

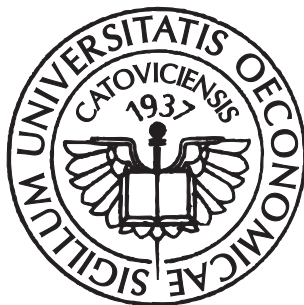
**EKONOMIA KREATYWNOŚCI.
JAKOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO
JAKO STYMULATOR WZROSTU
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO**

Studia Ekonomiczne

**ZESZYTY NAUKOWE
WYDZIAŁOWE
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
W KATOWICACH**

EKONOMIA KREATYWNOŚCI. JAKOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO JAKO STYMULATOR WZROSTU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

Redaktorzy naukowi
Anna Lipka
Stanisław Waszczak



Katowice 2012

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Florian Kuźnik, Maria Michałowska, Antoni Niederliński, Irena Pyka,
Stanisław Swadźba, Tadeusz Trzaskalik, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Komitet Redakcyjny Wydziału Ekonomii

Stanisław Swadźba (redaktor naczelny), Magdalena Tusińska (sekretarz),
Teresa Kraśnicka, Maria Michałowska

Rada Programowa

Lorenzo Fattorini, Mario Glowik, Miloš Král, Bronisław Micherda,
Zdeněk Mikoláš, Marian Noga, Gwo-Hsiu Tzeng

Redaktor

Elżbieta Spadzińska-Żak

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2012

ISBN 978-83-7875-019-2

ISSN 2083-8611

Wersją pierwotną „Studiów Ekonomicznych” jest wersja papierowa

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel. 32 257-76-30, fax 32 257-76-43
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Spis treści

WSTĘP	7
Anna Lipka: EKONOMIA KREATYWNOŚCI – Z POGRANICZA KREATOLOGII I EKONOMII	9
Summary	28
Stanisław Waszczak: TWÓRCZOŚĆ Z PERSPEKTYWY PSYCHOLOGII POZNAWCZEJ	29
Summary	39
Marian Mroziwski: AKSJONORMATYWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU JAKO CZYNNIK KREATYWNOŚCI	40
Summary	50
Izabela Stańczyk: ROLA PIONU HR W KSZTAŁTOWANIU KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO (KOMUNIKAT Z BADAŃ)	51
Summary	61
Grzegorz Łukasiewicz: ARCHITEKTURA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WSPIERAJĄCA KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW	62
Summary	70
Joanna M. Moczydłowska: PROKREATYWNY SYSTEM MOTYWOWANIA JAKO WYZWANIE DLA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	71
Summary	80
Marek Kalinowski: MOTYWOWANIE DO KREATYWNOŚCI POPRZEZ WYNAGRADZANIE – PERSPEKTYWA PRACOWNIKA.....	81
Summary	90
Dagmara Lewicka: CHARAKTERYSTYKA OSOBOWOŚCI, PREFERENCJI, STYLU PRACY INNOWATORA (NA PODSTAWIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH)	91
Summary	103
Witold Dobrołowicz: TRENING INTELIGENCJI INTUICYJNO-RACJONALNEJ	104
Summary	113

Witold Dobrołowicz: INTELIGENCJA INTUICYJNA A SUKCES W BIZNESIE	115
Summary	125
Beata Jamka: ATRYBUTOWE ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO INSTRUMENTARIUM ROZWOJU KREATYWNOŚCI KADR	126
Summary	135
Agata Hilarowicz, Grażyna Osika: UWARUNKOWANIA ŚRODOWISKOWE KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW	136
Summary	145
Alicja Winnicka-Wejs: WYBRANE CECHY OFERT SZKOLENIOWYCH Z ZAKRESU KREATYWNOŚCI	146
Summary	159
Anna Rybak: KREATYWNE PODEJŚCIE DO MARKI	160
Summary	171
Alina Warzecha: KREATYWNOŚĆ W MULTI-LEVEL MARKETINGU	172
Summary	183
Henryk Mruk: ROLA KREATYWNOŚCI W TWORZENIU WARTOŚCI DLA KLIENTA	184
Summary	193
Ryszard Kłeczek: BADANIE KREATYWNOŚCI W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH NA RYNKU B2B.....	194
Summary	207
Agnieszka Wojtczuk-Turek: „CIEMNA STRONA” KREATYWNOŚCI W ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA PODMIOTOWA I GRUPOWA	208
Summary	217
Piotr Bohdziewicz: CZAS WOLNY JAKO PRZESTRZEŃ KSZTAŁTOWANIA SIĘ INDYWIDUALNEGO POTENCJAŁU KREATYWNOŚCI.....	219
Summary	228
INFORMACJA O AUTORACH	229

Wstęp

Tytuł niniejszej pracy: *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego* rodził się dość długo i boleśnie. W momencie pisania niniejszego wstępu niżej podpisani redaktorzy naukowi są przekonani co do jego trafności, zdają sobie jednak sprawę, że ich przekonanie to za mało. Przede wszystkim muszą przekonać inne osoby, od których zależy zainteresowanie się publikacją, poprzedzające lekturę zawartych w nim opracowań, dlatego pozwalają sobie na niniejsze wyjaśnienia.

Pierwszym tropem, który prowadził w kierunku podjęcia wątku „ekonomii kreatywności” („ekonomii twórczości”), była konkluzja z lektury biografii Steve’a Jobsa, iż kluczem do uzyskania przewagi na rynku w XXI wieku jest kreatywność łączona z technologią oraz pasja do tworzenia przełomowych produktów.

Drugi trop to bibliograficzne i netograficzne „odkrycie”, iż istnieją (i to już nie pojedyncze) publikacje z zakresu psychologii twórczości, pedagogiki twórczości, socjologii twórczości. Tytuły niektórych spośród nich, odnoszące się przykładowo do wybranych rodzajów twórczości (na przykład do twórczości w technice) świadczą o postępującej specjalizacji w ramach wymienionych subdziedzin.

Trzeci trop to zetknięcie się z (mającą już swoją historię, to znaczy wcale nie ostatnio powstałą) nazwą „kreatologia” w odniesieniu właśnie do różnych subdziedzin nauki (w tym: ekonomii kreatywności) parających się różnymi aspektami dotyczącymi twórców, procesu tworzenia oraz wytworami twórczymi. Tropowi temu towarzyszył trop inny, polegający na znalezieniu definicji kreatologii jako nauki dotyczącej Stwórcy i stwarzania. Trzeba w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, iż tego rodzaju definicji kreatologii nie dotyczy niniejsza praca, poruszająca problemy egalitarnego tworzenia, a nie Stwórcy i stwarzania. Wydaje się zresztą, iż nic nie stoi na przeszkodzie, by – jak w odniesieniu do innych kwestii – różne znaczenia i tego pojęcia funkcjonowały obok siebie, „nie wchodząc” wzajemnie w swoje domeny zainteresowań. Rezygnacja z używanego tu pojęcia kreatologii nie byłaby właściwa, gdyż trafnie odzwierciedla ono tendencję do integracji różnych subdziedzin badających tę samą kwestię, noszących w sobie zatem zarodek interdyscyplinarności. Kreatologia, scalając te subdziedziny, może zapobiec dezintegracji wiedzy o twórczości.

Czwarty trop dotyczył znalezienia nazwisk zagranicznych ekonomistów, którzy jako domenę swoich zainteresowań badawczych podają *economy of creativity*, zaś trop piąty to konstatacja, iż w publikacjach dotyczących rozwoju ekonomii jako dziedziny nauki sygnalizuje się niedostatek nawet jeszcze

teorii gospodarki opartej na wiedzy – poprzedniczki gospodarki kreatywnej. Obydwie potrzebują teoretycznego fundamentu. Dla gospodarki kreatywnej może być nim ekonomia kreatywności – dziedzina na styku ekonomii i kreatologii. Zaznaczyć tu trzeba, iż mówienie o przemysłach czy organizacjach kreatywnych jest uproszczeniem, gdyż zatrudnienie w nich jest zdywersyfikowane, to jest obok *homo creator* pracują w każdym z nich szeroko rozumiani pracownicy wiedzy (zajmujący się odtwarzaniem, a nie tworzeniem), a nawet pracownicy, których zaliczenie do kategorii *knowledge workers* może budzić wątpliwości.

W niniejszej pracy dominują opracowania przynależne ekonomii kreatywności oraz zarządzania nią. Dużo spośród nich dotyczy kreatywnego kapitału ludzkiego. Jego kształtowanie (wątek ten podjęto już w Zeszytach Naukowych Wydziałowych nr 83 i jest on obecnie w pewnym sensie kontynuowany) w kierunku kreatywności, czyli stymulowania najważniejszej cechy kapitału ludzkiego (stanowiącej o jego jakości i – jak sugeruje podtytuł pracy – ważnym warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego) wymaga posiłkowania się szeroko rozumianą wiedzą kreatologiczną. Praca zawiera zatem także opracowania z zakresu psychologii, etyki, pedagogiki i socjologii twórczości, gdyż jej ideą jest pokazanie, iż „gra na wspólny ton” jest nie tylko możliwa, ale i bardzo potrzebna.

Anna Lipka
Stanisław Waszczak

Anna Lipka

EKONOMIA KREATYWNOŚCI – – Z POGRANICZA KREATOLOGII I EKONOMII

Wprowadzenie

Celem niniejszych rozważań jest próba określenia przedmiotu zainteresowania ekonomii kreatywności (ekonomii twórczości – w niniejszym opracowaniu przyjęto dla uproszczenia, że kreatywność i twórczość to synonimy), a tym samym – jej zdefiniowania poprzez:

- pokazanie miejsca ekonomii kreatywności w kreatologii, to jest jej powiązań z innymi subdyscyplinami kreatologicznymi,
- identyfikację jej autonomicznych obszarów badawczych,
- dostarczenie uzasadnienia, iż ekonomia twórczości to nie tylko dziedzina teoretyczna, ale i praktyczna.

