

Justyna M. Bugaj

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Marek Szarucki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Czynniki determinujące kreatywne środowisko w uniwersytecie

Streszczenie

Celem głównym artykułu jest identyfikacja czynników determinujących kreatywne środowisko w uniwersytecie. Jako metody badawcze zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz badania pilotażowe, bazujące na autorskiej analizie środowiska kreatywnego w uniwersytetach w Polsce. Konkluzje oparto również na wieloletnim doświadczeniu autorów, związanym z badaniem funkcjonowania polskich uniwersytetów. W tekście zaprezentowano definicje kreatywności, środowiska kreatywnego oraz czynników wpływających na kreatywne środowisko w uniwersytecie. Następnie opisano założenia badawcze, przedstawiono wyniki pilotażowych badań własnych oraz przyszłe kierunki badań.

Słowa kluczowe: kreatywność, kreatywne środowisko, kreatywna organizacja, uniwersytet

Kody klasyfikacji JEL: I23, L25, M1, O31

1. Wprowadzenie¹

Zwiększanie konkurencyjności w turbulentnym otoczeniu² jest niezwykle trudne, gdyż wymaga antycypacji sposobów reagowania całej organizacji, w tym szczególnie jej uczestników. Muszą oni podejmować działania na podstawie niepełnych danych i dość szybko kreować (nowe) działania i reakcje, które pozwalają im na osiągnięcie lepszych wyników funkcjonowania w długiej perspektywie czasu przy wykorzystaniu posiadanych ograniczonych zasobów. Zwiększanie przewagi konkurencyjnej w tym kontekście może być powiązane z budowaniem kluczowych kompetencji³, do których niewątpliwie można zaliczyć kreatywne środowisko organizacji. Owe środowisko sprzyja z kolei twórczości i kreatywności pracowników, a także poszukiwaniu nowych rozwiązań funkcjonowania organizacji, w tym może sprzyjać reorganizacji procesów organizacyjnych, jak również tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań w dotychczas stosowanych procesach w organizacji.

Istotną rolę w rozwoju środowiska kreatywnego odgrywają czynniki, które determinują te zmiany i działania. Badania wskazują różne grupy tych czynników w organizacjach oraz ich wpływ na środowisko kreatywne⁴. Wpływ ten może być pozytywny, czyli sprzyjający rozwojowi kreatywności, jak również negatywny – hamujący ten rozwój. Z podobnymi problemami spotykają się również władze uczelni publicznych, jako specyficznej kategorii organizacji. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że brakuje opracowań naukowych, badających to zagadnienie w kontekście uniwersyteckim. Stąd celem głównym niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników determinujących kreatywne środowisko w uniwersytetach. Cel szczegółowy dotyczy sformułowania wstępnych zaleceń i kierunków dalszych badań w tym zakresie.

Metodą służącą do osiągnięcia celów była analiza literatury przedmiotu oraz badania pilotażowe oparte na autorskiej analizie środowiska kreatywnego w wybranych uniwersytetach

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Wydziałowi Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2018.

² M. Matejun, M. Nowicki, „Organizacja w otoczeniu” od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152. Przy czym coraz częściej trudno jest wyznaczyć granicę między organizacją a jej otoczeniem.

³ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 64; J. Bugaj, M. Szarucki, *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, w: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 281–296.

⁴ Por. T. Amabile, S. Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press, Boston 2011; H. Bieniok, *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „ZN Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 73, nr 1919; S.G. Isaksen, K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative Approaches to Problem Solving. A Framework for Innovation and Change*, 3rd ed., Sage, London 2011; M. Krajewska-Nieckarz, *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 457; A. Styhre, M. Sundgren, *Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices*, Palgrave Macmillan, New York 2005.

w Polsce. Konkluzje sformułowano także na podstawie wieloletniego doświadczenia autorów, związanego z badaniem funkcjonowania polskich uniwersytetów. Stąd na początku skupiono się na znaczeniu kreatywności, środowiska kreatywnego oraz czynników wpływających na kreatywne środowisko w uniwersytecie. Następnie opracowano założenia oraz autorską koncepcję badawczą. Po prezentacji wyników badań własnych sformułowano wnioski oraz wskazano przyszłe kierunki badań.

