

Katarzyna Szymańska

Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka

Kultura organizacyjna wspierająca przedsiębiorstwa sektora kreatywnego

Streszczenie

Znaczenie i potencjał sektora kreatywnego można rozpatrywać względem wielu punktów odniesienia. Dodatkowo, w rozważaniach nad tym zagadnieniem dużego znaczenia nabiera kultura organizacyjna, wspierająca i umożliwiając jego funkcjonowanie. Rozwój tych przedsiębiorstw w dużej mierze opiera się na tzw. otwartości kulturowej, którą należy postrzegać jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, niniejszy artykuł będzie miał na celu głos w dyskusji na temat kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego. Cel ten osiągnięto opisując: potencjał i rolę przedsiębiorstw z sektora kreatywnego oraz poprzez próbę identyfikacji ich kultury organizacyjnej. Bazując na wynikach źródeł wtórnych, jak i własnych doświadczeniach badawczych wskazano, że funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora kreatywnego pozostaje w integralnej zależności z ich kulturą organizacyjną.

Słowa kluczowe: sektor kreatywny, kultura organizacyjna, kreatywność

Kod klasyfikacji JEL: O315

1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie wielu badaczy sygnalizuje wzrost zainteresowania działalnością przedsiębiorstw z tzw. sektora kreatywnego. Podkreślają oni, że sektor ten choć jest jedną z najstarszych gałęzi gospodarki, to ma zaledwie kilka lat i jest wewnątrznie bardzo zróżnicowany. Uważa się też, że jest najszybciej rozwijającą się branżą mającą strategiczne znaczenie dla polskiej, jak i europejskiej gospodarki. Uwarunkowane jest to zarówno: pozytywnym wpływem tych przedsiębiorstw na obszary społeczne (np. tworzą rynek pracy, alokują zasoby ludzkie, determinują rozwój regionów i miast itp.), jak i obszary gospodarcze państwa, miast i regionów (np. kreują potencjał rozwojowy i intelektualny, rozwijają kapitał ludzki, są treścią tożsamości narodowej, realizują założenia polityki równouprawnienia płci, rasy, eksportują itp.). Dodatkowo przedsiębiorstwa te odpowiedzialne są za tworzenie nowych innowacyjnych rozwiązań, które mogą przejmować w całości lub w części inne branże gospodarki. Znaczenie tego sektora można więc rozpatrywać pod kątem bardzo wielu punktów odniesienia. Zgodnie z „Narodową Strategią Rozwoju Kultury” sektor ten „warunkuje rozwój społeczny i gospodarczy, kształtuje postawy obywateli oraz formy instytucjonalne państw. Nie jest więc tylko elementem systemu, ani tym bardziej dziedziną życia społecznego, ale podstawą do wszelkich zmian instytucjonalno-ekonomicznych społeczeństw”¹. Ponadto dokumenty strategiczne Unii Europejskiej potwierdzają, że sektor ten przez kreowanie nowych pomysłów jest dużym wsparciem dla realizacji założeń Europa 2020².

W tym kontekście znaczenia nabiera nie tylko dominujący w danym przedsiębiorstwie z sektora kreatywnego model zarządzania, ale i istniejąca kultura organizacyjna, wspierająca i umożliwiając jego funkcjonowanie. Rozwój tych przedsiębiorstw w dużej mierze opiera się bowiem na tzw. otwartości kulturowej, którą należy postrzegać jako kluczowy czynnik ich przewagi konkurencyjnej. Gdyż przez kreowanie cech takiej kultury w różnych obszarach działalności, przedsiębiorstwa te mogą płynnie reagować na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu. W związku z tym niniejszy artykuł będzie miał na celu głos w dyskusji na temat kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego.

Cel ten osiągnięto opisując: potencjał i rolę przedsiębiorstw z sektora kreatywnego oraz poprzez próbę identyfikacji ich kultury organizacyjnej. Bazując na wynikach źródeł wtórnych, jak również własnych doświadczeniach badawczych wskazano, że funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora kreatywnego pozostaje w integralnej zależności z ich kulturą organizacyjną.

¹ Narodowa Strategia Rozwoju Kultury, Warszawa 2004, s. 6.

² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1295/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające program „Kreatywna Europa” (2014–2020) i uchylające decyzje nr 1718/2006/WE, nr 1855/2006/WE i nr 1041/2009/WE.

