

Rafał Kasprzak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-8208-6159>

Marta Ziółkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-2883-3595>

Organizacja przestrzeni stymulującej kreatywność pracowników w warunkach pracy hybrydowej – wyniki badań jakościowych

Streszczenie

W ramach badania nad optymalnym portfelem czynników otoczenia społecznego i fizycznego, wpływających na stymulowanie kreatywności pracowników, autorzy proponują rozszerzenie istniejącego modelu pracy stacjonarnej na model hybrydowy, przy założeniu, że pewne czynniki stymulujące kreatywność w modelu hybrydowym mogą być substytutem dla ich odpowiedników istniejących w modelu stacjonarnym. Na potrzeby analiz sformułowano zestaw pytań badawczych dotyczących optymalnych czynników otoczenia społecznego i fizycznego w obu modelach pracy.

Jakościowe badania empiryczne w formie wywiadów pogłębionych pozwoliły na zebranie materiału poznawczego, który został poddany szczegółowej analizie treści, opartej na percepcji i doświadczeniach uczestników.

Wyniki badań jakościowych wskazują na potrzebę ustalenia, które czynniki otoczenia społecznego i fizycznego są optymalne dla stymulowania kreatywności pracownika w różnych modelach pracy. Projektowanie przestrzeni pracy staje się kluczowym elementem wspierającym innowacyjność organizacji,

a takie cechy jak obecność roślin, dźwięki, wygodne meble i przestrzenie do relaksu mogą znacząco wpływać na kreatywność pracowników.

Podsumowując, prezentowane w artykule badania miały na celu zidentyfikowanie czynników odpowiadających za kreatywność pracowników w modelu hybrydowym i potwierdzenie ich potencjalnej roli jako substytutów dla istniejących czynników w modelu stacjonarnym.

Słowa kluczowe: kreatywna przestrzeń, kreatywność, organizacja przestrzeni, praca hybrydowa

Kody klasyfikacji JEL: D2, L2, M1

1. Wprowadzenie

Kreatywność jako cecha ludzkiego umysłu od wielu lat stanowi interesujący obszar poznawczy. Wraz z opracowaniem koncepcji klasy kreatywnej [Florida, 2002] w coraz większym stopniu poczęto dostrzegać rolę, jaką odgrywa ta grupa społeczna oraz wspomniana cecha w rozwoju gospodarczym. Zaobserwowano przy tym, że koncentracja osób odznaczających się kreatywnością w regionach miejskich pozytywnie wpływa na ich potencjał innowacyjny oraz rozwój branż zaawansowanych technologicznie [Yon, 2008; Hoyman, Faricy, 2009; Hansen, Asheim, Vang, 2009; Sleuwaegen, Boiardi, 2014], co wyróżnia jednocześnie te osoby na tle pracowników ery industrialnej [Lisakova, 2020].

Rosnąca rola kreatywności i klasy kreatywnej coraz usilniej zachęca do poszukiwania czynników stymulujących jej potencjał. W prowadzonych na świecie badaniach można wyznaczyć kilka interesujących kierunków poznawczych, w ramach których poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób stymulować kreatywność jednostki?
- W jaki sposób stymulować proces twórczy jednostki?
- W jaki sposób zmieniać otoczenie, aby sprzyjało kreatywności jednostki?

Badania związane z poszukiwaniem czynników pozytywnie wpływających na kreatywność jednostki eksponują rolę rodziny i posiadanych przez nią środków [Wolska-Długosz, 2015; Rusu, 2019], a także systemu edukacji ukierunkowanego na rozwój określonych kompetencji [Vejian, Kamarudin, Kadir, 2016; Rotaru, 2020; Saleem Masadeh, 2021] i cech osobowości [Afshari, Ghavifekr, Siraj, Razak, 2013].

W artykule przedstawione zostały wyniki badań jakościowych służących zidentyfikowaniu czynników wpływających na kreatywność pracowników w modelu hybrydowym i potwierdzenie ich potencjalnej roli jako substytutów czynników występujących w modelu stacjonarnym.

2. Czynniki sprzyjające pracy kreatywnej

Poznanie uwarunkowań procesu twórczego pozwala na identyfikację optymalnych metodyk pracy, których konsekwentne stosowanie umożliwi maksymalizację efektów. Należy do nich m.in. technika kreatywnego rozwiązywania problemów [Lumsdaine, Lumsdaine, 1995], znajdująca zastosowanie nie tylko w innowacyjnych programach edukacyjnych [Gerhart, Carpenter, 2008], ale także w gospodarce [Finke, Ward, Smith, 1992; Fernald, Nickolenko, 1993]. Rozwój badań nad procesem twórczym pozwolił wypracować wiele technik stymulowania kreatywności i jej angażowania w rozwiązywanie problemów gospodarczych i społecznych [Kasprzak, 2022], które mogą zostać z powodzeniem wykorzystane w celu kształtowania innowacyjnych modeli biznesu [Kasprzak, Tomaszewski, Ziółkowska, 2020].

Z kolei badania nad otoczeniem stymulującym kreatywność pracownika polegają na poszukiwaniu optymalnych metodyk aranżacji pracy, w ramach której dąży się do unikania tradycyjnych inhibitorów kreatywności, takich jak formalne struktury, ograniczenia czasowe, surowe regulacje, wykonywanie powtarzalnych zadań, standardowe miejsca pracy [Dul, Ceylan, 2011].

Rola środowiska pracy nie może być we współczesnej organizacji niedostrzegana [Madjar, Oldham, Pratt, 2002; Samani, Rasid, Sofian, 2014], a jej poprawne wdrożenie jest już przedmiotem analiz z zakresu ergonomii miejsca pracy [Oldham, Cummings, 1996; Haner, 2005]. Projektowanie środowiska pracy sprzyjającego kreatywności jest bowiem dzisiaj ważnym elementem planowania przestrzeni [de Croon, Sluiter, Kuijer, Frings-Dresen, 2005; Costa, Seixas, Roldão, 2009].

Studia i analizy pozwoliły zidentyfikować holistyczne modele ukierunkowane na zrozumienie zasad wspomagających kompleksowe stymulowanie kreatywności pracownika w organizacji. Ciekawym ujęciem jest koncepcja tzw. 4P [Rhodes, 1961], obejmująca kolejno: osobę twórcy (ang. *person*), produkt twórczości (ang. *product*), twórczy proces (ang. *process*) oraz czynniki warunkujące kreatywność (ang. *press*).