Tego typu postępowanie przy realizacji celu wydaje się uprawnione w sytuacji, gdy kształt innych subdyscyplin kreatologii jest dużo wyraźniej zarysowany, o czym świadczą na przykład takie tytuły książek jak: *Psychologia twórczości* E. Nęcki (i książka A. Strzałeckiego pod tym samym tytułem i podtytułem: *Między tradycją a ponowoczesnością*) czy *Pedagogika twórczości* K.J. Szmida, wskazującego na nazwisko prekursora psychodydaktyki kreatywności – W. Dobrołowicza. Autorka zdaje sobie sprawę z tego, iż termin ekonomia kreatywności – mimo swojej historii oraz określania obecnego okresu erą kreatywności – może jeszcze długo nie zyskiwać akceptacji. Uważa jednak, że skoro kreatywność jest najważniejszą cechą kapitału ludzkiego, a ten stanowi już znaczący (wymieniany na przykład w klasyfikacji D. Cho i H. Moona) i stale zyskujący na znaczeniu czynnik konkurencyjności, to warto chyba powalczyć z ewentualnymi oponentami, niewierzącymi w sens wyodrębniania ekonomii kreatywności i definiowania tego pojęcia. W dodatku w ostatnim okresie w związku z kryzysem finansowym w publikacjach pojawia się – wypaczające sens pojęcia kreatywność i słusznie oprotestowywane przez Polskie Stowarzyszenie Kreatywności – określenie „kreatywna księgowość”. To także uzasadnia pilną konieczność podjęcia próby wyznaczenia linii demarkacyjnej przedmiotu ekonomii kreatywności poprzez wskazanie, jak ryzyko kreatywności w postaci jej patologii obniża ekonomiczną i pozaekonomiczną wartość kreatywności. Inna przesłanka uzasadniająca potrzebę

podjęcia tematu to akcentowany w literaturze przedmiotu¹ brak (przynajmniej ugruntowanej) teorii gospodarki opartej na wiedzy. Stwierdzenie to odnieść można szerzej do „nowej ekonomii”, w której wartościotwórcza rola przypada aktywom niematerialnym, w tym wiedzy i kreatywności.

1. Miejsca ekonomii kreatywności w kreatologii

Budowanie społeczeństw wiedzy oraz funkcjonowanie organizacji (opartych na) wiedzy nie jest celem samym w sobie. Na wiedzę można patrzeć z jednej strony jako na istotny składnik kompetencji twórczych², a z drugiej – jako na (przypisany konkretnym osobom i po części uprzedmiotowiony w systemach zarządzania wiedzą) kapitał, którym należy efektywnie gospodarować. Wiedza – pozyskana, przetworzona, przyswojona, wygenerowana – powinna czemuś służyć, gdyż w przeciwnym wypadku pozostanie niespożytkowana. Ma ona stanowić nie tylko podstawę rozwiązywania zadań pracy, ale i tworzyć kreatywności.

Wiedza o kreatywności określana jest kreatologią. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez Rafaela Nelsona M. Aboganda oraz Ricardo S. Corteza w publikacji *Towards a Positive Understanding of Creativity – Creatology: The Science of Creativity* z 1972 roku³. Zdaniem węgierskiego uczonego I. Magyari-Becka, który ją spopularyzował poprzez prezentację *About the Necessity of Complex Creatology* na międzynarodowej konferencji w Budapeszcie w 1977 roku – stanowi ona międzydiscyplinarną naukę o twórczości⁴, niepomijającą ekonomii, o czym świadczy cytat: „Twórczość jest interdyscyplinarna z samej swej natury i stanowi przedmiot zainteresowań międzynarodowej społeczności psychologów, socjologów, historyków, teoretyków zarządzania, ekonomistów, artystów, pedagogów i wielu innych specjalistów”⁵. Składają się na nią zatem różne subdiscypliny (będące „skrzyżowaniem” kreatywności oraz dziedzin takich, jak na przykład psychologia czy socjologia), kładące nacisk na różne aspekty tego niezwykle skomplikowanego i wciąż niedosta-

¹ Zob. R. Żelazny: *Ekonomia wieku informacji i wiedzy – w kierunku gospodarki wiedzy i nowej specjalizacji*. W: *Rozwój ekonomii jako dziedziny nauki ze szczególnym uwzględnieniem tendencji do specjalizacji*. Red. G. Musiał. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 86.

² A. Wojtczuk-Turek: *Znaczenie wiedzy jako istotnego komponentu kompetencji twórczych w generowaniu innowacji*. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Red. S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A.M. Zawadzka. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 96.

³ <http://psychologia.wikia.com/wiki/creatology>, data dostępu: 15.03.2012.

⁴ S.W. Domański: *Wstęp do części I książki: Psychologia twórczości*, op. cit., s. 19.

⁵ I. Magyari-Beck: *Creatology*. W: *Encyclopedia of Creativity*. Red. M.A. Runco, S.R. Pritzker. Academic Press, San Diego 1999, za: K.J. Szmidt: *W kierunku „kreatologii”*. *Charakterystyka najnowszych syntez wiedzy o twórczości* (Weisberg, Runco, Sawyer). W: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 44.

tecnie rozpoznanego zjawiska, które nie może być zredukowane do „psychologicznego fenomenu badawczego”⁶. Zajmowanie się nim przybliża do realizacji nieustającego marzenia człowieka, „aby być w coraz większym stopniu twórczym”⁷.

1.1. Filozofia, etyka i historia a ekonomia kreatywności

Filozofia definiuje (w estetyce) twórczość jako własność umysłu lub wytwory twórczego talentu lub czynności prowadzące do wytworzenia dzieła⁸. Wskazuje na jej powszechność i nieuniknioność⁹. Stawia między innymi pytania o twórczość jako część aksjologicznej „antroposfery”¹⁰, jako orientację życiową (czyli o: „względnie stałą, ale też podlegającą ewolucji, zespół poglądów i przekonań na temat potrzeb, dążeń i celów życiowych jednostki w obszarze najbardziej cenionych przez nią wartości”¹¹), jako „model życia, w którym realizacja jednych wartości spycha na dalszy plan urzeczywistnianie innych”¹². Pytania te interesują też ekonomię twórczości, mieszcząc się w wiązce zagadnień określanych wyrażeniem równowagi praca – życie. Filozofia kreatywności stawia też pytania o sens działań twórczych, w tym – w ramach etyki kreatywności – pytania o ich podejmowanie, gdy niosą one ze sobą wartości użyteczne, poznawcze lub estetyczne, ale jednocześnie naruszają wartości etyczne. Są to pytania o liczenie się twórców z innymi, o ponoszenie „odpowiedzialności za swoje dzieło”¹³. Stawianie tego rodzaju pytań odnieść można jednocześnie do różnych aktywności, na przykład do eksperymentowania w zakresie motywowania, co stanowi też przedmiot zainteresowania ekonomii kreatywności. Tę interesuje oczywiście także ekonomiczny sens zatrudniania osób twórczych. Innym przykładem wspólnego obszaru tych dziedzin kreatologicznych jest odtwórczość (gr. – *mimesis*, łac. – *imitatio*). W myśli filozoficznej „naśladowanie” odnoszono początkowo do naśladowania natury, a później – do powtarzania wyglądu rzeczy¹⁴. Obecnie odtwórczość oznacza rekonstruowanie, odtwarzanie wiążące się z niskim stopniem nowości lub interpreto-

⁶ S.W. Domański: Op. cit., s. 19.

⁷ R.E. Bernacka: *Wstęp* do II części książki: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 115.

⁸ W. Tatarkiewicz: *Dzieje sześciu pojęć*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 14-15.

⁹ Ibid., s. 306.

¹⁰ A. Zaleska: *Między potrzebą domknięcia poznawczego a kreatywnością. Obraz studentów pedagogiki*. W: *Homo creator. Kreatywność (nie tylko) w klasie szkolnej*. Red. M. Karwowski, A. Gajda. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2010, s. 97.

¹¹ A. Cudowska: *Twórcze orientacje życiowe – nadzieje wobec edukacji przyszłości*. W: *Edukacja wobec różnorodności*. Red. P. Przybysz. Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2001, s. 99.

¹² W. Stróżewski: *Dialektyka twórczości*. Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków 1983, s. 179.

¹³ Ibid., s. 181.

¹⁴ W. Tatarkiewicz: Op. cit., s. 313.

wanie, które ma charakter twórczy¹⁵. W ekonomii jego odpowiednikiem jest *benchmarking*. Opisujący go akcentują, iż był on znany „od zawsze”.

Z filozofią twórczości związana jest historia kreatywności, zawierająca w sobie historię sztuki. Analizuje ona ewolucję samego określenia: twórczość (niewystępującego przez blisko tysiąc lat ani w filozofii, ani w teologii, ani w sztuce europejskiej, później przez następne tysiąc lat stosowanego jako synonim Boga, a dopiero w XIX wieku jako synonim pracy artystycznej, a w XX wieku pankreacjonizm – w odniesieniu do całej kultury, a także nauki i techniki¹⁶). Przedmiotem jej zainteresowania jest proces przechodzenia od elitarnego do egalitarnego pojmowania twórczości, identyfikacja epok i okresów historycznych oraz społeczności szczególnie obfitujących w określone talenty twórcze (badania z tego zakresu przeprowadził między innymi D.K. Simonton, który porównywał oryginalność kompozycji muzycznych w zależności od okresu w historii muzyki¹⁷), wskazanie cech rozwoju twórczości i statusu twórcy w różnych okresach historycznych¹⁸, rozwój różnych form twórczości, tempo i cywilizacyjne uwarunkowania jej dyfuzji. Kładzie ona nacisk na relatywizm historyczny wartości¹⁹, na przemiany twórcze w sztuce, nauce, technice, to jest na negowanie i przełamywanie dotychczasowych poglądów i konwencji, na – jak to określa W. Stróżewski – uwalnianie się od określonego determinizmu, jednak bez popełniania błędu absolutnej negacji stanu zastanego²⁰. Interesują ją – mówiąc językiem koncepcji transgresjonizmu J. Kozielskiego – transgresje historyczne, czyli dzieła nowe i wartościowe dla całych społeczeństw, a nawet ludzkości. Pierwsze naukowe opracowanie poświęcone twórczości to – jak stwierdzają J. Dacey i K. Lennon – pisma W. Duffa z 1767 roku, zaś pierwsza istotna data w dziejach badań nad twórczością to rok 1859 – rok publikacji książki F. Galtona pt. *Hereditary Genius*²¹. Z historii poznajemy ewolucję norm dotyczących zjawisk towarzyszących tworzeniu. Na przykład dowiadujemy się, że: „Zjawisko plagiatu znane było już w starożytności, nie stanowiło jednak kategorii prawnej. Chociaż czyn plagiatowania zrównywany był z kradzieżą, zagrożony był wyłącznie sankcjami moralnymi”²². Z historii można się również dowiedzieć, jak ewolu-

¹⁵ W. Stróżewski: Op. cit., s. 15-16.

¹⁶ Ibid., s. 12 i 296-299.

¹⁷ D.K. Simonton: *Genius and creativity: Selected papers*. Ablex, Greenwich, Ct 1997, s. 270, za: E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 158.

¹⁸ Zagadnienia te interesująco ukazano w książce A. Wojtczuk-Turek: *Rozwijanie kompetencji twórczych*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 15-22.

¹⁹ R. Ingarden: *Wykłady z etyki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, s. 187.

²⁰ W. Stróżewski: Op. cit., s. 144-149.

²¹ Za: K.J. Szmidt: *Pedagogika twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 57.