2. Potencjał i rola przedsiębiorstw z sektora kreatywnego w rozwoju gospodarczym

Termin przemysł kreatywny (*creative industries*), rozumiany jako przedsiębiorstwa kreatywne, jest terminem ostatnio często pojawiającym się w polskiej literaturze. Ze względu na wielość definicji i pojęć w obszarze tego zjawiska jest on utożsamiany z terminami takimi jak: sektory kreatywne (*creative sector*), sektory kultury (*culture sector*) i przemysły kultury (*cultural industries*). Z kolei w dokumentach Unii Europejskiej zwraca się uwagę na istnienie przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej (*cultural and creative industries*). Oceniając powyższe można stwierdzić, że definicja przemysłów kreatywnych powstała na styku pojęć takich jak: kultura, ekonomia, sztuka i rynek. Notuje się, że od lat 40. do lat 70. ubiegłego wieku termin ten odnosił się tylko do obszaru ściśle związanego z kulturą, a o kreatywności jako kluczowym czynnikiem rozwoju zaczęto mówić dopiero w latach 80. XX wieku. W tym czasie Gunnar Törnqvist w swojej pracy pt. *Creativity and the renewal of regional life* wprowadził do literatury naukowej pojęcie *creative milieu*, które zaczęto tłumaczyć jako środowisko kreatywne lub środowisko twórcze³. Przełomowym momentem okazały się lata 90., ubiegłego wieku, kiedy w Wielkiej Brytanii powstała jedna z najczęściej wykorzystywanych do dziś interpretacji sektora kreatywnego. Definicja ta została opisana w dokumencie opracowanym przez Creative Industries Taskforce (w dosłownym tłumaczeniu Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych). W raporcie tym sektory kreatywne odnoszą się do „działań, które biorą się z indywidualnej kreatywności i talentu, i które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej”⁴. W dokumencie tym podano również szczegółową listę sektorów kreatywnych, do których zaliczono trzynaście branż takich jak: reklama, film i wideo, architektura, muzyka, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizja, projektowanie mody⁵. W obszarze każdej branży powstają przedsiębiorstwa, które zaliczamy do sektorów kreatywnych. Podana lista choć jest aktualna do dziś, to jednak przez badaczy tematu jest często uzupełniana lub minimalizowana w zależności od branż charakterystycznych dla danego państwa, regionu czy miasta.

Kolejną, równie ważną definicję sektora kreatywnego opracowano na zlecenie Komisji Europejskiej. Na podstawie prowadzonych badań w tym obszarze przez instytut Kern European Affairs (KEA) opracowano raport *The Economy of Culture in Europe*, zgodnie z którym sektor kreatywny można podzielić na dwa rodzaje działalności: sektor przemysły kultury i sektor przemysły kreatywnego. Sektor przemysłu działający w obszarze kultury

³ G. Törnqvist, *Creativity and the Renewal of Regional Life*, w: *Creativity and Context*, Lund Studies in Geography, red. A. Buttimer, „Human Geography” 1983, no. 50.

⁴ Creative Industries Mapping Document, 1998, s. 3.

⁵ BOP Consulting, 2010, s. 16–17.

został uznany tu jako rodzaj działań kulturalnych, których rezultat jest czysto artystyczny, w obszarze tym znalazły się też tradycyjne działa sztuki. Natomiast za sektory przemysłu kreatywnego uznano wszelkie działania, które wykorzystują kulturę jako wartość dodaną w wytwarzaniu produktów pozakulturalnych.

Wobec dużego zróżnicowania definicyjnego, najczęściej jednak przyjmuje się, że sektory kreatywne obejmują sektory gospodarki, które opierają się na kreatywności i umiejętnościach ludzi oraz tworzą innowacyjne pomysły (np. dźwięki, teksty i obrazy) rozpowszechniane i dostarczane na rynek w postaci towarów i usług⁶. Z tego wynika, że przedsiębiorstwa w tym sektorze przejawiają się dynamiką rozwoju i interdyscyplinarnością działalności w porównaniu z innymi branżami. Będąc umiejscowione gdzieś między sztuką, kulturą, biznesem i technologią oraz związując się z obszarem działalności gospodarczej, stawiają na indywidualną kreatywność, umiejętności i talent, a w konsekwencji tworzenie własności intelektualnej⁷. Według T. Rickardsa „promują ucieczkę od zastoju myślowego”, podkreślając rolę twórczego myślenia w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu problemów⁸. Sektory te będąc dostawcami twórczego kapitału początkowego, wpływają na zwiększenie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw⁹. Tu należy podkreślić, że umiejętność łączenia sztuki, kultury, nowoczesnych technologii i biznesu stanowi podstawowy element przewagi konkurencyjnej nowoczesnych krajów, których gospodarki już dawno przestały być np. konkurencyjne cenowo. Do tego grona dołącza też Polska. Jak pokazują badania, zarówno udział w PKB, jak i liczba zatrudnionych w kreatywnych sektorach przemysłu w Polsce na tle innych Krajów Unii Europejskiej ciągle rośnie¹⁰.