2. Kreatywność i środowisko kreatywne

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania terminy „kreatywny” i „twórczy”, jak i terminy „kreatywny” oraz „innovacyjny” często stosowane są zamiennie lub częściowo pokrywają się w swoim znaczeniu. Niektórzy badacze uważają, że w rzeczywistości różnica między kreatywnością a innowacją zależy od przypadku akcentowania⁵. Cechą odróżniającą te terminy jest traktowanie kreatywności jako generowania pomysłów dla nowych, ulepszonych sposobów robienia rzeczy, a z kolei innowacji jako wdrożenia tych pomysłów w praktyce⁶.

W. Tatarkiewicz, analizując ewolucję terminu „twórczość”, zwrócił uwagę, że jest ona uważana za pożądaną cechę prawie każdego rodzaju działalności wytwórczej, a aspekty twórcze dostrzec można także w pracy opartej na rutynie⁷. Ponadto niektórzy są przekonani, że nie ma takiego rodzaju pracy, która ze względu na swój powtarzalny charakter nie dawałaby możliwości zastosowania podejścia twórczego⁸. Panuje powszechny konsensus co do tego, że cechą wyróżniającą to podejście jest jego wyjątkowość. Dzięki twórczości pojawia się możliwość „wyrwania się z anonimowości istnienia standardowego, (...) wyrażenia własnych, osobistych cech”⁹.

W naukach o zarządzaniu kreatywność jest często kojarzona z myśleniem twórczym, czyli z umiejętnością i zdolnością do tworzenia czegoś nowego lub oryginalnego. Oznacza ona kształtowanie nowej jakości, dokonywanie odkryć, wynalazków czy usprawnień. Jak podkreśla H. Bieniok, osoba kreatywna „to ktoś pomysłowy, twórczy, aktywny i dynamiczny, potrafiący generować i syntetyzować niebanalne, niekonwencjonalne, nowatorskie, oryginalne i ciekawe rozwiązania”¹⁰. Autor ten, podsumowując rozważania na temat natury kreatywności, stwierdza, że osoba kreatywna powinna dysponować w stosownej równowadze takimi składnikami, jak¹¹:

⁵ M.A. West, T. Rickards, *Innovation*, w: *Encyclopaedia of Creativity*, red. M.A. Runco, S.R. Pritzker, Academic Press, London 1999, s. 45–55.

⁶ A. Styhre, M. Sundgren, *Managing...*, op.cit., s. 27.

⁷ W. Tatarkiewicz, *Creativity: History of the Concept*, „Dialectics and Humanism” 1977, nr 3, s. 48.

⁸ K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa 1994, s. 518.

⁹ Ibidem, s. 518.

¹⁰ H. Bieniok, *Kreatywność...*, op.cit., s. 49.

¹¹ Ibidem, s. 51.

- co najmniej przeciętna inteligencja ogólna,
- wszechstronna wiedza ogólna i specjalistyczna,
- mądrość, czyli posiadanie inteligencji praktycznej, umożliwiającej dostrzeganie i racjonalne rozwiązywanie własnych i obcych problemów osobistych i zawodowych,
- odwaga w publicznym wygłaszaniu własnych idei oraz siła przekonywania do swoich racji i pomysłów,
- silna motywacja wobec stosowania praktycznych nowych, oryginalnych rozwiązań,
- własna inicjatywa oraz aktywność twórcza umożliwiająca formułowanie oryginalnych rozwiązań o wysokiej wartości stosowanej i społecznej.

Warto też zwrócić uwagę, że kreatywne rozwiązywanie problemów organizacji jest szczególnie ważne w przypadku występowania skomplikowanych problemów zarządzania¹². Niebagatelne miejsce w przypadku rozwiązywania tego rodzaju problemów zajmują metody heurystyczne¹³. Należy zaznaczyć, że kreatywne rozwiązywanie problemów odgrywa dużą rolę w sytuacji, gdy zawodzą tzw. tradycyjne metody analityczne, oparte na logice i matematyce, zintegrowane z techniką komputerową. W warunkach rosnącej globalizacji, nasilającej się konkurencji oraz konwergencji sektorów szybko zwiększa się liczba nowych problemów o charakterze jakościowym, co przy dotychczasowym doświadczeniu nie oferuje gotowych recept ich rozwiązania. Tego rodzaju problemy mają charakter twórczy, a w ich rozwiązywaniu „decydujące znaczenie posiada nie analiza, lecz synteza, nie logiczne myślenie, lecz intuicja, nie świadomość, lecz podświadomość”¹⁴. Odpowiednie instrumentarium metodyczne stanowi zatem istotny atrybut osób kreatywnych rozwiązujących nietypowe, oryginalne problemy.