Wykorzystanie tego modelu w celu stworzenia całościowego systemu stymulowania kreatywności z perspektywy organizacji może obejmować w kontekście:

- osoby – identyfikowanie i rekrutowanie do organizacji osób o pożądanym potencjale kreatywnym oraz określonych cechach poznawczych, doświadczeniu i posiadanych kompetencjach;
- produktu – otwarcie organizacji na wdrażanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów do oferty oraz wypracowanie otoczenia czy raczej cech kultury organizacyjnej umożliwiających tworzenie nowych produktów lub eksperymentowanie z nowymi koncepcjami;
- procesu – stworzenie czynników sprzyjających wdrażaniu w organizacji metodyk pracy kreatywnej i likwidację inhibitorów takiej aktywności;
- otoczenia – zidentyfikowanie tych zjawisk czy cech otoczenia pracownika, które ułatwiają mu bycie kreatywnym pod względem zarówno społecznym (m.in. kultura organizacji

sprzyjająca kreatywności), jak i fizycznym (m.in. wprowadzenie określonych założeń w kształtowaniu przestrzeni fizycznej, w której funkcjonuje pracownik).

Interesującym rozszerzeniem powyższego modelu jest koncepcja tzw. 5A [Glăveanu, 2013], obejmująca następujące wymiary: *actor, action, artifact, audience, affordances*.

Tabela 1. Porównanie modelu 4P i modelu 5A

Model 4P		Model 5A	
Indywidualne predyspozycje	osoba	aktor	Indywidualne predyspozycje w kontekście społecznym
Cechy produktów	produkt	artefakty	Kulturowy kontekst oceny produktów i produkcji
Mechanizmy poznawcze	proces	działania	Aspekty psychologiczne i behawioralne
Zewnętrzny zbiór zmiennych warunkujących kreatywność	otoczenie	odbiorcy	Wzajemne zależności między twórcami a społeczeństwem
		dostępność	Wzajemne zależności między twórcami a światem materialnym

Źródło: Glăveanu [2013, s. 71].

Koncepcja 5A jest zakorzeniona w aktualnej literaturze naukowej z zakresu psychologii społeczno-kulturowej i ekologicznej oraz teorii umysłu rozproszonego. Głównym celem tego podejścia jest stworzenie bardziej wszechstronnego i jednolitego spojrzenia na proces kreatywności. Składa się na nie pięć kluczowych elementów, które wpływają na kreatywne działania i myślenie:

- aktorzy – czynniki osobiste, społeczne i kulturowe, które uczestniczą w procesie tworzenia; to ludzie, grupy czy nawet całe organizacje wnoszące swoje perspektywy i doświadczenia;
- działania – aktywności podejmowane przez aktorów, czyli to, co robimy, jak rozwiązujemy problemy, jakie kroki podejmujemy w procesie tworzenia;
- artefakty – narzędzia, materiały i obiekty, które są wykorzystywane w procesie tworzenia; mogą to być technologie, szkice, dokumenty – wszystko, co wspiera kreatywne działania;
- odbiorcy – ci, którzy docierają do efektów twórczego działania, czyli ludzie, grupy lub instytucje korzystające z dzieła lub idei;
- dostępność – warunki, kontekst i środowisko, które mogą wpłynąć na kreatywność, czyli zarówno to, co jest dostępne, jak i to, co może ograniczać proces tworzenia.

Konceptualizacja licznych badań poświęconych kreatywności pozwoliła zidentyfikować nie tylko fakt wpływu otoczenia fizycznego na kreatywność [Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Amabile, 1996; Shalley, Gilson, 2004], ale także czynniki otoczenia fizycznego stymulującego kreatywność człowieka, w którym ważną rolę odgrywają [McCoy, Evans, 2002]:

- a) złożoność szczegółów wizualnych,
- b) widok na środowisko naturalne,
- c) stosowanie materiałów naturalnych,
- d) mniejszy udział chłodnych kolorów,
- e) mniejsze użycie materiałów powierzchniowych wytworzonych lub kompozytowych.

We wnioskach wynikających z badań empirycznych zauważalna jest także rola takich czynników otoczenia jak: rośliny doniczkowe [Shibata, Suzuki, 2004; Studente, Seppala, Sadowska, 2016], dostęp do środowiska naturalnego [Plambech, Bosch, 2015]; kolory [Rook, 2014; Lan, Hadji, Xia, Lian, 2020] czy materiały naturalne, w tym drewno [Ridoutt, Ball, Killerby, 2002].

Poza aspektami czysto fizycznymi ważna jest również kultura organizacyjna, która może znacząco stymulować kreatywność pracownika. W bogatej literaturze przedmiotu [Kiumarsi, Isa, Navi, 2015; Taha, Širková, Ferencová, 2016; Hermida, Clem, Güss, 2019] wskazuje się na określone cechy kultury organizacyjnej, które mogą w pozytywny sposób oddziaływać na te zmiany. Należą do nich m.in. poczucie psychologicznego bezpieczeństwa, dobre relacje interpersonalne, sprawna komunikacja i skuteczna motywacja pracownika.

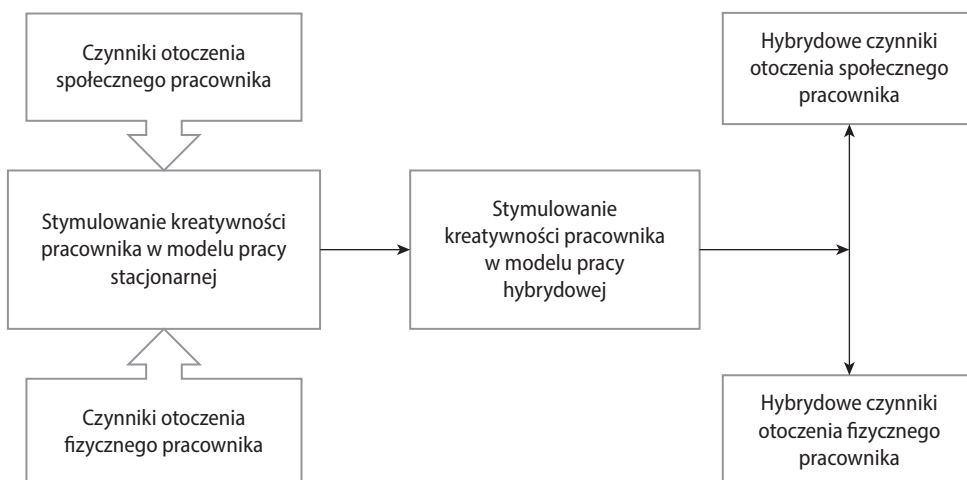
Zidentyfikowane obszary czynników sprzyjających kreatywności pracownika pozwalają na opracowanie modelu badawczego leżącego u podstaw prowadzonych empirycznych prac badawczych o charakterze jakościowym i ilościowym.

