

Alfred Skorupka*

PSYCHOLOGIA TWÓRCZOŚCI W ZARZĄDZANIU. ZARYS PROBLEMU

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest zastosowaniu psychologii twórczości w zarządzaniu. Niewątpliwie twórczość jest istotną cechą menedżerów, którzy zarządzają procesami produkcyjnymi. Autor omawia pojęcie twórczości. Określa dzieło twórcze jako coś nowego i wartościowego w pewnym okresie dla pewnej grupy osób (M.I. Stein). Przedstawia koncepcje twórczości według R.J. Sternberga i T.J. Lubarta, J. Kozielskiego (z którą polemizuje) i M. Csikszentmihalyi. Następnie omawia różne psychologiczne wyznaczniki procesu twórczego (rolę uwagi, myślenia, inteligencji itd.). Praca zawiera także prezentację prostych i zaawansowanych metod twórczego myślenia. W podsumowaniu autor stwierdza m.in., że chociaż twórczość jest pożądana u menedżerów, to w zachowaniach pracowników z niskich szczebli firmy może zakłócać proces pracy. Mimo to twórczość jest cechą, którą można i warto w sobie kształtować.

Słowa kluczowe: psychologia twórczości, zarządzanie, Józef Kozielski, psychologia menedżerska

Synopsis

Psychology of creativity in management. Outline of the problem

The article presents to the application of psychology of creativity in production engineering. Undoubtedly, creativity is an important feature of managers who manage production

* Dr filozofii, mgr psychologii, Politechnika Śląska w Katowicach, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji.

processes. The author discusses the concept of creativity; defines a creative work as something new and valuable at a certain time for a certain group of people (M.I. Stein). The concepts of creativity are presented according to R.J. Sternberg and T.J. Lubart, J. Koziński (with which the author polemizes) and M. Csikszentmihalyi. Then, various psychological determinants of the creative process are discussed (like the role of attention, thinking, intelligence etc.). The work contains also simple and advanced methods of creative thinking. In conclusion, the author states among others, that although creativity is desirable for managers, in the behavior of employees at low levels of the company, it may even interfere with the work process. Moreover, creativity is a feature that can and should be shaped in itself.

Keywords: psychology of creativity, management, Józef Koziński, managerial psychology.

Wstęp

Psychologia jest nauką o ludzkim zachowaniu, dlatego istnieje mnóstwo jej działów, obejmujących w sumie praktycznie wszystkie dziedziny ludzkiego bytu (m.in. psychologię rozwoju człowieka, psychologię poznawczą, psychologię społeczną, psychologię polityczną i wiele innych).

W pracy tej przedstawiono zarys podstawowych ustaleń psychologii twórczości w odniesieniu do zarządzania. W tej dziedzinie zagadnienie twórczości powinno budzić zainteresowanie, ponieważ jest niezwykle istotne dla menedżerów. Dyrektor czy kierownik musi twórczo reagować na sytuacje w swoim przedsiębiorstwie, a w szczególności na zmiany i innowacje. Jak się okaże, nie jest to zagadnienie, które łatwo zrozumieć tak, by jego wartość w pełni wykorzystać w zarządzaniu. W artykule przytacza się wyniki badań o twórczości oraz ich interpretacje w świetle wyzwań stojących przed kadrą kierowniczą.

Celem tekstu jest uświadomienie menedżerom czy dyrektorom wagi twórczości w zarządzaniu. Wydaje się, że w wielu instytucjach czy organizacjach wciąż dominuje myślenie stereotypowe, rutynowe, a nie twórcze, co przynosi oczywiście szkodę organizacji. Źródłami pracy są ustalenia kluczowych polskich uczonych w tej dziedzinie, a także nawiązania do zagranicznych autorów.

O znaczeniu twórczości w zarządzaniu pisze m.in. Peter F. Drucker, który wskazuje, że dziś jądrem rzeczywistości są wielkie organizacje pracy umysłowej. W wielkich zorganizowanych instytucjach punkt ciężkości przesuwają się w stronę pracownika umysłowego. Pracuje tam coraz więcej ludzi, których ćwiczyło w posługiwaniu się raczej wiedzą, teorią, pomysłem niż siłą fizyczną czy manualną zręcznością¹.

¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 18.

