

*Piotr Pachura*

Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska

## W poszukiwaniu organizacyjnych przestrzeni kreatywności

---

### Streszczenie

Kreatywność jest procesem lub rezultatem przejawiającym się w określonej przestrzeni. W badaniach zastosowano oryginalny model wymiarów przestrzeni organizacji, odnosząc poszczególne wymiary, takie jak: przestrzeń fizyczna, globalna, lokalna, topiczna czy też cyberprzestrzeń, do uwarunkowań kreatywności. Tekst ma charakter teoriopoznawczy, oparty na rozumowaniu dedukcyjnym, konceptualizacji oraz studiach literaturowych.

**Słowa kluczowe:** organizacja, przestrzeń, kreatywność, model konceptualny

**Kody klasyfikacji JEL:** M200, O310

---

### 1. Wprowadzenie

Jak zauważa jeden z najważniejszych myślicieli XX w. M. Foucault „epoka współczesna będzie być może nade wszystko epoką przestrzeni, żyjemy w czasach symultaniczności, epoce przemieszczenia i zestawienia, epoce bliskości i oddalenia, przybliżenia i rozproszenia”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Foucault, *O innych przestrzeniach. Heterotopie*, tłum. M. Żakowski, „Kultura Popularna” 2006, nr 2, s. 7.

Przestrzeń jako byt a także jako kategoria epistemologiczna zawsze towarzyszyła człowiekowi, stanowiąc jeden z najważniejszych wymiarów świata<sup>2</sup>. Pojęcie przestrzeni ma silny związek z aktywnością człowieka oraz społeczeństw w każdym uwarunkowaniu cywilizacyjnych. Również w kontekście organizowania się zbiorowości przestrzeń była jednym z ważniejszych wymiarów „organizacyjnych”. Wszystkie działania człowieka i zorganizowanych społeczności dzieją się bowiem w jakiejś przestrzeni. Konsekwencją „konieczności” przestrzeni jest przyjęcie założenia, że procesy kreatywności mają zawsze swój kontekst przestrzenny, to znaczy mają miejsce (dzieją się, zachodzą) w konkretnej przestrzeni: fizycznej, wirtualnej, kulturowej.

Co prawda w przypadku pojęcia kreatywności występują problemy co do samej interpretacji tego zjawiska. W kontekście analizy kreatywności dominują dwa podejścia, pierwsze traktujące kreatywność jako proces, drugie jako wynik czy rezultat. W przypadku wyniku: kreatywność rozumiemy jako nowy (nowatorski) wartościowy pomysł. Uznanie kreatywności jako procesu prowadzi do jego interpretacji jako ciągu, sekwencji procesów myślowych i działań prowadzących do sformułowania nowej idei, pomysłu, rozwiązania. Kreatywność ma „miejsce” w przestrzeni organizacji, gdzieś zachodzi zarówno w przypadku aktywności jednostki, jak i, co częstsze, grup (zespołów kreatywnych). Jednocześnie coraz częściej procesy kreatywności wykraczają poza granice przestrzeni fizycznej organizacji<sup>3</sup>. Wytwarza się swoista przestrzeń międzyorganizacyjna<sup>4</sup>, związana z środowiskami otwartej innowacji czy też międzyorganizacyjnym dorobkiem zespołów projektów kreatywnych w zakresie technologii, ale również designu czy innych działań biznesowych.

Celem artykułu jest konceptualizacja zagadnienia kreatywności w kontekście przestrzeni organizacji. Metodyka badań opierała się na rozumowaniu dedukcyjnym oraz konceptualizacji zagadnień związanych z identyfikacją przestrzeni i potencjału kreatywnego organizacji bazujących na oryginalnym modelu oraz na studiach literaturowych.