3. Wyniki badań jakościowych

3.1. Model badawczy

W projekcie badawczym podjęto próbę ustalenia zależności między czynnikami stymulującymi kreatywność pracownika, możliwymi do wdrożenia w modelu pracy stacjonarnej bądź w modelu pracy hybrydowej (rysunek 1).

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym modelu badawczym, zakładającym istnienie optymalnego portfela czynników otoczenia zarówno społecznego (m.in. kultura organizacji sprzyjająca kreatywności), jak i fizycznego (m.in. wprowadzenie określonych zasad kształtowania przestrzeni fizycznej, w której funkcjonuje pracownik) wpływającego na stymulowanie kreatywności pracownika w dotychczasowym modelu pracy stacjonarnej, przyjmuje się założenie o istnieniu określonych czynników, które mogą nie tylko wpłynąć na stymulowanie pracownika w modelu pracy hybrydowej, ale także być substytutem istniejących czynników stymulowania pracownika w modelu pracy stacjonarnej.

Wynikająca z opracowania tego modelu grupa pytań badawczych obejmuje następujące obszary poznawcze:

- Jakie czynniki otoczenia społecznego są optymalne pod względem stymulowania kreatywności pracownika w modelu pracy stacjonarnej?
- Jakie czynniki otoczenia fizycznego są optymalne pod względem stymulowania kreatywności pracownika w modelu pracy stacjonarnej?
- Jakie czynniki otoczenia społecznego są optymalne pod względem stymulowania kreatywności pracownika w modelu pracy hybrydowej?
- Jakie czynniki otoczenia fizycznego są optymalne pod względem stymulowania kreatywności pracownika w modelu pracy hybrydowej?
- Jakie czynniki otoczenia społecznego w modelu pracy stacjonarnej mogą być substytuowane czynnikami z modelu pracy hybrydowej?
- Jakie czynniki otoczenia fizycznego w modelu pracy stacjonarnej mogą być substytuowane czynnikami z modelu pracy hybrydowej?

Przeprowadzone badania empiryczne miały początkowo charakter jakościowy i na podstawie pogłębionego wywiadu zindywidualizowanego pozwoliły zidentyfikować kluczowe kierunki planowanych w dalszej kolejności badań ilościowych. Przedstawione w kolejnych częściach niniejszego opracowania informacje obejmują metodykę i wyniki przeprowadzonych badań jakościowych.

3.2. Metodyka badań

W zrealizowanym zadaniu badawczym wykorzystano metodę jakościową stosowaną w badaniach eksploracyjnych i analizę danych w nawiązaniu do paradygmatu imperatywno-symbolicznego [Blumer, 1969]. Badania jakościowe obejmują w swej istocie gromadzenie i analizowanie danych nienumerycznych (np. tekstu) w celu zrozumienia pojęć, opinii lub doświadczeń. W ramach tego procesu badacz stopniowo nadaje sens zjawisku społecznemu poprzez kontrastowanie, porównywanie, replikowanie, katalogowanie i klasyfikowanie przedmiotu badania [Miles, Huberman, 1984]. Dane wyłaniające się z badania jakościowego mają charakter opisowy, co oznacza, że są one wyrażane w postaci słów (przede wszystkim słów uczestnika) lub obrazów, a nie liczb [Fraenkel, Wallen, 1990; Marshall, Rossman,

2022]. Warto zaznaczyć, iż badania jakościowe koncentrują się na percepcji i doświadczeniach respondentów [Fraenkel, Waller, 1990]. Próba pozwala zrozumieć nie jeden, ale wiele stanów rzeczywistości [Lincoln, Guba, 1985], badacze zaś są szczególnie zainteresowani zrozumieniem przebiegu poszczególnych zjawisk i zdarzeń [Fraenkel, Wallen, 1990].

W projektowaniu opisywanego procesu badawczego zastosowano podejście zarówno dedukcyjne, jak i indukcyjne. Podejście dedukcyjne dotyczyło analizy danych jakościowych w odniesieniu do celów badawczych, które dla danego obszaru określano każdorazowo w pierwszym etapie badania, związanym z kwerendą literatury. Podejście indukcyjne zastosowano natomiast podczas drugiego etapu kodowania wywiadów, aby uchwycić i przeanalizować nowo pojawiające się wątki i tematy.

Należy zaznaczyć, iż analiza treści była jedną z jakościowych metod analitycznych zastosowanych w opisywanym badaniu. Podejście to ma na celu identyfikację i zrozumienie tematów, wzorców i relacji występujących na poziomie danych, a także ustalenie, w jaki sposób dane mogą informować o twierdzeniach teoretycznych przedstawionych w badaniach. Jakościową analizę treści można wykorzystać do interpretacji danych, a także ilościowego określenia i przestudiowania obecności, znaczeń i relacji określonych słów, tematów lub pojęć zawartych w danych.

W badaniu – z uwagi na jego cele i ich specyfikę – zastosowano celowy dobór próby, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch kryteriów: a) wiedzy i doświadczeń respondentów, b) zróżnicowania reprezentowanych przez nich branż.

Szczegółowa charakterystyka próby badawczej, wraz z cechami określającymi respondentów, została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Lp.	Respondent		Przedsiębiorstwo				Wywiad	
	poziom stanowiska (szczebel zarządzania)	płeć (K/M)	organizacja pracy zdalnej przed pandemią	branża	wielkość	pochodzenie kapitału założycielskiego	data	czas trwania (min)
1	menedżer	K	tak	przetwórstwo odpadów (chemiczna)	start-up	zagraniczne	4.07.2023	52
2	dyrektor	K	tak	działalność obiektów sportowych	duże	polskie	24.07.2023	64
3	prezes	M	tak	instytucja otoczenia biznesu	małe	polskie	6.07.2023	36
4	dyrektor	M	tak	artykuły gospodarstwa domowego	duże	zagraniczne	3.08.2023	51
5	dyrektor	K	tak	agencja marketingowa	średnie	polskie	3.08.2023	47

cd. tabeli 1

Lp.	Respondent		Przedsiębiorstwo				Wywiad	
	poziom stanowiska (szczebel zarządzania)	pleć (K/M)	organizacja pracy zdalnej przed pandemią	branża	wielkość	pochodzenie kapitału założycielskiego	data	czas trwania (min)
6	dyrektor	K	tak	farmaceutyczna	duże	zagraniczne	9.07.2023	54
7	menedżer	M	tak	energetyczna	duże	zagraniczne	26.07.2023	81
8	dyrektor	M	tak	logistyka cyfrowa	duże	zagraniczne	13.07.2023	44
9	menedżer	K	nie	media	duże	polskie	14.07.2023	53
10	dyrektor	M	nie	farmaceutyczna	średnie	polskie	20.07.2023	52
11	właściciel	K	nie	znakowanie pojazdów	średnie	polskie	24.08.2023	22
12	dyrektor	K	nie	farmaceutyczna	duże	zagraniczne	14.07.2023	43
13	kierownik	M	nie	przetwórstwo spożywcze	duże	zagraniczne	17.08.2023	42
14	menedżer	K	tak	farmaceutyczna	duże	polskie	23.07.2023	52
15	menedżer	K	tak	gastronomiczna	duże	zagraniczne	25.08.2023	50