Pojęcie i kryteria twórczości

Zrozumienie istoty zjawiska twórczości wymaga ujęcia interdyscyplinarnego². Psychologowie analizują twórczość na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony zajmują się badaniem twórczości elitarnej – jako aktywności wybitnych jednostek, które tworzą rzeczy doniosłe dla ludzkości; z drugiej strony ujmują twórczość egalitarnie – jako aktywność powszechnie występującą. W tym drugim znaczeniu mówi się np. o twórczym użyciu języka przez dzieci. Według Tomasza Kocowskiego aktywnością potencjalnie twórczą nazywa się aktywność nieprowadzącą do znamienitego dzieła, jednak zawierającą typowe składniki procesu twórczego³.

Pojęcie twórczości jest trudne do zdefiniowania. Najłatwiej podać definicję twórczego dzieła – jako czegoś zarazem nowego i wartościowego. Jednak zarówno „nowość”, jak i „wartość” są pojęciami względnymi. Dlatego Morris I. Stein określa twórcze dzieło jako nowe i wartościowe w pewnym okresie dla pewnej grupy osób⁴.

Koncepcje twórczości

Robert J. Sternberg i Todd Lubart zbudowali swoją koncepcję twórczości (zwaną koncepcją „inwestycyjną”), odwołując się do metafory sprzedawania i kupowania akcji na rynku papierów wartościowych. Sukces inwestycyjny, jak wiemy, polega na kupowaniu akcji, gdy są tanie i na ich sprzedawaniu, gdy są drogie. Analogicznie, zdaniem tych autorów, postępują twórcy. Np. niektórzy uczeni podejmują w swych badaniach tematy niepopularne (czyli „tanio kupują”), ponieważ opanowanie takiego tematu nie wymaga studiowania wielu pozycji bibliograficznych. Natomiast po kilku latach badań mogą niekiedy pochwalić się oryginalną publikacją (czyli „drogo sprzedają” swoje produkty na „rynku idei”). Z kolei uczeni mniej twórczy wybierają tematy popularne („drogo kupują”), a prawdopodobieństwo, że wniosą coś oryginalnego

² E. Nęcka, *Twórczość*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2: Psychologia ogólna, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 783.

³ Tamże, s. 783–784. Zob. także: T. Kocowski, *Aktywność twórcza człowieka. Filogeneza. Funkcja. Uwarunkowania*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 9–35 oraz T. Kocowski, *Holistyczna koncepcja procesu twórczego*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii...*, s. 36–44.

⁴ Tamże, s. 784–785.

do tematu, na który wypowiedało się już wiele osób jest znikome (czyli „tanio sprzedają”)⁵.

Józef Kozielecki, wybitny polski psycholog, był jednym z pierwszych psychologów w naszym kraju, który zajął się twórczością; mianowicie, w latach osiemdziesiątych XX wieku zaproponował tzw. transgresyjną koncepcję człowieka. Główna teza tej koncepcji głosi, że człowiek z natury wykazuje tendencję do transgresji, czyli do przekraczania granic, a twórczość – obok ekspansji – jest jednym ze sposobów wykraczania poza to, co wcześniej osiągnięto. Autor ten wprowadził też pojęcie motywacji hubrystycznej, polegającej na dążeniu człowieka do potwierdzenia własnej wartości; właśnie ona ma być podstawowym czynnikiem sprawczym działań transgresyjnych⁶.

Odnosząc się do tej koncepcji, uważam, że jest ona „zbyt optymistyczna”; to znaczy, zbyt mocno akcentuje transgresyjne i twórcze zachowania jednostek, które nie są zbyt powszechne, ani nawet dominujące w społeczeństwie. Nie trzeba być wnikliwym obserwatorem ludzi, aby zauważyć, że większość z nas kieruje się w działaniach i zachowaniach tradycją, przyzwyczajeniami i rutyną. Badacze nauk społecznych dużo piszą o tzw. kulturze masowej (obecnej w Internecie i telewizji), która niejako „urabia” wszystkich według „jednego schematu” – ujednolicając na całym świecie ludzkie gusta, upodobania, formy rozrywki, zainteresowania, czy sposoby spędzania wolnego czasu. Toteż, teoria Kozieleckiego dobrze pasuje do osób naprawdę twórczych, ale słabo, moim zdaniem, opisuje zachowania większości z nas.

