

## Lechosław Garbarski

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

e-mail: lech@kozminski.edu.pl

ORCID: 0000-0001-5096-3874

# Innowacje – kreatywność – pasja

**Cytuj jako:** Garbarski, L. (2023). Innowacje – kreatywność – pasja. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 401–409). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Do wprowadzania innowacji służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w ogromnej mierze jest potrzebna kreatywność. Innowacje są efektem kreatywnego rozwiązywania problemów. W dziedzinach, w których ostateczny rezultat jest dziełem wielu osób, potrzebna jest umiejętność pociągnięcia za sobą innych, wyzwolenia w nich akceptacji, a czasami wręcz zapału dla intensywnej pracy. Umiejętność ta polega na tworzeniu warunków, w których inni będą w stanie wyzwolić swoją kreatywność. Wysoki poziom kreatywności oraz sukcesy w sztuce i nauce są pochodną pasji zawodowej. Pasja jest traktowana jako niezbędny warunek kreatywności. Osiągnięcie sukcesu jest zatem pochodną odnalezienia w życiu pasji, otaczania się właściwymi ludźmi, stopniowego podnoszenia poprzeczki, planowania swojego życia jako długiego procesu.

**Słowa kluczowe:** innowacje, kreatywność, pasja, przewaga konkurencyjna

## 1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział jest poświęcony analizie związków w triadzie: innowacje, kreatywność i pasja. Te trzy koncepcje stanowią przyczynowo-skutkową zależność w obrębie działań rynkowych związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. Jednym z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej są innowacje. Każda innowacja – procesowa czy produktowa – wymaga działania kreatywnego. Natomiast osiągnięciu wysokiego poziomu kreatywności sprzyjają pasje zawodowe i pozazawodowe.

## 2. Innowacje

Rozwój i postęp społeczno-ekonomiczny we współczesnych gospodarkach zależą od natężenia procesów innowacyjnych. Innowacje mają często charakter kompleksowy i wymagają podjęcia określonego ryzyka. Firmy, ponosząc zazwyczaj znaczne wydatki na rozwój, nie osiągają niekiedy pozytywnych wyników. Innowacje mogą dotyczyć zarówno zmian w produktach lub usługach (tzw. innowacje produktowe), jak i zmian w procesach produkcji, sprzedaży, komunikowania się itp. (tzw. innowacje procesowe). Innowacje produktowe dotyczą m.in. tworzenia nowych produktów, opracowania nowych sposobów realizacji usług, odnajdowania nowych zastosowań dla dotychczasowych produktów, wykorzystywania nowych materiałów, tworzenia nowych właściwości produktów lub przygotowywania nowych opakowań. Z kolei innowacje procesowe polegają na uruchamianiu nowych systemów produkcyjnych, wprowadzaniu nowych lub modyfikowaniu istniejących procesów dystrybucyjnych, logistycznych, produkcyjnych, technologicznych, w dziedzinie organizacji i zarządzania itp.

Wyróżnia się dwa typy procesów innowacyjnych – innowacje zamknięte i innowacje otwarte. Proces innowacji zamkniętych to proces kontrolowany przez przedsiębiorstwa. Innowacje tego typu są rozwijane wewnątrz firm, a prawa własności w pełni do nich należą. Wydatki służą rozwojowi nowych idei, a także absorpcji nowej wiedzy. Ostatnio można jednak obserwować zmniejszenie się znaczenia innowacji zamkniętych. Jest to efektem m.in. mobilności pracowników o dużej wiedzy i dużym potencjale rozwojowym. Dodatkowo fundusze podwyższonego ryzyka stwarzają możliwości wsparcia nowych idei i technologii. Występowanie powyższych zjawisk powoduje, że rośnie znaczenie innowacji otwartych. Chesbrough (2003, s. xxiv) definiuje otwarte innowacje jako „łączenie idei powstających wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz wewnętrznych i zewnętrznych sposobów komercjalizacji nowych technologii”. Otwarte innowacje wynikają z tego, że nie wszystkie dobre idee muszą być rozwijane w ramach firmy, ale także nie wszystkie idee rozwijane w firmie mają szansę na sukces.

Innowacje zamknięte i otwarte mają swoje zalety i wady. Najistotniejsze ich cechy charakterystyczne przedstawiono w tab. 1.