## 2. Przestrzenie organizacji

Kanwą rozważań przedstawionych w niniejszym opracowaniu jest model<sup>5</sup> wymiarów przestrzeni organizacji, wyróżniający cztery główne wymiary przestrzeni: przestrzeń organizacji, przestrzeń globalną, przestrzeń topiczną i cyberprzestrzeń (rysunek 1). Wspomniany model

<sup>2</sup> P. Pachura, *Management and Space — Introduction to Conceptualization*, „Przegląd Organizacji” 2016, 1.

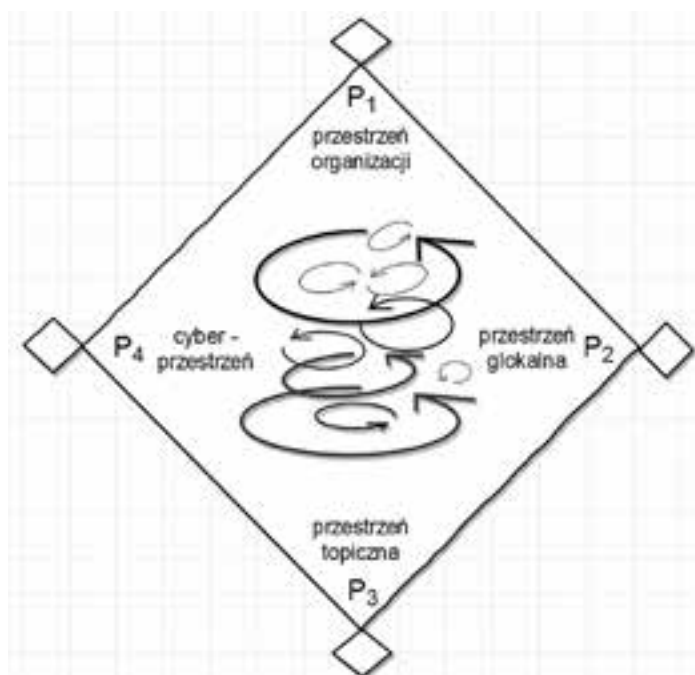
<sup>3</sup> J. Strużyna, M. Okopska, *Kategoryzacja otwartości organizacji i rozciąganie granicy praktyki zarządzania*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014, s. 19–28; A. Amin, J. Roberts, *Community, Economic Creativity, and Organization*, Oxford University Press, Oxford 2008; M. Crang, N. Thrift, *Thinking space*, Routledge, London 2000.

<sup>4</sup> B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.

<sup>5</sup> Model został szeroko zaprezentowany w: P. Pachura, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

został opracowany na bazie podejścia ontologicznego do kategorii przestrzeni, w przeciwieństwie do innych podejść, opierających się głównie na metaforycznej interpretacji przestrzeni<sup>6</sup>. Przyjęcie koncepcji występowania wymiarów przestrzeni w kontekście funkcjonowania organizacji miało na celu holistyczne podejście do badanej problematyki. Równocześnie stanowiło proces porządkowania i systematyzacji wiedzy z różnych dziedzin w celu uzyskania swego narzędzia w postaci modelu teoretycznego, mogącego znaleźć zastosowanie w badaniach nad przestrzenią i jej znaczeniem w funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

Rysunek 1. Dwuwymiarowy obraz modelu wymiarów przestrzeni dla organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Pachura, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

W ramach badań teoriopoznawczych przedstawionych w artykule przyjęto założenie, że można dokonać analizy zagadnienia kreatywności w kontekście funkcjonowania organizacji na podstawie zaproponowanych w modelu (por. rysunek 1) wymiarów przestrzeni. Badanie procesów kreatywności oraz ich konceptualizacja natrafiają na wiele trudności, gdyż zagadnienia te przekraczają granice poszczególnych dyscyplin naukowych, mając wyraźny charakter interdyscyplinarny. Dlatego też przyjęcie logiki modelu może stanowić użyteczną kanwę dla poszukiwań przestrzeni kreatywności związanych z funkcjonowaniem organizacji.

