

Kreatywność w praktyce zarządzania: narzędzia, przeszkody i warunki skutecznej implementacji

Katarzyna Brzozowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83079@student.pb.edu.pl

Julita Niewińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83225@student.pb.edu.pl

Joanna Szydło 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0048

Streszczenie

W artykule podjęto problem kreatywności w zarządzaniu jako odpowiedzi na rosnącą złożoność i dynamikę współczesnego otoczenia organizacyjnego. Celem artykułu jest diagnoza wybranych technik, metod i koncepcji, takich jak burza mózgów, Six Thinking Hats, Design Thinking, turkusowy model organizacji czy grywalizacja, w kontekście ich wpływu na zaangażowanie zespołów, jakość decyzji oraz rozwój kultury innowacyjności. Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że stosowanie kreatywności w zarządzaniu znacząco zwiększa efektywność procesu decyzyjnego i motywację pracowników. Burza mózgów sprzyja generowaniu niestandardowych rozwiązań, Six Thinking Hats porządkuje proces myślenia grupowego, a Design Thinking – dzięki skupieniu na użytkowniku – usprawnia realizację strategii organizacyjnej. Model turkusowy uwalnia potencjał samozarządzania, natomiast grywalizacja, poprzez elementy punktowe i rankingowe, podnosi zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę na bariery wdrożeniowe: opór pracowników, trudności w mierzalności efektów oraz konieczność rozbudowy kompetencji miękkich. Z badań literaturowych wynika, iż skuteczna implementacja kreatywnych technik, metod i koncepcji wymaga wsparcia ze strony liderów, adekwatnych systemów szkoleniowych oraz integracji narzędzi AI, które mogą wspomagać proces generowania i selekcji pomysłów. Rekomenduje się rozwijanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych, promowanie

otwartej kultury organizacyjnej oraz budowanie mechanizmów monitorowania efektów innowacyjnych działań. W perspektywie naukowej wskazuje się na potrzebę dalszych badań nad synergicznym łączeniem kreatywności ludzkiej i technologicznej, zwłaszcza w kontekście szybkiego rozwoju sztucznej inteligencji.

Słowa kluczowe

kreatywne metody i techniki w zarządzaniu, turkusowy model organizacji, sztuczna inteligencja w zarządzaniu

Wstęp

W dzisiejszych realiach rynkowych powodzenie przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od efektywności zarządzania, rozumianego jako umiejętne kierowanie zasobami i procesami w taki sposób, by osiągnąć jak największą skuteczność w zmieniających warunkach otoczenia biznesowego. Nowoczesne podejście do zarządzania koncentruje się na stymulowaniu innowacyjności – zarówno w obszarze produktów, jak i procesów – co przyczynia się do poprawy funkcjonowania organizacji. Firmy pragnące utrzymać się na konkurencyjnym rynku globalnym nie mogą pomijać znaczenia zarządzania procesem tworzenia i wdrażania innowacji [Czerwińska-Lubszczyk i in., 2022, s. 179]. Kreatywność jest niezbędnym elementem procesu innowacyjnego, jednak sama nie gwarantuje powstania innowacji. Dopiero proinnowacyjna postawa, czyli gotowość do wdrażania pomysłów, pozwala przekształcić twórcze idee w konkretne rozwiązania. Współczesne podejście do innowacji coraz częściej opiera się na współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Tzw. otwarte innowacje wykorzystują zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny potencjał kreatywny, tworząc efekt współkreatywności, który wykracza poza sumę indywidualnych zasobów [Sopińska, 2018, s. 25].

Współczesne realia biznesowe wymagają od organizacji ciągłego rozwoju i dostosowywania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia [Szydło i in., 2022]. Dążenie do stabilności, które dominowało w dawnych modelach zarządzania, przestaje być skuteczne. Firmy muszą dziś działać w sposób elastyczny, aktywnie reagować na zmiany rynkowe i technologiczne, a także stale rozwijać swoje kompetencje [Ejdys i in., 2024]. W związku z tym tradycyjne zarządzanie, oparte głównie na kontroli wyników i analizie danych, nie wystarcza. Niezbędne staje się podejście wspierające innowacyjność i twórcze zaangażowanie pracowników. Kreatywność powinna być integralną częścią procesu zarządzania, ponieważ to właśnie ona umożliwia organizacjom rozwój w sposób produktywny [Bousinakis i Halkos, 2021, s. 657].

Efektywne wykorzystanie kreatywności pracowników, rozwinięte zdolności twórczego myślenia u menedżerów oraz wdrażanie metod wspierających generowanie innowacyjnych pomysłów mogą doprowadzić do wykształcenia zintegrowanego systemu procesów twórczych i innowacyjnych. Taki system umożliwi stałe łączenie postępu naukowego z praktyką produkcyjną i realiami rynkowymi, co z kolei wpłynie na intensyfikację rozwoju innowacyjnego organizacji oraz pozwoli skutecznie rozwiązywać złożone problemy zarządcze [Hrabovska, 2025, s. 110]. Wspieranie kreatywności w miejscu pracy niesie ze sobą szereg istotnych korzyści. Przede wszystkim sprzyja lepszej współpracy między pracownikami, ponieważ proces twórczy zachęca do dzielenia się pomysłami i poszukiwania nowych rozwiązań. Choć wiele innowacyjnych idei pochodzi od jednostek, to dopiero praca zespołowa pozwala je odpowiednio ukształtować i dostosować do potrzeb organizacji. Kreatywność wpływa również pozytywnie na zdolność firm do przyciągania i zatrzymywania pracowników - jej wspieranie przekłada się na większą satysfakcję z pracy, co z kolei korzystnie oddziałuje na wyniki przedsiębiorstwa. Kolejną zaletą kreatywnego podejścia jest zwiększona skuteczność w rozwiązywaniu problemów - nieszablonowe myślenie pozwala znaleźć innowacyjne sposoby pokonywania trudności, co może prowadzić do usprawnień w codziennym funkcjonowaniu firmy. W kontekście zarządzania, kluczowe działania związane z kreatywnością obejmują m.in. udoskonalanie narzędzi wykorzystywanych przy realizacji podstawowych funkcji zarządzania, efektywne wykorzystanie potencjału twórczego kadry kierowniczej, opracowywanie i wdrażanie oryginalnych decyzji opartych na kreatywnych koncepcjach, a także kompleksową ocenę skuteczności wprowadzanych innowacyjnych rozwiązań [Krokhmalna i Bortnikova, 2022, s. 42].