Źródłami otwartych innowacji są (Goodman i Dingli, 2017, s. 190–195):

- ▶ zewnętrzne w stosunku do firmy agencje B+R (stowarzyszenia twórcze i badawcze, grupy interesu, uczelnie),
- ▶ łowcy pomysłów (identyfikujący potencjalnych twórców z potencjalnymi realizatorami),
- ▶ łowcy talentów (poszukujący uzdolnionych pracowników z firm konkurencyjnych, transferujący technologie),

- ▶ współtworzenie (angażowanie zewnętrznych partnerów, np. klientów, w poszukiwanie odpowiednich idei, rozwiązań),
- ▶ *crowdsourcing* (wykorzystywanie społeczności, głównie internetowych, do generowania nowych idei),
- ▶ ustalenia w drodze umów (formalne, w pełni legalne metody tworzenia partnerstwa poprzez licencje, akwizycje, *joint ventures*, alianse strategiczne),
- ▶ sieci społecznościowe (sieci powiązań internetowych Facebooka, LinkedIna, Twittera).

Tabela 1. Innowacje zamknięte i otwarte – zasadność stosowania

	Innowacje zamknięte	Innowacje otwarte
<b>Racjonalność stosowania</b>	Wykorzystują znaną wiedzę i talenty Trzymają konkurentów na dystans Chronią własność intelektualną Zapewniają maksimum kontroli Redukują czas wejścia na rynek	Rozwijają bazę talentów w sposób korzystny kosztowo Zapewniają wejrzenie w postawy, potrzeby i obawy klientów Generują wiele idei Ograniczają i dzielą ryzyko Dają spojrzenie na unikalne cechy innowacji
<b>Obszary stosowania</b>	Projekty innowacyjne o wysokim stopniu wiedzy eksperckiej i praw własności intelektualnej przynależnej firmie Projekty utajnione i o dużej skali	Projekty mniej zaawansowane technicznie i bardziej otwarte Mniejsze projekty, jeśli niezbędna jest poufność

Źródło: (Goodman i Dingli, 2017, s. 184).

### 3. Kreatywność

Scott, Leritz i Mumford (2004) uważają, że kreatywność, podobnie jak wiele cech ludzkich, występuje w społeczeństwie w proporcjach zgodnych z rozkładem normalnym. Oznacza to, że podobnie jak w przypadku inteligencji czy muzykalności, także w odniesieniu do kreatywności nie wszyscy muszą być w nią wyposażeni w tym samym stopniu. Jednak kreatywność nie może być nauczana; programy szkoleniowe mogą jedynie wspomagać nabywanie niektórych umiejętności.

Kreatywność staje się nieodzowna nie tylko przy tworzeniu użytecznych i wartościowych produktów, usług lub procedur, ale także w tworzeniu skutecznych modeli biznesowych. W tych działaniach warto pamiętać o trzech podstawowych założeniach (Gallos, 2009):

- ▶ kreatywność i innowacje są jedynymi trwałymi źródłami przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Niekiedy istota innowacyjności jako jedynego źródła przewagi konkurencyjnej jest kwestionowana. Takim źródłem może być też imitacja.

- ▶ przywództwo w organizacji (w odróżnieniu od tradycyjnego zarządzania) dotyczy innowacji i wprowadzania zmian),
- ▶ jakość przywództwa jest czynnikiem krytycznym w odniesieniu do zdolności konkurowania na rynku.

Skuteczności procesów innowacyjnych w firmie sprzyja określona kultura organizacji. Kulturę organizacji możemy zdefiniować jako zespół wspólnie podzielanych założeń co do sposobu funkcjonowania firmy (Schein, 1992). Według Koźmińskiego i Jemielniaka kultura organizacyjna to „pewna intelektualna i duchowa wspólnota członków organizacji. Obejmuje ona wspólne wartości, cele i misje (czyli do czego wspólnie dążą członkowie), wspólne normy, którym muszą odpowiadać zachowania członków (np. etyczne, estetyczne, fachowe), wspólne wzorce zachowania, postawy, wspólną formację intelektualną, a nawet język (terminologia, specyficzne określenia, metafory itp.) (Koźmiński i Jemielniak, 2008, s. 22).