Kreatywność zazwyczaj jest bardziej efektem rozbudowanej, zróżnicowanej wiedzy niż nietypowego lub wrodzonego daru pojedynczych osób nastawionych w kierunku niekonwencjonalnej wyobraźni. Jest postrzegana jako twórczy proces lub proces tworzenia czegoś nowego, np. wyrobu, usługi lub techniki¹⁵. J. Kao wskazuje, że kreatywność „to proces ludzki skutkujący wynikiem, który jest nowatorski (nowy), pożyteczny (rozwiązuje istniejący problem lub zaspokaja istniejącą potrzebę) oraz zrozumiały (może być odtworzony)”¹⁶. Kreatywne środowisko, w którym występują licznie przedstawiciele kreatywnych zawodów (uczni, eksperci, artyści, itd.), tworzone jest dzięki ich współpracy, otwartości i różnorodności. W jej wyniku powstają warunki do niekonwencjonalnych zachowań oraz formułowania śmiałych wizji.

¹² M. Szarucki, *Przesłanki doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 315.

¹³ J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.

¹⁴ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 224.

¹⁵ *Encyclopedia of Management*, red. M.M. Helms, 5th ed., Thomson Gale, Farmington Hills 2006, s. 149.

¹⁶ J.J. Kao, *Managing Creativity*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1991, cyt. za: *Encyclopedia...*, op.cit., s. 149.

W niniejszym opracowaniu kreatywne środowisko rozumiane będzie jako zespół czynników warunkujących nieszablonowe działanie, twórczą pracę, generowanie nowych pomysłów, innowacyjność i chęć do eksperymentowania.

3. Czynniki determinujące kreatywne środowisko

Wielu autorów zidentyfikowało różnorodne czynniki kreatywności, jak np.¹⁷:

- promowanie podejmowania ryzyka oraz stawianie czoła wyzwaniom,
- elastyczność,
- współpraca,
- niezależność osób,
- ograniczanie zależności hierarchicznych,
- tworzenie kultury organizacyjnej faworyzującej kreatywność.

Przy czym jednym z istotnych obszarów badawczych z zakresu kreatywności jest środowisko, w którym przejawia się kreatywność. Badania te zazwyczaj mają na celu zidentyfikowanie czynników determinujących wydajność kreatywności. Analizowanie kontekstu kreatywności zmienia perspektywę badawczą z orientacji skoncentrowanej na osobowych psychometrycznych cechach na kontekst organizacji i zarządzania. Studia w tym zakresie wskazują na różne elementy składające się na środowisko kreatywne. Model zaproponowany przez T.M. Amabile składa się z pięciu składników wpływających na kreatywność w organizacji, takich jak¹⁸:

- 1) zachęcanie do bycia kreatywnym,
- 2) autonomia,
- 3) zasoby,
- 4) presja,
- 5) organizacyjne bariery kreatywności.

Motywowanie do bycia kreatywnym przejawia się w postaci informacji i wsparcia nowych pomysłów, co należy komunikować otwarcie pomiędzy różnymi poziomami organizacji.