1. Kreatywność w zarządzaniu w ujęciu teoretycznym

W ostatnich latach pojęcie kreatywności coraz silniej zakorzeniło się zarówno w przestrzeni zawodowej, jak i prywatnej. Traktuje się ją dziś jako kluczowy czynnik rozwoju - źródło innowacyjnych pomysłów, projektów oraz przewagi konkurencyjnej. Kreatywność nie dotyczy już wyłącznie jednostek - oczekuje się jej również od organizacji, instytucji publicznych, a nawet całych miast. Jej brak postrzegany jest jako zagrożenie dla modernizacji i rozwoju. W efekcie rozwój twórczych kompetencji stał się przedmiotem działań systemowych: od szkoleń i programów edukacyjnych, po inicjatywy miejskie i gospodarcze, takie jak inkubatory innowacji czy przemysły kreatywne, które mają wspierać ciągle uczenie się i kreatywną aktywność społeczną [Franczak, 2018, s. 104-105; Szpilko i in., 2024]. Kreatywność można

określić jako umiejętność postrzegania zadań i problemów w nietypowy, innowacyjny sposób, a także jako zdolność do wykorzystywania wyobraźni w celu generowania oryginalnych pomysłów. Dzięki kreatywnemu podejściu jesteśmy w stanie radzić sobie z trudnymi wyzwaniami oraz proponować świeże spojrzenia na różne kwestie. Osoby twórcze cechuje niestandardowy sposób myślenia i zdolność dostrzegania rzeczy z unikalnej perspektywy. Chociaż kreatywność nie jest bezpośrednio ani talentem, ani konkretną umiejętnością, jej rozwój często opiera się na obu tych elementach. Jednocześnie stanowi ona niezwykle cenne narzędzie w procesie poszukiwania efektywnych rozwiązań dla różnorodnych problemów [Czerwińska-Lubszczyk i in., 2022, s. 9-10].

Pozycja konkurencyjna dzisiejszych organizacji w dużej mierze opiera się na ich zdolności do bycia twórczymi i wprowadzania innowacji. Choć wiele osób zgadza się z takim podejściem, rzadko kiedy analizuje się dokładnie, jak kreatywność i innowacyjność wzajemnie na siebie oddziałują [Sopińska, 2018, s. 12]. Kreatywność i innowacyjność to dwa powiązane, lecz odrębne pojęcia, szczególnie w kontekście działalności biznesowej. Różnią się one przede wszystkim sposobem działania - kreatywność opiera się na generowaniu oryginalnych idei poprzez wykorzystanie potencjału intelektualnego, natomiast innowacja dotyczy praktycznego wdrażania tych pomysłów w istniejących, często uporządkowanych strukturach. Można więc powiedzieć, że kreatywność stanowi punkt wyjścia, fundament dla powstania nowego rozwiązania, produktu czy technologii [Mitrowiak, 2022].

Współczesna organizacja potrzebuje menedżerów zdolnych do twórczego myślenia, którzy nie tylko będą potrafili zrozumieć jej specyfikę, ale również skutecznie nią kierować. Kluczowe staje się traktowanie pracowników jako najcenniejszego zasobu wiedzy i głównej siły napędowej rozwoju firmy. Tacy liderzy powinni tworzyć warunki sprzyjające pełnemu wykorzystaniu potencjału, kreatywności i zaangażowania zespołu. Skuteczny menedżer powinien świadomie określać cele, do których dąży. Jasno zdefiniowane i dobrze zakorzenione w jego myśleniu cele umożliwiają lepsze wykorzystanie nadarzających się szans w przyszłości. Siła współczesnego lidera opiera się na jego kompetencjach, umiejętnościach oraz kreatywnym podejściu, które obejmuje zdolność odkrywania nowych możliwości, wprowadzania porządku i planowania działań. Nowoczesny menedżer pełni rolę zarówno koordynatora, jak i inicjatora pozytywnych zmian [Ciekankowski i in., 2018, s. 106, 108].

Kreatywność w przedsiębiorstwie można analizować w kontekście tzw. formuły 4P: people (ludzie), process (proces), press (presja), product (produkt). Tworzenie środowiska sprzyjającego kreatywności wymaga wdrożenia rozwiązań wspierających innowacyjność, takich jak budowa systemów kompetencyjnych oraz motywacja

cyjnych, które stymulują rozwój kreatywności wśród pracowników. Ludzka kreatywność w dużej mierze opiera się na motywacji wewnętrznej, czyli naturalnej ciekawości, chęci odkrywania i tworzenia czegoś nowego. Twórcze działanie jednostki jest związane z osobistym zaangażowaniem i zainteresowaniem zadaniem, które stanowi dla niej wartościowe i stymulujące wyzwanie. Na poziom takiej motywacji wpływa również społeczne otoczenie pracy, które może wspierać lub tłumić twórcze myślenie. Kreatywność nie jest cechą przypisaną wyłącznie wybranym osobom - każda jednostka posiada potencjał twórczy. Gdy naturalne predyspozycje kreatywne zostają połączone z odpowiednią wiedzą, powstaje tzw. sprawność kreatywna. Kluczową rolę w rozwijaniu tej sprawności odgrywa motywacja - zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna - odnosząca się do konkretnego zadania, które osoba wykonuje. Szczególnie ważna jest tzw. synergia motywacyjna, czyli zjawisko, w którym motywacja wewnętrzna zostaje wzmocniona przez odpowiednio dobrane elementy motywacji zewnętrznej. Trzeba jednak pamiętać, że motywacja zewnętrzna, jeśli przybiera formę nadmiernej kontroli czy presji, może osłabiać kreatywność. Z drugiej strony - motywacja wspierająca, oparta na informacji zwrotnej i pozytywnym wzmocnieniu - może ją skutecznie pobudzać [Krawczyk-Sokołowska, 2018, s. 58].