Współcześnie dyskusja nad rolą kreatywności potwierdza więc, że ludzka twórczość jest jednym z istotniejszych źródeł rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym powstawania nowych firm i tworzenia nowych miejsc pracy. W wyniku tego pojawia się nowa stratyfikacja społeczno-ekonomiczna, w której coraz ważniejszą pozycję zajmuje klasa twórcza (*creative class*) tworząca sektor kreatywny (*creative industries*). W tym miejscu należy zwrócić

⁶ Klasyfikacja towarów i usług kreatywnych jest dostępna w statystykach prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych (UNCTAD). Dane towarów bazują na systemie klasyfikacji Harmonized System (HS). System ten umożliwia klasyfikację ponad 98% produktów znajdujących się w handlu zagranicznym w co najmniej 177 krajach. Liczba kodów HS zawartych w każdej z grup kreatywnych towarów jest następująca: projektowanie – 120 kodów, wydawnictwo – 15 kodów, nowe media – 8 kodów, rzemiosło – 60 kodów, media audiowizualne – 2 kody, sztuka wizualna – 17 kodów, sztuka sceniczna – 7 kodów. Natomiast usługi kreatywne opierają się na klasyfikacji Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS), stworzonej na podstawie wytycznych Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

⁷ UNCTAD 2008, *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy Towards Informed Policy-Making*, United Nations, Retrieved June 2009, http://ssc.undp.org/creative_economy (2.04.2015).

⁸ T. Rickards, *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective*. *Creativity and Innovation Yearbook*, t. 1, Manchester Business School, 1998.

⁹ I. Miles, L. Green, *Research Report July 2008: Hidden Innovation in the Creative Industries*, NESTA, London, Retrieved June 2009, <http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries/> (2.09.2017).

¹⁰ A. Etmanowicz, M. Trzebeński, B. Martela, *Rekomendacje działań i kierunków wsparcia rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie pomorskim*, podsumowanie prac grup ds. rekomendacji, Fundacja IMPACT, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego 2012, s. 37.

uwagę na fakt istnienia czterech kluczowych płaszczyzn dla przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych (obszary te opisano w European Competitiveness Report), które wpływają na inne gałęzie gospodarki¹¹.

Pierwszą płaszczyznę oddziaływania tworzą tzw. efekty ekonomiczne, które dotyczą bezpośredniego i wymiernego wkładu przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych w gospodarkę w odniesieniu do m.in. wzrostu poziomu zatrudnienia, eksportu czy wartości dodanej tego sektora. Efekt ten jest ściśle związany ze wzrostem udziału tego sektora w PKB, co jest ważne zwłaszcza w dobie kryzysu i rosnącego bezrobocia. Ciekawe jest, że polski przemysł kreatywny zarówno pod względem liczby zatrudnionych, jak i udziału w tworzeniu dochodu narodowego znajduje się na poziomie zbliżonym do innych państw europejskich.

Druga płaszczyzna związana jest tzw. efektem rozlewania (*spillover*) szeregu korzyści, jakie z istnienia i działalności przedsiębiorstw w tym sektorze czerpią nie tylko ich przedstawiciele, ale i cała gospodarka. W obszarze tym kluczową wartość tego efektu stanowi wzrost poziomu stymulowania rozwoju regionalnego, która jest policzona oceną wpływu efektów regionalnych oraz popytem na nie w innych sektorach gospodarki. Dobrym przykładem jest tu tzw. otwartość w zakresie pozyskiwania i dzielenia się wiedzą, która polega na absorpcji wiedzy z jednego przedsiębiorstwa do drugiego. Działania takie w rezultacie ułatwiają budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw opierającej się na unikatowości, co stanowi kluczową cechę produktów z tego sektora.

