tymi dwoma procesami.

Reasumując, zagadnienie kreatywności, zarówno pracowników, jak i w odniesieniu do całej organizacji, jest w dużym stopniu eksplorowane przez naukę już co najmniej od 60 lat. Poszukiwane w tym obszarze są źródła przewagi konkurencyjnej, remedium na kryzysy, inspiracje do innowacji, działania i przetrwania przedsiębiorstwa. Postulowane jest nawet swoiste wyniesienie kreatywności do miana nowego paradygmatu zarządzania (Mazurkiewicz, 2011). Do dalszych rozważań przyjęto przytoczone rozumienie kreatywności sformułowane przez M. Rhodessa z uwagi na wskazany wyżej jej kompleksowy charakter. Definicja ta była stosowana w badaniach nie tylko dotyczących organizacji komercyjnych, ale również non-profit. Wskazuje także na rolę człowieka w kreatywności organizacji, traktując go jednak jako jeden z elementów, co w świetle przyjętej w artykule perspektywy personalistycznej wydaje się wartym co najmniej ponownego przemyslenia.

Kreatywność w badaniach organizacji non-profit

Studia literaturowe dotyczące zarządzania i badania działalności organizacji pozarządowych pokazują pewną prawidłowość: i w zakresie naukowych rozwiązań, i stosowanych technik zarządzania organizacje non-profit są opóźnione w stosunku do sektora biznesu o około 15 lat. Przykładowo, literatura dotycząca planowania strategicznego w przedsiębiorstwach pojawiła się w połowie lat 60. XX w., natomiast analogiczna tematyka dotycząca sektora non-profit przypada na koniec lat 70. XX w. (Courtney, 2002, s. 110). Podobnie rzecz się ma i w tematyce dotyczącej kreatywności. Jedną z pierwszych publikacji wprost dostrzegających to zagadnienie w organizacji non-profit jest artykuł A.T. Hollingswortha (1989), zamieszczony w periodyku „Nonprofit World” o charakterze bardziej poradnikowym niż naukowym. Podkreśla w nim konieczność zaadoptowania kreatywności do działań organizacji nieprzynoszących zysku i proponuje następujący proces składający się z pięciu kroków (Hollingsworth, 1989):

- Przygotowanie. Najpierw dokładnie zbadaj problem, aby upewnić się, że rozumiesz wszystkie jego aspekty.
- Koncentracja. Po drugie, skup całą energię organizacyjną na rozwiązaniu problemu.
- Inkubacja. Następnie zrób sobie przerwę, zrelaksuj się i pozwól swojej podświadomości pracować nad problemem.
- Iluminacja. To jest uczucie „Eureka!” – to cudowne uczucie, które pojawia się, kiedy twój umysł informuje cię, że rozwiązało twój problem.
- Weryfikacja. Na koniec sprawdź rozwiązanie lub pomysł, który odkryłeś.

Zainteresowanie współczesnych badaczy trzeciego sektora tematyką kreatywności nie jest wciąż zbyt duże. Interesującym wątkiem w badaniach jest poszukiwanie czynników wzmacniających kreatywność pracowników. Wśród nich identyfikowane jest środowisko i miejsce pracy. Kreatywność w miejscu pracy to proces, w którym pracownicy generują pomysły na tworzenie, ulepszanie lub modyfikowanie produktów, zasad lub procedur organizacyjnych (Lutz Allen i in., 2013). Jest to zatem prosta adaptacja definicji podanej wcześniej przez T.M. Amabile.