Badania pokazują, że kreatywność zależy zarówno od cech indywidualnych, jak i środowiska pracy. Coraz więcej badań podkreśla rolę relacji społecznych - jako kluczowego elementu wspierającego innowacyjność. Relacje społeczne w pracy, umożliwiające wymianę wiedzy i współpracę, sprzyjają twórczemu myśleniu. Szczególnie korzystne są wysokiej jakości relacje interpersonalne oraz interakcje w zespołach i z przełożonymi, które zwiększają zaangażowanie w działania kreatywne. Zarówno formalne, jak i nieformalne kontakty mogą wpływać na przetwarzanie informacji i emocje pracowników. Przyjazna i formalnie wspierająca atmosfera w miejscu pracy sprzyja budowaniu psychologicznego poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników. Dzięki temu czują się oni swobodniej w dzieleniu się innowacyjnymi pomysłami, co może przyczynić się do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczniejsze i nowatorskie podejście do rozwiązywania problemów biznesowych [Dhir i Vallabh, 2025, s. 1-2].

2. Przegląd kreatywnych podejść, metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu

Burza mózgów bywa mylnie postrzegana jako chaotyczne spotkanie, podczas którego wszyscy uczestnicy mówią jednocześnie, próbując wzajemnie się przekrzykować. W rzeczywistości jednak, mimo że metoda ta wydaje się spontaniczna, powinna być przeprowadzana według jasno określonych reguł.

Do podstawowych zasad należą między innymi:

- 1) Zorganizowanie sesji z zamiarem znalezienia rozwiązania nietypowego lub trudnego problemu.
- 2) Dobór uczestników obejmujący zarówno osoby mające doświadczenie w danym obszarze, jak i takie, które podchodzą do tematu z zewnątrz, co pozwala uzyskać świeże, niestandardowe spojrzenie.
- 3) W wyznaczonym czasie każdy uczestnik dzieli się pomysłami na głos, a jedna osoba zapisuje je w widocznym miejscu (np. na tablicy).
- 4) Na etapie generowania propozycji nie wolno ich oceniać ani odrzucać – celem jest swobodny przepływ idei.
- 5) Pomysły powinny być maksymalnie konkretne; mogą także mieć formę abstrakcyjną, by pobudzić wyobraźnię grupy.

Po zebraniu wszystkich sugestii następuje faza ich analizy i selekcji. Praktyka wskazuje, że warto wtedy uszeregować pomysły według ich realnego zastosowania. Jako jedno z narzędzi wspierających jakość zarządzania, burza mózgów sprzyja poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań nawet dla problemów, które na pierwszy rzut oka wydają się nierozwiązywalne [Dubis i Janocha, 2023, s. 165-166].

Technika znana jako burza mózgów funkcjonuje również pod innymi nazwami, takimi jak: giełda pomysłów, metoda Osborna (od nazwiska jej twórcy), sesja twórczego myślenia czy spotkanie z odroczonej oceną. Jest to narzędzie wykorzystywane w pracy zespołowej do generowania dużej liczby propozycji rozwiązań danego zagadnienia. Początkowo metoda ta miała zastosowanie głównie w sferze technicznej i organizacyjnej, jednak z czasem zyskała znacznie szersze zastosowanie. Proces przebiega w taki sposób, że każdy uczestnik wnosi przynajmniej jedną sugestię, która jest zapisywana - bez natychmiastowego komentowania czy oceniania. Po zakończeniu etapu twórczego zbierania pomysłów następuje analiza zebranych propozycji, z których wybiera się najbardziej obiecującą. Następnie jest ona dopracowywana, oceniana krytycznie i przekształcana w konkretne rozwiązanie problemu.

Całą procedurę można podzielić na trzy główne fazy:

- 1) Tworzenie koncepcji – swobodne zgłaszanie pomysłów przez uczestników.
- 2) Ocena i selekcja – uporządkowanie i przefiltrowanie propozycji według ustalonych kryteriów.
- 3) Wdrożenie – praktyczne zastosowanie wybranych rozwiązań.

Jest to metoda, która nie tylko wspiera kreatywność, ale również silnie angażuje członków zespołu w proces twórczy [Jabłonko, 2021, s. 41].

Edward de Bono opracował metodę znaną jako „Sześć kapeluszy myślowych” (Six Thinking Hats), której celem jest uporządkowanie procesu myślenia. Zgodnie z jej założeniami, człowiek podczas analizowania problemu często stara się robić

wiele rzeczy naraz - ocenia fakty, buduje logiczne argumenty, wyraża emocje, formułuje nowe koncepcje oraz zastanawia się nad praktycznym zastosowaniem pomysłów. Taki sposób myślenia może jednak prowadzić do chaosu i utrudniać skuteczne podejmowanie decyzji. Zastosowanie tej metody polega na rozdzieleniu poszczególnych trybów myślenia. W danym momencie skupia się wyłącznie na jednym z nich, symbolizowanym przez konkretny „kapeluszy”. Takie podejście pozwala uporządkować refleksję i analizować dany problem z wielu różnych perspektyw. Metoda sześciu kapeluszy dzieli się na sześć różnych podejść do myślenia, z których każde reprezentowane jest przez inny kolor kapelusza. Każdy z nich symbolizuje określony sposób patrzenia na problem - od analizy faktów, przez emocjonalne podejście, aż po twórcze myślenie czy konstruktywną krytykę. Dzięki temu możliwe staje się kompleksowe i uporządkowane przeanalizowanie danej sytuacji [Dąbek, 2013, s. 23]. Symbolika kapeluszy myślowych została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Symbolika kapeluszy myślowych