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzono także badanie pilotażowe, które pozwoliło na dopracowanie scenariusza wywiadów i wyeliminowanie nieścisłości w pytaniach zadawanych respondentom. Ostateczna grupa zagadnień poruszanych w wywiadach obejmowała:

- identyfikację cech przestrzeni kreatywnej,
- możliwość pomiaru skuteczności przestrzeni kreatywnej,
- wykorzystanie technologii w przestrzeni kreatywnej.

W opisywanym badaniu zastosowano technikę częściowo ustrukturyzowanego wywiadu pogłębianego, odnosząc się do wcześniej zaplanowanego przebiegu wywiadu z zastosowaniem protokołów dla ankietera. Technika częściowo ustrukturyzowanego wywiadu została wykorzystana również w celu zebrania danych do badania – dzięki zastosowaniu gotowych formularzy wywiadów umożliwiła bowiem menedżerom wyrażanie opinii na temat wyzwań związanych z zarządzaniem w organizacjach hybrydowych w uporządkowany sposób. Zastosowane podejście było korzystne z perspektywy przebiegu procesu badawczego, ponieważ zapewniało ankieterowi pewien poziom spójności i elastyczności [Gaber, 2020]. Procedura gromadzenia danych polegała na przeprowadzeniu częściowo ustrukturyzowanych pogłębianych wywiadów bezpośrednich, nagrania z nich poddano zaś transkrypcji, a następnie sprawdzeniu, czy ich automatyczne przepisanie nie spowodowało żadnych przekształceń. Wywiady zostały zrealizowane w lipcu i sierpniu 2023 r., a następnie zanonimizowane.

Uzyskane dane przeanalizowano przy użyciu MAXQDA 2020, jednego z programów do komputerowej analizy danych jakościowych. Aplikacja MAXQDA 2020 systematyzuje analizę treści i umożliwia porównywanie kilku tekstów jednocześnie. Zastosowano listę słów wykluczenia.

czonych (tzw. *stop words*), aby nie wpływały one na wynik badania¹. Kody zawierające elementy każdego wywiadu zostały przeanalizowane na poziomie słów, fraz i akapitów wywiadu.

Rysunek 2. Etapy analizy danych badawczych



Źródło: opracowanie własne.

¹ Listy typu *stop words* to zbiory powszechnie używanych słów, takich jak: przedimki określone i nieokreślone, spójniki czy liczebniki. Takie słowa są zbędnymi elementami podczas analizy jakościowej wywiadów, ponieważ nie niosą ze sobą dużego znaczenia. Z tego powodu zaleca się ich wykluczenie na początkowym etapie procesu badawczego.

Poszczególne etapy badania można syntetycznie scharakteryzować, zaczynając od momentu, w którym opracowano plan analityczny i ramy koncepcyjne badania, identyfikując wstępne pytania badawcze i przeprowadzając przegląd literatury. W etapie drugim dokonano ewaluacji i organizacji danych wraz ze stworzeniem wstępnej listy kodów oraz kategoryzacją i detekcją głównych obszarów tematycznych. Następnie dokonano analizy treści poprzez kodowanie, aby wyłonić dane i zidentyfikować wzorce w celu wnioskowania. Trzeci etap został poświęcony przeprowadzeniu analizy treści wywiadów i poszczególnych obszarów badawczych. Po uważnym przeczytaniu każdego dokumentu i przeprowadzeniu dokładnej analizy treści dokonano kodowania danych za pomocą wstępnej książki kodów. Następnie w ramach kolejnych cykli analizy wprowadzano dodatkowe kody, używając funkcji automatycznego kodowania MAXQDA, tak aby wyszukać słowa pasujące do nowego kodu. W dalszej kolejności zakodowano wskaźniki (segmenty tekstu), które składały się ze słów, fragmentów zdań, zdań lub akapitów [LaRossa, 2005]. Przeprowadzony proces kodowania był dokładny, włączający i kompleksowy. Warto zaznaczyć, iż analiza treści jest procesem nieliniowym. Nowe koncepcje, kody i tematy, które pojawiają się w toku badania, podlegają ponownemu kodowaniu [Strauss, Corbin, 1990]. W trakcie analizy danych notowano także istotne spostrzeżenia i łączono je z dokumentami i kodami. Trzeci etap składał się z kodowania, tematycznej analizy danych i zapisywania wyników, przy jednoczesnym korzystaniu ze statystyk opisowych kodów i zmiennych.

Warto wspomnieć, iż badania naukowe o charakterze jakościowym łączą zazwyczaj dedukcyjne i indukcyjne podejście do kodowania. Znalazło to potwierdzenie również w opisywanym badaniu: rozpoczęto je od dedukcyjnego zestawu kodów, a następnie indukcyjnie dodawano nowe kody i ponownie dokonano iteracji istniejących kodów podczas wielokrotnego przeglądania danych.

Tematy lub wzorce w danych można zidentyfikować na jeden z dwóch podstawowych sposobów analizy tematycznej: indukcyjnie (tj. „z dołu do góry”) lub w teoretycznie/dedukcyjnie (tj. „z góry na dół”). Analiza indukcyjna jest zatem procesem kodowania danych bez próby dopasowania ich do wcześniej istniejących ram kodowania lub analitycznych założeń badacza. W tym sensie ta forma analizy tematycznej jest oparta na danych [Braun, Clarke, 2006]. Łączenie indukcyjnego i dedukcyjnego podejścia do kodowania daje pełniejszy obraz danych i pozwala walidować proces badawczy.

W czwartym etapie dokonano podsumowania wyników, ich interpretacji, a także porównano i przedyskutowano wyniki dotyczące poszczególnych obszarów badawczych.