K. Jaskyte i inni (2010) podają, że środowisko pracy zespołowej, struktura organizacyjna, przywództwo i kultura organizacyjna są czynnikami oddziałującymi na kreatywność. Z kolei analizując wpływ przywództwa na kreatywność, autorzy ci identyfikują, że wśród konkretnych zachowań przywódczych, które mają znaczący wpływ na kreatywność pracowników, są: zachęcanie pracowników do wyrażania swoich opinii; dostarczanie aktualnych i konstruktywnych informacji zwrotnych; zapewnianie autonomii; zapewnienie wysokiego poziomu wsparcia społecznego; wyrażanie troski o uczucia pracowników; równowaga swobody i odpowiedzialności pracowników; ułatwianie rozwoju umiejętności (Jaskyte, Kisieliene, 2006). Badając style przywództwa w organizacjach non-profit i odnosząc je do zdolności do kreatywności Lutz Allen i inni (2013) wykazali, że styl transformacyjny ma

bezpośredni pozytywny związek z klimatem psychologicznym, który sprzyja gotowości do zmiany organizacyjnej i kreatywności organizacyjnej, podczas gdy przywódca reprezentujący styl *laissez faire* mają negatywny związek.

Istotne badania przeprowadzili H. Barrett, J. Balloun i A. Weinstein (2005). Badali wpływ kreatywności na efektywność organizacji non-profit. Uzyskali 267 wywiadów z 23 organizacji pozarządowych reprezentujących dwa sektory: ochronę zdrowia oraz edukację. Zidentyfikowali kilka czynników wpływających na efektywność organizacji, takich jak: orientacja rynkowa, orientacja na naukę, przedsiębiorczość i elastyczność organizacyjna, które potraktowali jako zmienne zależne od działań zarządu. Jako zmienną ogniskową przyjęli „Klimat kreatywności”, który pokrywa się z opisanym wcześniej elementem „Press”, wskazanym przed M. Rhodessa. Wykazali, że wszystkie z tych zmiennych są silnie skorelowane z efektywnością badanych organizacji. Sformułowali też istotne i uniwersalne wnioski dla organizacji non-profit, które powinny (Barrett i in., 2005):

- Rozwijać swój klimat twórczy i orientację na uczenie się, rozumiejąc, że ten pierwszy wzmacnia i wykorzystuje to ostatnie.
- Nieustannie skanować swoje otoczenie w poszukiwaniu istotnych informacji rynkowych, postępować zgodnie z tymi informacjami i rozpowszechniać wiedzę o nich w całej organizacji.
- Działać aktywnie, aby wykorzystać tę wiedzę jako punkt wyjścia do wprowadzania nowych, nowatorskich programów, które przyniosą korzyści swoim odbiorcom i/lub donatorom.
- Tworzyć i angażować wielofunkcyjne, kompetentne zespoły do analizowania, tworzenia i rozwijania oraz realizacji strategicznych działań marketingowych w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Podobne badanie wśród koreańskich organizacji przeprowadzili S. Taewon i S. Hochang (2005). Badali wzajemną zależność pomiędzy takimi czynnikami, jak: kreatywność organizacji, wewnętrzna motywacja pracowników, wsparcie organizacyjne dla twórczej pracy, efektywność organizacji, orientacja organizacji na uczenie się. Badania przeprowadzili zarówno wśród organizacji non-profit, jak i komercyjnych. Uzyskali ciekawe wyniki wskazujące, że żadne zmienne nie mają znaczącego wpływu na wydajność pracy w przypadku organizacji działającej dla zysku, a tylko wewnętrzna motywacja pozytywnie wpływa na wydajność pracy w organizacjach non-profit. Wnioskują zatem, że istnieje szereg różnic w zakresie kreatywności, wydajności pracy i ich korelacji pomiędzy organizacjami non-profit a organizacjami komercyjnymi.

Wniosek ten powinien zachęcać badaczy do większego zainteresowania analizami zagadnienia kreatywności w organizacjach non-profit. Wspiera to też H. Anheiera (2000) o konieczności wypracowania zupełnie nowych modeli zarządzania dla organizacji non-profit. Dla organizacji non-profit potrzebne jest zupełnie nowe, odmienne od dotychczasowych podejście, które uwzględniałoby ich charakterystykę. Taką propozycją dopasowania spojrzenia na kreatywność organizacji non-profit może być perspektywa personalistyczna.



