

Dr Magdalena Bartczak

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie

ORCID: 0000-0003-0352-0194

e-mail: mag-bar@wp.pl

Warsztaty kreatywne jako metoda pobudzania kreatywności w zespołach na przykładzie figurki okazjonalnej marki Grzeški – cel, metoda, narzędzia, efekty

Creative workshops as a method of stimulating creativity in teams on example of the implementation of Santa Claus figure under the Grzeški brand – goal, method, tools, effects

Streszczenie

We współczesnej rzeczywistości biznesowej nie sposób już przejść obojętnie wobec zjawiska kreatywności. To właśnie kreatywność jednostki i kreatywność zespołów stają się jedną z kluczowych kompetencji w firmach. Spektrum metod i narzędzi służących pobudzaniu kreatywności drzemącej w zespołach jest bardzo szerokie. Jedną z nich jest zespołowa praca warsztatowa. Niniejszy artykuł przybliża istotę warsztatów kreatywnych, ale również pokazuje jej kulisy: rekomendowane etapy, przykładowe narzędzia oraz propozycję przebiegu. Dodatkowo, dla lepszego zrozumienia i uwiarygodnienia czytelnikowi tej metody, całość została zobrazowana na przykładzie skutecznego, kreatywnego projektu wdrożonego przez autorkę dla marki Grzeški.

Słowa kluczowe

kreatywność, warsztat kreatywny, praca zespołowa

Abstract

In today's business reality, it is no longer possible to remain indifferent to the phenomenon of creativity. It is the creativity of individuals and the creativity of teams that are becoming one of the key competencies in companies. The spectrum of methods and tools for stimulating the creativity of teams is very wide. One of them is team workshop work. This article introduces the essence of creative workshops, but also shows its background: stages, tools, proposed course. Additionally, for better understanding and credibility of this method for the reader, the whole thing was illustrated on the example of an effective, creative solution implemented by the author for the Grzeški brand.

Keywords

creativity, creative workshop, teamwork

JEL: M31

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem nowych technologii, produktów i usług istotnie zmienia się też codzienna praca pracowników oraz wymagania wobec nich. Współcześnie coraz częściej wskazuje się na rosnące znaczenie pracy kreatywnej, zespołowej czy projektowej w elastycznych i dynamicznie zmieniających się zespołach. Działania rutynowe, powta-

rzalne, możliwe do objęcia algorytmami postępowania maszynowego coraz częściej przekazywane są komputerom i robotom, podczas gdy pracownikowi pozostawia się wszystko to, co nierutynowe (albo ze względu na wymaganą kreatywność, albo ze względu na niezbędne wchodzenie w relacje społeczne, np. w usługach) (Korkosz-Gębska, 2014, s. 956–966).

Istnieje wiele badań i rynkowych dowodów na to, że innowacja staje się siłą napędową globalnej gospodarki i strategicznym priorytetem niemal wszystkich zarządzających firmami (Dryer i in., 2011, s. 1). W badaniu IBM przeprowadzonym na grupie 1500 prezesów firm kreatywność zajęła pierwsze miejsce jako „kompetencja przywódcza przyszłości” (IBM, b.d.). Badania „The future of jobs” wykazały, że myślenie analityczne i myślenie kreatywne pozostaną najważniejszymi umiejętnościami pracowników, a World Economic Forum wskazuje kreatywność, oryginalność i innowacyjność na piątej pozycji w rankingu dziesięciu najistotniejszych kompetencji pracowników w 2025 r. (World Economic Forum, 2023). Szczególnie interesujące są w tym zakresie wskazania, że kluczowe dla rozwoju gospodarczego i budowania przewagi konkurencyjnej będą zespoły pracowników, których głównym zadaniem będzie właśnie praca twórcza. Zgodnie z przewidywaniami specjalistów w niedalekiej przyszłości mają one obejmować nawet 30% pracowników w Stanach Zjednoczonych (Chan i in., 2007, s. 6).

Mając świadomość rosnącego znaczenia kreatywności, liczne firmy zmieniają swoje sposoby pracy, stwarzają warunki do rozwoju kreatywności, a także, często spektakularnie, nagradzają dobre wyniki w tym obszarze (Trias de Bes & Kotler, 2013, s. 35). Kreatywność musi stać się elementem pierwszoplanowym w rozwijającym się przedsiębiorstwie. Obok zarządzania wiedzą jest to czynnik należący do klasycznych źródeł przewagi konkurencyjnej (Skrzypek, 2009, s. 55–57).

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie czytelnikowi praktycznego rozwiązania służącego pobudzaniu kreatywności w zespołach, jakim jest praca warsztatowa. Przybliżenie istoty warsztatów, szczegółów dotyczących ich przebiegu oraz licznych narzędzi i praktycznych sugestii ma przyczynić się do propagowania tej metody w praktyce. Natomiast przybliżenie wyników produktu wprowadzonego tą metodą na rynek ma służyć rozwiązaniu wątpliwości co do skuteczności tej metody, dowodząc, że w tego typu procesie powstają nie tylko rozwiązania kreatywne, ale również mające znaczny potencjał rynkowy, dające przewagę konkurencyjną i będące źródłem znaczących przychodów.

Istota kreatywności

Pojęcia innowacyjności i kreatywności w zarządzaniu bywają bardzo różnorodnie rozumiane. W odniesieniu do kreatywności najczęściej w literaturze akcentowane są walory intelektualne i motywacja własna jednostki, a w przypadku innowacyjności często kładzie się nacisk na aktywność realizowaną w ramach organizacji (Brav i in., 2019,

s. 347–350). Najpowszechniejszą definicją łączącą te dwa pojęcia jest pojmowanie innowacyjności jako sumy kreatywności oraz pomyślnego wdrożenia wypracowanych rozwiązań (Stamm, 2003, s. 1). W odniesieniu do twórczej działalności człowieka w literaturze najczęściej pojawiają się dwie koncepcje. W pierwszej z nich kładzie się nacisk na cechy psychiczne jednostki twórczej jako te, które wywierają wpływ na jej twórczą aktywność. W drugiej, zwanej interakcyjną, akcentuje się doniosłą rolę czynników społecznych i środowiskowych. Zgodnie z pierwszym podejściem twórczość definiuje się jako działalność człowieka przynoszącą rezultaty obiektywne lub systematycznie wartościowe we wszystkich dziedzinach życia, zwłaszcza w nauce sztuce i kulturze. Z kolei drugie z wymienionych ujęć w większym stopniu jest skoncentrowane na rezultatach i na przedmiocie ludzkiej działalności. W tym rozumieniu za twórczy można uznać nowatorski produkt, który osiąga odpowiednio wysoką ocenę i uznanie opinii społecznej (Sawyer, 2006, s. 27; Alencar, 2012, s. 88).

Pojęcie kreatywności zwykle jest traktowane jako tożsame z pojęciem twórczości, ponieważ słowo to pochodzi od słowa *creare* (łac.), co oznacza „tworzyć”. W literaturze można znaleźć również wiele różnych definicji kreatywności. Twórczość (kreatywność), czy inaczej twórcze myślenie to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowania dotychczasowej wiedzy i analizowania założeń w celu opracowywania nowych teorii i paradygmatów (Borowska, 2014, s. 4). Kreatywność bywa postrzegana również jako proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei oraz umiejętności i polega na tworzeniu nowych oryginalnych rozwiązań za pomocą kojarzenia i wykorzystywania wiedzy z różnych odrębnych dziedzin (Proctor, 1998, s. 46). Kreatywność przejawia się również w pewnej formie obserwowalnego zachowania. Polega na generowaniu nowych i wartościowych wytworów (Nęcka, 2005, s. 23).