Do trzeciej płaszczyzny oddziaływań przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych zaliczono działania związane z bezpośrednim wkładem w symulowanie innowacyjności tego sektora, jak i innych dziedzin gospodarki. Działania takie polegają na dostarczeniu innym przedsiębiorstwom gotowych innowacyjnych rozwiązań/projektów lub samych pomysłów dla powstawania nowych produktów, usług, procesów czy technologii. Innowacyjność sektora przedsiębiorstw również sektorów kreatywnych działających w Polsce, jak i UE jest podstawowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności gospodarki europejskiej. Założenia takie zostały zapisane w dokumencie UE – Europa 2020. Przedsiębiorstwa muszą więc ciągle poszukiwać innowacji jako czynnika wpływającego na rozwój i konkurencyjność, uczyć się, jak efektywnie zarządzać procesami innowacyjnymi, jak i kiedy je zmieniać oraz jakie mechanizmy wybrać, aby zrealizować te procesy zgodnie z przyjętą strategią. Wzajemne relacje zachodzące pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw sektora kreatywnego a pozostałymi interesariuszami otoczenia można opisać za pomocą skłonności tych przedsiębiorstw do współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem (innymi funkcjonującymi podmiotami, w tym również z dużymi organizacjami, instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami badawczymi).

Z kolei czwarta płaszczyzna działania, związana jest z oddziaływaniem przedsiębiorstw z sektora kreatywnego na: poprawę jakości życia, wzmacnianie poczucia tożsamości kulturowej i ogólnej satysfakcji mieszkańców danego miasta czy regionu oraz realizację szeregu ważnych innych celów społecznych. Efekty funkcjonowania przedsiębiorstw w tym obszarze

¹¹ European Competitiveness Report, 2010.

mają zarówno wartość ekonomiczną dla danej gospodarki, ale również kulturową, gdyż wzmacniają poczucie tożsamości kulturowej mieszkańców, wiążąc ich z daną lokalizacją oraz zwiększając atrakcyjność danego miejsca¹².

3. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego

Aby przedsiębiorstwa z powodzeniem przechodziły przez opisane powyżej obszary muszą na stałe udoskonalać swój potencjał innowacyjny, jak i umiejętność współpracy i dzielenia się wiedzą z innymi sferami. Oznacza to konieczność trwałego wprowadzania dynamicznych zmian na różnych płaszczyznach ich funkcjonowania. Zdolność ta odnosi się do różnych obszarów, które wskazują badacze tego tematu, wśród których jako główny wymieniają kulturę organizacyjną¹³. Tworzy ona to, co dla danej grupy jest wspólne tj.: normy, wartości, symbole itp. E.H. Schein kulturę organizacyjną zinterpretował jako – zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych, i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów¹⁴. Z kolei Geertz zwraca uwagę na fakt, iż w tej klasycznej definicji, zakorzenione w danym przedsiębiorstwie elementy kultury stanowią tylko pewną jej część istnienia, a na szczególną uwagę zasługują cechy, które poznaje się wchodząc głębiej w to zagadnienie¹⁵.

Odnosząc więc kontekst kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora kreatywnego po uwzględnieniu i ocenie powyższych płaszczyzn można zauważyć, że działania tych przedsiębiorstw muszą opierać się na specyfice otwartości kreowanej przez kulturę organizacyjną. Kultura taka tworzy bowiem pewną sferę działań otwierając te przedsiębiorstwa na otoczenie, przy jednoczesnym realizowaniu działań procesu biznesowego, który ma na celu tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, jego właścicieli oraz otoczenia. Może też zapewnić tym przedsiębiorstwom płynność przechodzenia przez kolejne opisane płaszczyzny (rysunek 1).

Stąd też można założyć, że przedsiębiorstwa działające w sektorach kreatywnych będą bardziej rozwinięte i konkurencyjne, mając jednak większą skłonność do transferu zachodzącego

¹² *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Gdańsk 2014, s. 14–23.