Kreatywność - perspektywa personalistyczna

Za fundament do rozważań zagadnień kreatywności w organizacji proponuje się przyjęcie normy personalistycznej, której wykładnię dał K. Wojtyła (2000) między innymi w książce *Miłość i odpowiedzialność*. Norma ta głosi, iż każda bez wyjątku osoba ludzka jest obdarzona niezbywalną godnością i zasługuje na to, by nie być traktowanym wyłącznie jako środek do nawet najbardziej wzniosłego celu. Ponadto cele te muszą być etyczne i kształtowane z zachowaniem prymatu etyki nad techniką. Elementem stałej refleksji powinno być dążenie do tego, aby „bardziej być” aniżeli „bardziej mieć”. A zasada sprawiedliwości nie zawsze jest wystarczająca zwłaszcza w odniesieniach osobowych, stąd konieczność prymatu miłosierdzia.

Z normy tej można wysnuć personalistyczną wizję człowieka w organizacji, która zakłada m.in. (Domański i in., 2014):

- nadrzędną wartość człowieka wobec uwarunkowań społeczno-ekonomicznych,
- podkreślanie godności człowieka, która jest oparta na szacunku do osoby,
- człowiek ma prawo do wolności, życia w prawdzie, sprawiedliwości, miłosierdzia, poszanowania własności (w tym własności intelektualnej),
- człowiek ma prawo, aby stawiane mu cele były moralne i w konsekwencji służyły jemu lub drugiemu człowiekowi,
- człowiek nie może być w organizacji poddawany „ideologii walki” zarówno w odniesieniu do drugiego człowieka, jak i innych (konkurencyjnych) organizacji,
- człowiek ma prawo, również w środowisku pracy, do odrzucenia materializmu i dążenia do samorozwoju,
- człowiekowi należy się pole do odpowiedzialności,
- życie społeczne powinno być podporządkowane dobru człowieka.

Kreatywność jako cecha ludzka może się efektywnie rozwijać w organizacji, w której podzielana jest powyższa wizja człowieka. Można wówczas stworzyć wspólnotę ludzi, którzy wykorzystują swą mądrość i wiedzę, którzy się wzajemnie szanują, ufają sobie, mają wspólne wartości w celu realizacji własnych dążeń, a przy tym realizują cele organizacji jako całości. Organizacja wówczas nie uznaje i nie epatuje wewnątrz i na zewnątrz ideologią walki. Jest świadoma swej misji w społeczeństwie, nie afirmuje zysku, lecz traktuje go co najwyżej jako środek do realizacji celów zaangażowanych w nią pracowników oraz całego społeczeństwa. Dążenie do innowacyjności oraz kreatywności realizowane jest przez pryzmat dobra człowieka i zasad etyki, a nie przez imperatyw walki i przewagi konkurencyjnej oraz rozwoju techniki często niesłużącej człowiekowi.

Organizacje non-profit są chyba najbliższej przedstawionej wyżej wizji organizacji. Osoby zaangażowane w działalność stowarzyszeń i fundacji łączą wspólne wartości, które mają swoje odzwierciedlenie w misji. Misja tych organizacji jest niemal zawsze inspirująca i pobudzająca

do kreatywności. W sytuacji gdy przedsiębiorstwa muszą z dużym wysiłkiem poszukiwać sformułowania misji, która będzie inspiracją dla swoich pracowników – organizacje non-profit mają to niejako „z urodzenia”. Ponadto człowiek jako osoba jest zazwyczaj w centrum ich uwagi. Jest tak czy to w organizacjach edukacyjnych, gdzie dziecko jest podmiotem działań, czy to w charytatywnych, skoncentrowanych na pomocy konkretnym ludziom chorym, żyjącym w ubóstwie, czy też w organizacjach sportowych, w których również uwaga skupiona jest na poszczególnych sportowcach, czasem wchodzących w skład drużyny. W przeciwieństwie do nich, w organizacjach komercyjnych działania skupiają się na mniej lub bardziej wirtualnym „klientie”, na segmentach grupujących klientów itp. – nawet wobec postulowanej indywidualizacji podejścia, lub większego otwarcia się na inny, obok zysku, cel, jakim jest podniesienie dobra społecznego. Dla organizacji pozarządowych człowiek stanowi nadrzędną wartość, niezależnie od uwarunkowań społeczno-gospodarczych, a ich działania podporządkowane są jego dobru.