Kolor kapelusza	Opis
Kapelusz biały Fakty i informacje	Udzielając się w dyskusji wypowiada się tylko na podstawie faktów i informacji. Wyraża stosunek neutralny. To już wiemy, tego jeszcze nie wiemy, musimy zdobyć konkretne informacje, tego nam brakuje.
Kapelusz czerwony Emocje	Kierując się intuicją wypowiada swoje emocje i uczucia związane z tematem dyskusji, co mu się podoba, co w danej chwili czuje, może być troszkę “w gorącej wodzie kąpany” wyraża to, co czuje tu i teraz.
Kapelusz czarny Roztropność	Pesymista, widzący wszystko w czarnych kolorach. Prawdopodobny, podkreśla trudności i sprzeczności w usłyszanych informacjach, Czy oby na pewno uda się w praktyce to, o czym mówimy? To się nie uda, ponieważ...
Kapelusz żółty Optymizm	Optymista. Oto przed nami stoi otworem świetlana przyszłość, dzięki której uda nam się osiągnąć sukces! Widzicie te szanse i możliwości! Tak! Uda się!
Kapelusz zielony Twórczość, innowacja	Mam świetny nowy pomysł! A może zrobmy to w ten sposób! - Twórcze pomysły, świeże innowacje, doskonalenie powstałych już pomysłów, tworzenie rozwiązań alternatywnych.
Kapelusz niebieski Szef dyskusji	Kapelusz koordynujący, sprawuje wikt i opierunek nad dyskusją, kieruje jej torami, udziela głosu poszczególnym kapeluszy. Nie ocenia wypowiedzi innych, ma chłodny stosunek, ale jest opanowany. Stara się ważne sprawy zapisywać- lub prosi o to swoich asystentów.

Źródło: [Dąbek, 2013, s. 23-24].

Zdecydowana większość osób rozwiązuje problemy, opierając się na skrupulatnej analizie faktów i rozumowaniu logicznym. Ten liniowy sposób dochodzenia do wniosków określa się mianem myślenia wertykalnego. Metoda sześciu kapeluszy myślowych Edwarda de Bono proponuje jednak inne podejście: myślenie lateralne. Lateralność polega na szukaniu nietypowych dróg postępowania, patrzeniu na zagadnienia z nieoczywistych perspektyw i wybieraniu rozwiązań odbiegających od schematów. Dzięki temu pozwala generować nowe, twórcze pomysły, które nie powstałyby w ramach klasycznego rozumowania wertykalnego, obciążonego ograniczeniami prawdopodobieństwa i rutyny codziennego życia. Technika sześciu kapeluszy służy systematycznemu rozwijaniu takich idei. Jej istotą jest wprowadzenie porządku do dyskusji: uczestnicy symbolicznie „nakładają” jeden z kapeluszy, z których każdy reprezentuje określony punkt widzenia. Przełączanie się między kapeluszami umożliwia grupie świadome przechodzenie od faktów, przez emocje i krytykę, po kreatywność oraz wizję praktycznego wdrożenia. W efekcie dyskusja przebiega w uporządkowany sposób, a wygenerowane rozwiązania zyskują głębię i różnorodność [Ślusarczyk i Tomczak, 2022, s. 30].

W ostatnich dekadach koncepcja Design Thinking zyskała na znaczeniu i zaczęła odgrywać coraz większą rolę nie tylko w projektowaniu, ale także w obszarze zarządzania strategicznego. Choć początkowo kojarzona była głównie z architekturą oraz wzornictwem przemysłowym, jej źródła sięgają znacznie głębiej - do rozwijającej się od ponad wieku teorii designu. Współcześnie niektórzy badacze traktują design jako zjawisko o charakterze kulturowym, które trudno jednoznacznie zdefiniować. Przekracza ono granice tradycyjnych dziedzin i znajduje zastosowanie w wielu obszarach życia, w tym również w naukach związanych z zarządzaniem. Design Thinking przekształciło się w sposób myślenia i działania, którego fundamentem jest koncentracja na człowieku jako głównym uczestniku procesu zmian. Podejście to zdobyło szerokie uznanie zwłaszcza w kontekście tworzenia innowacji, wprowadzania transformacji organizacyjnych oraz radzenia sobie z trudnymi i złożonymi wyzwaniami, charakterystycznymi dla współczesnego środowiska biznesowego. W ostatnim czasie coraz częściej pojawiają się opinie, że metoda Design Thinking może skutecznie wspomagać realizację strategii organizacyjnych – zwłaszcza w kontekście innowacyjności i wzmacniania kreatywnego potencjału firmy. Wskazuje się, że podejście to bywa szczególnie przydatne tam, gdzie tradycyjne metody zarządzania strategicznego, oparte na projektach, okazują się niewystarczające [Sońta-Drączkowska, 2020, s. 117-118]. Zestawienie pokazujące konkretne sytuacje, w których Design Thinking stanowi bardziej efektywne narzędzie do osiągania celów strategicznych zostało przedstawione w tabeli 2.

Tab. 2. Zastosowanie Design Thinking do rozwiązywania problemów strategicznych

Sytuacje, w których rekomendowane są metody bazujące na Design Thinkingu	Sytuacje, w których rekomendowane jest uruchamianie projektów do realizacji strategii (strategy by projects)
Rozwijanie nowych sposobów obsługi klienta oraz oferty produktowej.	Uruchamianie dużych projektów z wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi zwrotu z inwestycji, możliwość zdefiniowania w czasie i w ramach parametrów projektu.
Myślenie kreatywne, przewyższanie myślenia ortodoksyjnego, koncentrującego się na utrzymaniu statusu quo.	Dokonywanie wyborów opartych na „twardych” danych i podejmowanie decyzji, które można uzasadnić biznesowo.
Pokonywanie problemu braku lub za małej liczby pomysłów biznesowych.	Urynkowanie pomysłów biznesowych i uzyskanie efektów skali.
Odkrycie potrzeby klienta na bazie obserwacji jego zachowań; eksplorowanie nowych pomysłów.	Zrozumienie sposobu myślenia klienta na temat przyszłej oferty – zbieranie wymagań łatwych do wyartykułowania i diagnozy.
Poprawienie doświadczenia klientów i innych użytkowników z produktem, usługą, marką (customer experience).	Utrzymanie lub dokonanie transformacji całego biznesu, włączywszy model przychodów, podejście do rynku, kanały i ekosystemy.
Wykreowanie pomysłów do wdrożenia w ramach predefiniowanej strategii.	Priorytetyzacja istniejących inicjatyw i decyzja, które wdrażać teraz, które ignorować, a które uznać za model działania w przyszłości.