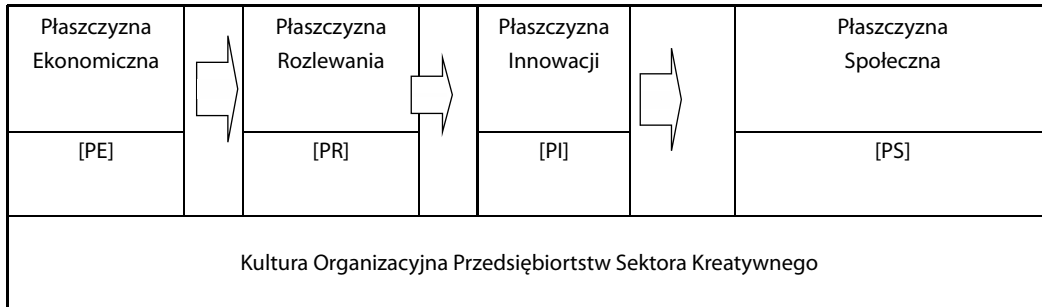
¹³ A. Adamik, K. Szymańska, *The Technological Entrepreneurship Capacity and Partnering As Elements of an Open Culture of Small and Medium-Sized Enterprises: Case Study of Poland*, w: *Entrepreneurship, Business and Economics*, vol. 1, red. M.H. Bilgin, H. Danis, „Eurasian Studies in Business and Economics”, vol. 3/1, Proceedings of the 15th Eurasian Business and Economics Society Conference, Springer 2016.

¹⁴ E.H. Schein, *What Is Culture? w: Reframing Organizational Culture*, red. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis i in., Sage, 1991, s. 243–253.

¹⁵ C. Geertz, *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2005.

między poszczególnymi płaszczyznami. Na takie cechy wskazują liczni badacze cech kulturowych wspierających kreatywny i innowacyjny rozwój przedsiębiorstw¹⁶.

Rysunek 1. Płaszczyzny działania przedsiębiorstw w sektorach kreatywnych a kultura organizacyjna



Źródło: opracowanie własne na podstawie European Competitiveness Report, 2010.

Dodatkowo odnosząc kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorach kreatywnych do definicji podanej przez Instytut DCMS¹⁷ można zauważyć, że jest to działalność, która wywodzi się z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu, oraz która ma potencjał do tworzenia bogactwa i miejsc pracy poprzez generowanie i wykorzystanie intelektualnej własności.

Definicja ta opiera się na założeniu, że kreatywność jest głównym czynnikiem procesu działania sektorów kreatywnych, natomiast własność intelektualna jest charakterystyczną cechą jego rezultatu. Dlatego też proces ten wymaga szczególnego wsparcia, opierającego się na budowaniu odpowiedniej specyfiki otwartości związanej bezpośrednio z kulturą organizacyjną. Kultura taka będzie kreowała cechy umożliwiające realizację czterech wyżej wymienionych efektów. Należy zaznaczyć, że na działalność przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach kreatywnych ma wpływ wiele czynników, które dzieli się na zewnętrzne, generowane przez warunki otoczenia i wewnętrzne, które określają możliwości, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo np. w zakresie sprawności i skuteczności zarządzania, posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych. Czynnikiem kluczowym wpływającym na rozwój przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych jest dynamicznie zmieniające się otoczenie¹⁸.

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyt Naukowy” 2011, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź; E.C. Martins, F. Terblanche, *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6 no. 1.

¹⁷ DCMS *Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities*, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London 2009.

¹⁸ K. Szymańska, *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 4, Toruń.

Otoczenie, które jest zdefiniowane jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych zjawisk, procesów, trendów, a także organizacji, które nie należą do systemu organizacyjnego danego przedsiębiorstwa, ale mogą wywierać istotny wpływ na jego zachowania, podejmowane działania, procesy zarządzania, rozwiązania strukturalne oraz perspektywy rozwojowe. Tak interpretowane otoczenie tworzy specyficzny klimat i układ uwarunkowań zewnętrznych, w ramach których prowadzona jest działalność kreatywna. Z punktu widzenia działalności kreatywnej istotne są więc czynniki wewnętrzne związane m.in. bezpośrednio z procesem zarządzania, strukturą organizacyjną, kwalifikacjami personelu, zarządzaniem wiedzą oraz zasobami intelektualnymi itp. Szczególnie ważna jest grupa czynników bezpośrednio związanych z osobą przedsiębiorcy (właściciela) i kulturą organizacyjną, którą on jednocześnie kreuje. Wszystkie podane czynniki mogą być z jednej strony stymulatorami, z drugiej barierami blokującymi kulturę organizacyjną.