Przebieg procesów innowacyjnych w organizacji zależy od takiego typu kultury, który można określić mianem „kultury innowacji”. Aby udało się ją stworzyć, potrzebne jest zaangażowanie kierownictwa firmy i kierowanie procesem jej tworzenia odgórnie. Taka kultura zależy od udoskonalenia trzech wzajemnie powiązanych procesów (Robinson, 2016, s. 251, 252):

- ▶ wyobraźni – zdolności przywoływania na myśl wydarzeń i rzeczy, których nie doświadczamy zmysłami,
- ▶ kreatywności – procesu rozwijania oryginalnych i wartościowych pomysłów,
- ▶ innowacji – procesu wdrażania nowych pomysłów.

Strelecky, jeden z najbardziej inspirujących w świecie autorów zajmujących się przywództwem i rozwojem osobistym, opublikował książkę pt. *Wielka piątka* (Strelecky, 2019). Książka jest fikcją literacką, ale zawiera wiele inspirujących spostrzeżeń menedżerskich. Główny bohater Thomas Derale to wybitny lider, który przez lata tworzył potężną firmę w myśl swoich zasad. Wychodząc z założenia, że „nic tak nie blokuje postępu, jak ktoś, kto jest na nieodpowiednim stanowisku lub kto jest wiecz- nie niezadowolony” (Strelecky, 2009, s. 184), sformułował listę niezwykle pożądanych cech dobrego przywódcy. „Dobry przywódca [...] wystarczająco mocno wierzy w swoje umiejętności, [...] nie czuje się zagrożony sukcesami swoich ludzi, tylko czerpie z nich satysfakcję. Zachęca, a nie umniejsza; inspiruje, a nie zastrasza; uczy, a nie przeszkadza; przewiduje sukces, a nie obawia się porażki” (Strelecky, 2009, s. 251). Kwestia przywództwa jest często wiązana z pracą zespołową. Bohater książki Strelecky’ego jednoznacznie stwierdza: „nigdy nie tolerowałem ludzi, którzy nie byli w stanie współpracować z innymi. Takie samolubne nastawienie źle wpływa na morale i wydajność pracowników” (Strelecky, 2009, s. 151).

Lider twórca, działający w otoczeniu innych i z ich pomocą, powinien mieć świadomość potencjału twórczego właśnie osób z nim współpracujących. Prawdziwą wielkość twórcy można poznać po jego umiejętności docenienia ich kreatyw-

nych pomysłów. W każdym z nas jest ucieleśniony pewien potencjał kreatywności. Wymaga on czasami swoistego „uwolnienia” poprzez działania innych.

#### 4. Motywacja działania

Wiele z powyższych spostrzeżeń jest efektem badań empirycznych (40–80-minutowych wywiadów) przeprowadzonych w okresie od lipca do listopada 2020 r. Są one częściowo przedstawione w książce *Kreatywność w biznesie. Czego możemy nauczyć się od artystów?* (Garbarski, 2021). Badania nawiązywały do kreatywności i procesów twórczych 26 respondentów (artystów i naukowców). Wybór takiej grupy respondentów był podyktowany tym, że właśnie te grupy zawodowe są najczęściej wiązane z wysokim poziomem kreatywności. Scenariusz wywiadów zawierał pytania, które zostały powiązane ze specjalnie przygotowanymi kodami i wykorzystane w analizie wyników za pomocą narzędzia MAXQDA stosowanego w badaniach jakościowych. Prezentowane w niniejszym opracowaniu obserwacje i wnioski dotyczą zatem twórców. Zostały one częściowo uzupełnione cytatami z wypowiedzi respondentów badań.

Kreatywność każdego może być osłabiana, a czasami wręcz tłamszona przez działania osób, które znajdują się wokół niego i mogą mieć na niego istotny wpływ z racji swojej pozycji. Czasami jednak konsekwencje tego typu działań mogą być zgoła odmienne od zamierzonych; mogą w znacznym stopniu motywować do wysiłku i uporu.

Wzmocnieniu kreatywności sprzyja zewnętrzna motywacja przyjmująca postać akceptacji widzów, odbiorców, współpracowników lub czasami stawianiu poprzeczki oczekiwań nieco wyżej.

„To było bardzo trudne, niewdzięczne, pod górkę, ale zrobiłem to. Po każdym spektaklu ludzie stali. Jak się kurtyna rozsuwała, kłaniamy się, kurtyna się zasłania, znowu rozsuwa się kurtyna, wszyscy widzowie stoją. Za każdym razem. Myśmy nie mogli się nadziwić. To jest taka satysfakcja, po prostu, aż się w gardle ciepło robiło”<sup>2</sup>.