Źródło: [Sońta-Drączkowska, 2020, s. 118].

Współczesne środowisko korporacyjne dynamicznie ewoluuje pod wpływem intensywnej cyfryzacji oraz globalizacji działalności przedsiębiorstw. Nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja (AI), rozszerzona rzeczywistość (AR) i wirtualna rzeczywistość (VR), w istotny sposób zmieniają funkcjonowanie organizacji oraz sposoby zarządzania kapitałem ludzkim. Tego typu innowacje technologiczne stawiają przed firmami nowe wyzwania, wymagając świeżego podejścia do utrzymania zaangażowania i efektywności zespołów. Jednym z narzędzi, które zyskuje coraz większe uznanie w tym kontekście, jest grywalizacja [Getman i in., 2024, s. 275]. Grywalizacja to świadome zastosowanie elementów zaczerpniętych z gier w kontekście niezwiązanym z grami, w celu nadania wykonywanym zadaniom bardziej angażującego charakteru. Do takich mechanizmów zaliczają się m.in. jasno określone cele, system poziomów, punkty, odznaki lub osiągnięcia, rankingi, fabuła oraz różnego rodzaju nagrody. Ich obecność może znacząco poprawić doświadczenie użytkownika, pobudzając wewnętrzną motywację do podejmowania działań, które w innym przypadku mogłyby wydawać się monotonne lub mało atrak-

cyjne [Sharma i in., 2024, s. 1]. Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozytywnie wpływa na zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Wykazano, że stosowanie mechanizmów gier zwiększa motywację i zmienia zachowania pracowni-
cze, co ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dla menedżerów HR. Nie chodzi tu o tworzenie immersyjnych doświadczeń, lecz o strategiczne wykorzystanie elementów gry w celu osiągania celów organizacyjnych. Grywalizacja stanowi innowacyjne, efektywne kosztowo narzędzie w procesach HR, zwłaszcza w rekrutacji. Opiera się na teoriach z zakresu psychologii, motywacji, komunikacji, rozwoju czy podejmowania decyzji. Dobrze zaprojektowana może uwolnić potencjał pracowników i przełożyć się na wzrost efektywności całej organizacji. Wiodące firmy traktują grywalizację jako część strategii rozwoju, ponieważ sprzyja ona realizacji wspólnych celów i wzmacnia relacje w zespole. Angażując pracowników poprzez atrakcyjną formę aktywności, organizacja nie tylko podnosi efektywność pracy, lecz także ułatwia identyfikację talentów i wspiera rozwój zawodowy pracowników [Mohanty, 2024, s.2].

3. Turkusowy model organizacji w zarządzaniu kreatywnym

Frederic Laloux w książce *Reinventing Organizations* (pol. Pracować inaczej) zaprezentował koncepcję ewolucyjnego rozwoju modeli zarządzania i struktur organizacyjnych, które odpowiadają poziomowi świadomości zbiorowej oraz kulturowej społeczeństw w danym okresie historycznym. Posługując się symboliką kolorów, autor wyróżnił kolejne stadia tej ewolucji: od struktur autorytarnych i silnie hierarchicznych (czerwony, bursztynowy), poprzez modele zarządzania ukierunkowane na cele i efektywność (pomarańczowy), następnie organizacje wspólnotowe oparte na wartościach i współpracy (zielony), aż po organizacje turkusowe, które reprezentują najwyższy stopień dojrzałości kulturowej [Laloux, 2015, s. 26-59].

Turkusowy model zarządzania odwołuje się do potrzeby samorealizacji, będącej najwyższym poziomem w hierarchii potrzeb według Masłowa. To pierwszy etap, w którym uznaje się istnienie i znaczenie rozwoju świadomości. Aktualnie ten sposób organizacji pracy uznawany jest za najbardziej zaawansowaną i skuteczną formę współdziałania ludzi. Jego skuteczność wynika z budowania kultury opartej na odpowiedzialności, wzajemnym zaufaniu oraz umożliwieniu jednostkom pełnego wykorzystania swojej kreatywności, co osiąga się przez stworzenie środowiska współpracy partnerskiej. Organizacja działająca w duchu turkusowym funkcjonuje na zasadach samozarządzania, kierując się wartościami i motywacjami związanymi z godnością człowieka [Głowacz, 2020, s. 133]. W tego typu organizacjach każdy z pracowników ma możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, które uzna za

właściwe, jednocześnie ponosząc pełną odpowiedzialność za swoje działania. Brak tradycyjnego menedżera zarządzającego zespołem sprawia, że zanikają sztuczne hierarchie. Takie podejście sprzyja tworzeniu przyjaznej i wspierającej atmosfery w pracy. Kluczową korzyścią jest rezygnacja z kontroli nad ludźmi na rzecz realizacji wspólnych, ambitnych celów [Łyszkowska, 2023, s. 602]. Turkusowa organizacja, podobnie jak każdy inny model zarządzania, posiada zarówno swoje mocne strony, jak i ograniczenia. Do jej zalet można zaliczyć zwiększone zaangażowanie pracowników w realizację misji firmy, większą motywację, aktywne uczestnictwo w podejmowaniu decyzji oraz wzrost poczucia odpowiedzialności za funkcjonowanie całej organizacji. Dzięki temu każdy pracownik zyskuje szansę na osobisty rozwój. Praca w takim modelu nie tylko sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa, lecz również pozwala realizować indywidualne aspiracje zatrudnionych. Każdy członek zespołu stanowi integralną część organizacji, mając możliwość znalezienia i realizacji własnych celów w środowisku, które docenia i wspiera jego działania. Choć model turkusowy wydaje się być bardzo atrakcyjny i daje wiele satysfakcji pracownikom, nie jest pozbawiony wad. Najważniejszym ryzykiem jest potencjalne rozmycie odpowiedzialności za decyzje, zwłaszcza gdy pojawiają się błędy. W praktyce okazuje się, że samo wdrożenie struktur opartych na turkusowych zasadach nie przyniesie oczekiwanych efektów, jeśli członkowie organizacji nie będą świadomi swojej roli i nie będą mieli poczucia odpowiedzialności za swoje działania [Chrońska i Fibakiewicz, 2020, s. 99].