Mihaly Csikszentmihalyi sformułował radykalną wersję koncepcji twórczości, w której odszedł od zdroworozsądkowego poglądu, że podmiotem aktywności twórczej jest osoba ludzka, ponieważ, jego zdaniem, podmiotem aktywności jest system, którego składnikami są: domena (dziedzina), pole i osoba. Domena to określony obszar aktywności ludzkiej, charakteryzujący się specyficznym językiem i tradycją (np. fizyka teoretyczna lub poezja); pole to system standardów i ocen wydawanych przez przedstawicieli dziedziny (np. krytyków lub recenzentów); wreszcie osoba to oczywiście konkretna jednostka ludzka, która działa w danej dziedzinie. Proces twórczy, zdaniem tego uczonego, polega na nieustannym krążeniu idei w tym trójczłonowym systemie, przy czym każdy podsystem ma do spełnienia specyficzną funkcję. Domena przekazuje z pokolenia na pokolenie podstawowe idee; jednostka nie

⁵ Tamże, s. 786–787.

⁶ Tamże, s. 787. Zob. też: J. Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1987 oraz J. Kozielecki, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.

tylko przyswaja sobie przekaz kulturowy, lecz także pełni funkcję innowacyjną. Gdy innowacyjne dzieło przejdzie pozytywnie przez opinię pola (np. recenzentów), wchodzi ono na stałe do danej dziedziny i jest przekazywane na kolejne pokolenia⁷.

Psychologiczne wyznaczniki procesu twórczego

Proces twórczy to proces psychiczny prowadzący do nowego i wartościowego wytworu⁸. Dawniej często mówiono o „egzotycznym” charakterze twórczych operacji umysłowych, lecz obecnie uważa się, że procesy twórcze nie stanowią odrębnej klasy zjawisk, ponieważ polegają raczej na specyficznym wykonywaniu „zwykłych” operacji poznawczych. Tradycyjnie wyróżniano cztery etapy procesu twórczego: preparację (zbieranie danych); inkubację (nieświadome wylęganie się pomysłu); iluminację (ośnienie towarzyszące nagłemu rozwiązaniu problemu); i wreszcie weryfikację (sprawdzenie przydatności nowego rozwiązania). Współczesne koncepcje odchodzą od tego schematu, albo uzupełniają go wiedzą bardziej konkretną⁹. Tym niemniej, ten właśnie nieco „przestarzały” model procesu twórczego został przytoczony w książce *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, pod redakcją R. Knosali¹⁰.

David Perkins był jednym z pierwszych, którzy wystąpili przeciw mitologizacji procesów twórczych. Twierdził on, że proces twórczy składa się z takich samych elementów, jak każdy inny proces umysłowy, a różnica sprowadza się do celu aktywności poznawczej i jej wyniku. Ów specyficzny cel polega na odkryciu lub wytworzeniu nowej wiedzy albo na modyfikacji istniejących rozwiązań. Taki punkt widzenia zyskał sobie w literaturze nazwę podejścia „nic specjalnego”¹¹.

Z kolei Edward Nęcki w koncepcji interakcji twórczej głosi, że dzielenie procesu twórczego na etapy nie jest konieczne, a nawet może prowadzić do fałszywych wniosków, ponieważ dla twórczości typowe jest nieustanne wracanie do wcześniejszych momentów albo „wybieganie myślą naprzód”. Istotą tej teorii interakcyjnej jest założenie, że proces twórczy polega na inte-

⁷ Tamże, s. 787–788.

⁸ Tamże, s. 789.

⁹ Tamże, s. 789.

¹⁰ R. Knosala, A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, [w:] R. Koncala (red. nauk.), *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 278.

¹¹ E. Nęcka, *Twórczość*, [w:] *Psychologia...*, s. 789.

rakcji dwóch czynników: założonego celu aktywności twórczej i kolejno tworzonych struktur próbnych, dzięki którym twórca usiłuje zbliżyć się do celu¹².

Powszechnie przyjmuje się, że uwaga sprzyjająca twórczości powinna być „rozproszona”, podczas gdy uwaga „skupiona” jest charakterystyczna dla nietwórczych stanów umysłowych. Badania empiryczne wskazują, że uwaga osób twórczych „przepuszcza” informacje pochodzące z różnych źródeł, ale lepiej filtruje informacje ważne od nieważnych, jeśli są zawarte w jednym – złożonym lub niespójnym – bodźcu¹³.