²² A. Szewc: *Plagiat*. „Monitor Prawniczy” 1996, nr 2, s. 43, za: *Prawo własności intelektualnej*. Red. J. Sieńczyło-Chlabicz. LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 174.

owało zjawisko samopowtórzeń, czyli korzystania z autoplagiatu, na przykład że: „Główny przedstawiciel muzyki barokowej, J.S. Bach, był uważany za króla autoplagiatu w baroku”²³. Zagadnienia z pogranicza historii kreatywności i prawa autorskiego (por. punkt 1.3. poniżej) dotyczą właśnie między innymi historii przypadków sądowych stwierdzeń (auto)plagiatów. Historia kreatywności rozpatruje rozwój prawa autorskiego (które *notabene* nie było na ziemiach polskich jednolite przed rządami pierwszej ustawy z 1926 roku²⁴), stanowiącego również przedmiot zainteresowania prawa dotyczącego twórczości (prawa autorskiego).

Przedmiot historii kreatywności zmienia się wskutek rozwoju techniki. I tak katalog dóbr stanowiących efekt aktywności twórczej poszerzał się o utwory: kartograficzne, fotograficzne, programy komputerowe, audiowizualne, w tym – filmowe. Wspólne pola zainteresowania historii oraz ekonomii kreatywności – oprócz powyżej wymienionych – to również rozwój narzędzi do badań jakościowych i ilościowych różnych aspektów twórczości, w tym – jej poziomu, zasięgu i efektywności, a także determinant wpływających na tę efektywność, a przede wszystkim – ewolucja podejść do finansowania twórczości (mecenat, uwzględnianie kosztów uzyskania przychodu z aktywności twórczej w rozliczeniach podatkowych). Obydwie subdyscypliny kreatologiczne czerpią wiedzę między innymi z analiz biograficznych.

1.2. Psychologia, pedagogika i socjologia a ekonomia twórczości

Cechy (między innymi wewnętrzne umiejscowienie kontroli, chęć pokonywania przeszkód), a raczej – struktury osobowości wyróżniające osoby twórcze, dynamika zdolności i uzdolnień jako niezbędnych warunków twórczości, określanie kryteriów osiągnięć twórczych (na przykład giętkości), pomiar twórczości, diagnozowanie predyspozycji oraz postaw i motywacji twórczych (na przykład motywacji hubrystycznej), a także odtwórczych oraz różnic indywidualnych między twórcami i różnymi rodzajami twórczości, jak również poznawcze składniki procesu twórczego, psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania (na przykład wpływ wydarzeń traumatycznych) oraz implikacje twórczości (na przykład zaspokajanie potrzeb samorealizacyjnych, rozwój konfliktów wewnętrznych), a także psychologiczne przyczyny popełniania (auto)plagiatów stanowią przedmiot zainteresowania psychologii twórczości – dyscypliny, która „interesowała się twórczością od dawna, ale dopiero od roku 1950 obserwujemy szybki rozwój badań empirycznych poświęconych

²³ M. Bisges: *Das Selbstplagiat im Urheberrecht*. „UFITA” 2008, No. 3, s. 655-656, za: J. Sieńczyło-Chłabicz, J. Banasiuk: *Pojęcie i istota autoplagiatu w twórczości naukowej*. „Państwo i Prawo” 2012, z. 3 (793), s. 6.

²⁴ *Prawo własności*, op. cit., s. 31.

temu zjawisku”²⁵. Psychologię twórczości interesują nie tylko czynniki jej sprzyjające (wskazywane na przykład w modelu „stylu twórczego zachowania”²⁶), ale też inhibitory, takie jak na przykład: konkurencja motywów, inercja mentalna, niewiara we własne możliwości twórcze, niecierpliwość wyniku, nadmierna wiedza, przekonania o niemożności wykorzystania pomysłów w praktyce, dogmatyzm, kryzysy twórcze, konformizm, fiksacja funkcjonalna, nieodpowiednie pobudzenie emocjonalne (na przykład niedostatek emocji filokreatywnych czy prokreatywnych²⁷), czynniki demotywujące do podejmowania twórczości. Akurat ten ostatni wątek interesuje także specjalistę z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji (zarządzania zasobami ludzkimi) zajmującego się *job design*, czyli projektowaniem zadań pracy o charakterze protwórczym. Podobnie jest z konfliktem zadaniowym, mającym – w odróżnieniu od konfliktu interpersonalnego czy proceduralnego – „istotny i pozytywny wpływ na twórcze myślenie”²⁸. Wspólny obszar badawczy psychologii i ekonomii kreatywności to także rozwój teorii psychologicznych budujących „hipotetyczne modele psychiki, warunkujące efektywną twórczość”²⁹. Niektóre teorie procesu twórczego wykorzystują zresztą pojęcia nieobce ekonomii. Przykładem może być występujące w podejściu postaciowym (*Gestalt*) „pojęcie myślenia produktywnego, rozumianego jako proces przynoszący nowe efekty”³⁰. Dalsze wspólne obszary to: uwarunkowania, koszty i korzyści waluacji dzieł, ponoszenie ryzyka przy aktywności twórczej, a także nieodpowiednie nagradzanie tej aktywności czy „doświadczenie pustego czasu”³¹ i jego konsekwencji dla twórcy oraz (samo)zarządzania czasem tworzenia, w tym – planowania „przerw inkubacyjnych”. Zaliczyć do nich należy diagnozowanie twórczości: stłumionej, zaniechanej, sfrustrowanej czy pseudotwórczości oraz określenie sposobów oddziaływania na występujące w niej deficyty (dotyczące: osobowości, motywacji, umiejętności poznawczych czy wiedzy) po to, by minimalizować straty na kreatywności, a przez to – na wartości kapitału ludzkiego.

²⁵ E. Nęcka: Op. cit., s. 9.

²⁶ A. Strzałecki: *Twórcza przedsiębiorczość i zarządzanie. Wyniki nowych badań psychologicznych*. „Prakseologia” 2007, nr 147, s. 163-188.

²⁷ A. Tokarz: *Dynamika procesu twórczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 95; R.L. Drwal: *Wpływ procesów emocjonalnych na wydajność myślenia twórczego*. „Przegląd Psychologiczny” 1973, nr 16, s. 157-173.

²⁸ T. Kurtzberg, J. Mueller: *The Influence of Daily Conflict on Perceptions of Creativity: a Longitudinal Study*. „The International Journal of Conflict Management” 2005, No. 16 (4), s. 337, za: E. Strzemieczna: *Konflikt szansą kreatywności? Style rozwiązywania konfliktów a wybrane aspekty kreatywności gimnazjalistów*. W: *Homo creator*: Op. cit., s. 46-47.

²⁹ S. Popek: *Wprowadzenie*. W: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 13.

³⁰ E. Nęcka: Op. cit., s. 41.

³¹ W. Stróżewski: Op. cit., s. 236-241.

Spółeczna psychologia twórczości zajmuje się postrzeganiem osób kreatywnych (między innymi wpływem ocen zewnętrznych, szczególnie *idea killers*, na zakłócenia w przebiegu i efekty aktywności twórczej czy tzw. paradoksem Perkinsa, oznaczającym umiejętność oceny wartości i oryginalności cudzych dzieł, ale nie tworzenia przez siebie pomimo posiadania wszelkich ku temu warunków materialnych i umiejętności³²) też w małych grupach i – jak wynika z literatury przedmiotu³³ – rozwija się w Polsce wolniej niż dynamicznie ewoluująca na początku XXI wieku psychologia twórczości, co nie odzwierciedla obecnego stanu rzeczywistości, to jest tworzenia coraz częściej w ramach pracy zespołowej. Wspomniany paradoks Perkinsa stanowi zresztą przykład wspólnego obszaru zainteresowania społecznej psychologii i ekonomii twórczości, gdyż dotyczy determinant produktywności twórczej, a dokładnie rzecz biorąc – wskazuje, iż zdolności ewaluatywne do nich nie należą.

Wpisujące się w transgresywne (przekraczające granice) podejście do świata myślenie twórcze (czyli myślenie dywergencyjne) i kreatywne postawy (własne oraz określone postrzeganie osób kreatywnych), a także aspiracje twórcze i indywidualne systemy wartości, w których kreatywność, autonomia intelektualna oraz własne sprawstwo zajmują wysokie miejsca, podlegają kształtowaniu, co wyraża między innymi wizualizujące określenie „ćwiczenie mięśni twórczości”³⁴. Możliwe jest zatem budowanie kapitału kreatywności (która jest cechą ciągłą) poprzez przekształcenie potencjalnych zdolności twórczych w twórczość rzeczywistą. Może ono występować – jak to podkreślają autorzy książek z tego zakresu³⁵ – w odniesieniu do różnych stadiów rozwoju kapitału ludzkiego, takich jak: wychowywanie oraz kształcenie dzieci i młodzieży, edukacja dorosłych, oddziaływanie na zatrudnionych. Zagadnieniami tymi zajmuje się (psycho)pedagogika kreatywności (wykładana też w Polsce – między innymi na UMCS oraz w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie). Ukierunkowana jest ona na edukację dla twórczości (w tym: treningi twórczości i inne metody jej rozwijania) i – na postulowane przez etyków³⁶ – wychowywanie ukierunkowane na udostępnienie pewnych wartości, stosowanie twórczych nagród i kar (to jest

³² E. Nęcka: Op. cit., s. 159.

³³ M. Karwowski: *Czy lubimy ludzi twórczych?* W: *W stronę kreatywności*. Red. W. Dobrołowicz, M. Karwowski. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Warszawa 2002, s. 79.

³⁴ C. McGregor: *Kształtowanie twórczej osobowości dziecka, zabawa i ćwiczenia*. Świat Książki, Warszawa 1998.

³⁵ A.J. Starko: *Creativity in the Classroom. Schools of Curious Delight*, 3 ed. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2005; *Pedagogika kreatywna wyzwaniem edukacji XXI wieku*. Red. E. Smak, S. Włoch. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2010.