Z perspektywy kreatywnych przedsiębiorstw zauważa się więc, że muszą one funkcjonować w ścisłej diadzie – kultura organizacyjna a otoczenie, co przejawia się w zdolności do funkcjonowania w zmiennych warunkach dynamicznych zmian, współpracy z różnego typu partnerami, a poprzez to gotowości systematycznej, a przy tym świadomie kreowanej dynamiki wielu procesów biznesowych, w tym przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Mając na uwadze bardzo szeroką typologię kultur organizacyjnych można stwierdzić, że poszczególne ich rodzaje ukazują odmienne ich cechy¹⁹. W związku z tym można przyjąć, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach kreatywnych muszą wykazywać się kulturą, opierającą się na kreatywności. W literaturze nie ma jednak jednej spójnej definicji kreatywności, dzięki której można wyselekcjonować całość wymiarów tego zjawiska oraz stwierdzić czy cecha ta jest cechą ludzi, czy jest procesem, w którym tworzone są oryginalne pomysły. Zidentyfikowano natomiast cechy kreatywności w poszczególnych polach ludzkiej działalności, wśród nich są²⁰:

- kreatywność artystyczna, obejmuje wyobraźnię i zdolność do tworzenia nowych pomysłów (idei),
- kreatywność naukowa, obejmuje ciekawość i chęć eksperymentowania oraz tworzenie nowych połączeń w rozwiązywaniu problemów,
- kreatywność ekonomiczna jest dynamicznym procesem wprowadzającym nowe innowacyjne rozwiązania w technologii, marketingu, praktykach biznesowych, co prowadzi do zdobywania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Wszystkie wyżej opisane cechy są ze sobą ściśle powiązane i dodatkowo obejmują kreatywność technologiczną. Według J. Newbigina kreatywność jest procesem prowadzącym do przekraczania ustalonych granic i zmiany przyjętych założeń²¹. Podejście to zmusza

¹⁹ P. Krzyworzeka, *Kultura organizacyjna ślepa uliczka teorii organizacji*, MBA/CE, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2012, s. 78.

²⁰ *Creative Economy. Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-Making*, United Nations Conference on Trade and Development, 2008.

²¹ J. Newbigina, *Kreatywna gospodarka. Przewodnik dla początkujących*, British Council, 2010 s. 18–20.

przedsiębiorców do wyjścia poza tradycyjny schemat funkcjonowania, co wymaga budowania kultury organizacyjnej wspieranej przez wyżej opisane cechy. Kreowanie takich cech pozwoli na utworzenie kultury organizacyjnej o wartościach, normach i sposobach wspierających systematyczne poruszanie się naprzód – od jednego sposobu postępowania do drugiego. Tylko taka kultura będzie swoistym mostem łączącym kreatywne przedsiębiorstwo i powstające w nim pomysły z otoczeniem, czyli praktyczną rzeczywistością, gdzie te pomysły będą mogły być wdrażane. Jest to szczególnie istotne, gdyż produkty i usługi kreatywne są depozytariuszem wartości symbolicznej i indywidualnej oraz wymagają innych niż tradycyjne metod dotarcia do otoczenia. Kultura organizacyjna potrzebuje tu więc wsparcia ze strony innych ważnych elementów, które muszą ściśle ze sobą współgrać na wielu płaszczynach zarządzania w tym sektorze. Za J. Colemanem można tu wyszczególnić np.: styl zarządzania, podstawę władzy, misję i wizję, wartości, praktyki, ludzi, narrację oraz lokalizację²². Wymienione elementy mogą nadać oryginalność kulturze danego przedsiębiorstwa.

Mając więc pełną świadomość, iż każde przedsiębiorstwo buduje swoją specyficzną kulturę organizacyjną, na potrzeby niniejszego artykułu podjęto próbę określenia tradycyjnego obrazu-cech będących bazą/podstawą takiej kultury w przedsiębiorstwach działających w sektorach kreatywnych. Charakterystykę takich cech przedstawiono względem wyróżnionych elementów (tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka elementów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw sektorów kreatywnych

Wyróżnienie	Charakterystyka
Styl zarządzania	– dążenie do stworzenia przełomowego projektu – zarządzanie przez kreatywność
Podstawa władzy	– władza formalna skłonna do współpracy z innymi podmiotami – przekonanie o tworzeniu i uczestniczeniu ważnych procesów/produktów/usług
Misja	– kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość, współpraca
Wizja	– kreatywny i twórczy geniusz
Wartości	– <i>nobody knows</i> (nikt nie wie) – ze względu na doświadczalny charakter, jak i subiektywność doświadczeń, zachodzi wysoka niepewność względem popytu – sztuka stanowi cel samej w sobie – twórcy odczuwają satysfakcję płynącą z aktu „tworzenia” – produkcja wymaga jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych, wyspecjalizowanych umiejętności wielu osób o odmiennych gustach – nieskończone zróżnicowanie – zarówno względem jakości, jak i treści, wymagane kombinacje czynników wytwórczych są unikatowe – małe różnice w umiejętnościach prowadzą do dużych różnic w wynagrodzeniach – koordynacja w czasie poszczególnych elementów procesu produkcyjnego jest niezwykle istotna – produkty są długotrwałe, podobnie jak proces czerpania z nich korzyści przez twórców
Praktyki	– zgodność działań realizowanych w rzeczywistości z wyznawanymi i głoszonymi wartościami