<sup>6</sup> Na przykład T. Hernes dzieli przestrzeń organizacji na trzy wymiary: przestrzeń fizyczną, przestrzeń wirtualną i przestrzeń regulacyjną; por. T. Hernes, *The Spatial Construction of Organization*, Benjamins, Amsterdam 2004.

### 3. Klasyczna interpretacja przestrzeni organizacji a kreatywność

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu fizyczny wymiar przestrzeni jest głównym obszarem zainteresowania. Najbardziej klasyczne ujęcie zagadnienia przestrzeni w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu to ujęcie, po pierwsze, dzielące przestrzeń na przestrzeń organizacji oraz przestrzeń zewnętrzną, oraz, z drugiej strony, wyróżniające rodzaje przestrzeni wewnętrznej. Fizyczność przestrzeni w zarządzaniu warunkuje bowiem na przykład problematykę granic organizacji czy też kontrolę przestrzeni organizacyjnej w różnych jej aspektach. M. Romanowska i J. Cygler argumentują, że „przyjęcie za ekonomią i antropologią kulturową paradygmatu ewolucyjnego pozwala współczesnym badaczom śledzić proces rozmywania się i zacierania granic i złożone relacje między elementami organizacji i otoczenia, które w tym procesie powstają”<sup>7</sup>. Kwestia granic organizacji to bardzo obszerne zagadnienie poruszone na przykład przez S. Cyferta, który stwierdza, iż „typologia granic pozwala na wyróżnienie dwóch kategorii granic: zewnętrznych, opisujących relacje zawiązujące się pomiędzy organizacją i otoczeniem, oraz granic wewnętrznych, definiujących sposoby wewnętrznego ukształtowania organizacji”<sup>8</sup>. Uwarunkowania przestrzeni wewnętrznej organizacji przejawiają się poprzez fizyczne rozmieszczenie poszczególnych elementów systemu organizacji.

Jak zauważają A. Styhre i T. Engberg przestrzeń organizacyjna jest przede wszystkim domeną systemów produkcji<sup>9</sup>. Przestrzeń fizyczna organizacji jest przestrzenią hierarchiczną, jest wyrazem miejsca w hierarchii organizacji i konstytuuje składniki systemu organizacyjnego. Przestrzeń ta, po pierwsze, jest materialna i widoczna, a po drugie, wiąże zasoby organizacji w przestrzeni i czasie. Fizyczny wymiar przestrzeni umożliwia stabilizację ludzkiego działania oraz tworzy środowisko interakcji. Organizacja przestrzeni w przedsiębiorstwach stanowi narzędzie wspomagające komunikację, kreatywność, innowacyjność, wzmacniając procesy uczenia się<sup>10</sup>. Przestrzeń fizyczna w postaci układu pomieszczeń, architektury budynków, ergonomii miejsca pracy czy też władzy organizacyjnej wynikającej z układu struktur może stanowić ważny czynnik wpływający na potencjał kreatywności organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników badań prezentowanych w literaturze naukowej<sup>11</sup>

<sup>7</sup> *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014, s. 13.

<sup>8</sup> S. Cyfert, *System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, red. J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 244; S. Cyfert, *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3.

<sup>9</sup> A. Styhre, T. Engberg, *Space of Consumption: from Margin to Centre*, „Ephemera” 2003, 3/2, s. 115–125.

<sup>10</sup> T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Macmillan, London 1992.

<sup>11</sup> Np. W. Cieśliński, *Kwantowanie przestrzeni organizacyjnej z zastosowaniem zaawansowanych technologii na przykładzie sportu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, nr 23 t. 1, s. 74–82; A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współ-*

nad przestrzenią wewnątrzorganizacyjną oraz klasycznie rozumianą dychotomią – organizacja i jej otoczenie – można dokonać próby wskazania przykładowych uwarunkowań przestrzeni organizacji w kontekście potencjału kreatywności. Do istotnych kategorii w tym obszarze można zaliczyć: płynność granic organizacyjnych, rodzaje struktur organizacyjnych (stopień zhierarchizowania), architekturę, organizację miejsc pracy czy też na przykład ergonomię stanowisk.