³⁶ R. Ingarden: Op. cit., s. 187.

indywidualizowanych pod kątem osób i ich czynów³⁷) oraz innych metod, form, treści i środków oddziaływania na podwyższenie u osób zdolności twórczych, kształtowanie postaw twórczych nauczycieli, menedżerów (w odniesieniu do kształtowania takich postaw u menedżerów proponowana jest nazwa – psychoekonomia kreatywności³⁸) oraz pracowników. Jak twierdzą jej przedstawiciele: „Polska pedagogika twórczości od co najmniej kilku lat przeżywa rozkwit”³⁹. Ta subdyscyplina kreatologiczna opiera się w praktyce na wykorzystaniu przyjętego z psychologii twórczości założenia, że „twórczość jest rodzajem zachowania sprawczego, które – jak każde inne – może być wyuczone, wzmacniane lub modelowane”⁴⁰. W praktyce istnieją jednak bariery w stwarzaniu kreatywnego środowiska w szkole czy miejscu pracy (na przykład brak forum do prezentacji twórczości, brak warsztatów kreatywności, niedostatek szkoleń z zakresu metod twórczego myślenia). Ich niwelowanie (na przykład ośmielanie do twórczości) jest pierwszym krokiem ku działaniu dalszemu, zorientowanemu na wspieranie twórczości oraz nabycie zdolności przekonywania innych o wartościach swoich pomysłów. A zatem pedagogika twórczości (*pedagogy of creativity*) pokazuje, jak zwiększyć efektywność procesu tworzenia, między innymi jak przechodzić od twórczości „płynnej” do twórczości „skryzalizowanej”. Jej osiągnięcia (w postaci na przykład reguł postępowania ukierunkowanego na nieograniczanie zdolności twórczych) służą zatem ekonomii kreatywności. Wspólny obszar tych subdyscyplin kreatologicznych to także badania skuteczności i efektywności treningu indywidualnego oraz grupowego. O ile istnieje świadomość co do potrzeby prowadzenia treningów twórczości z wykorzystaniem określonych metod (na przykład odwróconej burzy mózgów), to już niekoniecznie co do konieczności pomiaru stopnia realizacji ich celów i efektów. Pedagogika twórczości ma wspólne obszary badawcze także z innymi subdyscyplinami kreatologii, na przykład opiera się na zidentyfikowanych przez psychologów cechach osób twórczych po to, by konstruować modele osobowości twórczych dla procesów wychowania.

Socjologia kreatywności (*sociology of creativity*) zajmuje się społeczno-kulturowymi uwarunkowaniami kształtowania twórczego społeczeństwa i kreatogennych środowisk (na przykład kreatogennym klimatem szkoły czy pracy)⁴¹. Bada między innymi uwarunkowania uznania kreatywności jako wartości, postawy wobec transgresji i kreatywności, wpływ kontekstu spo-

³⁷ W. Dobrołowicz, M. Domon: *W kierunku twórczych nagród i kar*. W: *W stronę kreatywności...*, op. cit., s. 106.

³⁸ W. Dobrołowicz, B. Feder: *Twórcze postawy nauczycieli i menedżerów*. W: *W stronę kreatywności...*, op. cit., s. 58.

³⁹ M. Karwowski: *Wprowadzenie*. W: *Homo creator*, op. cit., s. 8.

⁴⁰ E. Nęcka: Op. cit., s. 45.

⁴¹ Por. na przykład M. Karwowski: *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. Difin, Warszawa 2009.

łecznego i przestrzeni socjalizacyjnej (na przykład życia „w otulinach” małych miast, kreatywnej przestrzeni miejskiej, wartości rodzinnych i klimatu rodzinnego, kolejności narodzin, norm w kręgach kulturowych, znaczenia przypisywanego podmiotom ewaluacyjnym, odbioru społecznego, w tym: postrzegania nowatorstwa w relacji do perfekcjonizmu⁴², tworzenia sieci pro-twórczych kontaktów, interakcji w atmosferze humoru i stosowania improwizacji) na twórczość. Bada relacje pomiędzy kategoriami i słowami kluczowymi opisu kultur a kreatywnością. Ustosunkowuje się do koncepcji twórczej klasy R. Floridy i analizuje jej konsekwencje. Pokazuje, jak – stanowiące wytwory aktów twórczych – wartości „są nadane przez pewne społeczności ludzkie”⁴³. Wskazuje przy tym, iż nieodłącznym etapem procesu twórczego jest przekaz społeczny i akceptacja dzieła (dzięki wspólnocie składników poznawczych i pewnego poziomu ich entropii, zgodności znaczeń twórców i odbiorców, a także trafnemu przetłumaczeniu tego, co oryginalne na to, co powszechnie zrozumiałe)⁴⁴. Analizuje też sposoby postrzegania funkcji i zależności różnych form twórczości (na przykład twórczości indywidualnej, zespołowej, organizacyjnej; twórczości naukowej i artystycznej) oraz identyfikuje społeczne uwarunkowania w makro- i mikroskali (na przykład wolność osobista, tabu, różnorodność kapitału ludzkiego, atmosfera pracy), a także pozytywne oraz negatywne społeczne implikacje procesów kreatywności (na przykład uznanie, zaburzenia równowagi praca – życie przy tak zwanym pracoholizmie twórczym⁴⁵). Dostarcza między innymi objaśnień w zakresie efektu inhibicji społecznej, wskazując iż ograniczanie się do wpływu samego tylko mechanizmu rywalizacji (wewnątrz- i międzygrupowej, pierwotnej oraz wtórnej) nie jest dla tych objaśnień wystarczające⁴⁶. Wspólny obszar badawczy socjologii i ekonomii kreatywności stanowi wpływ dobrobytu na rozwój twórczości (poprzez: stwarzanie popytu na twórcze dzieła oraz istnienie większych możliwości sponsorowania twórców⁴⁷). Takim obszarem jest też zmienność społeczności w zakresie zapotrzebowania na określone dzieła oraz ekonomiczne i pozatekoniczne determinanty tej zmienności. Ekonomię i socjologię kreatywności łączy też taki przedmiot badawczy, jak uwarunkowana kreatywnością efektywność działań w sferze społecznej (w tym: w ramach organizacji) oraz analizy porównawcze wydajności indywidualnej i grupowej twórczości (tej ostatniej – z zastosowaniem i bez zastosowania technik twórczego myślenia

⁴² W. Strózewski: Op. cit., s. 335-343.

⁴³ R. Ingarden: Op. cit., s. 185.

⁴⁴ E. Nęcka: Op. cit., s. 182-183.

⁴⁵ M. Wawrzyniak: *Epidemia XXI. Czym objawia się pracoholizm i jak się przed nim bronić?* „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 1/262, s. 47.

⁴⁶ E. Nęcka: Op. cit., s. 167-169.

⁴⁷ Ibid., s. 158-159.

w postaci na przykład bioniki), a także efekty kreatywności „umysłu zbiorowego” (w tym: czynniki je podwyższające oraz obniżające w postaci zakresu wiedzy czy oddziaływania autorytetów). Konsekwencją tego, że kreatywność wymaga stałego zasilania w postaci dopływu wiedzy, może być zróżnicowanie „użyteczności rynkowej”⁴⁸ pracobiorców, pociągające za sobą nierówności społeczne, które także stanowić powinny przedmiot zainteresowania obydwu subdyscyplin kreatologii. Dodać należy, iż socjologia kreatywności zyskała status wykładanego przedmiotu⁴⁹. W obrębie socjologii twórczości widać już od pewnego czasu różnicowanie (czego dowodem jest książka Jana Sikory, wydana w Wydawnictwie Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 1993 roku pt. *Socjologia twórczości technicznej. Wprowadzenie*), co dowodzi rozwoju tej subdyscypliny kreatologii.

1.3. Prawo autorskie a ekonomia kreatywności

Prawo autorskie (w ramach kreatologii: prawo kreatywności) to w naukach prawnych dział prawa cywilnego, który „stanowi część własności intelektualnej i oznacza w węższym znaczeniu zbiór przepisów wydanych z myślą o ochronie interesów twórców oraz stosunków prawnych związanych z tworzeniem utworów, korzystaniem z nich i ich ochroną; w szerszym znaczeniu pojęcie to obejmuje także regulacje odnoszące się do tak zwanych praw pokrewnych, a więc praw wyłącznych przyznanych między innymi artystom, wykonawcom, producentom fonogramów, nadawcom radiowym i telewizyjnym”⁵⁰. Przypomnieć przy tym należy, iż własność intelektualna obejmuje oprócz własności kreatywnej (oprogramowanie, znaki towarowe, prawa autorskie) także własność innowacyjną (*know-how*, projekty przemysłowe, patenty)⁵¹.

W rozumieniu prawa autorskiego wymogiem utworu nie jest (jak w filozofii, psychologii czy ekonomii kreatywności) jego wartość, lecz oryginalność (i trzy inne cechy: indywidualność, ustalenie, rezultat pracy człowieka⁵²). Obejmuje ono – mające ścisły związek z ekonomią kreatywności – prawo konkurencji, które poprzez ustalenie określonych warunków (w postaci na przykład dorobku naukowego przy twórczości naukowej) reguluje w konsekwencji liczbę samodzielnych twórców. Liczba ta, obok różnorodności i przejrzystości, a także relacji popytowo-podażowych, charakteryzuje konkurencję na rynku twórców, mającą wpływ między innymi na dochody tych ostatnich. Konku-

⁴⁸ Określenie za: G. Urbanek: *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 16.

⁴⁹ <http://www.sociology.mcmaster.ca/contact-us>, data dostępu: 09.03.2012; <http://www.maciejkarwowski.republika.pl/socjologia2.htm>

⁵⁰ J. Barta, R. Markiewicz: *Prawo autorskie*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 17.

⁵¹ G. Urbanek: Op. cit., s. 31.

⁵² *Prawo własności*, op. cit., s. 43-44.

rencia dotyczyć też może osób oceniających utwory (określanych w koncepcji M. Csikszentmihalyi – polem), od których prawo wymaga udokumentowania określonych kompetencji. Wspólny obszar prawa i ekonomii kreatywności to także wynagradzanie za wykonanie utworu. „Podkreślenia wymaga, że w świetle art. 12 pr. aut. zatrudnionemu twórcy nie przysługuje prawo do odrębnego wynagrodzenia z tytułu stworzenia utworu pracowniczego i jego eksploatacji w granicach uprawnień przysługujących pracodawcy. Nie wyklucza to możliwości, że zatrudnionemu twórcy przysługiwać będzie »dodatkowe wynagrodzenie« na podstawie umowy lub szczególnego przepisu ustawy”⁵³. Inny przykład to prawne i ekonomiczne konsekwencje współtwórczości w warunkach *job-hoppingu* choćby jednego ze współtwórców. Prawo autorskie/kreatywności pozostaje też w ścisłym związku z innymi subdyscyplinami kreatologii, na przykład z socjologią kreatywności. W związku z podpisaniem przez Polskę 26 stycznia 2012 roku ACTA i falą krytyki i protestów, która nastąpiła po tym fakcie, przeprowadzono nawet na ten temat badanie opinii publicznej⁵⁴.