Niewątpliwie procesom twórczym pomaga niekiedy wizualizacja problemu, czasem jednak problem jest łatwiejszy, gdy przedstawi się go w kodzie werbalnym, a nie obrazowym. W naszej kulturze dominuje język, dlatego przejście na kod obrazowy od razu stanowi redefinicję problemu, co zwykle ułatwia proces twórczy¹⁴.

W badaniach stwierdzono, że kategorie pojęciowe osób twórczych są stosunkowo szerokie i pojemne, co umożliwia włączanie w ich obręb obiektów należących do sąsiednich kategorii. Przypuszcza się, że kategorie pojęciowe osób twórczych są raczej rozmyte, podczas gdy pojęcia osób mniej twórczych charakteryzują się wyraźniej określonymi granicami. Wydaje się, że rola nietypowego kategoryzowania w twórczości jest oczywista, ponieważ dzięki takim operacjom możliwe jest przekraczanie barier między pojęciami i tworzenie całkiem nowych kategorii¹⁵.

Charakterystyczną i dość dobrze potwierdzoną cechą myślenia twórczego jest użycie analogii, a zwłaszcza przeniesienie rozwiązań z jednej dziedziny do drugiej, dzięki wykorzystaniu podobieństwa do sytuacji problemowych lub gotowych pomysłów. Charakterystyczną cechą myślenia twórczego jest także redefinicja problemu. Takie przedefiniowanie problemu wymaga, aby nie ulegać nastawieniom, przyzwyczajeniom i rutynie¹⁶.

Nie ma takiej potrzeby ludzkiej czy rodzaju motywacji, która nie byłaby w stanie wyzwolić aktywności twórczej. Wśród motywów sprzyjających twórczości wymienia się zazwyczaj motywację immanentną, która polega na czerpaniu satysfakcji z samej czynności tworzenia. Motywacją pożyteczną dla twórczości jest również ciekawość poznawcza. Osoby twórcze cechują

¹² Por. Tamże, s. 790–791. Zob. też: E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Kraków 1987.

¹³ Tamże, s. 792.

¹⁴ Tamże, s. 792–793.

¹⁵ Tamże, s. 793–794.

¹⁶ Tamże, s. 795–796.

się nasiloną potrzebą nowych bodźców. Z kolei motywacja osiągnąć nie jest uznawana za sprzyjającą twórczości. Może jej nawet szkodzić, gdy przerodzi się w rywalizację o sławę i uznanie społeczne¹⁷.

Dość wcześnie stwierdzono, że inteligencja określana w klasycznych testach inteligencji słabo koreluje ze zdolnościami twórczymi. Jednak potem okazało się, że korelacja inteligencji z twórczością zależy od poziomu tej pierwszej: osoby o niskim ilorazie inteligencji są zwykle mało twórcze, natomiast osoby o podwyższonym ilorazie inteligencji mogą być twórcze lub nie. Stwierdzono, że wartość progu, czyli granicznej wartości ilorazu inteligencji, powyżej której badana korelacja zanika, to ok. 110 jednostek ilorazu inteligencji. Tak więc, wysoka sprawność inteligencji nie jest wystarczającym czynnikiem procesów twórczych¹⁸.

W słynnej teorii osobowości Hansa Eysencka tylko psychotyczność wykazuje systematyczne, pozytywne związki ze zdolnościami twórczymi. Psychotyczność odzwierciedla nonkonformistyczne tendencje osobowości, skłonność do łamania reguł i do zachowań sprzeciwiających się przyjętym normom społecznym. Tendencja ta może przybrać trzy formy: patologiczną, antyspołeczną lub właśnie twórczą. Przyjmuje się, że o wyborze jednej z tych trzech form ekspresji psychotyczności decyduje układ wzmocnień pozytywnych i negatywnych, jakie jednostka otrzymuje od innych ludzi za swoje zachowania zdeterminowane tą cechą¹⁹.