#### 4. Przestrzeń topiczna organizacji a kreatywność

Przestrzeń otaczająca człowieka jest przestrzenią spersonalizowaną. Człowiek zmieniał, przekształcał przestrzeń, dostosowując ją do swoich potrzeb również w wymiarze symbolicznym. Podobne procesy zachodzą w środowisku organizacyjnym. Członkowie organizacji starają się najczęściej akcentować granice swojej przestrzeni w miejscu pracy, oznaczając ją spersonalizowanymi artefaktami (kalendarzami, zdjęciami itp.). Jednocześnie zdolność do personalizowania otaczającej przestrzeni jest powiązana z miejscem w hierarchii społecznej organizacji. Wyższe miejsce w hierarchii pozwala na więcej przestrzeni i większe możliwości nadawania jej osobistych znaczeń.

Symboliczne znaczenie przestrzeni przejawia się również poprzez związek przestrzeni z kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna jako synteza wielu aspektów społecznych funkcjonowania organizacji wyraża się poprzez przestrzeń. Na przykład, przestrzeń w organizacjach kreatywnych czy też reprezentacyjne hole recepcji instytucji finansowych. Wydaje się, że jedno z najciekawszych i inspirujących podejść do interpretacji przestrzeni topicznej w kontekście kreatywności w organizacji przedstawili teoretycy i praktycy japońskiej szkoły zarządzania. Wprowadzili oni, na bazie inspiracji japońską szkołą filozofii, kategorie przestrzeni „Ba”<sup>12</sup>. Przestrzeń „Ba” jest specyficzną przestrzenią składającą się z przestrzeni fizycznej oraz przestrzeni kontekstu. Uczestnicy przestrzeni fizycznej dzielą się w tej przestrzeni czy też raczej poprzez tą przestrzeń kontekstami, tworząc nowe rozumienie, pojmowanie myśli, idei, co staje się fundamentem procesu kreatywności. Jednocześnie przestrzeń ta jest miejscem wyłaniania się nowych struktur relacji między uczestnikami, tworzy się zatem nowa wiedza<sup>13</sup>. Wykorzystanie przestrzeni topicznej miejsca wydaje się właśnie szczególnie ważne w kontekście zarządzania kreatywnością organizacji. Wynikiem analizy doniesień

---

*pracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 440–473; G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2, 6.

<sup>12</sup> Szerzej na ten temat: P. Pachura, *BA jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 71–80.

<sup>13</sup> I. Nonaka, R. Toyama, T. Hirata, *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York 2008; I. Nonaka, G. von Krogh, S. Voelpel, *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*, „Organization Studies” 2006, 27(8), s. 1179–1208.

literaturowych<sup>14</sup> w tym zakresie jest propozycja uznania za ważne przykładowych uwarunkowań przestrzeni topicznej organizacji w kontekście potencjału kreatywności, do których można zaliczyć: kulturę organizacyjną, bliskość kognitywną, wspólnotę doświadczeń, kontekst kultury miejsca czy też potencjał wielokulturowości w organizacji.

## 5. Przestrzeń globalna a kreatywność

Najważniejszy klasyk badań nad procesami globalizacji A. Giddens postrzega globalizację jako procesy relacji społecznych kształtowanych poprzez przestrzeń. Jednocześnie uznając, że procesy na poziomie lokalnym są kształtowane przez procesy dziejące się globalnie<sup>15</sup>. Jak zauważa S. Yip, przestrzeń dla przedsiębiorstw ma wymiar globalny, ale również lokalny, gdyż jednym z bardzo ważnych zjawisk jest wykorzystywanie lokalności czy eksploracja lokalnych zasobów oraz zakorzenienie w miejscu fizycznej lokalizacji<sup>16</sup>. Co ciekawe, wspomniana powyżej koncepcja przestrzeni „Ba” zakłada również kontekst wiedzy globalnej, który wykracza poza lokalność miejsca, czyli tej swoistej lokalnej przestrzeni wytwarzanej pomiędzy uczestnikami określonego miejsca w przestrzeni fizycznej organizacji. Kontekst wiedzy globalnej (ang. *greater Ba*) jest czymś, co wpływa na przestrzeń lokalną. *Greater Ba* jest zatem zespołem uwarunkowań kontekstowych na poziomach przestrzeni globalnej<sup>17</sup>.