Turkusowy model nie jest rozwiązaniem uniwersalnym. Może być z powodzeniem wdrażany jedynie w określonych warunkach, przede wszystkim w organizacjach opartych na wiedzy, kulturze współpracy oraz wysokim poziomie dojrzałości emocjonalnej zespołów. W innych przypadkach, próby usilnej implementacji „turkusowej” kultury organizacyjnej bez odpowiedniego przygotowania mogą prowadzić do chaosu decyzyjnego, rozmycia odpowiedzialności i pogorszenia ogólnej efektywności działania. Niemniej jednak turkusowe organizacje odgrywają istotną rolę w kontekście kreatywnego zarządzania, ponieważ umożliwiają wykorzystanie pełnego potencjału ludzkiego kapitału, sprzyjają współtworzeniu innowacyjnych rozwiązań oraz budowaniu kultury opartej na otwartości i zaufaniu.

4. Korzyści i wyzwania kreatywnego zarządzania

Poziom innowacyjności w firmie w dużej mierze zależy od podejścia do kreatywności prezentowanego przez właścicieli, menedżerów oraz pracowników. Organizacje nastawione na rozwój powinny wdrażać systemy motywacyjne, które sku-

tecnie wspierają twórcze zaangażowanie zespołu. Zdolność do wprowadzania innowacji zwiększa szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie sukcesu na rynku. Kreatywność jako czynnik bezpośrednio związany z zarządzaniem wiedzą - zwłaszcza wiedzą pracowników - odgrywa w tym procesie istotną rolę. Zarówno kreatywne podejście, jak i zdolność do generowania innowacyjnych rozwiązań przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności organizacji. Jednym z kluczowych fundamentów tej konkurencyjności jest zdolność organizacji do uczenia się. Inwestowanie w rozwój pracowników i ich kompetencji, czyli w kapitał ludzki, ma bezpośredni wpływ na pobudzanie kreatywności. Sprawne zarządzanie wiedzą w organizacji stwarza przestrzeń do rozwijania twórczego potencjału zarówno ogółu pracowników, jak i specjalistów zajmujących się wiedzą. Takie podejście przynosi szereg korzyści, m.in. usprawnienie procesów decyzyjnych, budowanie zaufania, kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na jakości oraz wzmacnianie lojalności. Praktyki wielu firm pokazują wyraźne powiązania między zdolnością do uczenia się, rozwijaniem kompetencji, kreatywnością, innowacyjnością i siłą konkurencyjną organizacji [Krawczyk-Sokołowska, 2018, s. 62].

Zarówno kreatywne myślenie, jak i umiejętność rozwiązywania problemów mogą napotykać różnego rodzaju przeszkody. Aby skutecznie sobie z nimi radzić, istotne jest precyzyjne określenie istoty problemu oraz wybór najefektywniejszej metody jego rozwiązania. W trakcie tego procesu można napotkać dwa główne typy barier: wynikające z cech jednostki oraz te związane z funkcjonowaniem organizacji [Hronowska, 2017, s. 68]. Zostały one zaprezentowane w tabeli 3.

Tab. 1. Bariery blokujące kreatywność

Typy barier	Opis
Bariery ograniczające kreatywność jednostki	
Według Arnolda (1962)	
Bariery percepcyjne	Przeszkadzające w odbiorze prawdziwego względem rzeczywistości obrazu świata zewnętrznego
Bariery kulturowe	Wynikające z presji wywieranej na społeczeństwo
Bariery emocjonalne	Takie jak: strach, zazdrość, lęk
Według Jonesa (1987)	
Bariery strategiczne	Brak elastycznego myślenia: opieranie się na zdobytym doświadczeniu i określonych technikach bez ich kwestionowania, podejście ograniczające wyobraźnię
Bariery dotyczące wartości	Ograniczenia wynikające z osobistych przekonań i wartości; powstają dylematy organizacyjne i osobiste
Bariery percepcyjne	Ograniczenia w postrzeganiu i świadomości skutków danej sytuacji; selektywna percepcja

Typy barier	Opis
Bariery dotyczące obrazu samego siebie	Spowodowane nieśmiałością, obawą przed niepowodzeniem, brakiem wiary w swoje idee
Bariery ograniczające kreatywność organizacji	
Nacisk na kontrolę menedżerską	Blokowanie kreatywności poprzez kontrolę i ograniczanie autonomii
Myślenie na krótką metę	Zbyt szybka ocena projektu oraz nagradzanie i wybór rozwiązań przynoszących widoczne korzyści finansowe; zatrzymanie się przy pierwszym dobrym rozwiązaniu
Niemoc analityczna	Strata czasu i utrata przewagi konkurencyjnej wskutek poddawania danego rozwiązania zbyt długiej analizie
Preferowanie projektów przynoszących duże zyski	Niedoceniające przedsięwzięć o niewielkiej skali, mniejszym zasięgu i przynoszących mniejsze zyski
Realizacja projektu w myśl zasady „rynek a technologia”	Planowanie działań na podstawie badań rynkowych; realizacja działań opierających się na orientacji rynkowej kosztem pomysłów powstałych w sferze B+R
Brak promowania myślenia innowacyjnego	Deficyt pomysłów i wprowadzania innowacji

Źródło: [Hronowska, 2017, s.68].

Rola lidera w kierowaniu wspólną kreatywnością wymaga zarówno umiejętności praktycznych, takich jak refleksyjne myślenie, ustalanie priorytetów oraz bieżące monitorowanie postępów, jak i zdolności do inspirowania zespołu w dążeniu do innowacyjności, co przekłada się na wzrost konkurencyjności organizacji. Badania pokazują, że kreatywne przywództwo wspiera odbudowę i efektywne wykorzystanie zasobów relacyjnych - w tym zaufania, zaangażowania i odporności - poprzez skuteczne łączenie celów jednostkowych i zespołowych. Liderzy muszą także zmierzyć się z różnorodnością osobowości, konfliktami, zależnościami zasobów i nagród, ograniczeniami czasowymi oraz złożonością struktur współpracy. Współpraca w grupie może prowadzić do strat, nieporozumień lub spadku efektywności, a im większy zespół, tym większe ryzyko pojawienia się tych problemów. Jednym z istotnych zagrożeń jest zjawisko grupowego myślenia, które objawia się brakiem otwartego kwestionowania przyjętych rozwiązań i idei, co ogranicza różnorodność perspektyw i innowacyjność [Dourado i Davel, 2022, s. 7-8].