Pojęcie kreatywności bardzo silnie związane jest z człowiekiem, z pracownikiem organizacji. Wśród cytowanych definicji kreatywności duża ich część skoncentrowana jest właśnie na człowieku, na jego zdolnościach do kreacji, na warunkach, jakie menedżerowie powinni w organizacjach stworzyć, aby sprzyjać twórczemu klimatowi. Jednakże w rozumieniu, M. Rhodesa człowiek jest zaledwie jednym z elementów kreatywności. To spojrzenie należy doprecyzować i pozostałe elementy potraktować jako uzupełniające do – będącej w centrum uwagi – osoby ludzkiej. To człowiek jest kreatorem, bez niego nie można mówić o jakiegokolwiek działalności twórczej. Procesy powinny być ukierunkowane na stworzenie sprzyjających Człowiekowi okoliczności, warunków pracy – Klimatu czy Kontekstu – w których mógłby tworzyć nowe idee i koncepcje będące Produktami procesu kreacji.

Podsumowanie

Współczesne, turbulentne, a więc niezmiernie szybko i w sposób nieprzewidywalny zmieniające się otoczenie organizacji wymusza niejako jej nastawienie na kreatywność. Jest to jedno z narzędzi, które może być wykorzystywane, aby zmieniając organizację (produkty, procesy, struktury), nadążyć za zmianami w otoczeniu.

Znaczenie kreatywności zostało dostrzeżone już w połowie XX wieku. W nauce powstało wiele propozycji definiujących to pojęcie, wyjaśniających główne jego składowe, jakimi są: Człowiek, Proces, Produkt i Klimat. Znakomita jednak większość piśmiennictwa odnosi się do organizacji komercyjnych. Podmioty trzeciego sektora w niewielkim stopniu były w tym zakresie diagnozowane. Główne kierunki tych nielicznych badań skoncentrowane były na poszukiwaniu czynników wspierających kreatywność pracowników w organizacji, wśród których eksponowane było przywództwo. Zostały one przedstawione w niniejszym artykule i to na te właśnie elementy powinni zwracać szczególną uwagę zarządzający organizacjami non-profit, chcąc zwiększyć kreatywność swoich organizacji.

Rekomendacją, jaką przynosi ten artykuł, jest również zastosowanie perspektywy personalistycznej do budowania kreatywności w organizacjach, począwszy być może od organizacji non-profit. Postuluje się przyjęcie jako podstawy w optyce działania prymatu osoby człowieka nad rzeczą, etyki nad techniką, miłosierdzia nad sprawiedliwością oraz dążenia, aby „bardziej być” aniżeli „bardziej mieć”. W tak zbudowanej organizacji ludzie będą być może bardziej kreatywni. Konieczne jest do tego podjęcie przez menedżerów prób implementacji wskazanej w artykule personalistycznej wizji człowieka w organizacji, która Go afirmuje, podkreśla jego godność, wolność, odpowiedzialność, dobro i prawa. Zastosowanie takiego podejścia wydaje się trudne w praktyce, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji komercyjnych, dużych korporacji i funkcjonujących na wysoce konkurencyjnych rynkach. Będzie znacznie łatwiejsze w odniesieniu do organizacji niedziałających dla zysku.