1.4. Zarządzanie a ekonomia kreatywności

Kreatywnością można tylko do pewnego stopnia zarządzać. Jej atrybuty sprawiają, iż kształtu twórczych rezultatów, a także ich uzyskiwania – w określonym czasie czy w określonym cyklu życia w organizacji – nie można zaplanować, a raczej – można zaplanować, lecz nie wiadomo, w jakim stopniu plan ten zostanie zrealizowany. Ponadto nawet ich uzyskanie nie jest równoznaczne z akceptacją społeczną – co jest warunkiem, by po wdrożeniu pomysłu można uzyskać zysk. Pomimo to celowe wydaje się mówienie o zarządzaniu kreatywnością choćby ze względu na konieczność:

- budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej kreatywności (na przykład kultury adhokracji),
- formułowania promujących kreatywność strategii organizacji i koherentnych z nimi strategii funkcjonalnych (choćby personalnych, na przykład w postaci strategii rozwoju i aktywizowania czy strategii wzrostu różnorodności kapitału ludzkiego),
- funkcjonowania w ramach elastycznych struktur zarządzania (na przykład struktur macierzowych),
- stosowania kreatywnych stylów kierowania (warunkujących pozyskanie i utrzymanie w organizacji twórczych pracowników).

Zwrócić należy przy tym uwagę na to, iż zarządzanie kreatywnością (na przykład orientacja na motywowanie do kreatywnych zachowań przy wyko-

⁵³ Ibid., s. 76-77.

⁵⁴ *Opinia publiczna o Acta*. Komunikat z badań BS/32/2012. Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa, marzec 2012.

rzystaniu mierników kreowania wartości⁵⁵ i na „poskromienie” pamięci organizacyjnej⁵⁶) oznacza coś innego niż kreatywne zarządzanie (obejmujące między innymi wykreowanie wariantów decyzyjnych, co – jak twierdzą specjaliści⁵⁷ – jest normą, a nie wyjątkiem), choć oczywiście można też mówić o kreatywnym zarządzaniu kreatywnością (podobne rozróżnienie dotyczy też innych subdyscyplin kreatologicznych – na przykład w pedagogice twórczości czym innym jest twórcze nauczanie, a czym innym – nauczanie (do) twórczości). Zarządzanie kreatywnością jest celowe w przypadku organizacji i komórek organizacyjnych (na przykład działów ds. badań i rozwoju), których misją jest generowanie oryginalnych i wartościowych produktów/usług. Wpisana w nie musi być na przykład reguła niepodporządkowania się autorytetom⁵⁸.

W ramach zarządzania wyróżniane jest zarządzanie wiedzą. Opierać się ono może na koncepcji teorii stopniowego przyrostu R. Weisberga⁵⁹ – jednej ze współczesnych teorii procesu twórczego. Wykorzystywać może także – dotyczącą w gruncie rzeczy kształtowania efektywności podejmowanej aktywności twórczej – inwestycyjną teorię twórczości R.J. Sternberga i T.I. Lubarta. Sama twórczość jest zresztą (według koncepcji: przypadek i konfiguracja D.K. Simontona) traktowana jako rodzaj przywództwa, a wpływ społeczny – jako konieczny warunek twórczości⁶⁰.

Ze względu na to, że potencjał twórczy należy rozwijać długofalowo, trzeba zadbać o odpowiednie zarządzanie czasem, o to, by określone zasoby czasu inwestować w rozwój aktywności twórczej, a nie odtwórczej. Istotne jest zatem formułowanie odpowiednich strategii w ramach zarządzania strategicznego. Kreatywność wymagana jest zwłaszcza przy stosowaniu takich koncepcji tego zarządzania jak:

- podejście zasobowe (wymagające stworzenia optymalnej konfiguracji zasobów),
- opcje realne,
- strategia, określana przez W. Chan Kim i Reneé Mauborgne strategią „błękitnego oceanu” (zakładająca ustalenie sposobów nienaśladowania konkurencji i stworzenie własnej, niekwestionowanej przestrzeni rynkowej, to jest stworzenie popytu na tak zwane innowacyjne wartości⁶¹),

⁵⁵ A. Jaki: *Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 15.

⁵⁶ V. Govindarajan, Ch. Trimble: *Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego*. „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 86.

⁵⁷ T. Zaleśkiewicz: *Psychologia ekonomiczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 83.

⁵⁸ E. Nęcka: Op. cit., s. 197.

⁵⁹ Ibid., s. 37.

⁶⁰ Ibid., s. 181.

⁶¹ M. Aluchna: *Formułowanie i realizacja strategii*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 47; *Pogodzić ogień z wodą*, rozmowa H. Guryn z Renée Mauborgne, międzynarodowym ekspertem w dziedzinie strategii i innowacji, współautorką strategii „błękitnego oceanu”. „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 5,

- intuicyjne pojmowanie strategii (dążenie do unikalnego traktowania problemów organizacyjnych).

Twórcza wyobraźnia stanowi warunek stosowania wielu strategii, na przykład strategii dywersyfikacji (zwłaszcza niepokrewnej), strategii prospector, strategii typu *r* czy strategii typu *reactor*⁶². Jest nieodzowna przy kreowaniu architektury strategicznego zarządzania, na przykład przy kreowaniu alian-sów w obszarze kapitału ludzkiego, które charakteryzuje duża unikalność⁶³. Dzięki wysokiej oryginalności (unikatowości) strategii firma może dłużej utrzymać przewagę konkurencyjną, gdyż konkurentom trudniej jest taką strategię skopiować⁶⁴. Cel ten jest wspólny dla zarządzania i ekonomii kreatywności. Z kolei celem strategicznym, zwłaszcza w obecnej sytuacji demograficznej, powinno być zatrudnianie kreatywnych pracowników oraz inwestowanie w ich rozwój⁶⁵.

2. Autonomiczne obszary badawcze ekonomii kreatywności

Ekonomia kreatywności kojarzona jest z nazwiskiem znanego brytyjskiego ekonomisty Johna Howkinsa, autora książki *Creative Economy* (wydanej w 2001, a następnie w 2007 roku), osoby uważanej za czołową postać kreatywnej gospodarki Chin⁶⁶.

Przedmiot ekonomii kreatywności, niezależny od obszarów badawczych innych kreatologicznych subdyscyplin, stanowią ekonomiczne uwarunkowania budowania kapitału kreatywności, kojarzone zazwyczaj w mikroskali z budżetem działów B+R organizacji, a w makroskali – z nakładami z budżetu na naukę i badania (które w Polsce według ustaw budżetowych zwiększyły się w latach 2006-2008 jedynie o 0,03%), czyli z niedostatecznym wspiera-

cd. przypisu 61

s. 14-16; W.C. Kim, R. Mauborgne: *Blue Ocean Strategy*. „Harvard Business Review”, October 2004, s. 76-84.

⁶² Strategie te opisane są w: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*. Red. R. Krupski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 40-55.

⁶³ D.P. Lepak, S.A. Snell: *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 1.

⁶⁴ G. Urbanek: Op. cit., s. 7.

⁶⁵ A. Broj: *Kreative Köpfe gefragt*. „Personal” 2011, Heft 02, s. 29-31; J. Fazlagić: *Osobowość geniusza. Kim są kreatywni pracownicy i jak nimi zarządzać*. „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 11, s. 48-51; L. Pruska: *Twórczy potencjał. Czy kreatywności można się nauczyć?* „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 11, s. 86-90.

⁶⁶ <http://translate.google.pl/translate?hl=pl&sl=en&u=http://www.creativeeconomy.com/john.htm&ei=PEJoT5PmKsadOqvzzJsK&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&sqi=2&ved=0CCwQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Djohn%2Bhowkins%2Bcreative%2Bconomy%26hl%3Dpl%26biw%3D1280%26bih%3D822%26prmd%3Dimvnso>, dostęp: 12.03.2012.

niem finansowym twórczości, oznaczającym problemy z bazą lokalową czy wyposażeniem laboratoriów, działów konstrukcyjno-technologicznych czy komórek badawczo-rozwojowych w nowoczesną aparaturę, a nawet z brakiem dostępu do baz danych i literatury światowej, czyli do zasobów wiedzy technicznej i informacji naukowej. W rzeczywistości ekonomiczne uwarunkowania są dużo bardziej różnorodne, mogą przybierać postać sprzyjających bądź niesprzyjających generatywności. Należą do nich presje zewnętrzne w postaci oczekiwań klientów i akcjonariuszy czy działania konkurentów⁶⁷. Natomiast do uwarunkowań rozwoju potencjału twórczego zaliczany jest między innymi status społeczno-ekonomiczny, jednak w literaturze przedmiotu⁶⁸ znaleźć można sprzeczne wyniki badań na temat rodzaju tego wpływu. Ostatecznej weryfikacji nie doczekało się także badanie wpływu motywacji zewnętrznej na twórczość, a ma ono znaczący wpływ na kształtowanie sposobów wynagradzania twórców, na przykład programistów. Wiadomo jednak, że do aktywności twórczej stymuluje przyznanie twórcy praw wyłącznych dotyczących jego wyników pracy. Nie ma także wątpliwości co do pozytywnego wpływu kół jakości i zespołów racjonalizatorskich na kreatywność. Bez wątpienia określone struktury (struktury elastyczne) i typy kultur organizacyjnych (na przykład kultura adhokracji) wspierają kreatywność. Ma na nią wpływ także wpisanie rozwoju twórczości w cele strategii personalnej.

Ekonomiczne wspieranie twórczości (poprzez na przykład stypendia) wyrównuje szanse rozwojowe, pomagając w wyjściu poza sferę konieczności twórczym osobom z niezamożnych rodzin oraz małym przedsiębiorstwom sektora prywatnego prowadzącym (w sposób ciągły lub dorywczy) działalność B+R. Z punktu widzenia ekonomii kreatywności ważna jest bowiem osiągnięta dzięki kreatywności jakość życia (dlatego na przykład z Funduszu Promocji Twórczości pokrywane są koszty wydań utworów dla niewidomych) oraz przewaga technologiczna. Przedmiotem ekonomii kreatywności jest wykorzystanie w budowaniu tej przewagi powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi, firmami doradczymi, instytucjami naukowymi, konkurentami, dostawcami czy instytucjami finansowymi.

Przedmiotem zainteresowania ekonomii kreatywności jest też ryzyko, gdyż rozwój nowych (wygenerowanych przy użyciu różnych metod wspierających kreatywność i – nierzadko – w warunkach kolokacji) produktów – które w znaczącym stopniu pod względem techniczno-technologicznym różnią się od dotychczasowych oraz mogą powodować zmiany zachowań i wzorów konsumpcyjnych – stanowi inwestycję, której podjęcie nie musi skończyć się

⁶⁷ G. Urbanek: Op. cit., s. 21.

⁶⁸ A. Nogal: *Rodzinne uwarunkowania rozwoju twórczych zdolności i postaw gimnazjalistów*. W: *Homo creator*, op. cit., s. 287-268.

sukcesem⁶⁹. W kręgu zainteresowania ekonomii kreatywności powinna też pozostawać problematyka szacowania utraconych korzyści wskutek odejścia kreatywnych pracowników⁷⁰.