²² J. Coleman, *Sześć składowych wyższej kultury organizacyjnej*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/6-skladowych-wyzszej-kultury-organizacyjnej/APmWGnuL> (20.01.2018).

Wyróżnienie	Charakterystyka
Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność (wykraczają poza rzeczy oczywiste) – płynność (tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu) – szczegółowość (wnikają w szczegóły zadania) – tolerancja niejasności (dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych) – zdolność postrzegania całości (podejście systemowe) – dociekliwość (zainteresowanie wieloma dyscyplinami) – wyczulenie na interesy innych (rozumieją potrzeby innych) – ciekawość (chcą „się bawić” rzeczami) – niezależność (myślenia), refleksyjność (myślą o rzeczach, jakie widzą i o jakich słyszą) – orientacja na działanie (wychodzą poza samo myślenie i pomysły – działają) – umiejętność skupienia się (pracują systematycznie) – wytrwałość (w dążeniu do celu mimo przeszkód) – zaangażowanie (w to co robią) – poczucie humoru (potrafią się śmiać, by nabrać dystansu do rzeczywistości)
Narracja	– przekonanie o tworzeniu i uczestniczeniu ważnych procesów/productów/usług
Lokalizacja	– siedziba firmy, miasto, dany region, kraj itp. tworzą ścisły związek z działalnością przedsiębiorstwa kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Coleman, *Sześć składowych wyższej kultury organizacyjnej*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/6-składowych-wyższej-kultury-organizacyjnej/APmWGnuL> (20.01.2018).

Opisując tabelę 2 starano się znaleźć konsensus tego, co dla danej grupy jest wspólne. Wskazane założenie ułatwi prowadzenie dalszych badań w tym obszarze. Dodatkowo, aby nie zamykać przedsiębiorstw w tzw. kapsule kultur kreatywnych, należy pamiętać o wielu innych cechach, które odgrywają kluczową rolę w różnych procesach, wymagających kulturowego wsparcia. W ramach opisanych zdolności, kultura organizacyjna przedsiębiorstw kreatywnych musi wyrażać się: otwartością, wrażliwością, elastycznością i zdolnością szybkiej adaptacji do warunków i potrzeb otoczenia oraz umiejętnością budowania w tym celu nowoczesnych koncepcji i modeli biznesowych. Stopień nasilenia danej cechy umożliwi wykorzystanie szans oraz redukcję zagrożeń związanych ze złożonością otoczenia. Wdrożenie i utrzymanie takiej kultury wymaga pełnej sprawności, czyli zdolności przełożenia elementów kultury tj.: wartości, norm czy sposobów myślenia i zachowania w stronę kreatywności.

4. Podsumowanie

Umiejętność budowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach kreatywnych to kluczowa kompetencja, warunkująca nie tylko rozwój, ale i przetrwanie tych przedsiębiorstw. Można więc założyć, że cechy kultury wynikają z samej natury i specyfiki tego sektora oraz ludzi go tworzących. Często jednak „kreatywni” są zbyt mali, by samodzielnie zagwarantować sobie wszystkie niezbędne zasoby. Najczęściej bowiem są to przedsiębiorstwa specjalizujące się w wąskiej i niszowej dziedzinie, która nie wymaga różnorodnych umiejętności organizacyjnych, marketingowych czy strategicznych itp. Ponadto ich zdolność do podejmowania współpracy jest rozumiana jako: po pierwsze – kooperacja wewnątrzsektorowa, między samymi