Współcześnie wykorzystywanie przestrzeni globalnej do działalności biznesowej staje się czymś oczywistym. Jednocześnie uwarunkowania kontekstu lokalnego stają się często elementem budowania przewagi konkurencyjnej (ang. *place brand*). Przestrzeń globalna, czyli rozpięta pomiędzy lokalnością a globalnością, stała się naturalnym polem działalności biznesowej, stanowiąc jednocześnie duże wyzwanie w kontekście budowania czy wykorzystywania potencjału kreatywności organizacji<sup>18</sup>. Badania nad znaczeniem przestrzeni globalnych i lokalnych w działalności przedsiębiorstw<sup>19</sup> mogą wskazywać na możliwość wyodrębnie-

<sup>14</sup> Np. B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998; Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6; M. Kostera, *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 8; Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002; M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001; B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

<sup>15</sup> A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford 1990, s. 64.

<sup>16</sup> S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>17</sup> T. Hernes, *Organization as Evolution of Space*, w: *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, red. B. Czarniawska-Joerges, G. Sevón, Liber, Malmö, Oslo 2003.

<sup>18</sup> J. Bienkowska, *Kultura sieci*, w: *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Difin, Warszawa 2014.

<sup>19</sup> Np. J. Stachowicz, *Przedsiębiorczość technologiczna kluczową siłą rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012; J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013; K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *The Network Concept of Strategic Management and its Limitations*, „Management” 2013, vol. 17, no. 1, s. 19–30; A. Koźmiński, D. Latusek-Jarczak, *Relacje międzyorganizacyjne*

nia przykładowych uwarunkowań pomiędzy globalnością a kreatywnością organizacji, jak np. przepływy międzyorganizacyjne, udział w globalnych sieciach, otwarte innowacje.

## 6. Cyberprzestrzeń a kreatywność

Jak twierdzi I. Castells, przestrzeń tworzona poprzez system relacji jest nierozzerwalnie związana z technologią<sup>20</sup>. Technologie cyberprzestrzeni stanowią narzędzie kształtujące system relacji społecznych, wytwarzając i kształtując specyficzną przestrzeń. Mając do czynienia ze zjawiskiem „everything connected”<sup>21</sup> oraz systemami „Internetu rzeczy” (ang. *Internet of Things*)<sup>22</sup>, można zauważyć, że wytwarzana jest ogromna dynamiczna przestrzeń interakcji ludzi oraz organizacji. Strategiczną więc kwestią dla organizacji staje się zmiana modeli biznesu, polegająca na transgresji poza dotychczasowe czy też klasyczne modele działalności<sup>23</sup>. Transgresji polegającej na zmianie granic percepcji związanych z możliwościami eksploatacji „nowych” przestrzeni rynku. C. Suszyński analizuje zagrożenia wyłaniania się specyficznych modeli działań organizacji w cyberprzestrzeni, jak np. samoorganizujących się zbiorowości sprzedawców i nabywców (portale aukcyjne itp.) czy też wirtualnych platform sprzedaży (Amazon itp.)<sup>24</sup>.

Kreatywne wykorzystywanie potencjału cyberprzestrzeni staje się kluczowym zagadnieniem dla organizacji biznesowych, jak zauważa K. Perechuda „przedsiębiorstwa w większym stopniu niż kiedyś, działają w przestrzeni wirtualnej, staje się ona bardziej realna niż przestrzeń fizyczna”<sup>25</sup>. Analizując inne wyniki badań<sup>26</sup> w zakresie znaczenia cyberprzestrzeni czy

---

w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2014; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, A. Witek-Crabb, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 444.