„W firmie co roku są przyznawane trzy nagrody wewnętrzne: jedna za umiejętności, wiedzę i jej poszerzanie, druga za radzenie sobie w zespole – taki talent za sprzedawanie pomysłów zespołowi, a trzecia to energia, pasja i zarażenie nią innych i osiąganie przez to sukcesu przez cały zespół”.

#### 5. Pasja zawodowa i pozazawodowa

Wysoki poziom kreatywności oraz sukcesy w sztuce i nauce są pochodną pasji zawodowej. Pasja jest często traktowana jako niezbędny warunek kreatywności.

---

<sup>2</sup> Ta i inne wypowiedzi są cytatami z przeprowadzonych badań.

„Najpierw musi być pewien rodzaj pasji. Jak nie ma się pasji do czegoś i jeżeli nie ma się takiego dążenia wewnętrznego, że to uwielbiam, że mnie to fascynuje, to nie będzie efektów”.

„Pasja ma ogromne znaczenie. Chodzi o to, że człowiek codziennie chce się mierzyć z twórczymi pomysłami i projektowaniem. To nie jest łatwe, to nie jest oczywiste, to jest trudniejsza droga niż wyuczenie się czegoś i powtarzanie. To wymaga większego zaangażowania i przekłada się na efekty kreatywne, docenienie. Jest wtedy więcej siły do pracy, więcej chęci. To dużo wnosi do pracy zespołu, bo taką pasją można zarażać ludzi i to się przekłada na energię całego zespołu”.

Stopień zaangażowania w działania twórcze może być niekiedy tak wielki, że sama praca staje się pasją, czasami jedyną, co pociąga oczywiście za sobą nie tylko pozytywne skutki. Pasja w dużym stopniu uzależnia i może być traktowana jak nałóg. Ów nałóg (pasja) nie pojawia się jednak samoistnie. Różne mogą być źródła pasji. Dość często są nimi wyjątkowe spotkania z wybitnymi osobowościami, niezależnie od tego, czy są to osoby znane dużemu kręgowi, czy nie. Możemy mówić o swoistego rodzaju „zarażeniu się” czyjąś pasją. Wprawdzie związki pasji z rezultatami działania są zazwyczaj pozytywne, ale nie zawsze tak musi być. Pojawiają się sytuacje swoistego rodzaju zagrożeń. Jeśli tego nie można w pełni uniknąć, to warto przynajmniej mieć świadomość ich istnienia.

Wprawdzie powszechnym zjawiskiem jest to, że dziedzina działania każdego twórcy jest jego pasją, ale dla rozwoju własnej aktywności twórczej bardzo wspierające są inne zainteresowania. Niekiedy mogą one przybierać postać kolejnej pasji. Aprobata dla istotnej roli innych pasji w życiu twórców jest powszechna. Dodatkowe zainteresowania nie są postrzegane jako coś, co zabiera drogocenny czas, który mógłby być poświęcony na działalność twórczą. Inne pasje są traktowane jako element wyraźnie wzbogacający i motywujący do działania.

„Ogromnie cenię i szanuję ludzi, którzy kochają coś poza swoją zawodową aktywnością. Obojętnie czy jest to muzyka, literatura, czy jest to teatr, czy jest to satyra, czy grają na instrumentach, czy biegają”.

„Uważam, że głęboko nieszczęśliwi są naukowcy, którzy nie mają żadnego świata poza swoją nauką. Znałem takich, którzy przychodzili rano do laboratorium w University of Illinois o godzinie szóstej albo siódmej i wychodzili z niego o ósmej albo jedenastej wieczorem. To nie jest mój świat. Większość ludzi, których znam, szukała jakiejś zewnętrznej pasji. Mój kolega fizyk tańczy tango, tłumaczy tango i wykłada o tangu. Znam ludzi, którzy grają w szachy, grają w brydża”.

Jedną z najczęściej spotykanych dodatkowych pasji twórców jest inna dziedzina sztuki, przede wszystkim malarstwo, rzeźba, architektura, literatura, poezja. Nie jest to zapewne myśl odkrywczą, ponieważ naturalną cechą twórców jest szukanie inspiracji w pochodnych dziedzinach sztuki. Obcowanie ze sztuką w innych obszarach rozwija, wzbogaca, otwiera, inspiruje, pobudza emocjonalnie. Te dodatkowe

zainteresowania nie są często związane tylko z bierną rolą obserwatora. Czasami działania w obrębie tych zainteresowań mają postać aktywną, nawet niekiedy docenianą. I mimo że są to działania poboczne, to wywierają wpływ na twórczość podstawową.