¹⁷ C. Andriopoulos, A. Lowe, *Enhancing Organisational Creativity: The Process of Perpetual Challenging*, „Management Decision” 2000, 38(10), s. 734–742; T.M. Amabile, M. Khair, *Creativity and the Role of the Leader*, „Harvard Business Review” 2008, 86(10), s. 100–109; W.C. Chang, Z.H. Chiang, *A Study on How to Elevate Organisational Creativity in Taiwanese Design Organisation*, „International Journal of Innovation Management” 2008, 12(4), s. 699–723; D.A. Pitta, V.R. Wood, F.J. Franzak, *Nurturing an Effective Creative Culture Within a Marketing Organization*, „The Journal of Consumer Marketing” 2008, 25(3), s. 137–148; E. Catmull, *How Pixar Fosters Collective Creativity*, „Harvard Business Review” 2008, 86(9), s. 64–72; V.R. Wood, F.J. Franzak, D.A. Pitta, T. Gillpatrick, *Integrating Creative People, Creative Communities and Macro-Environmental Characteristics into the Marketing Organization*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 2011, 5(3), s. 32–46; L. Girdauskienė, *The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics & Management” 2013, 18(1), s. 176–182.

¹⁸ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, 40(1), s. 39–58.

Autonomia polega na swobodzie indywidualnej i poczuciu kontroli w codziennej pracy. Ważnym elementem jest dostęp do materiałów oraz informacji niezbędnych do pracy. Presja polega na stawianiu pozytywnych wyzwań oraz unikaniu negatywnego postrzegania nadmiaru pracy. Wśród istotnych czynników ograniczających kreatywność wymienia się wpływ konserwatywnego myślenia oraz konflikty wewnętrzne pomiędzy pracownikami, które należy eliminować¹⁹.

W literaturze spotkać można wiele wskazówek na temat tworzenia środowiska sprzyjającego kreatywności. A.G. Van Gundy dzieli czynniki determinujące kreatywność grupy na trzy kategorie²⁰:

- 1) otoczenie zewnętrzne,
- 2) wewnętrzny kreatywny klimat członków grupy,
- 3) jakość relacji interpersonalnych pomiędzy członkami grupy.

Badania wskazują również, że występują czynniki sprzyjające tworzeniu kreatywnego środowiska pracy, tzw. stymulanty, oraz bariery hamujące lub przeszkadzające w budowaniu tego rodzaju środowiska²¹. Wśród przykładowych stymulantów wymienić można takie, jak: wolność, poczucie kontroli, wspieranie, atmosfera współpracy, wyzwania, odpowiednie uznanie i nagradzanie, otwartość na nowości, robienie w inny sposób, możliwość wyrażenia dezaprobaty na temat kwestii bez ich personalizacji, ważne, wartościowe oraz sensowne projekty lub zadania do wykonania. Do barier budowania kreatywnego środowiska pracy należą następujące przykładowe czynniki: nadmierny biurokracizm, brak poczucia kontroli, zbyt rygorystyczna, niekonstruktywna lub przedwczesna ocena, niewystarczające zasoby, nadmierna presja czasu, dążenie do zachowania *status quo*, nadmierne przywiązanie do wewnętrznych sposobów postępowania, ukryte plany (programy, cele).

Pojawia się pytanie: Jakie są stymulanty i bariery tworzenia kreatywnego środowiska w uczelni wyższej? Stąd w następnej części zaprezentowane zostaną wyniki badań pilotażowych nad czynnikami determinującymi kreatywne środowisko w uniwersytetach.

4. Podstawowe założenia badawcze dotyczące kreatywnego środowiska w uniwersytetach

Tworzenie teorii naukowej opiera się na stosowaniu różnorodnych modeli badawczych, które mogą mieć bardziej lub mniej uniwersalny charakter. Stosowane też są różne podejścia metodologiczne. Jako klasyczne wymienia się trzy fazy występujące w badaniach naukowych:

¹⁹ Por. N. Anderson, K. Potočník, J. Zhou, *Innovation and Creativity in Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, „Journal of Management” 2014, 40(5), s. 1297–1333.

²⁰ A.G. Van Gundy, *How to Establish a Creative Climate in the Work Group*, „Management Review” 1984, 73(8), s. 24–28.

²¹ S.G. Isaksen, K.B. Dorval, D.J. Treffinger, *Creative...*, op.cit., s. 183.

- 1) obserwacja,
- 2) uogólnienie,
- 3) eksperymentowanie.