Należy zaznaczyć, iż ograniczeniem badania była liczebność próby badawczej. Wyniki uzyskane w ramach badań jakościowych stanowią podstawę do dalszych analiz omawianego zjawiska z zastosowaniem badań ilościowych pod warunkiem zapewnienia triangulacji metod badawczych.

W opisywanym badaniu analiza danych w sposób systematyczny i przejrzysty, przy użyciu dedykowanego oprogramowania, pozwoliła na spełnienie powyższych kryteriów walidacji. Walidacja w badaniach jakościowych odnosi się do procesu oceny jakości, rygoru i trafno-

ści dostępnych danych i ustaleń. Systematyczność oznacza zaś, iż wszystkie kwestie istotne z perspektywy pytań badawczych są uwzględnione w analizie, a wywiady są przetwarzane w ten sam sposób, to jest każdy z nich jest najpierw czytany w całości, a następnie szczegółowo analizowany.

Ważnym aspektem były także strategia triangulacji badaczy, ponieważ dane kodował i analizował zespół badaczy, oraz technika walidacji respondentów, polegająca na testowaniu wstępnych wyników z uczestnikami wywiadów w celu sprawdzenia ich aktualności. Kierownik badania przeprowadził także audyt każdego zrealizowanego wywiadu.

3.3. Cechy przestrzeni kreatywnej

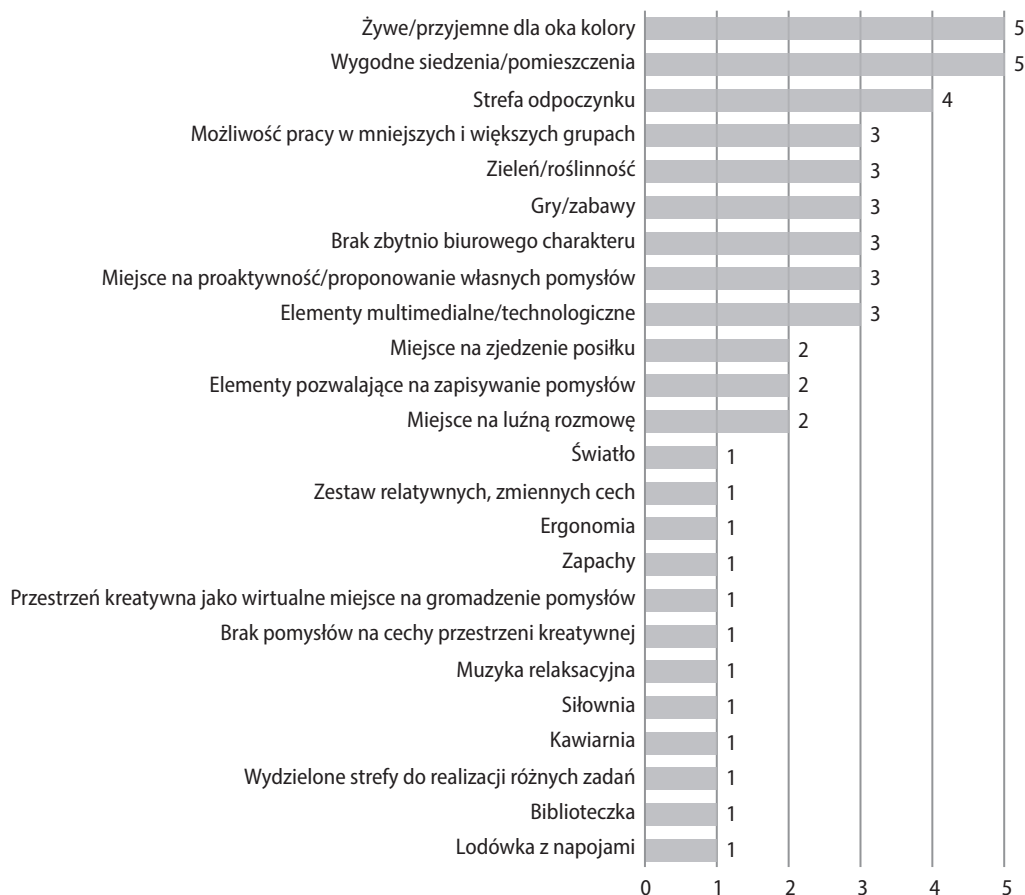
Pierwszym obszarem analizy badawczej były cechy, jakie powinna posiadać przestrzeń kreatywna. Respondenci podkreślali, iż kojarzą przestrzeń kreatywną z miejscem pełnym żywych, przyjemnych dla oka kolorów, wygodnym i pozwalającym na odpoczynek oraz dającym możliwość pracy w mniejszych bądź większych grupach. Do cech kojarzonych z przestrzenią kreatywną zaliczono przede wszystkim obecność zieleni lub roślinności, gier lub zabaw, elementów multimedialnych i technologicznych oraz eliminację biurowego charakteru w przypadku tego typu miejsc. Przestrzeń kreatywna powinna też, zdaniem badanych, umożliwiać wymianę myśli i burzę mózgów – strefa ta łączona jest z elementami pozwalającymi na zapisywanie pomysłów, takimi jak np. flipcharty lub powierzchnie, po których można pisać, a także z miejscem do prowadzenia „luźnych konwersacji”. Co więcej, przestrzeń kreatywna jest postrzegana jako miejsce, w którym powinny być wydzielone strefy do realizacji różnego typu zadań.

Poza kolorami respondenci przypisywali przestrzeni kreatywnej też inne elementy sensoryczne, takie jak: światło, zapachy czy muzyka relaksacyjna. Była ona ponadto kojarzona z ergonomią i elementami zapewniającymi komfort pracy: miejscem na zjedzenie posiłku czy dostępnością lodówki z napojami, kawiarni, biblioteczki, a nawet siłowni (rysunek 3).

Warto jednak zauważyć, że dla części respondentów przestrzeń kreatywna oznacza nie tyle przestrzeń fizyczną, ile swoisty klimat organizacyjny pozwalający na proaktywność oraz zgłaszanie własnych pomysłów i rozwiązań. Przestrzeń kreatywna bywa też rozumiana jako wirtualne miejsce na gromadzenie pomysłów, jak np. specjalny adres mailowy lub współdzielony dysk, a także jako zestaw relatywnych, zmiennych cech – pracę kreatywną można bowiem wykonywać w różnych miejscach i okolicznościach.

Gdybym miała sobie przełożyć samo hasło „przestrzeni kreatywnej” na naszą organizację, to wydaje mi się, że trochę się cofnę do tego, o czym mówiłam, czyli o samym rozwoju. My też chcemy rozwijać właśnie pracowników, a nie ich hamować i może nie jest to takie bezpośrednie, bo wszystkim tak się kojarzy przestrzeń kreatywna: malowanie, wymyślanie różnych rzeczy, ale zawsze, gdy ktoś ma u nas pomysł na zrobienie czegoś inaczej, lepiej, fajniej, ciekawiej [...], to oczywiście taka przestrzeń kreatywna jest [R5].