W ujęciu biznesowym kreatywność jest również interpretowana jako umiejętność wyszukiwania, tworzenia nowych ścieżek i narzędzi rozwoju oraz koncepcji, idei i rozwiązań, a także umiejętność dostosowania ich do potrzeb, oczekiwań potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia (Tidd & Bessant, 2013, s. 47).

Na potrzeby niniejszego artykułu kreatywność jest postrzegana, przez autorkę jako proces, podczas którego następuje pobudzenie innego sposobu myślenia, zmierzającego do stworzenia nowych rozwiązań dopasowanych do potrzeb otoczenia. Kreatywność przejawia się nie tylko w poszukiwaniu innowacji przełomowych, choć często tak właśnie jest kojarzona. Odnosi się ona również do udoskonalania i podnoszenia wartości rozwiązań już posiadanych.

Zainteresowanie innowacyjnością i kreatywnością w biznesie jest wyrażane od wielu lat – Peter Drucker w książce pt. *Innowacyjność i przedsiębiorczość* dowodzi, że tą tematyką zajmuje się już od połowy lat 50. ub.w. (Drucker, 1993, s. 18), a za ojca chrzestnego innowacji uznaje się Josepha Schumpetera, który wprowadził to pojęcie już w 1912 r. (Chłodnicki, 2018, s. 66).

Współczesne badania wskazują na kilka istotnych zjawisk dotyczących innowacyjności, szczególnie z perspektywy biznesowej, np.:

- Niewielką zależność kreatywności jednostki od jej cech wrodzonych. Liczne badania przytoczone w książce pt. *DNA innowatora* dowodzą, że o ile inteligencja ogólna (IQ) jest uwarunkowana genetycznie, to już kreatywności ta zasada nie dotyczy – około dwóch trzecich ludzkich zdolności twórczych jest wynikiem uczenia się (zdobycie umiejętności, praktykowanie, nabycie pewności w zdolności tworzenia) (Dyer i in., 2012, s. 19).
- Znaczenie dobrego nastroju jako warunku koniecznego pobudzania kreatywności jednostki. Już w 2005 r. badacz Pink głosił, że w procesie twórczym aprecjacji ulega znaczenie prawej półkuli mózgu, odpowiedzialnej za doznawanie emocji i nastrojów (Pink, 2005, s. 29). Parker i Griffin, autorzy nieco później podejmujący problem znaczenia emocji w aktywności twórczej człowieka, podkreślali doniosłą rolę pozytywnego nastroju jako czynnika sprzyjającego kreatywnemu myśleniu i doświadczaniu pozytywnych emocji. Zdaniem tych autorów pozytywny nastrój i pozytywne emocje stają się swoistym mediatorem uaktywniającym twórcze, kreatywne myślenie, w przeciwieństwie do obniżonego nastroju, pod którego wpływem podmiot może prezentować jedynie odtwórcze lub opanowane wcześniej treści (Parker & Griffin, 2011, s. 60–67). Wiedza na temat doniosłej roli nastroju w procesie twórczym powinna wywoływać świadome działanie kadry kierowniczej w celu wzbudzania u osób utalentowanych pozytywnych emocji, np. przez nagradzanie wysiłku, pozytywną mobilizację, roztaczanie pozytywnych wizji itp., czyli realizowanie transformacyjnego i autentycznego przywództwa (Avolio & Gardner, 2005, s. 315–320; Avolio et al., 2004, s. 803–804).
- Wpływ klimatu organizacji na kreatywność. Klimat organizacji rzeczywiście wpływa na kreatywność jej pracowników (Hunter i in., 2006, s. 69–70). Z przeprowadzonych badań wynika, że najsilniejszy wpływ na kreatywność mają następujące wymiary klimatu: pozytywna wymiana interpersonalna, czyli dobre stosunki międzyludzkie; stymulacja intelektualna; wyzwania stawiane pracownikom; giętkość i podejmowanie ryzyka; wsparcie kadry zarządzającej (Karwowski, 2009, s. 83).

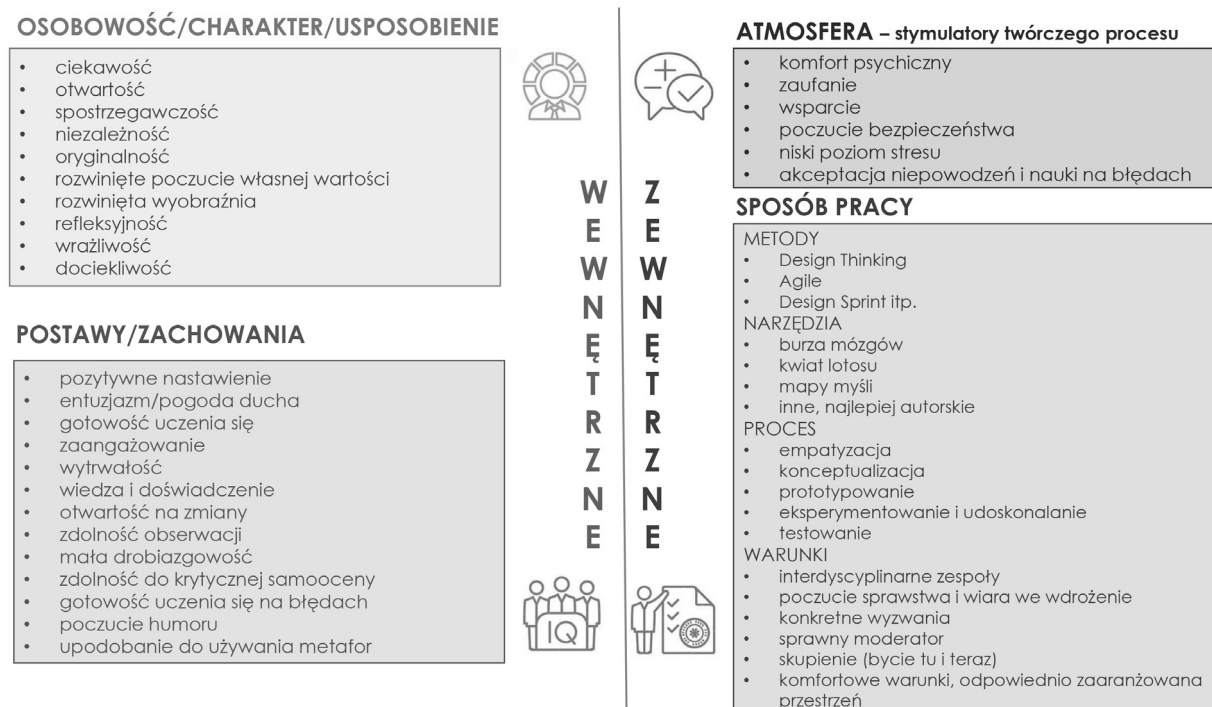
- Postrzeganie błędów jako zjawiska pozytywnego. Porażka jest naturalnym elementem tworzenia wielkości firmy. Sukces i porażka są rodzeństwem, które zawsze występuje obok siebie w projektach, organizacjach i zespołach ludzkich (Fruga & Lechendro-Fruga, 2012, s. 57). Zdaniem Fazlagicia uczenie się na błędach jest prawdopodobnie najbardziej obiecującym i najmniej wykorzystywanym sposobem na poprawę zarządzania firmą (Fazlagić, 2010, s. 215). Innowacyjne firmy postrzegają porażkę jako narzędzie do nauki, ośmielając tym samym pracowników do podejmowania „inteligentnego” ryzyka, czyli takiego, które przyniesie nową wiedzę i nie zagrazi marce. Przykładowo slogan IDEO brzmi: „Często ponosić porażkę, by szybciej odnieść sukces”, firma Virgin traktuje „zdolność do ponoszenia porażek” jako jedną ze swoich podstawowych wartości, a Apple ma filozofię: „Jedną z cech charakterystycznych zespołu jest owo poczucie dążenia do błędów (...) chodzi o ekscytację, że zrobiło się coś nie tak, bo wtedy odkrywa się coś nowego”. Co ciekawe, badania dowiodły również, że firmy z tym podejściem popełniają mniej błędów rynkowych (Dryer i in., 2011, s. 202–203).