<sup>20</sup> M. Castells, *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-regional process*, Basil Blackwell, Oxford 1989.

<sup>21</sup> A. Magruk, *Analiza niepewności w złożonych dynamicznych systemach – przypadek Internetu Rzeczy*, „Przebieg Organizacji” 2016, 1, s. 53–59.

<sup>22</sup> Zob.: D. Evans, *The Internet of Everything*, Cisco Internet Business Solutions Group, 2012, [http://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/innov/IoE.pdf](http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoE.pdf), dostęp 15.07.2017.

<sup>23</sup> D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP 2012, nr 22(2).

<sup>24</sup> C. Suszyński, *Współtworzenie wartości jako proces przesuwający granice organizacji i zarządzania*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014, s. 41–42.

<sup>25</sup> K. Perechuda, W. Cieśliński, I. Chomiak-Orsa, *Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe WWSZiP 2012, nr 22(2).

<sup>26</sup> D. Jelonek, *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2014, nr 136; T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu, koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013; L. Kiełtyka, *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa 2002; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013; M. Sopińska, *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna, Business informatics” 2014, 1/31; D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP 2012, nr 22(2).

też przestrzeni wirtualnej w procesach kreatywności w organizacjach można zidentyfikować przykładowe znaczenia cyberprzestrzeni w kontekście potencjału kreatywności organizacyjnej, do których można zaliczyć zjawiska prosumeryzmu i wykorzystywania przestrzeni doświadczeń, rozwój wirtualnych modeli biznesu, wytwarzanie nowych przestrzeni rynku.

## 7. Podsumowanie

Przyjmując, że kreatywność, jej potencjał, rozwój i występowanie mają związek z przestrzenią organizacji, można uznać relacje pomiędzy przestrzenią a procesami kreatywnymi za interesujące, lecz wymagające dalszych studiów pole badawcze. Perspektywa zaprezentowana w niniejszym artykule ma charakter teoriopoznawczy, a przedstawione badania cechują się podejściem eksploracyjnym i deskryptywnym. Podejście to ma na celu wstępne określenie obszaru badań oraz stanowi próbę opisu zjawisk, będących podstawą do dalszych szczegółowych analiz i opracowań empirycznych.

W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe wymiary kreatywności w powiązaniu z wymiarami przestrzeni organizacji, które mogą stanowić pole do rozwoju dalszych badań.

Tabela 1. Wymiary przestrzeni organizacji w kontekście kształtowania potencjału kreatywności

Wymiary przestrzeni	Wymiary kreatywności	Przykłady
Przestrzeń organizacji	Środowisko pracy, hierarchiczność struktur	Zespoły projektowe, przywództwo
Przestrzeń globalna	Sieci międzyorganizacyjne, wykorzystanie potencjału miejsca a działalność globalna	Przedsiębiorczość <i>born global</i> *
Przestrzeń topiczna	Interakcje międzyludzkie zanurzone w kontekście przestrzeni	Kreatywne środowisko pracy: Google, CD Projekt
Cyberprzestrzeń	Nowe modele biznesu	Netflix, Uber

\* A. Sopińska, P. Wachowiak, *Pozyskiwanie wiedzy w organizacjach Born Global*, w: *Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013. Źródło: opracowanie własne.

Przykłady relacji pomiędzy uwarunkowaniami przestrzeni a potencjałem aktywności kreatywnych organizacji (por. tab. 1) takie jak wirtualne modele biznesu, kreatywne środowiska projektowe itp. mogą wskazywać na istniejący potencjał podejścia badawczego zarysowanego w niniejszym tekście. Jednakże autor ma świadomość wielu ograniczeń zaprezentowanego podejścia, szczególnie że badania zarówno przestrzeni, jak i kreatywności są trudne ze względu na ich interdyscyplinarność. Wydaje się, iż można wyrazić przekonanie, że problematyka wiążąca kreatywność i wielowymiarową przestrzeń organizacji może być naukowo interesująca w perspektywie nauk o organizacji i zarządzaniu.