Rysunek 3. Cechy przestrzeni kreatywnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania jakościowego z 2023 r.

Kolejny respondent różnorodnie określa przestrzeń kreatywną:

Widzę po sobie, że ja realizuję tak naprawdę pracę kreatywną w różnych obszarach i każda z nich ma jakieś tam swoje wady i zalety, i inne trochę wymagania... Po prostu inaczej to wygląda, kiedy muszę się zastanowić nad budżetem [...], inaczej, kiedy piszę stanowisko, które ma kogoś przekonać do czegoś, inaczej jeszcze, kiedy rozważam kwestie organizacyjne. Tak że nie sposób jest podać [...], że do jednej pracy najlepiej byłoby [zastosować] minigolfa, do drugiej – duży balkon, a do trzeciej [...] kanapę albo takie przestrzenie, jakie w Google mają [R3].

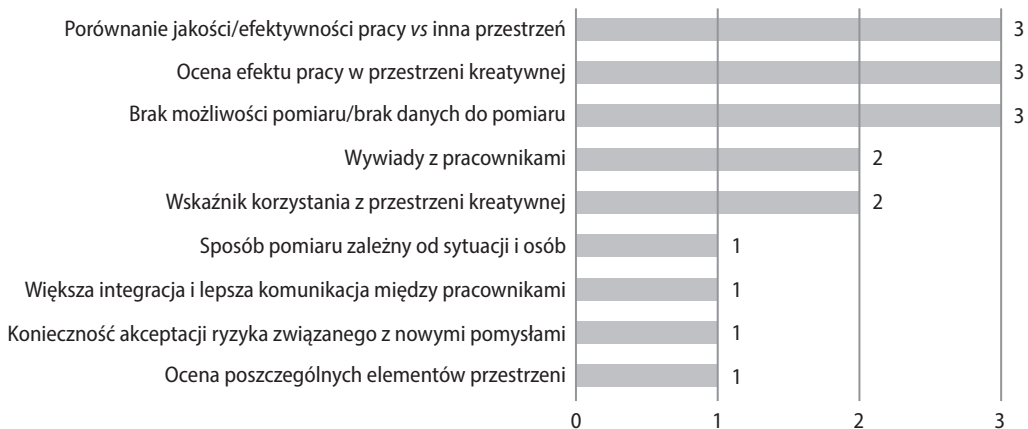
3.4. Pomiar skuteczności przestrzeni kreatywnej

Kolejnym obszarem badawczym był pomiar skuteczności przestrzeni kreatywnej. Wskazanie metod i sposobu pomiaru okazało się dla respondentów trudnym zadaniem. Kilkoro z nich wskazało, że pomiar nie jest możliwy, choćby ze względu na brak odpowiednich danych,

będź zależy od konkretnych sytuacji i osób. Inni respondenci natomiast zaznaczają, że nowe pomysły wiążą się na ogół z ryzykiem, które organizacje powinny akceptować, godząc się jednocześnie na to, aby część nowych pomysłów – w tym również tych powstających w przestrzeni kreatywnej – nie była udana. Interesującym jest fakt, iż respondenci wskazali wiele sposobów, za pomocą których można mierzyć skuteczność przestrzeni kreatywnej. Jednym z nich może być porównanie jakości lub efektywności pracy wykonanej w przestrzeni kreatywnej z jakością lub efektywnością pracy wykonanej w innym środowisku: „Jeżeli mieliśmy możliwość porównania pracy w dwóch różnych przestrzeniach, to na pewno jesteśmy w stanie mierzyć to, jak terminowo i jakościowo realizowane są projekty” [R1].

Według respondentów trafną metodą pomiaru skuteczności przestrzeni kreatywnej może być też ocena efektu pracy wykonanej w przestrzeni kreatywnej, np. powstałego pomysłu lub produktu. W celu pomiaru skuteczności przestrzeni kreatywnej można także – zdaniem badanych – przeprowadzić wywiady z pracownikami, monitorować wskaźnik korzystania z przestrzeni kreatywnej, obserwować, czy w wyniku pracy w przestrzeni kreatywnej wzrasta poziom integracji i jakość komunikacji między pracownikami, oraz stosować ocenę poszczególnych elementów przestrzeni kreatywnej.

Rysunek 4. Pomiar skuteczności przestrzeni kreatywnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania jakościowego z 2023 r.

3.5. Wykorzystanie technologii w przestrzeni kreatywnej

Następnym obszarem zainteresowania była technologia, która jest istotnym elementem wyposażenia zarówno fizycznej, jak i wirtualnej przestrzeni kreatywnej. Według respondentów szczególnie przydatne są pod tym względem ekrany do prezentacji, a także elementy technologiczne o charakterze interaktywnym, umożliwiające wspólną pracę nad określonym zadaniem, jak np. tablice interaktywne, gry, narzędzia do szybkiego pozyskiwania danych,

programy wspierające wymianę idei, współdzielony dysk lub mail służący dzieleniu się pomysłami oraz urządzenia umożliwiające kreatywną i ergonomiczną pracę zdalną.

Badani wskazywali ponadto, że w przestrzeni kreatywnej istnieje zapotrzebowanie na szybko rozwijające się nowe technologie – sztuczną inteligencję i wirtualną rzeczywistość. Wśród technologii możliwych do zastosowania w przestrzeni kreatywnej wymienia się też komputery i tablety, telewizję satelitarną oraz takie elementy wyposażenia jak np. czujniki uruchamiające muzykę.

Warto jednak podkreślić, że wśród udzielonych wypowiedzi pojawił się także głos, iż w przestrzeni kreatywnej należałoby oddzielić strefę technologiczną od pozostałej części tej przestrzeni lub ograniczyć liczbę sprzętów elektronicznych, ponieważ ich obecność nie sprzyja kreatywności.

Jak już zdołaliśmy zrozumieć przez lata, technologia niekoniecznie pozytywnie wpływa na kreatywność, wręcz odwrotnie – być może wydzielenie takich przestrzeni wolnych od technologii mogłoby więc pomóc również w rozwijaniu kreatywności pracowników przebywających w takiej przestrzeni [R1].

Rysunek 5. Wykorzystanie technologii w przestrzeni kreatywnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania jakościowego z 2023 r.