Te cztery powyżej przytoczone fakty zostały wybrane w celu podkreślenia doniosłej roli właścicieli firm lub menedżerów zarządzających zespołami w tworzeniu przez nich warunków do pracy kreatywnej. Stworzenie przez liderów warunków do eksperymentowania i przyzwolenie na popełnianie błędów, troska o poszanowanie wartości, dobre relacje i nastrój w zespołach uzupełnione wsparciem przełożonych i pobudzaniem do pracy kreatywnej, np. w formule warsztatów, dają podstawy do funkcjonowania firm w sposób kreatywny.

Czasem barierą w procesie twórczym jest przeświadczenie, że z pewnością podobne rozwiązanie już zostało przez kogoś wymyślone, a nawet wdrożone. Jednak w kreatywnym procesie warsztatowym chodzi głównie o to, aby znaleźć dobre rozwiązanie dla siebie, dla swojej firmy czy organizacji, zważywszy na sytuację, w jakiej się znajduje, otoczenie rynkowe i wyzwania, jakie przed nią stoją. Ważne jest, aby pewne (nawet już istniejące na rynku) rozwiązania wdrażać na swój sposób, realizując przy tym własne cele.

Czynniki sprzyjające kreatywności jednostki

W literaturze przedmiotu można, w różnych ujęciach, odnaleźć cechy człowieka lub jego zachowania sprzyjające kreatywności. Na potrzeby niniejszej publikacji, na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji autorka opracowała własny model czynników sprzyjających pobudzaniu kreatywności, zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki sprzyjające pobudzeniu kreatywności jednostki

Źródło: opracowanie własne.

Model ten obejmuje cztery rodzaje uwarunkowań sprzyjających kreatywności jednostki – od czynników wewnętrznych, jak osobowość, postawy czy zachowania, po zewnętrzne, związane z atmosferą i sposobem pracy.

Zespoły kreatywne bezpośrednio wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa, co przekłada się na osiągane wyniki oraz pozycję firmy na rynku. Obecnie w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej kładzie się duży nacisk na wykorzystywanie zespołów pracowniczych zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych. Coraz rzadziej pojedyncze osoby decydują o opracowaniu nowego rozwiązania. Złożoność technologii wymaga współpracy osób z różnych obszarów i specjalizacji oraz z różnych jednostek organizacyjnych. Ich wspólne spojrzenie – zbiorowy umysł (Ubertowski, 2014, s. 98) – staje się warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu, gdyż udźwignięcie analizy tak dużej ilości różnorodnych danych, które wymagają ciągłej obserwacji oraz zrozumienia, staje się niemożliwe nie tylko dla jednego pracownika, ale też pojedynczej jednostki organizacyjnej. Zespół kreatywny staje się tym samym jednym z narzędzi innowacyjnego przedsiębiorstwa. Zespoły kreatywne określane są mianem: małych grup aktywności, grup rozwiązujących problemy, grup synektycznych bądź zespołów zadaniowych (Jasińska, 2009, s. 103).

Organizacje kreatywne są przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Jedną z teorii odnosi się do dwóch wymiarów organizacji kreatywnej: indywidualnego (jest patrzeniem przez pryzmat pojedynczego pracownika) i zbiorowego (jest zależny od osób w nim pracujących) (Brzeziński, 2019, s. 18). Inny, zaproponowany w literaturze, model organizacji kreatywnej składa się z czterech oddziałujących na siebie elementów: zespołów, wiedzy, twórczego zarządzania i empowermentu (Lichtarski, 2011, s. 3). Dla funkcjonowania zespołów kreatywnych empowerment jest bardzo ważny, gdyż oznacza pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie, na ciągły dostęp do zadań przedsiębiorstwa, a także na poszukiwanie rozwiązań i przejmowanie inicjatywy (Jagoda-Sobolak, 2014, s. 5). Zespoły twórcze działają lepiej, szybciej, sprawniej, szybciej adaptują się do warunków zewnętrznych niż zhierarchizowana struktura, a źródłem ich sukcesu są wiedza zbiorowości i synergia zróżnicowanych cech i doświadczeń pracowników (Jagoda-Sobolak, 2014, s. 5–6). Zespoły kreatywne powołuje się w celu zwiększenia sumy kompetencji i efektywności firmy (Tutaj, 2018, s. 175).

O skuteczności i efektywności działania zespołów kreatywnych decyduje wiele czynników, wśród których w literaturze przedmiotu wskazuje się na: pozbawioną oficjalności, przyjazną i rozluźnioną atmosferę, częste dyskusje, dobre zrozumienie

i akceptację zadań i ich celów przez członków zespołu, dopuszczanie niejednomysłności czy opinii krytycznych. Wszystko to powoduje, że praca zespołowa nabiera szczególnego znaczenia i często staje się źródłem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Różnorodność zespołu jest źródłem określonych korzyści – różnice między jednostkami mogą doprowadzić do „twórczego tarcia”, którego efektem będą nowe pomysły, wielorakość myśli, umiejętności, a także punktów widzenia. Różnorodność chroni też przed myśleniem grupowym oraz daje większe szanse na rozwinięcie dobrych pomysłów (Luecke & Katz, 2005, s. 126).

Jednym ze sposobów pobudzania kreatywności w zespołach jest praca warsztatowa, która, prowadzona w odpowiedni sposób, gwarantuje wszystkie powyżej wymienione warunki.