Trójstopniowy podział procesu badawczego używany jest przede wszystkim przez naukowców realizujących badania podstawowe. R.L. Ackoff podkreśla, że w badaniach stosowanych fazy badawcze są bardziej skonkretyzowane w postaci poszczególnych etapów²²:

- 1) formułowanie problemu,
- 2) budowa modelu,
- 3) badanie modelu,
- 4) wyprowadzenie rozwiązania na podstawie modelu,
- 5) wypróbowywanie i sprawdzanie rozwiązania,
- 6) wprowadzenie rozwiązania w życie.

Z kolei E. Babbie, opisując tradycyjny model badań naukowych, jako pierwszy etap wskazuje identyfikację zainteresowań badawczych naukowca²³. W drugim etapie zainteresowania te konfrontowane są z dostępną teorią, co skutkuje sformułowaniem hipotez badawczych. Etap trzeci koncentruje się na operacjonalizacji, polegającej na określeniu procedur do badania zmiennych obserwowalnych. Efektem jest sformułowanie sprawdzalnej hipotezy, która będzie testowana w toku dalszych obserwacji. Podobnie model badawczy charakteryzuje R. Dubin, wymieniając osiem podstawowych składników teorii naukowej, stanowiących etapy w procesie jej tworzenia²⁴.

Do przygotowania założeń badawczych kreatywnego środowiska w uniwersytecie i zaplanowania pilotażu wykorzystano analizę literatury polskiej i zagranicznej²⁵. Na jej podstawie wyodrębniono trzy obszary kreatywności, które, zdaniem autorów, tworzą kreatywne środowisko w uniwersytecie poprzez:

- 1) kreatywne miejsce, wzmacniające kreatywne działania, np. w obszarze tworzenia nauki, nowych technologii, umożliwiające zmiany procesów wewnętrznych w celu pobudzania kreatywności pracowniczej, tworzące centra transferów technologii, organizacje typu *start up* itd.,
- 2) kreatywne procesy, elastyczne, dopasowane do wewnątrzorganizacyjnych potrzeb, umożliwiające tworzenie kreatywnych rozwiązań: produktów, usług, np. patentów, ekspertyz, raportów i innych twórczych aktywności,

²² Zob. R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 43–44.

²³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 69.

²⁴ Por. R. Dubin, *Theory Building in Applied Areas*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York 1983.

²⁵ Proponowany model badawczy ze względu na specyfikę organizacji, jaką jest uniwersytet, nie może być uniwersalny. Uwzględnia on uwarunkowania formalnoprawne oraz funkcje realizowane przez uczelnie wyższe w zakresie prowadzenia badań naukowych, kształcenia oraz formowania postaw społecznych studentów. Por. J. Bugaj, M. Szarucki, *Identyfikacja...*, op.cit., s. 281–296; J. Bugaj, *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

3) kreatywnych pracowników, zatrudnianie osób o wysokich kwalifikacjach, kompetencjach, aspiracjach zawodowych, twórczych, zatrudnianie ekspertów.

Założono dodatkowo, że uniwersytet jest organizacją kreatywną, gdyż reprezentuje organizację z kreatywnego sektora, umożliwia rozwój kreatywnych branż, tworzy kreatywne produkty (i usługi) oraz rdzeń jego pracy stanowi kreatywność (twórczość i innowacyjność). Charakteryzuje się dużymi zasobami wiedzy i łatwością w jej przenoszeniu oraz akumulacji, nie tylko wewnątrz uczelni. Dodatkowo występuje w nim koncentracja szczególnie utalentowanych osób, generujących kreatywne i nowe rozwiązania w i dla każdej branży. Osoby te mają dostęp do najnowszych technologii zarówno w uczelni, jak i dzięki współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem. Skutkiem tego jest zdolność uniwersyteckiego środowiska do tworzenia nowych form i wartości, tak materialnych (np. usług, produktów), jak niematerialnych (np. pomysłów, idei).