5. Kierunki rozwoju kreatywnego zarządzania w związku z popularyzacją AI

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii sztucznej inteligencji (AI), coraz więcej firm sięga po boty AI w procesie tworzenia nowych produktów i usług. Korzystanie z takich narzędzi może jednak zarówno stymulować, jak i ograniczać twórcze podejście projektantów. Dlatego istotne staje się znalezienie balansu między

użyciem nowoczesnych technologii a podtrzymywaniem ludzkiej kreatywności i innowacyjności [Ćwiertniak, 2024, s. 80].

W obszarze zarządzania projektami możliwości generatywnej sztucznej inteligencji mogą znacząco wpłynąć na poprawę efektywności pracy projektantów. Integracja AI z codziennymi procesami nie tylko usprawnia działania operacyjne, ale również wspomaga podejmowanie decyzji, co przekłada się na lepsze rezultaty oraz sprawniejszą realizację projektów. Coraz szersze wykorzystanie technologii GenAI w pracy projektowej wskazuje na potrzebę rozwijania odpowiednich kompetencji w tym zakresie. Skuteczne wdrożenie rozwiązań AI do środowiska projektowego wymaga zarówno specjalistycznej wiedzy technicznej, jak i umiejętności miękkich - takich jak współpraca z algorytmami czy zarządzanie zmianą w organizacji [Ćwiertniak, 2024, s. 82-83]. Dwa podejścia do pracy, które pokazują, jak istotna jest rola człowieka w integracji sztucznej inteligencji w zespołach projektowych zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tab. 4. Style zachowania użytkowników w zespołach projektowych - kontekst AI

Zachowanie w zespole projektowym	Charakterystyka zachowania
Zachowanie Cyborga	Opis: Nazwane na cześć hybrydy, człowieka-maszyny z science fiction. Zachowanie cyborga opisuje sposób, w jaki użytkownicy „łączą swoje wysiłki z AI”. Oznacza to, że ludzie i AI ściśle współpracują, dzieląc zadania na poziomie podzadań
	Strategia: Ta strategia może objawiać się na przykład poprzez naprzemienne przypisywanie odpowiedzialności, gdzie człowiek inicjuje zadanie, które AI kończy, lub pracują w tandemie. W kontekście zespołów projektowych taki styl może oznaczać, że AI wspomaga człowieka w skomplikowanych analizach lub w automatyzacji rutynowych zadań, pozwalając człowiekowi skupić się na kreatywnych aspektach projektu
Zachowanie Centaura	Opis: Nazwane na cześć mitycznych stworzeń, pół-ludzi, pół-koni. Zachowanie centaura opisuje sposób, w jaki użytkownicy „przełączają się między zadaniami wykonywanymi przez AI a zadaniami wykonywanymi przez człowieka”. Decyzje te są podejmowane na podstawie oceny, które zadania najlepiej nadają się do interwencji ludzkiej, a które mogą być obsługiwane przez AI
	Strategia: W kontekście zespołów projektowych ten styl oznacza, że członkowie zespołu podejmują decyzje, które zadania wykonają sami, a które przekazują AI. Dzięki temu ludzie mogą skupić się na zadaniach wymagających ludzkiej kreatywności, intuicji i emocjonalnej inteligencji, pozostawiając analizę danych i powtarzalne czynności AI

Źródło: [Ćwiertniak, 2024, s. 83].

Człowiek pełni tu rolę nie tylko inicjatora i koordynatora działań, ale również podejmuje kluczowe decyzje strategiczne dotyczące efektywnego rozdzielania zadań pomiędzy siebie a AI [Ćwiertniak, 2024, s. 83].

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza kreatywności w zarządzaniu umożliwiła sformułowanie wieloaspektowych wniosków dotyczących roli innowacyjnych podejść w kształtowaniu nowoczesnych modeli organizacyjnych oraz podnoszeniu efektywności procesów decyzyjnych.

Z perspektywy praktycznej, wdrażanie technik, metod i koncepcji takich jak burza mózgów, Six Thinking Hats, Design Thinking, grywalizacja czy turkusowy model zarządzania pozwala organizacjom na zwiększenie elastyczności, wzmocnienie zaangażowania zespołów oraz kreowanie kultury otwartości i współodpowiedzialności. Ich zastosowanie przyczynia się do wypracowywania niestandardowych rozwiązań i lepszego dostosowania produktów oraz usług do potrzeb odbiorców.

Zidentyfikowane ograniczenia, takie jak opór wobec zmian organizacyjnych, trudność w mierzeniu efektów kreatywnych działań czy niedostateczne przygotowanie kadry zarządzającej, wskazują na potrzebę budowania kompetencji miękkich oraz promowania postaw proinnowacyjnych.

Strategiczne rekomendacje obejmują intensyfikację szkoleń z zakresu kreatywnych technik, metod i koncepcji zarządzania, tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz rozwój mechanizmów wspierających wdrażanie kultury innowacyjności na wszystkich szczeblach organizacji. W szczególności zaleca się wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji jako narzędzia wspomagającego analizę danych, automatyzację procesów i generowanie rozwiązań w ramach kreatywnych działań zespołowych.

Kreatywne zarządzanie stanowi istotny element budowania konkurencyjności współczesnych organizacji. Jego skuteczne wdrażanie wymaga strategicznego podejścia, uwzględniającego zarówno potencjał ludzi, jak i możliwości technologii, w szczególności sztucznej inteligencji. Decyzje podejmowane w tym obszarze będą miały kluczowe znaczenie dla przyszłości zarządzania w erze transformacji cyfrowej.