Warsztaty kreatywne jako narzędzie pobudzania kreatywności

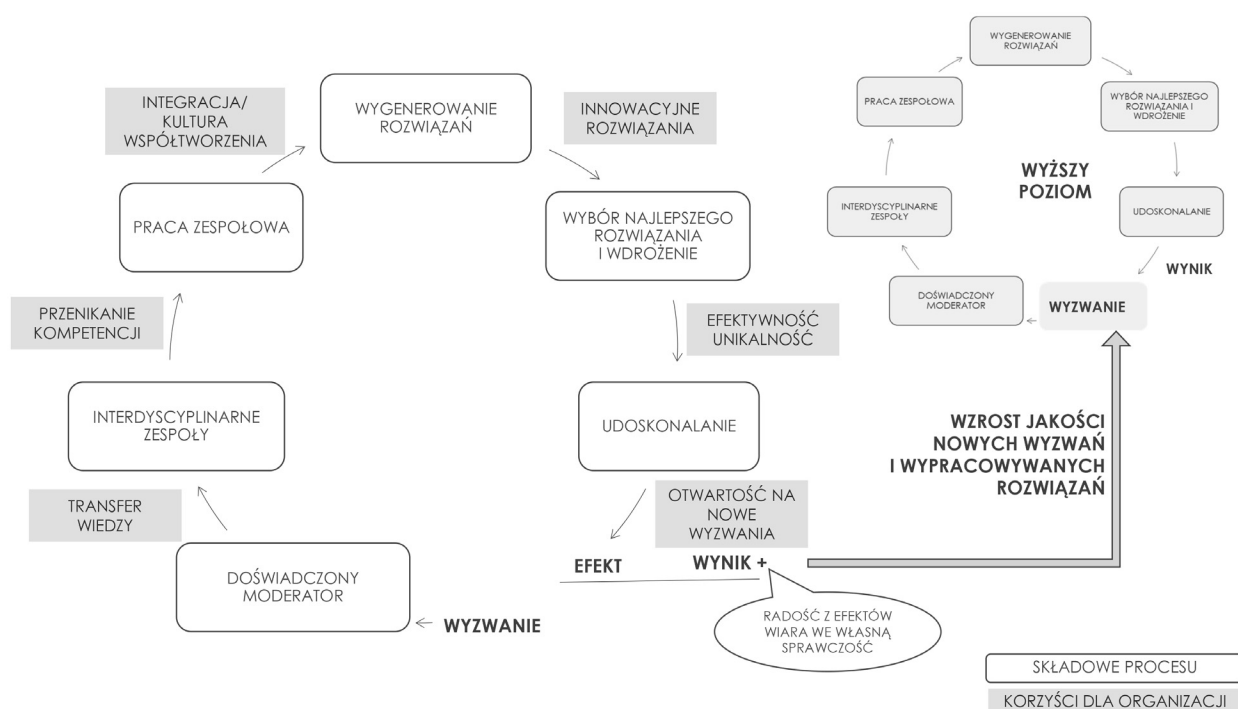
Pojęcie warsztatu kreatywnego w pewności wymaga doprecyzowania i ujęcia w definicję. Wynika to głównie z tego, że jest ono w codzienności biznesowej stosowane bardzo szeroko, nawet w odniesieniu do wykładów, prezentacji, mniej lub bardziej uporządkowanych dyskusji itp. Warsztat kreatywny to zaplanowany proces pracy twórczej w interdyscyplinarnych zespołach, prowadzony

z wykorzystaniem autorskich narzędzi i metodyki pracy oraz zakończony wypracowaniem kilku optymalnych rozwiązań. Warsztat jest interaktywną formą spotkania, realizowaną przez doświadczonego moderatora. Zespół, przed którym postawiono wyzwanie, pod przewodnictwem moderatora realizuje poszczególne etapy (zadania) zmierzające do wypracowania unikalnego pomysłu lub rozwiązania danego problemu. W literaturze można również znaleźć opracowania na temat czynników pobudzających kreatywność zespołów warsztatowych (więcej na ten temat: Bartczak, 2018, s. 30). Istotę warsztatu ujmuje rysunek 2.

Efektem pracy warsztatowej jest wypracowanie listy rozwiązań wraz z rekomendacjami najlepszych z nich, które zostały już wstępnie ocenione z perspektywy różnych kompetencji uczestników. Zamknięciem pracy warsztatowej jest dostarczenie zleceniodawcy lub sponsorowi raportu materiału dokumentującego kluczowe momenty wydarzenia, a przede wszystkim listy wniosków i rekomendacji.

Praca warsztatowa jest sposobem na rozwianie obaw pracowników przed zmianami poprzez zaproszenie ich do wspólnego wypracowania rozwiązań. Podnosi ona wiarygodność wypracowanych w zespołach pomysłów oraz wzmacnia potrzebę podejmowania nowych inicjatyw. Warsztaty warto uruchamiać zawsze wtedy, gdy firma stoi przed koniecznością zmierzenia się z jakimś rozwojowym wyzwaniem, jednak nie wolno tej formy pracy nadużywać, gdy nie ma w firmie gotowości do wdrożenia

Rysunek 2. Istota warsztatu



Źródło: opracowanie własne.

wypracowanych rozwiązań. Wieloletnie doświadczenia autorki pokazują, że nic tak nie podsyca wiary w sens wyzwania i zaangażowania zespołów jak namacalne dowody wdrożenia wcześniej wypracowanych, właśnie warsztatowo, rozwiązań.

Marka Grzeški – pozycja rynkowa, wyróżnik i wartości marki

Marka Grzeški to jedna z licznych marek w portfelu firmy Colian – największego polskiego producenta słodczy. Colian to firma z ponad trzydziestoletnią tradycją i z wyłącznie polskim kapitałem. Zatrudnia obecnie około 2500 osób i jest właścicielem wielu marek, w tym m.in. Grzeški, Jeżyki, Familijne, Goplana, Solidarność, Akuku!, Hellen i innych. Swoje wyroby firma eksportuje do ponad 70 krajów świata, a w ostatnich latach nabyła również dwie firmy zagraniczne oferujące wyroby czekoladowe z Wielkiej Brytanii i Irlandii.

Grzeški to jedna z najsilniejszych na polskim rynku marek wafli impulsowych z kilkudziesięcioletnią tradycją. Wywodzi się z Kalisza, tu powstała i tutaj nadal jest produkowana na cały kraj i zagranicę. Marka Grzeški w swoich założeniach wychodzi z doświadczenia konsumenckiego mówiącego o tym, że świat wymusza odpowiedzialność i powagę. Jednak niezależnie od wieku warto zachować też wewnętrzną młodość i spontaniczność. Jeśli to się nie udaje, stajemy się sztuczni, sztywni i napięci, a wtedy trudno budować autentyczne i żywe re-

lacje z innymi. Marka obiecuje chwile spontanicznej radości, która przybliży ludzi. Korzyści, jakie chce przynosić klientowi, to nieskrępowana chwila wesołej przerwy od powagi i sztywności świata (jestem wyluzowanym, spontanicznym i młodym duchem człowiekiem z fantazją, który ma autentyczne, prawdziwe i szczere relacje z najbliższymi).

Badania wizerunku marki dowodzą, że jest ona postrzegana przez konsumentów właśnie w taki sposób, czyli jako marka:

- z humorem,
- która pozwala odkryć w sobie wewnętrzną radość,
- która ma dystans do siebie i świata, a ponadto autentyczna, niezależna, optymistyczna, radosna, otwarta, uczciwa i różnorodna (dane wewnętrzne firmy Colian).

Przebieg procesu warsztatów kreatywnych

Dla zapewnienia skrótowości wywodu (opis pełnego procesu pracy warsztatowej zdecydowanie wykracza poza ramy objętościowe artykułu naukowego) opracowany został schemat przybliżający przebieg procesu warsztatów kreatywnych, jego kluczowe fazy i ich składowe (rysunek 3).

Faza przygotowania warsztatów: wyzwanie, skład osobowy, praca domowa, struktura warsztatu i warunki do wspólnej pracy. W odniesieniu do prezentowanej firmy Colian, będącej wła-

Rysunek 3. Fazy procesu warsztatowego i towarzyszące im przykładowe zadania

Faza przygotowania	Faza realizacji	Faza zamknięcia
• Określenie kluczowego wyzwania • Zapewnienie odpowiedniego składu osobowego • Dobór moderatora • Praca domowa • Badania, rozeznanie szerszego kontekstu • Opracowanie scenariusza warsztatów, przygotowanie materiałów warsztatowych i narzędzi • Zapewnienie warunków do wspólnej pracy	• Otwarcie, przedstawienie uczestników i rozpoznanie oczekiwań • Postawienie wyzwania • Reguły warsztatowe • Wprowadzenie merytoryczne do tematu (wyniki pracy domowej, własne analizy, ciekawostki itp.) • Ćwiczenie pobudzające kreatywność • Etapowa praca warsztatowa (opracowywanie conceptów, prezentacje, rozmowy, oceny, głosowanie) • Przerwy • Finalne głosowanie na najlepsze rozwiązanie – krótka lista rekomendacji zespołowych • Słowa na koniec i zamknięcie warsztatu	• Podsumowanie, podziękowanie • Raport • Opcjonalnie – informowanie o postępach projektów przyjętych do wdrożenia (poczucie sprawstwa)

Źródło: opracowanie własne.