4. Podsumowanie i kierunki badań

Zarówno naukowcy, jak i praktycy starają się nieustannie zrozumieć, w jaki sposób organizacje mogą zwiększyć swoją innowacyjność poprzez wzrost kreatywności organizacyjnej. W tym kontekście projektowanie kreatywnych miejsc pracy stanowi coraz częściej obserwowane zjawisko w praktyce biznesowej, mające na celu budowanie wpisujących się w tę ideę

innowacyjnych organizacji. Innymi słowy, o ile zwiększona kreatywność może być postrzegana jako pożądany wysiłek sam w sobie, o tyle, aby utrzymać konkurencyjność, organizacje muszą skierować swoją kreatywność na udane innowacje.

W ostatnich dziesięcioleciach, wraz z pojawieniem się technologii informacyjno-komunikacyjnych, ludzie i społeczeństwo rozpoczęli proces transformacji, budując coraz gęstszą sieć połączeń. Rozpowszechnienie i demokratyzacja technologii cyfrowych miały wpływ na popularyzację aktu twórczego, generując przy tym bezprecedensową liczbę elementów w sferze cyfrowej służących podejmowaniu kreatywnych działań i reakcji [Literat, 2018].

Istotnym jest też fakt, iż na przykład nowe aktywne technologie cyfrowe, takie jak projektowanie generatywne, wspierają człowieka w znajdowaniu wielu nieoczekiwanych rozwiązań, co wymaga jednak nowego sposobu myślenia i odpowiednich umiejętności. W tym przypadku podstawową rolę projektanta jest przewidywanie możliwych wyników i planowanie procesu ich generowania za pomocą dostępnych technologii, we współpracy z innymi interesariuszami o zróżnicowanych umiejętnościach technicznych.

Firmy coraz częściej stają przed wyzwaniem, jak zaprojektować innowacyjne miejsca pracy, które przyciągną utalentowanych pracowników i zwiększą ich kreatywność. Google, Apple i Facebook to pierwsze tego typu korporacje, które zyskały uwagę mediów ze względu na swoje nowe strategie dotyczące zagospodarowania przestrzeni do pracy. Choć wiele innych organizacji już inwestuje w projektowanie takich miejsc pracy, nie ma wypróbowanej i przetestowanej formuły, która pozwalałaby zaplanować je w taki sposób, aby optymalnie wspierać kreatywność pracowników.

Niektóre cechy przestrzeni roboczej zdają się konsekwentnie zwiększać kreatywność. Są to: obecność roślin, atrakcyjne dźwięki i zapachy, widok z okna, elastyczne meble, odpowiednia wielkość biura, otwarty układ biura połączony z wydzielonymi miejscami do pracy indywidualnej oraz przestrzeń do relaksu.

Organizacje powinny projektować swoje miejsca pracy w sposób wspierający różne formy kreatywności. Oznacza to, że powinny one udostępniać pracownikom zarówno otwarte przestrzenie do komunikacji i pracy zespołowej, jak i indywidualne pomieszczenia do pracy w skupieniu. Równowagę tę zapewniają elementy pozwalające na wykorzystanie pomieszczenia w zależności od sytuacji, w tym przesuwne ściany lub elastyczne meble, takie jak krzesła, stoły i tablice, które są lekkie i/lub wyposażone w kółka. Poszczególne miejsca pracy powinny być wystarczająco duże, aby zapewnić pracownikom prywatność. Dodatkowo organizacje powinny udostępniać przestrzenie do relaksu, przestrzenie do oderwania się od pracy i przestrzenie do bazgrania. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że tego typu udogodnienia odciągają pracowników od ich rzeczywistych obowiązków. Zapewniają one jednak czas na inkubację kwestii, w których pracownicy utknęli. Co więcej, takie zagospodarowanie przestrzeni systematycznie wspiera interakcje między pracownikami (ponad granicami zespołów), prowadząc do sytuacji, w których wymieniane są cenne informacje i doświadczenia.

Badania przeprowadzone w ramach realizacji niniejszego etapu projektu pozwoliły na ugruntowanie analizowanej tematyki i określenie ram poznawczych. W dalszej kolejności

postuluje się realizację badań jakościowych, ukierunkowanych na zbadanie zależności towarzyszących przygotowaniu przestrzeni kreatywnej przy wykorzystaniu środowiska pracy obejmującego rozwiązania hybrydowe. Postulowane badanie ilościowe (z wykorzystaniem metody CAWI lub CATI) pozwoli ustalić, czy istnieją statystycznie istotne zależności w postrzeganiu przestrzeni hybrydowej jako efektywnego miejsca do pracy kreatywnej, oraz określić siłę tych zależności.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. New York: Routledge.
2. Finke, R.A., Ward, T.B., Smith, S.M. (1992). *Creative Cognition: Theory, Research and Application*. Bradford: The MIT Press.
3. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class* (vol. 9). New York: Basic Books.
4. Forster, F., Brocco, M. (2009). *A Unified Process Model for Creativity-Technique Based Problem Solving Processes*. Nice: MTCSCC.
5. Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. (1990). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw Hill.
6. Gaber, J. (2020). *Qualitative Analysis for Planning and Policy: Beyond the Numbers*. New York: Routledge.
7. Gerhart, A.L., Carpenter, D.D. (2008). Creative Problem-Solving Course – Student Perceptions of Creativity and Comparisons of Creative Problem-Solving Methodologies. In: *Proceedings of the 2008 ASEE Annual Conference and Exposition*. Pittsburgh.
8. Hansen, H.K., Asheim, B., Vang, J. (2009). The European Creative Class and Regional Development: How Relevant Is Florida's Theory for Europe? In: *Creative Economies, Creative Cities. Asian – European Perspectives* (s. 99–120), L. Kong, J. O'Connor (Eds.). Cham: Springer.
9. Kasprzak, R. (2022). Design Thinking jako twórczy proces budowania wartości. W: *O zmieniającym się świecie wartości w ekonomii, finansach i zarządzaniu*, M. Bombol (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
10. Kasprzak, R., Tomaszewski, A., Ziółkowska, M. (2020). Operacjonalizacja modelu biznesu w przemysłach kreatywnych – wstępne wyniki badań. W: *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, G. Urbanek, S. Gregorczyk (red.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
11. Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
12. Marshall, C., Rossman, G.B., Blanco, G.L. (2022). *Designing Qualitative Research* (7th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
13. Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage.
14. Strauss, A., Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.