Drugim bardzo ważnym obszarem dodatkowej aktywności jest sport. Bardzo często zainteresowanie sportem pojawia się wśród twórców już w latach młodości i jest kontynuowane. Sport uczy wytrwałości, uporczywości, rywalizacji. Te cechy są ogromnie ważne w wielu dziedzinach sztuki i nauki.

Trochę zadziwiające mogą wydawać się u twórców zainteresowania techniczne. Istnieje tu pewna analogia ze sportem, który pojawiał się w życiu wielu twórców w dawnych latach. Fascynacja techniką ma często długą historię. Przykłady posiadania innych pasji można odnaleźć także w środowiskach naukowych. Pojawiają się inne obszary dodatkowych zainteresowań. Mogą się one odnosić do grania na instrumencie (ale nie traktowanego jako uprawiany zawód), gotowania, zarządzania domu.

Kwestia odnalezienia pasji w życiu i starannego jej pielęgnowania jest wielokrotnie traktowana jako warunek osiągnięcia sukcesu w działalności wymagającej dużej kreatywności.

„Musisz znaleźć w życiu pasję. Musisz mieć w sobie ten niepokój i chęć [...] bycia w czymś dobrym. Nie każdy ma tyle siły i determinacji, żeby to odkryć. Ci, którzy znajdują pasję w życiu, odniosą sukces. Dlatego, jak masz w życiu pasję, to potrafisz przekraczać pewne granice, masz jakiegoś takiego wewnętrznego drive’a, że chcesz się rozwijać, być lepszym”.

„Każda pasja buduje, każda pasja wzbogaca, każda pasja powoduje, że chcesz się rozwijać. Jeżeli masz z tym problem, to poszukaj ludzi, którzy pomogą ci ją znaleźć. A wokół ciebie jest mnóstwo inspirujących ludzi. Zobacz, jakie oni mają pasje, wsłuchaj się w to, co mówią i poszukaj w życiu to coś, w czym będziesz dobry. Jak to znajdziesz, to już bądź spokojny; pójdziesz dobrą drogą”.

## 6. Otaczanie się ludźmi i rozwój

Kluczowym warunkiem jest umiejętność otaczania się ludźmi, którzy są w stanie wesprzeć nasze dążenia. Ważne jest unikanie „toksycznych” osób, które hamują nasze aspiracje i działania, a czasami wręcz niweczą wszelkie podejmowane wysiłki.

„Otaczaj się ludźmi, którzy cię inspirują, którzy w ciebie wierzą, którzy potrafią ci szczerze coś doradzić. I to jest właśnie test. Jeżeli są ludzie wokół ciebie, którzy cię nie inspirują, którzy cię nie motywują do pracy, którzy cię nie utwierdzają w twoich jakichś pragnieniach, to nie są twoi przyjaciele. Uciekaj od takich ludzi”.

Jeśli kolejne próby przynoszą pożądane rezultaty, jeśli postawiony wcześniej cel zostanie osiągnięty, to stwarza to poczucie dumy i satysfakcji. Ale takie małe



sukcesy czasami powodują, że aspiracje twórcze topnieją i albo twórca popada w „samozachwył”, albo zatrzymuje się w swoim rozwoju, uważając, że to już wystarczy. Warto mieć świadomość pojawiania się takiej sytuacji i dążyć do podnoszenia poprzeczki.

„Trzeba być bardzo mocno zdeterminowanym. Dążenie do celu. Ten cel trzeba sobie określać i ciągle podnosić. Czyli nie kończyć na osiągnięciu pierwszego szczebla tego celu, tylko działać dalej”.

Tak rozumianemu podnoszeniu poprzeczki sprzyja rozwój bazujący na kolejnych etapach zawodowych związanych ze zmianami pozycji, zakresu odpowiedzialności oraz poszerzania kompetencji.

„Jeżeli decydujemy się pracować w jakiejś dziedzinie, to naprawdę warto przejść wiele szczebli wtajemniczenia. Od najniższego do potencjalnie gdzieś na końcu najwyższego; to jest bardzo dobra droga. To nas wzbogaca”.