ścicielem marki Grzeški, wyzwaniem dla zespołu było silniejsze zaistnienie z markami i ofertą w okresie świąt Bożego Narodzenia. Chcąc jak najlepiej podołać postawionemu wyzwaniu, konieczne było zapewnienie jak najbardziej różnorodnego zespołu do wspólnej pracy. Do zespołu pracującego podczas warsztatów zostali zaproszeni reprezentanci bardzo różnych działów: marketingu strategicznego, trade marketingu, technologii z trzech zakładów produkcyjnych, analiz rynkowych, badań i rozwoju, eksportu oraz handlu. Tak skomponowany skład dawał gwarancję wielowątkowego spojrzenia na wybrany problem i podnosił prawdopodobieństwo wypracowania rozwiązań nieoczywistych i ich dalszej wielopłaszczyznowej, krytycznej oceny.

Przygotowując się do wyzwania, członkowie przyszłego zespołu warsztatowego mieli wcześniej do wykonania dwa zadania. Jednym z nich była wizyta w wybranych punktach handlowych i zebranie inspiracji. Takie wizyty w terenie są bardzo przydatne. Uczestnicy wracają z pewnymi emocjami, przemyśleniami itp., niejako już wstępnie wdrożeni w tematykę wspólnej pracy. Drugim zadaniem stojącym przed uczestnikami było poszukiwanie ciekawostek i inspiracji z różnych rynków. Przykład narzędzia do realizacji drugiego z zadań domowych zaprezentowano na rysunku 4.

Warsztat opisywany w tym artykule zakładał całodniową pracę. Był podzielony na trzy kluczowe bloki tematyczne odpowiadające trzem kierunkom

poszukiwań oraz uzupełniony o dwa kluczowe narzędzia do pracy warstwowej. Ostatnim, ale niezwykle ważnym aspektem w fazie przygotowań jest zapewnienie dobrych warunków do wspólnej pracy. Na okoliczność tych warsztatów, poza standardowymi komfortowymi warunkami, przygotowano stół z ekspozycją i miejscem do degustacji produktów bożonarodzeniowych ze światowych rynków, a dodatkowo menedżerka odpowiedzialna za kategorię produktów okazjonalnych przygotowała dla uczestników własnoręcznie przygotowane śliwki w czekoladzie i domowe ciasto bożonarodzeniowe, w przerwach płynęła świąteczna muzyka, a dzwonek Mikołaja zwoływał uczestników po przerwach. Te z pozoru drobne elementy w rzeczywistości robią dużą różnicę i znacząco przekładają się na efekty pracy w danym procesie twórczym.

Faza realizacji warsztatów: wprowadzenie merytoryczne, etapowa praca warsztatowa, głosowanie i rekomendacje zespołu. Każdy zespół, jeśli jest interdyscyplinarny, wymaga choćby skrótkowego uspołnienia wiedzy, aby wszyscy uczestnicy mieli zbliżony punkt wyjścia do dalszych poszukiwań. Ważne jest, aby uczestników nie przytłoczyć posiadanymi danymi, tabelami itp., a jedynie ciekawie pokazać kluczowe fakty wynikające z analizy lub przeciwnie – nie wyciągać wniosków, tylko fragmentarycznie przywołać np. nietypowe wypowiedzi konsumenta. Decyzja w tym zakresie pozostaje w rękach moderatora, który w zależności od

Rysunek 4. Narzędzie realizacji zadania domowego

ZADANIE DOMOWE

Jaka oferta bożonarodzeniowa na rynku mnie zaintrygowała (również na rynkach międzynarodowych)

Co to takiego?

Produkt/opakowanie/akcja konsumencka

Tu najlepiej pokazać zdjęcie

Jaka marka?

W czym tkwi wyjątkowość?

Co bym powiedział(-a), gdybym rekomendował(-a) to komuś?

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Propozycje uczestników warsztatów

Źródło: opracowanie własne, a zdjęcia w materiałach zaczerpnięte z zasobów Internetu.

składu osobowego i wyzwania powinien odpowiednio dobrać komunikaty. Moment prezentowania wyników pracy domowej jest dla uczestników bardzo energetyzujący – czują się autorami prezentowanych treści, bronią swojego stanowiska. To pobudza kreatywnie zespół i stanowi dobre wprowadzenie do dalszej pracy.

Zadanie domowe dotyczące marki Grześki cieszyło się wśród uczestników dużym zainteresowaniem. Przedstawili ponad czterdzieści inspirujących propozycji z różnych rynków, co pokazano na rysunku 5.

Nie zawsze firmy posiadają kompletne dane rynkowe, które mogą stanowić dobre wprowadzenie merytoryczne. Nawet jeśli tak jest, to zawsze przed warsztatami można przeprowadzić na swoje potrzeby, na mniejszą skalę, własne badania i zebrać ciekawe obserwacje (wyników tych nie można uogólniać na całą populację, ale z pewnością stanowią interesujące źródło informacji wyjściowych i inspirują do poszukiwania odpowiedzi na nie).

Opisywana firma posiada dostęp do wielu baz danych, stąd przed warszatem istniała możliwość dobrego, szerokiego rozpoznania rynku. Wnioski, które wyciągnęli uczestnicy z tej analizy, były czytelne, a mianowicie dobry pomysł na bożonarodzeniowy produkt powinien być osadzony w kategorii produktów czekoladowych, powinien mieć silną markę, dziecięcą i niewyszukany wygląd oraz rozsądny stosunek jakości do ceny.

Niezależnie od zakresu posiadanych danych na potrzeby omawianego warsztatu zostały przeprowadzone badania pierwotne na próbie 145 osób,

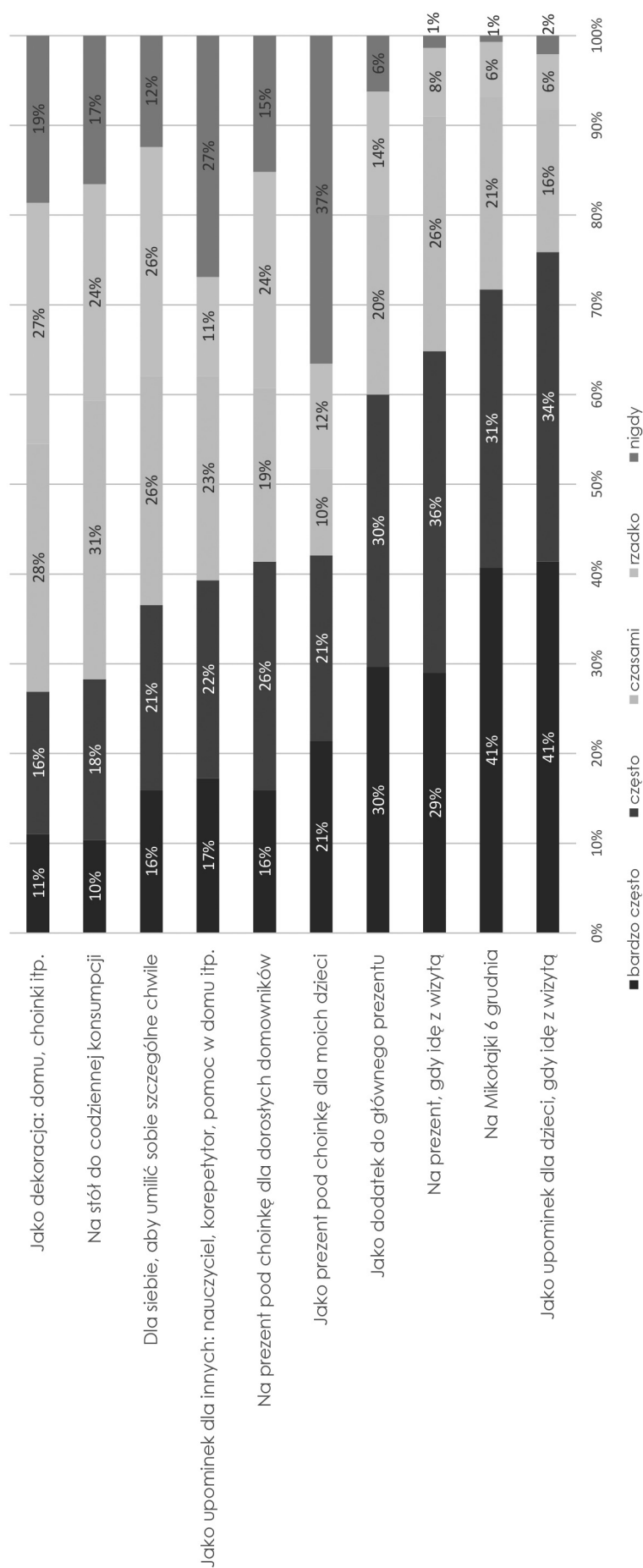
których celem było wyłonienie zjawisk nieoczywistych, ukrytych wniosków itp. Przykładowe dane zobrazowano na rysunkach 6 i 7. Spontaniczne wypowiedzi pogrupowane i uporządkowane zwykle także stanowią dla uczestników bardzo interesujący materiał i dodatkowo wzbudzają merytoryczną dyskusję, na przykład na temat własnych nawyków itp. (rysunek 7).