## Bibliografia

1. Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
2. Amin A., Roberts J., *Community, Economic Creativity, and Organization*, Oxford University Press, Oxford 2008.
3. Bienkowska J., *Kultura sieci*, w: *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski, Difin, Warszawa 2014.
4. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001.
5. Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 2, 6.
6. Castells M., *The Informational City. Information Technology, Economic restructuring and the Urban-regional process*, Basil Blackwell, Oxford 1989.
7. Cieśliński W., *Kwantowanie przestrzeni organizacyjnej z zastosowaniem zaawansowanych technologii na przykładzie sportu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, nr 23, t. 1.
8. Crang M., Thrift N., *Thinking space*, Routledge, London 2000.
9. Cyfert S., *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, 3.
10. Cyfert S., *System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, red. J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340.
11. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
12. Evans D., *The Internet of Everything*, Cisco Internet Business Solutions Group, 2012. [http://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/innov/IoE.pdf](http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoE.pdf)
13. Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu, koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
14. Foucault M., *O innych przestrzeniach. Heterotopie*, tłum. M. Żakowski, „Kultura Popularna” 2006, nr 2.
15. Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford 1990.
16. *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.
17. Hernes T., *Organization as Evolution of Space*, w: *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, red. B. Czarniawska-Joerges, G. Sevón, Liber, Malmö, Oslo 2003.
18. Hernes T., *The Spatial Construction of Organization*, Benjamins, Amsterdam 2004.
19. Jelonek D., *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe WWSZiP 2012, nr 22(2).
20. Jelonek D., *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2014, nr 136.

21. Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa 2002.
22. Kostera M., *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 8.
23. Koźmiński A., Latusek-Jarczak D., *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
24. Krzakiewicz K., Cyfert S., *The Network Concept of Strategic Management and its Limitations*, „Management” 2013, vol. 17, no. 1.
25. Magruk A., *Analiza niepewności w złożonych dynamicznych systemach – przypadek Interentu Rzeczy*, „Przegląd Organizacji” 2016, 1.
26. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
27. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
28. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
29. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
30. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
31. Nonaka I., Krogh G. von, Voelpel S., *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*, „Organization Studies” 2006, 27(8).
32. Nonaka I., Toyama R., Hirata T., *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York 2008.
33. Pachura P., *BA jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.
34. Pachura P., *Management and Space — Introduction to Conceptualization*, „Przegląd Organizacji” 2016, 1.
35. Pachura P., *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
36. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym, wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
37. Perechuda K., Cieśliński W., Chomiak-Orsa I., *Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe WWSZiP 2012, nr 22(2).
38. Peters T., *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Macmillan, London 1992.
39. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
40. Sopińska M., *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna, Business Informatics” 2014, 1/31.
41. Sopińska A., Mierzejewska W., *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, A. Witek-Crabb, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 444.

42. Sopińska A., Wachowiak P., *Pozyskiwanie wiedzy w organizacjach Born Global*, w: *Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
43. Stachowicz J., *Przedsiębiorczość technologiczna kluczową siłą rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83.
44. Strużyna J., Okopska M., *Kategoryzacja otwartości organizacji i rozciąganie granicy praktyki zarządzania*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.
45. Styhre A., Engberg T., *Space of Consumption: From Margin to Centre*, „Ephemera” 2003, 3/2.
46. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
47. Suszyński C., *Współtworzenie wartości jako proces przesuający granice organizacji i zarządzania*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.
48. Yip S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

---

## In Search of Organisational Space of Creativity

---

### Summary

Creativity is a process or result manifested in a definite space. The study makes use of an original model of organisational space dimensions, referring the dimensions like: physical, global, local, topical or cyber space to the determinants of creativity. The text is epistemological in character, based on deductive reasoning, conceptualisation and literature studies.

**Keywords:** organisation, space, creativity, conceptual model

---