Stopniowe podnoszenie poprzeczki oznacza jednak, że powinniśmy z jednej strony nauczyć się żyć z porażkami, a z drugiej kształtować działania w sposób długofalowy i żyć z perspektywą dłuższego horyzontu planowania. To właśnie planowanie daje szansę na ukształtowanie pozytywnego wizerunku, tak bardzo potrzebnego w działaniach artystycznych (twórczych). Wspomniany już wcześniej Thomas Derale, główny bohater książki Strelecky’ego, zwracając się do widzów popularnego programu telewizyjnego, namawiał: „Pisząc swoją historię, zawsze zaczynaj od końca [...] Kreuj swoje życie tak, abyś pewnego dnia [...] obudził się z przeświadczeniem, że gdyby przyszło Ci umrzeć, zrobiłbyś to bez żalu, bo żyłeś pełną piersią i dokonałeś wszystkiego, czego chciałeś dokonać [...] Albo napiszemy zakończenie, którego pragniemy, a potem wykreujemy życie, które nas tam doprowadzi, albo będziemy żyli czymś życiem i doczekamy się końca, którego nigdy dla siebie nie chcieliśmy” (Strelecky, 2009, s. 228)

Do kwestii planowania życia odnieśli się też respondenci w badaniach.

„Trzeba planować swoje życie jako długi proces. Porażki, które ponosimy na początku naszej drogi życiowej są nieuchronne, one są po prostu elementem drogi każdego człowieka, one wówczas wydają nam się ostatecznymi katastrofami, końcem świata. A to nieprawda”.

„Trzeba to traktować jako budowanie swojego wewnętrznego kapitału, bo mamy do przeżycia długie życie i kiedyś będziemy mogli skorzystać z tych doświadczeń. Również tych negatywnych, a może zwłaszcza z tych negatywnych. To jest właśnie nasz kapitał”.

Osiąganie sukcesu jest zatem pochodną odnalezienia w życiu pasji, otaczania się właściwymi ludźmi, stopniowego podnoszenia poprzeczki, planowania swojego życia jako długiego procesu. W działalności twórczej należy jednak zachować pewien dystans wobec silnej motywacji materialnej.



## 7. Podsumowanie „bardziej osobiste”

Sukcesy w działalności gospodarczej są współcześnie powiązane z wprowadzaniem innowacjami. Te z kolei są pochodną kreatywnego myślenia i działania. Często niezbędnym warunkiem kreatywności jest zawodowa (a w pewnym zakresie także pozazawodowa) pasja.

Wśród wymienionych w rozdziale źródeł innowacji warto przypomnieć współtworzenie, wyszukiwanie talentów, rozwój potencjału intelektualnego pracowników. Kreatywność była wiązana m.in. z inspirującym przywództwem, kształtowaniem kultury innowacji, umiejętnością tworzenia warunków dla innych, aby zabłysnęli. Z kolei pasja zawodowa była łączona z otaczaniem się inspirującymi ludźmi i stałym podnoszeniem poprzeczki.

Wszystkie powyższe działania można odnaleźć także w pracy zawodowej Pani Profesor Krystyny Mazurek-Łopacińskiej. Jej publikacje naukowe, zajęcia dydaktyczne, opieka nad doktorantami, działania organizacyjne związane z kierowaniem Instytutem Marketingu oraz budowaniem jego wizerunku w Polsce, działania we władzach rektorskich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, uczestnictwo w pracach Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania oraz wielu innych zawsze cechowała ogromna kreatywność. Ci, którzy mieli okazję poznać Ją i obserwować Jej niezwykłą aktywność, mogą z łatwością dostrzec, że kluczowe w tym tekście słowa – lider, kreatywność, pasja, kształtowanie kultury organizacyjnej – w pełni się do Niej odnoszą.

## Literatura

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gallos, J. V. (2009). Creativity Forums: Learning from the Lives of Extraordinary Leaders. *Organizational Management Journal*, 6(2), 76–88. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.13>
- Garbarski, L. (2021). *Kreatywność w biznesie. Czego możemy nauczyć się od artystów?* Warszawa: Poltext.
- Goodman, M. i Dingli, S. M. (2017). *Creativity and Strategic Innovation Management. Directions for Future Value in Changing Times*. Routledge. London, New York.
- Koźmiński, A. K. i Jemieliński, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Robinson, K. (2016). *Oblicza umysłu. Ucząc się kreatywności*. Gliwice: Wydawnictwo Element.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, G. M., Leritz, L. i Mumford, M. (2004). The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361–388. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1604\\_1](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1604_1)
- Strelecky, J. P. (2019). *Wielka piątka*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Aktywa.