Zespoły warsztatowe pracowały podczas opisywanego spotkania nad trzema wyzwaniami:

- 1) „mamy świetną ofertę słodczy na Mikołajki”,
- 2) „to się świetnie nadaje na prezent”,
- 3) „a może wystarczy to inaczej ubrać” (dotyczy to innych form podania, spakowania standardowych produktów itp.).

Przejęcie między wyzwaniami powinno być wyraźnie oddzielone, np. tematyczną ciekawostką, krótkim filmem, inspiracją z innej branży itp. W naszym wypadku wprowadzeniem do pierwszego wyzwania „mamy świetną ofertę słodczy na Mikołajki” był krótki film o tym, kim jest Święty Mikołaj. Drugie wyzwanie „to się świetnie nadaje na prezent” zostało wprowadzone przez zebranie ciekawostek na temat obdarowywania, np. jakie emocje wzbudzają święta, jakie emocje towarzyszą otrzymywaniu prezentów i obdarowywaniu, czy ludzie wolą dawać prezenty, czy otrzymywać, co skutecznie psuje magię świąt. Zespoły po wylosowaniu marki, dla której w danej rundzie pracowały (element losowania też podnosi energię i pozytywną konkurencję między zespołami), rozpoczynały kreowanie rozwiązań na planszy z narzędnikiem zaprezentowanym na rysunku 8.

Rysunek 6. Cel zakupu słodczy w okresie Bożego Narodzenia

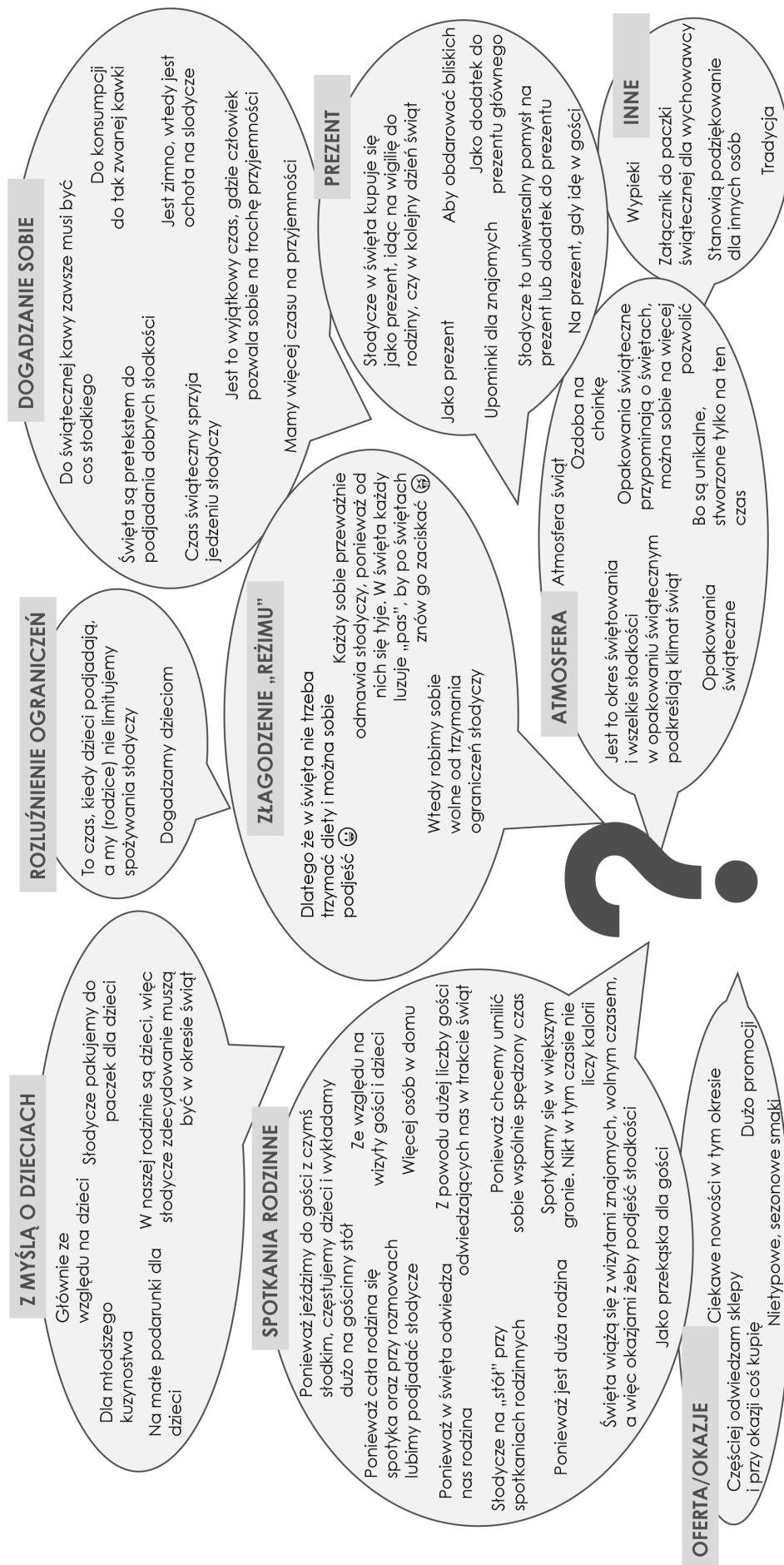


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnych badań.

Rysunek 7. Powody zakupu słodczy na Boże Narodzenie (spontaniczne odpowiedzi)

Czy na Boże Narodzenie w Twoim domu kupujecie więcej słodczy niż zwykle?

DLACZEGO? – spontaniczne odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnych badań.