Natomiast związki „geniuszu z obłąkaniem” od dawna fascynowały psychologów i zwykłych ludzi. Więcej jest jednak w tej kwestii „mitów” niż badań, i zbyt mocno raczej nagłaśnia się jednostkowe przypadki (jak np. Van Gogha), niż bada czy zastanawia się nad całą rzeszą twórców, którzy nie wykazywali żadnych specjalnych zaburzeń psychicznych, a mimo to dali światu epokowe dzieła czy odkrycia. Niewątpliwie jednak osoby bardzo twórcze często zapadają na psychozę maniakalno-depresyjną; to znaczy – w stanach maniakalnych generują liczne pomysły, a w stanach depresyjnych poddają je surowej ocenie. Z kolei schizofrenicy mają dużą łatwość w wytwarzaniu nowych pomysłów, ale cechują ich też często stany przeciwne twórczości, tj. anhedonia czyli niezdolność do przeżywania radości, która kontrastuje z hedonistyczną wręcz postawą wielu twórców²⁰.

¹⁷ Tamże, s. 798–799.

¹⁸ Tamże, s. 802.

¹⁹ Tamże, s. 803.

²⁰ Tamże, s. 804–805.

Osobowość twórcza

W tej części pracy zbierzemy nasze informacje o osobowościach twórczych, aby przejrzysto ukazać wszystkie główne ich cechy:

1. Twórczy ludzie są stanowczy, dominatywni, przywódcy, pełni inicjatywy, aktywni i samowystarczający;

2. Ludzie ci są mniej zahamowani, mniej formalni i konwencjonalni, nie tłumią popędów;

3. Posiadają silną motywację, umiłowanie i zapał do pracy, dużą wewnętrzną dyscyplinę, upór, dużą energię, są dokładni;

4. Są niezależni;

5. Twórczy ludzie są konstruktywnie krytyczni i mniej zadowoleni z poławicznych rozwiązań;

6. Mają szerokie zainteresowania i dużą wiedzę, są elastyczni;

7. Twórcy są uczuciowo i emocjonalnie chłonni, są bardziej subiektywni, witalni i entuzjastyczni;

8. Posiadają w szerokim rozumieniu estetyczny stosunek do świata, estetyczny typ inteligencji i uczuciowości;

9. Mało interesują się sprawami ekonomicznymi;

10. Mają „kobiece” zainteresowania i brak męskiej agresywności;

11. Twórcy w niewielkim stopniu interesują się sprawami stosunków międzyludzkich, są introwertykami, ludźmi niezbyt towarzyskimi, pełnymi rezerwy;

12. Twórcy często są emocjonalnie nie zrównoważeni, lecz potrafią skutecznie wykorzystać swą zmienność. Źle przystosowani w sensie psychologicznym definicji, ale dobrze przystosowani do pracy i społecznie użyteczni²¹.

W powyższym zestawieniu razi mnie, że osoba twórcza rzekomo ma mało interesować się sprawami ekonomicznymi. To trochę tak, jak w powszechnym rozumieniu ludzi odbiera się filozofów – jako osoby prowadzące mętne i zbędne rozważania, które „nie stoją twardo na ziemi”. Tymczasem prawdziwy filozof jest człowiekiem prowadzącym rzetelne rozważania, które są oparte na wnikliwym logicznym rozumowaniu, i które mają zwykle zastosowanie w różnych dyscyplinach naukowych. Podobnie oczywiste jest, że menedżer czy szef musi interesować się sprawami ekonomicznymi, a nie być tylko „pochłoniętym” przez jakieś „twórcze natchnienia”; taka sytuacja bowiem poważnie zakłócałaby pracę w jego przedsiębiorstwie.

²¹ S. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 47–48.

Nie wydaje się też właściwe, aby twórczy człowiek niewiele interesował się stosunkami międzyludzkimi, jak jest również podane w powyższym wykazie. To może być odpowiednie dla niektórych artystów lub przedstawicieli tych dyscyplin naukowych, które mają ograniczone znaczenie dla życia społecznego. Tymczasem menedżer powinien być dobrym znawcą zachowań ludzkich, orientować się w relacjach między pracownikami w swojej firmie, aby tym skuteczniej na ich pracę oddziaływać.

Proste i zaawansowane techniki i metody myślenia twórczego

W odniesieniu do twórczości dyrektora powinno interesować, przynajmniej w określonych sytuacjach, jak zaktywizować twórcze myślenie wśród swoich podwładnych.