podmiotami kreatywnymi, po drugie – jako zdolność do wchodzenia w relacje z otoczeniem i funkcjonującymi w nim innymi sferami np. klasyczną sferą biznesu (przedsiębiorstwa), sferą administracji publicznej, sferą nauki czy sferą społeczności lokalnej. Specyfika taka wskazuje ciekawy kierunek dla pogłębionych badań w obszarze oceny tradycyjnych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z tego sektora, jak i uzupełnienie ich o inne istotne poznania np. w zakresie rytuałów, relacji, tożsamości, mitów, płci kulturowej a w szczególności relacji między tym sektorem a lokalizacją przedsiębiorstwa. Dwutorowe spojrzenie na kulturę organizacyjną przez pryzmat tradycyjnych i nowych (wyłonionych w trakcie badań) cech pozwoli zrozumieć i wyjaśnić różnorodności, które charakteryzują współczesne przedsiębiorstwa w tym sektorze. Dokładniejsze poznanie mechanizmów i procesów zachodzących w diadzie: przedsiębiorstwa sektorów kreatywnych – kultura organizacyjna motywuje do prowadzenia pogłębionych badań w tym zakresie. Zaprezentowane w artykule rozważania należy zatem traktować jako przyczynek do kolejnych poszukiwań badawczych.

Bibliografia

1. Adamik A., Szymańska K., *The Technological Entrepreneurship Capacity and Partnering As Elements of an Open Culture of Small and Medium-Sized Enterprises: Case Study of Poland*, w: *Entrepreneurship, Business and Economics*, vol. 1, red. M.H. Bilgin, H. Danis, „Eurasian Studies in Business and Economics”, vol. 3/1, Proceedings of the 15th Eurasian Business and Economics Society Conference, Springer 2016.
2. BOP Consulting, 2010.
3. Coleman J., *Sześć składowych wyższej kultury organizacyjnej*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/6-skladowych-wyzszej-kultury-organizacyjnej/APmWGnu> (20.01.2018).
4. *Creative Economy. Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy*, Towards Informed Policy-Making, United Nations Conference on Trade and Development, 2008.
5. Creative Industries Mapping Document, 1998.
6. *DCMS Investing in Creative Industries – a Guide for Local Authorities*, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London 2009.
7. Etmanowicz A., Trzebeński M., Martela B., *Rekomendacje działań i kierunków wsparcia rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie pomorskim*, podsumowanie prac grup ds. rekomendacji, Fundacja IMPACT, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, 2012.
8. European Competitiveness Report, 2010.
9. Geertz C., *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2005.
10. *Innovation Yearbook*, t. 1, Manchester Business School, 1998.
11. *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Gdańsk 2014.
12. Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna ślepa uliczka teorii organizacji*, Management and Business Administration, CE, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2012.

13. Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6, no. 1.
14. Miles I., Green L., *Research Report July 2008: Hidden Innovation in the Creative Industries*, NESTA, London, Retrieved June 2009, <http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries> (2.09.2017).
15. Narodowa Strategia Rozwoju Kultury, 2004.
16. Newbiggin J., *Kreatywna gospodarka. Przewodnik dla początkujących*, British Council, 2010.
17. Rickards T., *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective. Creativity and Innovation Yearbook*, t. 1, Manchester Business School, 1998.
18. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1295/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające program „Kreatywna Europa” (2014-2020) i uchylające decyzje nr 1718/2006/WE, nr 1855/2006/WE i nr 1041/2009/WE.
19. Schein E.H., *What Is Culture? w: Reframing Organizational Culture*, red. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis i in., Sage, 1991.
20. Szymańska K., *Uwarunkowania rozwoju sektorów kreatywnych*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 4, Toruń.
21. Törnqvist G., *Creativity and the Renewal of Regional life*, w: *Creativity and Context, Lund Studies in Geography*, red. A. Buttner, „Human Geography” 1983, no. 50.
22. UNCTAD 2008, *Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy Towards Informed Policy-Making*, United Nations, Retrieved June 2009, http://ssc.undp.org/creative_economy (2.04.2015).
23. Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyt Naukowy” 2011, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Organisational Culture to Support Creative Sector Companies

Summary

The significance and potential of the creative sector may be considered in relations to many points of reference. Additionally, in the considerations on this issue a great significance is attached to the organizational culture, which supports and enables its operation. The development of these companies is based on the so-called cultural openness, which should be perceived as a major factor of competitive advantage. In this connection, the aim of this study is to make a point in the discussion on the organizational culture in the creative sector companies. The aim has been achieved through the description the potential and role of creative sector companies and an attempt to identify their organisational culture. On the basis of the results of secondary sources as well as the author's own research experience it may be stated that the operation of creative sector companies remains in the integral interdependence with their organizational culture.

Keywords: creative sector, organisational culture, creativity