Proces badawczy omawianego zagadnienia jest wieloetapowy, gdyż badanie kreatywności w uniwersytecie jest problemem wieloaspektowym i wielowymiarowym. Na początku skupiono się na wybraniu uniwersytetów oraz ustaleniu i opracowaniu elementów podlegających badaniu w uniwersytetach. Po analizie literatury stwierdzono, że można zidentyfikować kreatywne środowisko na uniwersytecie, badając jego wybrane dokumenty strategiczne, takie jak misje i strategie (na poziomie uczelni i ewentualnie na poziomie wydziałów). Określono, że wpływ badacza na tak zebrane dane będzie minimalny, choć będą one przedstawiać głównie postulatywny poziom zachowania badanych uczelni. W celu zawężenia analizowanych danych skupiono się na poszukiwaniu określeń (czynników zidentyfikowanych na podstawie literatury) jednoznacznie stanowiących o kreatywnym środowisku w uniwersytecie. Już ten etap potwierdził konieczność zaplanowania i przeprowadzenia dalszych badań na podstawie triangulacji metod (zaplanowanie badań wykorzystujących standaryzowany kwestionariusz oraz wywiady pogłębione).

5. Wyniki badań uniwersyteckiego środowiska kreatywnego

Obecnie w Polsce funkcjonuje 18 uniwersytetów nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego²⁶. Do etapu pilotażu zdecydowano się wylosować cztery uczelnie z tego zbioru. Ze względu na brak zadowalających wyników pierwszej analizy dokumentów strategicznych losowanie przeprowadzono powtórnie i wylosowano kolejne cztery uczelnie. W tym przypadku analizę rozszerzono na wydziałowe dokumenty strategiczne. Podjęto także decyzję, aby połączyć wnioski z analizy dotyczącej określeń stanowiących

²⁶ Do losowania w etapie pilotażu wykorzystano opublikowaną na stronach rządowych ogólną listę uniwersytetów, bez tzw. uniwersytetów przymiotnikowych. *Wykaz publicznych uczelni akademickich w podziale według typu uczelni podlegających nadzorowi ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego*, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelnie-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>, dostęp 20.12.2017.

o „kreatywnym miejscu” i „kreatywnych procesach”. W tabeli 1 przedstawiono zidentyfikowane w badaniach pilotażowych stymulanty i bariery charakteryzujące uniwersyteckie środowisko kreatywne.

Tabela 1. Stymulanty i bariery dotyczące założeń modelu kreatywnego środowiska w uniwersytecie (opracowanie zbiorcze)

Stymulanty	Bariery
Kreatywne miejsce i kreatywne procesy	
Elastyczna struktura organizacyjna, zależna od określonej pracy do wykonania	Struktura hierarchiczna, niemożliwa do zmiany, umożliwiająca pracę w określony sposób
Procesy umożliwiające elastyczne działanie, nacisk na samoorganizowanie się	Procesy wymuszające działania w ustalony sposób (rutynowy), nacisk na zachowanie <i>status quo</i>
Motywowanie przez zachęcanie do działania, wspieranie w działaniach	Motywowanie przez ocenę wyników pracy (wykazanie się natychmiastowymi wynikami pracy, np. „punktoza”), nakaz określonego działania
Motywowanie do eksperymentowania, pozwalanie na błędy	Brak zachęt do eksperymentowania, karanie za błędy
Odpowiednie uznanie i nagradzanie	Niewystarczające zasoby
Ocena pracy wspierająca, rozwojowa, pomagająca w rozwoju i doskonaleniu zawodowym	Ocena zbyt rygorystyczna lub ocena przedwczesna; niekonstruktynna
Kreatywni pracownicy	
Wysokie kompetencje i kwalifikacje	Wysokie kwalifikacje
Otwarcie na nowości, chęć i możliwość wykonywania pracy w inny sposób, poszukiwanie nowych rozwiązań, wprowadzanie ciągłych zmian w swojej pracy	Niechęć do zmian, rutynowe działania, przyzwyczajenia, nawyki, praca nastawiona na powtarzalność
Atmosfera współpracy (pozytywna rywalizacja), zaangażowanie	Atmosfera rywalizacji (konkurowanie), realizacja procedur, sprawność działania, praca bez zakłóceń
Samokontrola, wpływ na decyzje, swoboda działania	Nadmierna kontrola pracy, nadmierna presja np. czasu, przewidywalność
Podejmowanie się ważnych, wartościowych lub sensownych projektów, chęć wykonywania ambitnych zadań, wyzwania, chęć podejmowania ryzyka, nowatorstwo	Podejmowanie się projektów, które są proste, mają duże szanse powodzenia, brak podejmowania się twórczych i trudnych tematów badawczych, projekty łatwe i odtwórcze, działania zachowawcze
Wolność, zaufanie, swoboda w wyborze i realizacji określonej pracy	Nadmiar biurokracyzmu i kontroli, konieczność generowania dokumentów udowadniających potrzebę realizacji określonej pracy