Rysunek 8. Narzędzie opracowania konceptów produktowych

KATEGORIA		Doznania konsumenta/klienta, które chcemy zapewnić	
MARKA		Oczekiwania, które chcemy zaspokoić	
Jaki byłby idealny produkt?			
CHARAKTERYSTYKA (jaki?)	PRODUKT	OPAKOWANIE	INNE cena: aktywność marketingowa itp.
Oto nasz pomysł: kreujemy, rysujemy, kleimy			
			PODPOWIEDZI rodzaj czekolady smaki mono/nadzienia kształt dodatki inklinalacje funkcja opakowania pakowanie forma elementy dodatkowe kolor, inne ☺

Źródło: opracowanie własne.

Każda runda zaowocowała całą listą różnorodnych konceptów dla kilku wybranych marek. Dla każdego z trzech wyzwań powstało po kilkanaście ciekawych pomysłów, godnych rozważenia i dalszego omówienia. Jednym z wypracowanych konceptów była figurka Mikołaja. Wypełnione narzędzie warsztatowe z proponowaną figurką pokazano na rysunku 9.

Każda z rund pracy nad wyzwaniem kończyła się publiczną prezentacją wypracowanych rozwiązań (arkusze z konceptami zostały przyklejone do ściany i omówione przez przedstawiciela grupy) oraz głosowaniem na najciekawsze pomysły.

Spotkanie warsztatowe powinno zostać zamknięte głosowaniem na najlepszy projekt wraz uzasadnieniem, dlaczego właśnie ten zyskał największe poparcie. Uczestnicy mogą również głosować na wybrane elementy projektów, tworząc z nich, w efekcie końcowym nowe rozwiązanie.

Jednym z konceptów, który został bardzo wysoko oceniony w głosowaniu przez cały zespół i trafił na tzw. krótką listę projektów rekomendowanych do realizacji, była figurka Mikołaja dla marki Grzeński. Odpowiadała ona na pierwsze wyzwanie „mamy coś ciekawego na Mikołajki” i na kluczowe wyzwania stojące przed ofertą bożonarodzeniową:

- czekoladowa kategoria,
- silna, znana marka,
- dziecięcy wygląd,
- nieszablony koncept (to jeszcze wymagało dalszej pracy).

Ocena efektów i dalsze losy projektu

Lista wypracowanych konceptów powarsztatowych została poddana ocenie komercyjnej. Najwyższe notowania otrzymał projekt „figurka Mikołaj Grzeński” i on w pierwszej kolejności został przyjęty do rozwoju. Po podjęciu decyzji uruchomiono typowy projekt rozwojowy. Projekt ów należał do dość trudnych, bo wymagał inwestycji w park maszynowy. Kilka miesięcy pracy rozwojowej, w tym określenie parametrów brzegowych, jak np. nawiązanie smakowe do flagowych produktów marki Grzeński, koncepty produktowe i ich modyfikacje, zmiany kształtów, dopasowywanie do możliwości urządzeń produkcyjnych oraz oczywiście badania konsumenckie na kilku etapach: koncept, wygląd i ocena organoleptyczna, pozwoliły na wypracowanie finalnego rozwiązania zaprezentowanego na rysunku 10.

Projekt oczywiście był równolegle przygotowywany do wdrożenia rynkowego. Obejmowało to określenie nazwy, finalnej grafiki opakowania, planu dystrybucji, pozycjonowania cenowego czy komunikacji marketingowej.

„Drużyna Mikołaja” przez kilka miesięcy pracowała nad sukcesem swojego pomysłu. Wszyscy uczestnicy warsztatów, nawet jeśli potem niewłaściwie aktywnie w prace zespołu wdrożeniowego, uznawali projekt za swój, przez co zaangażowanie, czujność na wypadek ewentualnych błędów, gotowość rozwiązywania pojawiających się proble-

Rysunek 9. Narzędzie warsztatowe do opracowywania konceptów

OKAZJA I KATEGORIA: NIEFORMALNIE / FORMALNIE UPOMINEK DLA DZIECI MARKA: Grześki		Doznania konsumenta / klienta, które chcemy zapewnić: Oczekiwania, które chcemy zaspokoić: Zaskoczenie dziecka / okazja odkrywania Znana marka z nieoczywistą ofertą	
CHARAKTERYSTYKA (jaki?) Figurki znanych marek np. Grześki	PRODUKT Figurki okazjonalne: Mikołaje, bałwanki, Elfy lub renifery	OPAKOWANIE Pakowane pojedynczo lub z zestawach prezentowych	Inne
Czy możemy zaważyć w tej okazji/ kategorii tym co mamy? Co można zmodyfikować? Czy potrzebujemy zupełnie nowych rozwiązań?		Oto nasz pomysł	
Produkt nie istnieje Wymagane jest opracowanie produktu i sposobu pakowania			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników pracy zespołów.

mów była na zdecydowanie ponadprzeciętnym poziomie.

Słodycze należą do dóbr szybko rotujących, a rynek tych dóbr określany jest jako trudny z perspektywy m.in. oczekiwań klientów, konkurencyjności i chłonności, jeśli chodzi o nowe produkty. Badania wykazują, że na rynku dóbr szybko rotujących rokrocznie pojawia się około 20% nowych produktów, a na rynku słodczy średniorocznie pojawia się około 2 tys. nowych produktów. Ważny jest fakt, że zaledwie 4–5% nowych wdrożeń na rynku słodczy okazuje się sukcesem¹. Dzięki warsztatowej i zespołowej pracy wdrożony projekt, mimo obiektywnych trudności rozwojowych na rynku dóbr szybko rotujących, okazał się sukcesem. Został wprowadzony na rynek w zaplanowanym czasie, spotkał się z niezwykle pozytywnym odbiorem rynkowym i przyniósł znaczące przychody i rentowność.

Na kolejny sezon świąteczny, wielkanocny, została wdrożona (jako kontynuacja pomysłu głównego) figurka królika, a na powtórny sezon Bożego Narodzenia plany sprzedażowe na figurkę Mikołaja zostały podniesione niemal dwukrotnie w stosunku do poprzedniego sezonu (mimo iż plany pierwszego wdrożenia były na wysokim, ambitnym poziomie) i firma nie wyklucza dalszego rozwoju tej kategorii produktowej.

Wynik pracy na opisanym warsztacie nie przyniósł, jak się pierwotnie wydawało, pojedynczego obiecującego konceptu produktowego, ale ze względu na swą wysoką jakość i dobrą odpowiedź

na wymagania rynku i potrzeby klientów okazał się z czasem pomysłem na całą podkategorię produktową.

Korzyści z warsztatów dla każdej organizacji

W gwałtownie zmieniających się warunkach rynkowych warsztat pielęgnuje w zespołach nieustającą chęć do wprowadzania zmian i stanowi przygotowanie do nauki prototypowania. Prototypowanie to tworzenie wstępnych, roboczych wersji pomysłu, służących dystansowaniu się od własnych pomysłów, nauce słuchania krytycznych uwag i wprowadzaniu na ich podstawie modyfikacji. To narzędzie umożliwiające porzucenie lęku przed porażką i odważne stawienie czoła wyzwaniom, co jest warunkiem koniecznym przedsiębiorczości.