Autonomicznym obszarem ekonomii kreatywności są także ekonomiczne skutki patologii kreatywności. Kreatywność ma mieć określony z grubsza przebieg (na przykład taki, jak opisywany w koncepcji interakcji twórczej E. Nęcki) i prowadzić do twórczych efektów (a nie na przykład do wmawiania klientom ich pseudopotrzeb). Jednak niekiedy proces twórczy ma znamiona pseudotwórczego (gdyż w rzeczywistości nie stanowi nawet *benchmarkingu* czy adaptacji twórczej) lub jego rezultaty są wykorzystywane – niekiedy w warunkach nacisku interesariuszy – w sposób nieetyczny lub do celów nieetycznych (na przykład do przedstawienia sytuacji finansów publicznych państwa wobec instytucji międzynarodowych lub sytuacji przedsiębiorstwa dla inwestorów w sposób korzystniejszy od rzeczywistego dzięki tzw. kreatywnej, a właściwie oszukańczej księgowości), czego twórcy są mniej lub bardziej świadomi (wtedy zamiast *homo creator* mamy zaprzeczenie *homo ethicus*). Powoduje to utratę korzyści dla twórców i organizacji ich zatrudniających (na przykład wskutek nieodpowiedniego zabezpieczenia ich praw dotyczących własności intelektualnej i bezpłatnego korzystania z ich utworów rozpowszechnianych w sieci), demotywuje do pracy twórczej oraz sprawia, iż kreatywność nie jest w społeczeństwie czy określonych kręgach kulturowych wysoko cenioną wartością, kojarzoną⁷¹ z wysoką jakością życia. Ekonomiczny i etyczny wymiar mają też koszty zbytecznej publikacji (*redundant publication*), to jest publikacji (auto)plagiatów. W odróżnieniu od pseudotwórczości – nieimitowane (niesklonowane), lecz prawdziwe, czyli oryginalne i wartościowe efekty twórczości – są „przekładane” na innowacje produktowe i procesowe, stając się źródłem konkurencyjności różnych organizacji, „napędzającej” rozwój ekonomiczno-społeczny oraz przyczyniającej się do poprawy jakości życia.

W organizacjach patologii kreatywności mogą – oprócz powyżej wskazanego zagadnienia – dotyczyć bardzo wysokiego ryzyka kierowania kreatywnymi (złożonymi z pracowników wiedzy) zespołami, wynikającego z ponadprzeciętnego prawdopodobieństwa popełnienia błędów dotyczących ich motywowania (wskutek na przykład nierozumienia istoty motywacji zewnętrznej

⁶⁹ I.P. Rutkowski: *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 10, 17, 102-103, 125.

⁷⁰ Zob. *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego*. Red. A. Lipka, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, nr 83.

⁷¹ Z. Ratajczak: *Wprowadzenie człowieka w świat wartości. Szanse rozwoju i źródło frustracji*. W: *Edukacja aksjologiczna*, t. 1: *Wymiary, kierunki, uwarunkowania*. Red. K. Olbrycht. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.

i wewnętrznej) i/lub niedoszacowania wysokości ich skutków (w postaci na przykład destabilizacji kreatywnych zespołów). Patologie te prowadzić mogą do migracji wartości związanych z kreatywnym kapitałem ludzkim.

Ekonomia kreatywności nie może abstrahować od teoretycznych podstaw do podejmowania decyzji ekonomicznych dotyczących inwestowania w rozwój potencjału kreatywności firm, jakich dostarczają różne teorie⁷², na przykład S-kształtna krzywa techniki (odzwierciedlająca zmiany zachodzące w zastanej i nowej generacji techniki w zakresie sprawności i kosztów), teoria przerwanej równowagi (według której stabilność rozwiniętych przemysłów przełamuje inwestycja radykalna mająca na początku charakter destrukcyjny, a później – prowadząca do stanu ponownej równowagi), teoria dominującego modelu (wyróżniająca fazę przedparadygmatyczną i paradygmatyczną) czy teoria zdolności absorpcyjnej organizacji (akcentująca znaczenie dla efektywności twórczości dwóch czynników: przepustowości kanału, poprzez który wprowadzane są do organizacji pomysły z zewnątrz oraz dyfuzji wiedzy wewnątrz organizacji).

3. Obszary aplikacyjne ekonomii kreatywności

Badania z zakresu poszczególnych subdyscyplin kreatologii mają określone kierunki zastosowań w praktyce, przy czym spektrum tych kierunków nie jest stałe. Na przykład osiągnięcia psychopedagogiki twórczości znajdują zastosowanie w pedeutologii. Także ekonomia kreatywności to nie tylko subdyscyplina kreatologiczna o charakterze teoretycznym, ale i praktycznym.

Jakie są obszary aplikacyjne kreatywnego myślenia w ekonomii? Najprościej jest powiedzieć, że praktycznie wszystkie, jednak nie odpowiada to prawdzie, gdyż w działaniach ekonomicznych z kreatywnością musi przeplatać się rutyna, to jest aktywnościom nasyconym oryginalnością, pomysłowością, elastycznością intelektualną, giętkością myślenia towarzyszą symultanicznie lub sekwencyjnie realizowane aktywności nawykowe, schematyczne, wielokrotnie już powtarzane, których sposób i wynik wykonywania jest znany, a ryzyko jego uzyskania – stosunkowo niskie. Faktem jest jednak, iż – jak się szacuje – w Polsce „odsetek osób pracujących w twórczych profesjach to jedynie ponad 10% wszystkich pracujących”⁷³, a – jak wiadomo – osoby kreatywne stymulują rozwój gospodarki. Problem tkwi zatem w efektywnym wykorzystaniu kreatywnego kapitału ludzkiego (co niewątpliwie stanowi przedmiot ekonomii kreatywności), gdyż – jak pokazują badania międzykulturowe⁷⁴ – istnieje luka pomiędzy potencjałem twórczości a rzeczywistą twórczością.

⁷² Opis teorii – por. M. Zastempowski: *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 78-90.

⁷³ M. Karwowski: *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 7.

⁷⁴ Ibid.

Pojęcia przynależne dyscyplinie „ekonomia kreatywności”, mające swoje desygnaty w rzeczywistości, to „gospodarka kreatywna” oraz „organizacja kreatywna”. Pojęcia te stanowią pewien skrót myślowy, oznaczając obiekty, w których istnieją protwórcze (inaczej: kreatogenne) uwarunkowania sprawiające, iż odsetek związanych z nimi osób podejmujących twórcze próby i wysiłki jest ponadprzeciętny. Stosowanie tych pojęć w praktyce dowodzi, iż rozpatrywana tu dyscyplina teoretyczna ma rację bytu, gdyż zjawiska i procesy, które opisuje, faktycznie (już) występują.

„Gospodarka kreatywna to taka, w której nowym czynnikiem produkcji staje się niematerialny zasób – kreatywność”⁷⁵, o takich cechach jak: trwałość (czas nie tylko nie musi działać deprecjonująco na kreatywność, ale może „wznosić ją na wyżyny”, rzadkość (unikalność), cennaść, trudność imitacji (to jest stworzenia tak samo kreatywnej gospodarki choćby z uwagi na jej zindywidualizowaną ścieżkę rozwoju), niesubstytucyjność (trudno znaleźć podmioty gospodarcze w jednakowym zakresie i stopniu kreatywne). Różni się ona od gospodarki opartej na wiedzy między innymi tym, że nie wymaga precyzyjnie przygotowanego systemu, procedur, infrastruktury. Wymaga natomiast pokonania barier wewnętrznych w kapitale ludzkim, przekształcenia go w kapitał kreatywny, który w tej gospodarce ma kardynalne znaczenie⁷⁶, stając się podstawą wzrostu innowacyjności (która „jest następstwem (w ujęciu czasowym) i wynikiem procesów kreatywności, czyli wykorzystania efektu twórczego w praktyce”⁷⁷), a poprzez nią – wzrostu gospodarczego. Nie tylko kreatywny kapitał ludzki ma pozytywny wpływ na rozwój, bo istnieje w tym zakresie relacja dwustronna. Okazuje się bowiem, że uczestniczenie w rozwoju w sensie podejmowania działań twórczych wpływa na rozwój indywidualnego kapitału ludzkiego, którego immanentną składową jest zdrowie. Z badań na przykład R. Richards wynika, iż działania te „sprzyjają zdrowiu oraz rekonwalescencji po przebytych urazach i chorobach”⁷⁸.

Organizacja kreatywna to „organizacja, w której dominującą funkcję spełniają wszystkie rodzaje inteligencji i świadomości twórczej”⁷⁹. „W koncepcji

⁷⁵ S. Korenik: *Gospodarka kreatywna W: Rozwój lokalny i regionalny. Innowacyjność i rozwój przedsiębiorczości*. Red. M. Dylewski. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2010, nr 27. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2010, s. 74.

⁷⁶ M. Kaliński: *Państwo w kreatywnej gospodarce XXI wieku*. W: *Społeczeństwo i gospodarka w Europie XXI wieku*. Red. G. Wrzeszcz-Kamińska. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2007, s. 113.

⁷⁷ M. Brzeziński: *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 36.

⁷⁸ R. Richards, D. Kinney, I. Lunde, M. Benet, A.P.C. Merzel: *Creativity in manic-depressives, cyclothymes, their normal relatives, and control subjects*. W: *Eminent Creativity, Everyday Creativity and Health*. Red. R. Richards, M.A. Runco. Ablex Publishing Corporation, London 1997, za: M. Świągulska: *Twórczość w wymiarze egalitarnym – krytyczna prezentacja stanowisk*. W: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 50.

⁷⁹ M. Brzeziński: Op. cit., s. 53.

organizacji kreatywnej zjawisko przenoszenia i zespalania indywidualnych procesów umysłu w procesy zbiorowe wyższego rzędu wpływa na budowanie pola informacyjnego organizacji, stworzonego przez jej własne wnętrza składające się z kreatywnych zespołów usytuowanych na poszczególnych poziomach zarządzania⁸⁰. Jest ona zdolna do wynajdywania nowych rozwiązań różnych problemów, do opracowywania koncepcji unikatowych, oryginalnych metod, technologii, urządzeń, produktów lub usług. Wszystkie jej obszary funkcjonalne, w tym gospodarowanie kapitałem ludzkim⁸¹ i marketing⁸² zorientowane są na kreatywność. Wartość takiej organizacji wzrasta tylko wówczas, gdy:

- rośnie jej własny kapitał kreatywności, to jest podwyższa się kreatywność już zatrudnionych lub następuje wymiana pracowników na dysponujących wyższym od dotychczasowych i dającym się lepiej spożytkować (dzięki zdrowiu i motywacji kreatywnych osób oraz zastosowaniu odpowiednich instrumentów oddziaływania na kreatywność) kapitałem kreatywności,
- organizacja nauczyła się sposobów korzystania z kreatywności otoczenia, to jest z potencjału twórczego zawartego w relacjach z jej interesariuszami.