Źródło: badania własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że wśród badanych jednostek nie ma takiego uniwersytetu, który można zakwalifikować jednoznacznie do organizacji posiadającej kreatywne środowisko. W każdym przypadku zaobserwowano pojedyncze praktyki (na które składają się jedna lub więcej stymulantów) przedstawione w tabeli 1 i zdecydowaną większość barier. Każda z badanych uczelni może pochwalić się miejscami, które można zakwalifikować jako kreatywne, i każda z nich zatrudnia kompetentnych oraz wysoko

wykwalfikowanych pracowników²⁷. Dodatkowo niektóre badane uczelnie zawierają więcej stymulantów, a inne więcej barier. W dokumentach strategicznych tylko jednej uczelni i to tylko na poziomie jednego z jej wydziałów odnaleziono większość określeń zidentyfikowanych w tabeli 1 jako stymulanty.

Na tym etapie badań nie znaleziono jednoznacznego potwierdzenia dla posiadania przez badane uczelnie kreatywnych procesów. Wszystkie badane uczelnie mają być innowacyjne (w założeniach ze strategii), jednak to nie gwarantuje tworzenia nowych rozwiązań (materialnych i niematerialnych) i na tym etapie badań nie stwierdzono, by wewnętrzne procesy to umożliwiały, np. poprzez swoją elastyczność, odbiurokratyzowanie, zaufanie i brak kontroli.

6. Podsumowanie

Analiza literatury pozwala stwierdzić, że nie ma jednoznacznej definicji kreatywnego środowiska i organizacji kreatywnej. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kreatywna organizacja rozwija się w kreatywnej branży, tworzy kreatywne produkty (które często są niematerialne, unikatowe i oryginalne) oraz rdzeń jej pracy stanowi kreatywność. Kreatywna praca z kolei ma naturę intelektualną, wykonywana jest w warunkach niepewności i nie jest ustandaryzowana.

Uniwersytet z założenia powinien być organizacją kreatywną, jednak przeprowadzone badania pilotażowe nie w pełni potwierdzają to sformułowanie. W uczelniach wyższych spotkać można wiele osób kreatywnych, które mimo barier spotykanych w środowisku organizacyjnym są w stanie generować kreatywne pomysły. Efektem tych pomysłów są wdrażane rozwiązania innowacyjne (np. produkty, usługi, oryginalne opracowania teoretyczno-metodologiczne). Jednym z powodów tego zjawiska może być mikroklimat panujący w ramach jednostek organizacyjnych, w jakich zatrudnione są osoby kreatywne. Duże znaczenie może tu mieć także rola bezpośredniego przełożonego, kierownika instytutu, katedry lub zakładu, który swoją postawą, doświadczeniem zawodowym, zachowaniem, przychylnością oraz funkcją mentora jest w stanie zapewnić warunki do kreatywności swoich współpracowników.

Można przyjąć, że uczelnie wyższe jako organizacje mają potencjał o charakterze kreatywnym ze względu na realizowane w większym lub mniejszym stopniu efekty w zakresie generowania nowych pomysłów, tworzenia koncepcji naukowych, opracowywania wynalazków czy metodyk rozwiązywania problemów jako odpowiedzi na rosnące wyzwania turbulentnego otoczenia.