Rozpoczęcie w firmie pracy metodą warsztatową nie jest łatwym zadaniem i często napotyka wiele barier, oporów itp. Jednakże stworzenie swego rodzaju kultury pracy warsztatowej i zespołowego rozwiązywania problemów przynosi firmie szereg korzyści. Beneficjentami tego sposobu pracy są wszyscy:

- firma – zyskuje nowe rozwiązania, wyprzedza konkurencję, a przy tym ma ludzi chętnych i zaangażowanych w nowe inicjatywy;
- menedżer – ma zintegrowany zespół, potrafiący sprawnie rozwiązywać napotkane problemy,

**Rysunek 10. Finalny efekt wdrożenia –
figurka Mikołaja marki Grześki**



Źródło: zasoby wewnętrzne firmy Colian.

może poszczycić się rozwiązaniami nieoczywistymi, często stanowi wzór dla innych działów lub zespołów;

- pracownik – jest częścią czegoś większego, ma poczucie sprawstwa, ma dowody na to, że wypracowane wspólnie rozwiązania są wdrażane w życie (może się mini pochwalić znajomym przy kolacji), rozwija swoje kompetencje, podnosi swoją wartość rynkową, jest zintegrowany z ludźmi, z którymi pracuje w przyjaznej, rozwojowej atmosferze.

Przypisy/Notes

¹ <https://foodfakty.pl/nielseniq-pl>

Bibliografia/References

- Alencar, E. L. (2012). Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors. W: M. D. Mumford (red.), *Handbook of organizational creativity*. Elsevier.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio B. J., & Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bartczak, M. (2018). Wartości i kreatywność w biznesie – ich rola i efekty na przykładzie sklepu firmowego Grześki. *Marketing i Rynek*, (10).
- Borowska, A. (2014). Kreatywność pracowników warunkiem innowacyjności organizacji. *Marketing i Rynek* (2).
- Brav, A., Andersson, K., & Lantz, A. (2019). Group initiative and self-organizational activities in industrial work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 347–377. <https://doi.org/10.1080/13594320801960482>
- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chan, J., Beckman, S., & Lawrence, P. G. (2007). Workplace design: A new managerial imperative. *California Review Management*, 355.
- Chłodnicki, M. (2018). *Service design po polsku. Jak przyciągnąć, zadowolić i zatrzymać klientów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. Harper Business.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2012). *DNA Innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowacji*. ICAN.
- Fazlagić, J. (2010). Szkoła jako organizacja usługowa. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, (145). 293–304.
- Florida, R. (2003). *Cities and the creative class*. American Sociological Association. <http://creativecommons.org/rfcdg/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf> (dostęp: 08.2024).
- Fruga, B., & Lechendo-Fruga, D. (2012). *Od przedszkola do Doliny Krzemowej*. Wydawnictwo Bliziej Przedszkola.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2006). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- IBM. (b.d.). *Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. https://public.dhe.ibm.com/software/it/events/smartwork/pdf/Retail_Ex_Summary.pdf (dostęp: 08.2024).

Podsumowanie

Liczne przykłady firm międzynarodowych i, co optymistyczne, coraz liczniejsze polskich wskazują na to, jak zmiana podejścia (tak do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, jak i rozwiązywania bieżących problemów) i położenie nacisku na pracę zespołową i warsztatową otwiera przed firmami nowe, dotychczas nieznane możliwości. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu zmian bywa trudne głównie dlatego, że jest to proces długi i gruntownie przekształcający organizację, jednakże ci, którzy odważyli się wkroczyć na tę drogę, nierzadko sami bywają zaskoczeni pozytywnymi efektami zmian.

W artykule przedstawiono kompletny przykład rozwoju konceptu figurek Mikołaja dla marki Grześki, który to projekt był efektem zespołowej pracy warsztatowej. Dodatkowo artykuł przybliża praktyczny schemat pracy warsztatowej i jej kulisy.

Zaprezentowany pełny proces pracy warsztatowej może zainspirować wielu menedżerów do zastosowania tego sposobu pracy w praktyce, a wzbogacenie wyводу autorskimi narzędziami i kulisami warsztatów oraz praktycznymi wskazówkami może być pomocne przy podejmowaniu przez menedżerów pierwszych tego typu inicjatyw w swoich firmach. Rozpropagowanie tej metody na szerszą skalę może podnieść innowacyjność i w efekcie konkurencyjność polskiej gospodarki i choć to z pewnością dalekosieżne wnioski, to autorka nie ustaje w szerokim propagowaniu tej metody tak na łamach publikacji, wśród partnerów biznesowych, jak i w gronie studentów, którzy niedługo wejdą na rynek pracy i mogą zmienić oblicze polskiego biznesu.

- Jagoda-Sobalak, D. (2014). *Model organizacji kreatywnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Jasińska, M. (2009). Rola kadry kierowniczej w wzbudzaniu motywacji jako element kształtowania kreatywności pracowniczej. W: E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Karwowski, M. (2009). *Klimat dla kreatywności koncepcje, metody, badania*. Difin.
- Korkosz-Gębska, J. (2014). Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Lichtarski, J. (2011). *Budowanie skutecznego zespołu pracowniczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Luecke, R., & Katz, R. (2005). *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. MT Biznes.
- Nęcka, E. (2005). *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nęcka, E., Gruszka, A., Orzechowski, J., & Szymura, B. (2019). *Trening twórczości*. Smak Słowa.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider normological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Pink, D. (2005). *A whole new mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. Penguin Group.
- Proctor, T. (1998). *Zarządzanie twórcze*. Gebethner i Ska.
- Sawyer, K. (2006). *Optimizing learning: Implications of learning sciences research*. OECD/CERI International Conference-Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy, Centre for Education Research and Innovation OECD/CERI.
- Skrzypek, E. (2009). Uwarunkowania projakościowego myślenia i działania – kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność. W: E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- von Stamm, B. (2023). *Managing innovation, design and creativity*. London Business School, John Wiley & Sons.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Oficyna. A Wolters Kluwer business.
- Trias de Bes, F., & Kotler, Ph. (2013). *Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”*. Dom Wydawniczy REBIS.
- Tutaj, J. (2018). Zespoły kreatywne na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw. W: Z. Malara, & J. Skonieczny (red.), *Innowacje w gospodarce, przedsiębiorstwie i społeczeństwie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Ubertowski, M. (2014). *Psychologia biznesu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- World Economic Forum. (2023, kwiecień). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/> (dostęp 08.2024)

Dr Magdalena Bartczak

Doktor nauk ekonomicznych, doświadczony manager i wykładowca. Od ponad 25 lat zarządza dużymi markami w Polsce. Prowadzi wykłady, szkolenia oraz warsztaty, a także publikuje artykuły z własnym spojrzeniem na współczesną rzeczywistość biznesową.

Dr Magdalena Bartczak

PhD in Economics, experienced manager and lecturer. She has been managing large brands in Poland for over 25 years. She conducts lectures, trainings and workshops, and also publishes articles with her own perspective on contemporary business reality.



ZAPOWIEDŹ

ANNA GÓRAL ŚCIEŻKI KARIERY KADR KULTURY W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH. UWARUNKOWANIA I LOGIKI ZARZĄDZANIA

Autorka omawia uwarunkowania i mechanizmy kształtujące ścieżki kariery kadr kultury pracujących w publicznych instytucjach kultury w Polsce. Złożoność tego zjawiska organizacyjnego pokazuje dzięki zastosowanej strategii badawczej – instrumentalnemu studium przypadku. W procesie interpretacji danych empirycznych autorka sięga do teorii neoinstytucjonalnej i zjawiska konkurujących logik instytucjonalnych. Pokazuje, że w dziedzinie zarządzania ścieżkami kariery kadr kultury dochodzi do spotkania co najmniej trzech logik instytucjonalnych: logiki kultury, profesjonalizmu oraz menedżeryzmu, które

konkurują ze sobą w praktyce zarządzania karierą w publicznych instytucjach kultury. Każda z tych logik wnosi do codzienności pracy w publicznych instytucjach kultury nie tylko różne praktyki i metody działania, lecz także odmienne sposoby myślenia, wartościowania i postrzegania rzeczywistości, w istotny sposób wpływając na kształt ścieżek kariery kadr kultury.