Kreatywna organizacja może w swym oddziaływaniu na klientów kształtować twórcze, to jest otwarte na doświadczenia zachowania konsumenckie⁸³. Z twórczością związany jest też płynący od organizacji przekaz reklamowy. Z uzyskanych w tym zakresie rezultatów badań wynika, że „stymulacja mentalna może dostarczać twórczego sposobu rozwiązywania problemu konsumentowi wtedy, gdy produkt jest utylitarny, a reklama oparta jest na stymulacji procesu, oraz gdy produkt jest hedonistyczny, a reklama oparta jest na symulacji wyniku”⁸⁴. Wynika stąd, iż organizacja może współkształtować kreatywność w swoim otoczeniu, ale i ono może stymulować organizację do kreatywności.

W zakończeniu omawiania obszarów aplikacyjnych ekonomii kreatywności dodać należy, iż w netografii znaleźć można następujące wyjaśnienie dotyczące *creativity economy*: „jest terminem (...) określającym nowe otoczenie, w którym funkcjonują firmy i organizacje”⁸⁵. Omówione powyżej aspekty wy-

⁸⁰ Ibid., s. 58.

⁸¹ A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Podstawy HR-owego kreacjonizmu*. Difin, Warszawa 2011.

⁸² E. Jerzyk: *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketingu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

⁸³ B.M. Pawlik-Popielarska: *Twórcze i nietwórcze style konsumpcji*. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, op. cit., s. 489.

⁸⁴ A.M. Zawadzka: *Twórcze sposoby przekonywania – reklamy oparte na symulacji mentalnej*. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, op. cit., s. 504.

⁸⁵ <http://www.wirtualnemedi.pl/slownik/ekonomia-kreatywnosci>, dostęp: 07.03.2012.

kraczącą poza tego rodzaju objaśnienie, obejmując tym terminem także „wnętrza” organizacji.

Podsumowanie

Wiedza ekonomiczna – jak słusznie zauważa B. Nogalski w artykule odnoszącym się do książki A.K. Zawisłaka pt. *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów* – „musi nieustannie podlegać autodestrukcji, jak według Schumpetera »twórczej autodestrukcji« podlega prawidłowo rozwijająca się gospodarka”⁸⁶. Może ona polegać na otwarciu się na interdyscyplinarność, w tym na kreatologię.

Poczynione analizy, które wymagały sięgnięcia do rozlicznych, bardzo różnorodnych źródeł literaturowych, uprawniają do podjęcia próby sformułowania następującej definicji ekonomii kreatywności: Ekonomia kreatywności zajmuje się teorią i badaniami empirycznymi dotyczącymi efektywnego (korzystnego, ekonomicznego), uwzględniającego ryzyko, inwestowania w tworzenie i rozwijanie kapitału kreatywności (w ramach kształtowania najważniejszej cechy jakości kapitału ludzkiego) celem jego wykorzystania w oryginalnych, posiadających użyteczność rynkową (mających wartość pragmatyczną) produktach i/lub usługach. Jest nie tylko dyscypliną teoretyczną, ale i praktyczną – kreatywne organizacje i kreatywne gospodarki, zatrudniające wysoki odsetek pracowników wiedzy, to podmioty z rzeczywistego życia ekonomicznego. Odznaczają się tym, że budują swoją wartość i pozycję konkurencyjną poprzez tworzenie rynku produktów i/lub usług kreatywnych. Ze względu na to, że kreatywność to – jak wspomniano – cecha kapitału ludzkiego, a kapitał ludzki wchodzi w zakres aktywów niematerialnych przedsiębiorstw, ekonomia kreatywności przynależy właśnie ekonomii aktywów niematerialnych i nowej ekonomii. Jednocześnie kreatywność (przynajmniej w tak zwanym podejściu behawiorystycznym i teorii generatywności) bywa interpretowana jako nietypowa reakcja/zachowanie, co uprawnia do włączenia ekonomii kreatywności do ekonomii behawioralnej. Ekonomia kreatywności wchodzi nie tylko w zakres nauk ekonomicznych, ale i kreatologii, pozostając z innymi (wyżej wymienionymi i dalszymi) subdyscyplinami kreatologicznymi w różnorodnych powiązaniach. Dzięki badaniom innych dyscyplin kreatologicznych w ramach ekonomii kreatywności można identyfikować i stosować w praktyce najskuteczniejsze i/lub najefektywniejsze sposoby podwyższania kreatywności kapitału ludzkiego oraz absorpcji oferowanych na rynku kreatywnych dóbr.

⁸⁶ B. Nogalski: *Dokąd zmierzają ekonomia i nauki społeczne?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 4 (21), s. 57.

CREATIVE ECONOMY – AT THE BORDER OF CREATOLOGY AND ECONOMY

Summary

The paper presents exemplary and common scientific areas of the creative economy, philosophy, art history, psychology, pedagogics, sociology of creativity, creative economy, copyright and management. There are also indicated autonomic scientific areas of creative economy and its application fields in a form of creative management and creative organisation. The summary tries to define the creative economy.

Stanisław Waszczak

TWÓRCZOŚĆ Z PERSPEKTYWY PSYCHOLOGII POZNAWCZEJ

Wprowadzenie

Twórczość zawsze stanowiła przedmiot zainteresowania i podziwu, ale nie tylko ze względu na jej wytwory. Starano się też zrozumieć jej motywy, próbowano podpatrzeć proces powstawania dzieła i tajniki warsztatu autora, a także bliżej poznać samych twórców, na przykład studiując ich biografie.

Celem opracowania jest próba ukazania, jak zmieniał się rozumienie twórczości oraz jakie psychologiczne procesy w niej uczestniczą. Przyjęto założenie, iż twórczość (kreatywność) jest cechą właściwą wszystkim ludziom, lecz w różnym stopniu oraz że największy udział w aktywności twórczej mają składniki i procesy poznawcze. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to, że każdy pracownik dysponuje określonym potencjałem intelektualnym oraz twórczym. Potencjał ten – jeśli zostanie zidentyfikowany i będzie właściwie rozwijany – przyczyni się do podwyższenia wartości kapitału ludzkiego oraz zwiększenia konkurencyjności organizacji.

1. Prawdy i mity na temat twórczości

W starożytności dar tworzenia wyjaśniano w kategoriach boskiej inspiracji, natchnienia¹, albo zwyczajnej umiejętności „robienia czegoś”, pracy rzemieślniczej². Dla Greków szczególną wartość miała twórczość literacka, a zwłaszcza poetycka; jej uprawianie stanowiło kwintesencję twórczości, rozumiano ją w jednym z jej dzisiejszych znaczeń, czyli jako powoływanie do istnienia czegoś nowego. Według Platona poeta nie tworzył sam z siebie, lecz to, co dyktowały mu muzy. Również dzisiaj niektórzy twórcy odwołują się do własnej muzy jako źródła inspiracji, a odbiorcy twórczości (zwłaszcza artystycznej) uznają ją za zjawisko duchowe, mistyczne³.

¹ Taką rolę pełniły na przykład muzy, córki Zeusa i Mnemosyne (personifikacja pamięci), opiekunki różnych dziedzin sztuki i nauki. Zob. Z. Kubiak: *Mitologia Greków i Rzymian*. Świat Książki, Warszawa 1999, s.145-148.

² Termin sztuka, oznaczający twórczość artystyczną, często utożsamiany z istotą twórczości, wywodzi się od łacińskiego słowa *ars*, będącego odpowiednikiem greckiego *technē*, które znaczyło tyle, co umiejętność. Zob. *Słownik wyrazów obcych*. PWN, Warszawa 1980, s. 748. Początkowo sztuka rozumiana była „technicznie” – jako umiejętność wykonywania rzeczy według reguł. Zob. W. Tatarkiewicz: *Dzieje sztuki*. PWN, Warszawa 1975, s. 295-299.

³ R.J. Sternberg, T.I. Lubart: *Investing in creativity*. „American Psychologist” 1996, No 51, s. 679.

Na podstawie wyników badań nad twórczością można stwierdzić, że opinie i poglądy dotyczące natury tego zjawiska są różnorodne, często sprzeczne, niekiedy błędne, a zarazem są na tyle powszechne i popularne, że funkcjonują w charakterze kulturowych mitów⁴. Wielcy uczeni i artyści niekiedy sami przyczyniali się do ich rozpowszechniania i utrwalania, ubarwiając okoliczności i przebieg procesu twórczego, tworząc wokół niego aurę tajemniczości i niezwykłości; dopiero późniejsze badania przedstawiały i wyjaśniały ich twórcze dokonania z uwzględnieniem obiektywnych kryteriów i w kategoriach naukowych.

Do kulturowych mitów, odnoszących się do zjawiska twórczości, należy między innymi przekonanie, że proces twórczy jest spontaniczny, niezaplanowany; albo że twórca tworzy w społecznym odosobnieniu, jest bezkompromisowym indywidualistą, niepodlegającym wpływowi konwencji, aktualnych trendów, gustów publiczności czy potrzeb i zachcianek mecenasów.

Jednym z bardziej nośnych i pięknych niewątpliwie mitów jest przekonanie, że twórcy (na przykład poeci, wieszczowie) są wizjonerami mającymi do zakomunikowania coś ważnego, niosącymi specjalne przesłanie poprzez swoje dzieło. Zgodnie z tym założeniem sztuka jest wyrazem wewnętrznego ducha, niepowtarzalną ekspresją wewnętrznych sił, potencjału jednostki, jak również misją do spełnienia.

Dość rozpowszechniony jest mit niedocenionego talentu twórcy lub nierozpoznanego w okresie jego powstania dzieła, a odkrytego i uznanego (nawet za arcydzieło), dopiero po upływie dłuższego czasu. W rzeczywistości większość twórczych przedsięwzięć znajduje uznanie u współczesnych, a nawet zostaje nagrodzona.

Jeszcze bardziej powszechne i utrwalone w świadomości zbiorowej jest mit geniusza naznaczonego piętnem psychicznego zaburzenia. Rzymski filozof Seneka uważał, że wielkim uzdolnieniom często towarzyszą objawy zaburzeń psychicznych (*Nullum magnum ingenium sine addidamento vesaniae*). W biografach wielkich uczonych, odkrywców i wynalazców, reformatorów, myślicieli, malarzy, rzeźbiarzy, pisarzy i poetów można znaleźć potwierdzenie tezy, iż talent i twórcza aktywność współwystępują z niestabilnością emocjonalną, a nawet chorobą psychiczną⁵.