Postulatem, jaki można sformułować dla badaczy, którzy zajmują się tematyką kreatywności organizacji, jest takie modelowanie wskazanych przez M. Rhodesa elementów (Procesów, Kontekstu oraz Idei), które postawi Człowieka w centrum uwagi. Doprecyzowanie tej koncepcji może stać się przedmiotem dalszych dociekań dotyczących perspektywy personalistycznej w kreatywności organizacji, ale także w badaniu zarządzania organizacjami w szerszym rozumieniu. Przyjęcie założeń personalistycznych, jako pewnej podstawy filozoficznej, sposobu patrzenia na człowieka i organizację może przyczynić się do rozwoju nauk o zarządzaniu, a jednocześnie do lepszego funkcjonowania organizacji.

dr hab. inż. Jarosław Domański, prof. PW
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
e-mail: Jaroslaw.Domanski@pw.edu.pl

Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 10, pp. 123–167.
- [2] Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996), *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 5, pp. 1154–1184.
- [3] Amabile T.M., Pratt M.G. (2016), *The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 36, pp. 157–183.
- [4] Andrews J., Smith D.C. (1996), *In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products*, „Journal of Marketing Research (JMR)”, Vol. 33, No. 2, pp. 174–187.
- [5] Anheier H.K. (2000), *Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach*, Civil Society Working Paper series, 1 ed., Centre for Civil Society London School of Economics and Political Science, <http://eprints.lse.ac.uk/29022/>, access date: 30.06.2016.
- [6] Bakker H., Boersma K., Oreel S. (2006), *Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Creational Process Model and an Empirical Illustration of Corus R&T*, „Creativity & Innovation Management”, Vol. 15, No. 3, pp. 296–309.
- [7] Barrett H., Balloun J.L., Weinstein A. (2005), *The Impact of Creativity on Performance in Non-Profits*, „International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing”, Vol. 10, No. 4, pp. 213–223.
- [8] Courtney R. (2002), *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London.
- [9] Domański J., Kotarba W., Krupa T. (2014), *The Prism of Management*, „Foundation of Management”, Vol. 6, No. 2, pp. 43–50.
- [10] Hollingsworth A.T. (1989), *Creativity in Nonprofit Organizations: Preparing for the Future*, „Nonprofit World”, Vol. 7, No. 3, pp. 20–22.
- [11] Jaskyte K., Byerly C., Bryant A., Koksarova J. (2010), *Transforming a Nonprofit Work Environment for Creativity*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 21, No. 1, pp. 77–92.
- [12] Jaskyte K., Kisieliene A. (2006), *Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations*, „Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations”, Vol. 17, No. 2, pp. 128–141.
- [13] Kotler P., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- [14] Lutz Allen S., Smith J.E., Da Silva N. (2013), *Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 24, No. 1, pp. 23–42.
- [15] Mazurkiewicz A. (2011), *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (Wybrane aspekty)*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Nr 19, s. 408–418.
- [16] Rhodes M. (1961), *An Analysis of Creativity*, „The Phi Delta Kappan”, Vol. 42, No. 7, pp. 305–310.
- [17] Skrzypek E. (2014), *Kreatywność a Zarządzanie Wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 1(24), s. 175–188.
- [18] Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Warszawa.
- [19] Taewon S., Hochang S. (2005), *Creativity, Job Performance and Their Correlates: A Comparison between Nonprofit and Profit-Driven Organizations*, „International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing”, Vol. 10, No. 4, pp. 203–211.
- [20] Wojtyła K. (2010), *Miłość i odpowiedzialność*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Creativity in Non-profit Organizations – A Personalistic Perspective

Summary

The purpose of this article is to propose the phenomenon of creativity of non-profit organizations in a personalistic perspective. The main assumptions of the personalistic



norm have been outlined in it, the consequence of which is the vision of a man in the organization. According to this vision, man is a supreme value over socio-economic determinants, his dignity, freedom, responsibility, goodness and rights are underlined. The recommended implementation of this vision, both in practice and in the management theory, will contribute to building an organization in which a person can be more creative and

the organization more effective. The notion of creativity and basic research directions in this field have also been characterized in the context of non-profit organizations.

Keywords

creativity, personalism in management, non-profit organizations, man in organization