Wśród prostych technik i metod myślenia innowacyjnego możemy wyróżnić:

- ♦ *Bazgroły da Vinci* – należy wziąć mały notatnik i podczas myślenia o danym problemie kreślić różne malunki, figury, esy-floresy itp. Ta technika aktywizuje naszą prawą półkulę, która wiąże się z twórczością;

- ♦ *Myślenie lateralne* – jest to proces umysłowy, który prowadzi do nowego wglądu w zagadnienie. Należy rozpoznać ideę dominującą, która ukierunkowuje percepcję problemu, dalej poszukiwać różnych punktów widzenia, rozluźnić kontrolę myślenia i wreszcie – skorzystać z możliwości stworzenia różnego rodzaju idei;

- ♦ *Biomimetyka* – chodzi o naśladowanie przyrody, która jest przecież niezwykle kreatywna (nie tylko poprzez proces ewolucji);

- ♦ *Odwracanie* – należy „odwrócić” pytanie, które zwykle brzmi: „Co zrobić, aby ulepszyć...?” na pytanie „Co zrobić, aby pogorszyć...?”. W ten sposób dostrzegamy często interesujące aspekty przedmiotu lub sytuacji, które pomogą nam rozjaśnić problem postawiony w pierwszym pytaniu;

- ♦ *Dwupoziomowe łańcuchy skojarzeń* – ta metoda polega na przypadkowych skojarzeniach: produktów, pojęć czy cokolwiek przychodzi nam do głowy – związanych z rozwiązywanym problemem. Należy te skojarzenia zapisywać, a być może powstanie z nich rozwiązanie naszego problemu;

- ♦ *Cztery perspektywy* – na dany produkt należy spojrzeć z czterech punktów widzenia: perspektywa produktu, perspektywa planowania i zarządzania,

perspektywa potencjału tkwiącego w produkcie i wreszcie – perspektywa nabywców produktu;

♦ *Prowokacja* – to powiedzenie czegoś zaskakującego lub wręcz absurdalnego (np. „Ziemia jest płaska”) – lecz zwykle w odniesieniu do konkretnego produktu, aby poprzez rozważanie tego stwierdzenia dojść do nowych wniosków;

♦ *Rzeźnia świętych krów* – chodzi tutaj o zastanowienie się w grupie pracowników nad zagadnieniami czy sprawami, które są dla wszystkich oczywiste, i których przez to nie podaje się w wątpliwość (tzw. święte krowy), a jednak może się okazać, że konkurencja zrobi te rzeczy za nas lepiej²².

Z kolei wybrane zaawansowane techniki i metody twórczego myślenia, to np.:

♦ *Kwiat lotosu* – to metoda z Japonii; polega na narysowaniu wokół centrum kwiatu (czyli naszego problemu – np. zegara) – osiem płatków – cech naszego zegara (np. typ jego energii, regulacja czasu itp.) i dalej dla każdego z tych ośmiu płatków – kolejne sześć płatków, czyli dalszych szczegółowych atrybutów;

♦ *Wirtualna gra* – należy wyobrazić sobie, że nasz problem to gra, np. gra wideo, dla której musimy napisać program, i który powinien być intrygująca i wciągająca;

♦ *SIMPLEX* – akronim, na który składają się pierwsze litery anglojęzycznych słów oznaczających poszczególne etapy tej metody: a. odkrycie problemu (*problem finding*); b. odkrywanie faktów (*factfinding*); c. definicja problemu (*problem definition*); d. znalezienie pomysłów (*idea finding*); e. selekcja i ocena pomysłów (*selection&evaluation*); f. planowanie wdrożenia (*planning*); g. sprzedaż pomysłu (*sell idea*); h. działanie (*action*);

♦ *Burza mózgów* – to jedna z najpopularniejszych metod twórczego myślenia, która polega na grupowym poszukiwaniu pomysłów poprzez ich swobodne generowanie;

♦ *Kaizen* – stopniowe, uporządkowane, lecz także ciągle, wprowadzanie małych zmian do firmy²³.

Jak widzimy, technik i metod twórczego myślenia jest bardzo wiele i dlatego menedżer powinien umiejętnie dobierać te spośród nich, które są najbardziej odpowiednie dla jego pracowników. Warto jednak przestrzec, aby

²² Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań 2013, s. 83–101.