Artykuły naukowe

1. Afshari, M., Ghavifekr, S., Siraj, S., Razak, A.Z. (2013). Developing Students' Creativity, *Life Science Journal*, 10(3).
2. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101.
3. Costa, P., Seixas, J., Roldão, A. (2009). From 'Creative Cities' to 'Urban Creativity'? Space, Creativity and Governance in the Contemporary City, *Dinamia Working Paper*, 80.
4. Croon, E.M. de, Sluiter, J.K., Kuijer, P., Frings-Dresen, M.H. (2005). The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature, *Ergonomics*, 48, s. 119–134.
5. Dul, J., Ceylan, C. (2011). Work Environments for Employee Creativity, *Ergonomics*, 54, s. 12–20.
6. Fernald, L.W., Nickolenko, P. (1993) The Creative Process: Its Use and Extent of Formalization by Corporations, *Journal of Creative Behaviour*, 27(3), s. 214–220.
7. George, J.M. (2007). 9 Creativity in Organizations, *The Academy of Management Annals*, 1, s. 439–477.
8. Glăveanu, V.P. (2013). Rewriting the Language of Creativity: The Five a's Framework, *Review of General Psychology*, 17, s. 69–81.
9. Haner, U. (2005). Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations, *Creativity and Innovation Management*, 14(3), s. 288–298.
10. Hermida, Y., Clem, W.L., Güss, C.D. (2019). The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity, *Frontiers in Psychology*, 10.
11. Hoyman, M., Faricy, C. (2009). It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital, and Human Capital Theories, *Urban Affairs Review*, 44(3), s. 311–333.
12. Kiumarsi, S., Isa, S.M., Navi, R.R. (2015). The Influence of Organizational Culture on Creativity and Innovation: A Review, *Working Paper*.
13. Lan, L., Hadji, S., Xia, L., Lian, Z. (2020). The Effects of Light Illuminance and Correlated Color Temperature on Mood and Creativity, *Building Simulation*, 14, s. 1–13.
14. LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research, *Journal of Marriage and Family*, 67(4), s. 837–857.
15. Lisakova, I. (2020). Формування креативного класу як інтенція розвитку вищої освіти, *Естетика і етика педагогічної дії [Formation of the Creative Class as the Intention of the Development of Higher Education]*, 22, s. 42–54.
16. Literat, I., Glaveanu, V.P. (2018). Distributed Creativity on the Internet: A Theoretical Foundation for Online Creative Participation, *International Journal of Communication*, 12, s. 893–908.
17. Lumsdaine, E., Lumsdaine, M. (1995). Creative Problem Solving, *IEEE Potentials*, 13, s. 4–9.
18. Madjar, N.Y., Oldham, G.R., Pratt, M.G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45, s. 757–767.
19. McCoy, J.M., Evans, G.W. (2002). The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity, *Creativity Research Journal*, 14, s. 409–426.

20. Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *Academy of Management Journal*, 39, s. 607–634.
21. Plambech, T., Bosch, C.C. (2015). The Impact of Nature on Creativity – A Study among Danish Creative Professionals, *Urban Forestry and Urban Greening*, 14, s. 255–263.
22. Ponnusamy, P. (2019). Creativity of Student-Teachers with Reference to Their Gender and Locality, *Education*, 8, s. 48–53.
23. Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity, *The Phi Delta Kappan*, 42(7), s. 305–310.
24. Ridoutt, B.G., Ball, R.D., Killerby, S.K. (2002). Wood in the Interior Office Environment: Effects on Interpersonal Perception, *Forest Products Journal*, 52, s. 23–30.
25. Rook, L. (2014) Exposure to the Color Red Enhances Creative Thinking Depending on Appetitive-Aversive Cues, *Creativity Research Journal*, 26(1), s. 124–130.
26. Rotaru, R.E. (2020). Stimulating Primary School Children's Creativity, *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12(4), s. 431–439.
27. Rusu, M. (2019). Methods of Individual Creativity Stimulation, *Review of Artistic Education*, 18, s. 275–286.
28. Saleem Masadeh, T. (2021). Teaching Practices of EFL Teachers and the Enhancement of Creative Thinking Skills among Learners, *International Journal of Asian Education*, 2(2), s. 153–166.
29. Samani, S.A., Rasid, S.Z., Sofian, S. (2014). A Workplace to Support Creativity, *Industrial Engineering and Management Systems*, 13, s. 414–420.
30. Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity, *Leadership Quarterly*, 15, s. 33–53.
31. Shibata, S., Suzuki, N. (2004). Effects of an Indoor Plant on Creative Task Performance and Mood, *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(5), s. 373–381.
32. Sleuwaegen, L., Boiardi, P. (2014). Creativity and Regional Innovation: Evidence from EU Regions, *Research Policy*, 43, s. 1508–1522.
33. Studente, S., Seppala, N., Sadowska, N. (2016) Facilitating Creative Thinking in the Classroom: Investigating the Effects of Plants and the Colour Green on Visual and Verbal Creativity, *Thinking Skills and Creativity*, 19, s. 1–8.
34. Taha, V.A., Šírková, M., Ferencová, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation, *Polish Journal of Management Studies*, 14, s. 7–17.
35. Vejian, G., Kamarudin, N., Kadir, S.A. (2016). School Creative Climate: Factors Influence Fostering Creativity School, *International Journal of Education and Training*, 2(1), s. 1–5.
36. Wolska-Długosz, M. (2015). Stimulating the Development of Creativity and Passion in Children and Teenagers in Family and School Environment – Inhibitors and Opportunities to Overcome Them, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 174, s. 2905–2911.
37. Woodman, R., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, s. 293–321.
38. Yon, M. (2008). Research on Creative Class and Urban Development, *Modern Urban Research*.

The impact of hybrid work in the enterprise on the organization of an office space stimulating employee creativity: results of qualitative research

Abstract

During the study on the optimal portfolio of social and physical environmental factors influencing the stimulation of employee creativity, the authors propose extending the existing non-remote work model to the hybrid model. They assume that certain factors stimulating creativity in the hybrid model can serve as substitutes for those existing in the non-remote model. A series of research questions were formulated, addressing optimal social and physical environmental factors in both work models. Qualitative empirical research, based on in-depth interviews, was conducted. Content analysis was one of the methods used in the qualitative study, focusing on the perception and experiences of participants. The results of qualitative research indicate the need to understand which social and physical environmental factors are optimal for stimulating employee creativity in different work models. Designing workspace becomes a key element supporting organizational innovation, with features such as the presence of plants, sounds, flexible furniture, and relaxation spaces significantly influencing employee creativity. In summary, these studies aim to identify factors influencing employee creativity in the hybrid model and confirm their potential role as substitutes for existing factors in the non-remote model.

Keywords: creative office space, creativity, organization of office space, hybrid work