ORCID iD

Joanna Szydło: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

Literatura

1. Bousinakis D., Halkos G. (2021), *Creativity as the hidden development factor for organizations and employees*, Economic Analysis and Policy 71, 645-659.
2. Chrońska M., Fibakiewicz K. (2020), *Samozarządzanie we współczesnych organizacjach – koncepcja organizacji turkusowej*, w: Śnieżek E.(red.), *Trendy w biznesie*, Wydawnictwo SIZ, Łódź, s. 91-102.
3. Ciekankowski Z., Szymański Z., Załoga W. (2018), *Wizerunek menadżera jutra w organizacji*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 13.3, s. 95-109.
4. Ćwiertniak R. (2024), *Ludzie i boty sztucznej inteligencji w nowoczesnych projektach*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 199, s. 79-94.
5. Czerwińska-Lubaszczyk A., Gajdzik B., Grebski M. E., Grebski W., Jagoda-Sobolak D., Krawczyk D., Kuzior A., Wolniak R. (2022), *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwie*, TNOiK - „Dom Organizatora” w Toruniu, Toruń.
6. Dąbek A. (2013), *Włóż kapelusze i... dyskutuj!*, *Osoba dziecka w edukacji elementarnej*, w: Ptak M.M., Lorek K.(red.), *Osoba dziecka w edukacji elementarnej Studenckie reminiscencje*, Agencja Wydawnicza ARGi sc, Poznań, s. 23-25.
7. Dhir S., Vallabh P. (2025), *Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety*, Acta Psychologica 253, s. 1-9.
8. Dourado P., Davel E. (2022), *Creativity as practice: perspectives and challenges for research on management*, Revista de Administração de Empresas 62, s. 1-20.
9. Dubis D., Janocha S. (2023), *Zastosowanie narzędzi jakości do analizy i ograniczenia strat przedsiębiorstwa*, Studenckie Koło Naukowe Towaroznawców, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, s. 162-176.
10. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
11. Franczak K. (2018), *Od creatio ex nihilo do Cool Britannia. Ku źródłom dyskursu kreatywności*, Uniwersytet Łódzki Przegląd Socjologii Jakościowej 14(4), s. 104-125.
12. Getman A.P., Yaroshenko O.M., Demenko O.I., Lutsenko O.Y., Prokopiev R.Y. (2024), *Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture at the international level*, Journal of Economics and Management 46 (Issue 1), s. 274-299.
13. Głowacz A. (2020), *Turkusowe zarządzanie jako nowoczesne podejście w organizacji*, Global Studies Review 1.2, s. 129-141.
14. Hrabovska I. (2025), *Innowacje organizacyjno-zarządcze jako konieczny warunek efektywnego zarządzania biznesem w oparciu o kreatywność*, w: Jarosh P., Cherchuk L.,

- Włoch W. (red.), *Managerial practices and challenges in various, Higher School of Social and Economic*, Przeworsk, s. 98-110.
15. Hronowska K. (2017), *Wykorzystanie kreatywności w rozwiązywaniu problemów współczesnych organizacji*, w: Bieńkowska J. (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61-72.
 16. Jabłonko O. (2021), *Znaczenie metod aktywizujących w pracy nauczyciela*, w: Kowalczyk R., Żmichrowska M. J., Mroczko F.(red.), *Pedagogika i zarządzanie wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych, s. 35-50.
 17. Krawczyk-Sokołowska I. (2018), *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 162, s. 55-64.
 18. Krawczyk-Sokołowska I. (2018), *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 162, s. 55-64.
 19. Krokhmalna Y., Bortnikova M. (2022), *The role of creative management in forming the creative potential of the enterprise*, *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, s. 37-44.
 20. Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
 21. Łyszkowska E. (2023), *Organizacje turkusowe w Polsce, charakterystyka, efektywność i reakcja na sytuacje kryzysowe*, *The Prison Systems Review*, s. 597-616.
 22. Mitrowiak Ł. (2022), *Różnice między innowacyjnością a kreatywnością*, <https://www.quale.pl/roznice-miedzy-innowacyjnoscia-a-kreatywnoscia/>, [18.07.2025].
 23. Mohanty S., Christopher B.P. (2024), *The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction*, *Sage Open* 14(2), s. 1-18.
 24. Sharma W., Lim W.M., Kumar S., Verma A., Kumra, R. (2024), *Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification*, *Technological Forecasting and Social Change* 198, s. 1-21.
 25. Ślusarczyk Ł., Tomczak K. (2022), *Opracowanie listy wad i wymagań w procesie doboru sprzętu czyszczącego*, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem* 25.1-2, s. 29-35.
 26. Sońta-Drączkowska E. (2020), *Design thinking w zarządzaniu projektami – ocena możliwości zastosowania*, *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 115-132.
 27. Sopińska A. (2018), *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 161, s. 11-27.
 28. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024), *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych*

wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

29. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Creativity in management practice: tools, barriers, and conditions for effective implementation

Abstract

The article addresses the issue of creativity in management as a response to the growing complexity and dynamics of the contemporary organizational environment. The aim of the article is to diagnose selected techniques, methods, and concepts—such as brainstorming, Six Thinking Hats, Design Thinking, the turquoise organizational model, and gamification—in the context of their impact on team engagement, decision-making quality, and the development of an innovation-oriented culture. The literature review indicates that the use of creativity in management significantly enhances the effectiveness of decision-making processes and employee motivation. Brainstorming supports the generation of unconventional solutions, Six Thinking Hats structures group thinking, and Design Thinking—through its user-centered approach—facilitates the implementation of organizational strategies. The turquoise model unlocks the potential of self-management, while gamification, through point-based and ranking mechanisms, increases employee engagement and job satisfaction. At the same time, the authors highlight implementation barriers: employee resistance, difficulties in measuring outcomes, and the need to develop soft skills. The key findings emphasize that the effective implementation of creative techniques, methods, and concepts requires support from leaders, adequate training systems, and the integration of AI tools that can assist in the processes of idea generation and selection. It is recommended to foster interdisciplinary project teams, promote an open organizational culture, and build mechanisms for monitoring the effects of innovative activities. From a scientific perspective, there is a need for further research on the synergistic integration of human and technological creativity, especially in the context of the rapid development of artificial intelligence.

Key words

creative methods and techniques in management, turquoise organizational model, AI in management