²³ Tamże, s. 103–129.

z twórczymi metodami „nie przesadzać” – to znaczy, nie wprowadzać ich zbyt wiele w krótkim czasie w życie organizacji. Pracownicy bowiem nie tylko lubią, lecz też potrzebują pewnej stabilności w pracy, nawet rutyny, przewidywalności – nie zaś nieustannie „ciągłych nowości”. Do wszystkiego bowiem w tym świecie, także do twórczości – trzeba podchodzić „z umiarem” – czyli po prostu zdroworozsądkowo.

Bariery indywidualne na drodze do twórczego myślenia

Poniżej przedstawiono dziesięć najczęściej występujących barier indywidualnych na drodze do twórczego myślenia:

1. Opór wobec zmian – ludzie często przeciwstawiają się wszelkim zmianom;
2. Obawa przed popełnieniem błędu i obawa przed niepowodzeniem;
3. Nietolerowanie niejednoznaczności;
4. Skłonność do osądzania, zamiast do tworzenia pomysłów;
5. Brak umiejętności relaksowania się albo czekania, żeby nowy pomysł dojrzał;
6. Skłonność do nadmiernego samokrytycyzmu;
7. Lęk przed ośmieszeniem się;
8. Konformizm albo chęć udzielenia oczekiwanej odpowiedzi;
9. Tworzenie stereotypów, czyli ograniczanie wykorzystania przedmiotów i pomysłów do „znanych” zastosowań;
10. Brak informacji albo nadmiar błędnych lub nieistotnych informacji²⁴.

Podsumowanie

Niewątpliwie cechą menedżerów powinna być twórczość. A to dlatego, że muszą oni twórczo reagować na potrzeby swoich pracowników, przebieg procesów produkcji i zmiany na rynku. Z kolei nie wydaje się, aby nadmierna twórczość była mile widziana u tzw. szeregowych pracowników przedsiębiorstwa lub zakładu przemysłowego, ponieważ muszą oni wykonywać ściśle określone zadania (czasem nawet monotonne), więc nie jest dobrze,

²⁴ R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 394–396.

jeśli przy tej pracy generują mnóstwo nowych pomysłów. Taka sytuacja dezorganizowałaby ich pracę.

Bez wątplenia twórczość łączy się z pewnym nonkonformistycznym stosunkiem do rzeczywistości i do pracy. Z tego powodu rozwiązania twórcze mogą budzić kontrowersje i opór u nastawionych często stereotypowo i tradycyjnie pracowników. Podobna sytuacja, jak z twórczością, jest ze wszystkimi zmianami i innowacjami, za którymi pracownicy zwykle też „nie przepadają”, a jednak są one konieczne.

Stara prawda głosi, że „Uczymy się całe życie”. Tak samo zachowania twórcze powinniśmy wykazywać w różnych okresach swojego życia. Z teorii psychologicznych twórczości płynie dla nas ważna nauka, a mianowicie, że twórczości można się uczyć i nauczyć. Nie jest ona bowiem jakąś „tajemną mocą” zarezerwowaną tylko dla nielicznych, ale każdy z nas, z mniejszym lub większym powodzeniem, może ją w sobie kształtować.

Bibliografia

- Cempel Cz., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań 2013.
- Chybicka A., *Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006.
- Derc M., *Doświadczenie i twórczość w koncepcji Abrahama H. Maslowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996.
- Dobrołowicz W., *Psychologia twórczości technicznej*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności: koncepcje, metody, badania*, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, Warszawa 2009.
- Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności: studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009.
- Knosala R., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] R. Knosala (red.), *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 273–378.
- Kocowski T., *Aktywność twórcza człowieka. Filogeneza. Funkcja. Uwarunkowania*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 9–35.
- Kocowski T., *Holistyczna koncepcja procesu twórczego*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 36–44.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997.
- May R., *Odwaga tworzenia*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1994.
- Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1987.

- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Nęcka E., *Twórczość*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2: Psychologia ogólna, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 783–808.
- Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
- Sołowiej J., *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1999.
- Strzałecki A., *Psychologia twórczości: Między tradycją a ponowoczesnością*, Wydawnictwo Naukowego Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2003.
- Szmidt K.J., *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2013.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Zawadzki R., *Psychologia i twórczość*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.