Mimo pilotażowego charakteru wskazano występowanie różnorodnych czynników stymulujących oraz ograniczających kreatywność środowiska uczelnianego, zgromadzonych

²⁷ Co jednak nie oznacza, że są oni kreatywni lub że kreatywnie działają. Samo generowanie projektów nie potwierdza kreatywności pracowniczej, podobnie jak liczba publikacji naukowych nie potwierdza, że wszystkie są twórcze i wprowadzają „nowości”, np. nowe rozwiązania.

w trzech obszarach. Jednym z ograniczeń przeprowadzonej analizy jest opieranie się na formalnie sporządzonych dokumentach strategicznych na poziomie uczelni i wydziałów, a nie na poziomie instytutów czy katedr (zakładów). Stąd uzyskane wyniki generują dalsze pytania, na które odpowiedzi należy szukać w przyszłości. Na przykład: W jakim stopniu zidentyfikowane stymulanty i bariery wpływają na kreatywność środowiska uczelnianego (danej uczelni i wszystkich uniwersytetów)? W jakiej mierze czynniki te wpływają na kreatywność poszczególnych pracowników uczelni wyższych?

Bibliografia

1. Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
2. Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, 40(1).
3. Amabile T.M., Khaire M., *Creativity and the Role of the Leader*, „Harvard Business Review” 2008, 86(10).
4. Amabile T., Kramer S., *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.
5. Anderson N., Potočník K., Zhou J., *Innovation and Creativity in Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, „Journal of Management” 2014, 40(5).
6. Andriopoulos C., Lowe A., *Enhancing Organisational Creativity: The Process of Perpetual Challenging*, „Management Decision” 2000, 38(10).
7. Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
8. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
9. Bieniok H., *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „ZN Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 73, nr 1919.
10. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
11. Bugaj J., *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
12. Bugaj J., Szarucki M., *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych, w: Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
13. Catmull E., *How Pixar Fosters Collective Creativity*, „Harvard Business Review” 2008, 86(9).
14. Chang W.C., Chiang Z.H., *A Study on How to Elevate Organisational Creativity in Taiwanese Design Organisation*, „International Journal of Innovation Management” 2008, 12(4).
15. Dubin R., *Theory Building in Applied Areas*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York 1983.

16. *Encyclopedia of Management*, red. M.M. Helms, 5th ed., Thomson Gale, Farmington Hills 2006.
17. Girdauskiene L., *The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach*, „Economics & Management” 2013, 18(1).
18. Isaksen S.G., Dorval K.B., Treffinger D.J., *Creative Approaches to Problem Solving. A Framework for Innovation and Change*, 3rd ed., Sage, London 2011.
19. Kao J.J., *Managing Creativity*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1991, za: *Encyclopedia of Management*, red. M.M. Helms, 5th ed., Thomson Gale, Farmington Hills 2006.
20. Krajewska-Nieckarz M., *Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 457.
21. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
22. Matejun M., Nowicki M., „Organizacja w otoczeniu” od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
23. Pitta D.A., Wood V.R., Franzak F.J., *Nurturing an Effective Creative Culture within a Marketing Organization*, „The Journal of Consumer Marketing” 2008, 25(3).
24. Styhre A., Sundgren M., *Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
25. Szaniawski K., *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa 1994.
26. Szarucki M., *Przesłanki doboru metod heurystycznych w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.
27. Tatarkiewicz W., *Creativity: History of the Concept*, „Dialectics and Humanism” 1977, nr 3.
28. Van Gundy A.G., *How to Establish a Creative Climate in the Work Group*, „Management Review” 1984, 73(8).
29. West M.A., Rickards T., *Innovation*, w: *Encyclopaedia of Creativity*, red. M.A. Runco, S.R. Pritzker, Academic Press, London 1999.
30. Wood V.R., Franzak F.J., Pitta D.A., Gillpatrick T., *Integrating Creative People, Creative Communities and Macro-Environmental Characteristics into the Marketing Organization*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 2011, 5(3).
31. *Wykaz publicznych uczelni akademickich w podziale według typu uczelni podlegających nadzorowi ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego*, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>

Creative Environment Determining Factors at Universities

Summary

The article is primarily aimed at the identification of factors which determine creative environments at universities. The research methods include the literature analysis and a pilot study based on the authors' designed analysis of creative environment at universities in Poland. The conclusions are also based on the authors' long-term experience related to the research of the functioning of Polish universities. The text presents the definitions of creativity, creative environment and factors affecting creative environments at universities. The research assumptions are described and the results of authors' own pilot study as well as future research trends are presented.

Keywords: creativity, creative environment, creative organisation, university