⁴ Zob. R.K. Sawyer: *Explaining creativity. The science of human innovation*. Oxford University Press, New York 2006, s. 18.

⁵ Zob. E. Kretschmer: *Ludzie genialni*. Wydawnictwo J. Przeworskiego, Warszawa 1938; C. Lombroso: *Geniusz i obłąkanie*. PWN, Warszawa 1987; K. Jaspers: *Strindberg i Van Gogh. Próba analizy patograficznej z porównawczym przywołaniem Swedenborga i Hölderlina*. Wydawnictwo KR, Warszawa 2006.

Jednak łącząc fenomen twórczości z dziedziną psychopatologii, należy mieć na uwadze charakter i stopień nasilenia różnego rodzaju zachowań, cech charakteru czy zaburzeń, występujących u twórczych jednostek. Przede wszystkim trzeba odróżnić zachowania i cechy osób twórczych, będące przejawem ich indywidualności (nawet jeśli wydają się dziwne czy niezwykle) od tych, które mogą świadczyć o występowaniu zaburzenia psychicznego. Te pierwsze świadczą po prostu o niepospolitości osobowości i umysłów twórców, te drugie natomiast związane są z psychologicznymi kosztami procesu tworzenia i twórczego stylu życia.

Jednym ze sposobów wyjaśniania zjawiska twórczości jest koncepcja, zgodnie z którą jest ona drogą do osiągnięcia samowiedzy, a czasem także formą terapii⁶. Twórczość może pełnić funkcję katartyczną, wyzwalać od cierpienia i choroby lub wykorzystywać je jako tworzywo⁷.

Twórczość może również wyrażać się w twórczej postawie wobec życia, polegającej między innymi na zdolności do dziwienia się, czy też doznawania zachwyty w szczytowym doświadczeniu (*peak experience*). Proces twórczy, jeśli jest doświadczeniem autotelicznym i towarzyszy mu twórcze uniesienie (*flow*), jest czynnością radosną i dostarcza przyjemnych wrażeń, może też wiązać się z ciężką pracą i mozołem.

2. Od nieświadomości do nieświadomego myślenia

Duży wkład w poznanie natury twórczości i procesu twórczego wniosła psychoanaliza. Według badaczy wywodzących się z nurtu psychoanalizy twórcza ekspresja, znajdująca odzwierciedlenie w takich fenomenach kultury jak sztuka, moralność czy religia – ma źródło w nieświadomości, zarówno jednostkowej, jak i kolektywnej.

W większości tekstów Z. Freuda nieświadomość utożsamiana jest z wypartymi treściami psychicznymi, które mają istotny wpływ na zachowanie jednostki, w tym także na aktywność twórczą. Treści te, silnie obsadzone energią pochodzącą z libido, Z. Freud nazywał „reprezentantami popędu”. Według twórcy psychoanalizy treściami nieświadomości rządzą specyficzne mechanizmy tak zwanego procesu pierwotnego, w szczególności zagęszczenia i przemieszczenia.

⁶ S. Mrożek w swojej autobiografii podkreślił, że motywem podjęcia trudu spisywania wspomnień była sugestia logopedy, aby za pomocą drażenia pamięci i przelewania na papier zawartych w niej treści pokonać afazję (utrata zdolności posługiwania się językiem, zarówno w mowie, jak i w piśmie) po przebytym udarze mózgu. S. Mrożek: *Baltazar. Autobiografia*. Oficyna Literacka Noir sur Blanc, Warszawa 2006, s. 9.

⁷ Dla A. Strindberga doświadczenie własnej choroby stało się „źródłem materiału”. Potencja twórcza Strindberga – pisze K. Jaspers – nigdy nie tryska z jakiejś idei, lecz po prostu z kwestii duchowej egzystencji chorego”. K. Jaspers: *Strindberg i Van Gogh*, op. cit., s. 140.

Zagęszczenie (kondensacja) przejawia się w tym, że treść jawna jest bardzo zwięzła w porównaniu do treści utajonej, stanowiąc niejako jej zarys, skrótowy wyraz; określone wyobrażenie może reprezentować i uruchamiać wiele łańcuchów skojarzeniowych. Mechanizm zagęszczenia jest na przykład jednym z elementów żartu i dowcipu, jak również przejawia się w tworzeniu neologizmów. Z kolei zjawisko oddzielania się jakiegoś aspektu wyobrażenia lub związanego z nim znaczenia i ich swobodnego przepływu stanowi istotę mechanizmu przemieszczenia, ważnego w procesie twórczym, między innymi ze względu na umożliwienie powstawania asocjacji oraz przechodzenia od abstrakcyjnej idei do jej zmysłowego ekwiwalentu⁸.

Scharakteryzowane wyżej mechanizmy zostały przez Z. Freuda opisane głównie w pracy *Objaśnianie marzeń sennych*⁹ – dziele, które sprawiło, że psychoanaliza wyszła poza obszar medycyny i znalazła heurystyczne zastosowanie w wielu dziedzinach humanistyki, na przykład we Francji wywołała zainteresowanie wśród literatów¹⁰.

Według założeń psychoanalizy marzenie senne – w odniesieniu do którego Freud stosuje też określenie „praca marzenia sennego” – powinno być traktowane jako symptom psychiczny pojawiających się, względnie stale obecnych, wątków afektywnych związanych z historią jednostki. Indywidualizm obrazów i symboli onirycznych daje się wyjaśnić poprzez unikalność czyjejś historii psychicznej.

Psychoanaliza powstała jako sztuka leczenia słowem; poddawane interpretacji marzenie senne i analogiczne wytwory nieświadomości (w pewnym zakresie na przykład baśnie)¹¹ wpisują się w obszar języka, będący miejscem znaczeń złożonych, które ukrywają się i odsłaniają w sensie bezpośrednim. Marzenie senne chce niejako powiedzieć coś innego niż mówi jego sens jawny, odsyła do sensu ukrytego. W pewnym sensie fakt ten czyni każdego śpiącego (śniącego) poetą. Marzenie senne przedstawia jakby prywatną, osobistą archeologię śpiącego, która łączy się i miesza z archeologią ludów¹². Dlatego Z. Freud, zdaniem P. Ricoeura – jednego z jego filozoficznych interpretatorów

⁸ Zob. J. Laplanche, J.B. Pontalis: *Słownik psychoanalizy*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996, s. 245, 257, 347.

⁹ Zob. Z. Freud: *Objaśnianie marzeń sennych*. Wydawnictwo KR, Warszawa 1996.

¹⁰ Zob. Z. Freud: *Moje życie i psychoanaliza*. Agencja Wydawnicza Sfinks, Warszawa 1991, s. 75. Szczególnej fascynacji psychoanalizą ulegli surrealiści, dla których na przykład histeria nie była zaburzeniem psychicznym, lecz swego rodzaju językiem, środkiem ekspresji („największym poetyckim odkryciem drugiej połowy wieku” – jak ją określili L. Aragon i A. Breton). Wiedeński lekarz i psycholog nie odważym się tej admiraacji – w jednym z listów do Bretona napisał wprost, że nie potrafi zrozumieć, czym jest i czego chce surrealizm.

¹¹ Zob. B. Bettelheim: *Cudowne i pożyteczne. O znaczeniach i wartościach baśni*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

¹² Zob. C.G. Jung: *Archetypy i symbole. Pisma wybrane*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1981.

– często posługuje się symboliką odnoszącą się do tematów onirycznych, które odtwarzają mitologię¹³.

Według P. Ricoeura, na tej samej symbolicznej skali, ale na przeciwnych końcach, można usytuować to co oniryczne i to co poetyckie; to, co jest efektem marzenia sennego i to, co stanowi wytwór wyobraźni artysty. Istnieje bowiem funkcjonalna jedność między marzeniem sennym a tworzeniem, jak i różnica wartości, rozdzielająca zwykły wytwór snów od trwałych dzieł, które wpisują się w kulturowe dziedzictwo ludzkości. Marzenia senne pozostają prywatną ekspresją dlatego, że brakuje im zapośredniczenia pracy artysty, który ucieleśnia fantazje w trwałym materiale i komunikuje je ogółowi.

Artysta – twierdzi Z. Freud – jest „także człowiekiem podlegającym introwersji, któremu już niedaleko do nerwicy. Jest popychany przez silne pragnienia, chciałby zdobyć zaszczyty, władzę, bogactwo, sławę i miłość; ale brak mu środków, by osiągnąć te zaspokojenia, dlatego odwraca się (...) od rzeczywistości i przenosi całe swoje zainteresowanie, także całą libido, na twory życzeniowe, swojej fantazji (...)”¹⁴.

Ogólnie można przyjąć, że powszedni wytwór człowieka, jakim jest marzenie senne oraz wybitne dzieło artysty wywodzą się z tej samej materii pragnienia, które dzięki sublimacji wchodzi w obszar kultury. Proces ten urzeczywistnia się w twórczości artystycznej i intelektualnej oraz w innych działaniach, którym przypisuje się dużą wartość kulturotwórczą. Energia libidinalna nie zwraca się już do celów seksualnych, lecz manifestuje się w twórczości artystycznej i intelektualnej. Należy jednak podkreślić, iż dzieło sztuki jest raczej prospektywnym symbolem osobistej syntezy oraz przyszłości człowieka, a nie tylko regresywnym symbolem jego nierozwiązanych konfliktów. Dlatego: „*Mojżesz* Michała Anioła, *Król Edyp* Sofoklesa i *Hamlet* Szekspira są twórczością o tyle, o ile są nie tylko zwykłymi projekcjami konfliktów artysty, lecz również próbą ich rozwiązania”¹⁵.

Chociaż psychoanalityczne podejście było i jest krytykowane ze względu na niebezpieczeństwo redukowania zjawisk kulturowych do wypartych lub wysublimowanych nieświadomych pragnień i konfliktów, to jednak odegrało znaczącą rolę w poznawaniu natury twórczości.

Według E. Nęcki: „Psychodynamiczne koncepcje twórczości, zgodnie z tradycją psychologii głębi, oferują interesujące, ale trudno weryfikowalne hipotezy. Poza tym koncepcje te zdają się lepiej opisywać twórczość artystyczną niż jakąkolwiek inną (...). Ponieważ jednak wybitni artyści „przypuszczalnie wiedzą coś o mechanizmach twórczości” i „chętnie wykorzystują inspira-

¹³ P. Ricoeur: *O interpretacji. Esej o Freudzie*. Wydawnictwo KR, Warszawa 2008, s. 23.

¹⁴ Z. Freud: *Wstęp do psychoanalizy*. Książka i Wiedza, Warszawa 1958, s. 334-335.

¹⁵ P. Ricoeur: Op. cit., s. 474-475.

cje psychoanalityczne, tym samym potwierdzają wartość tej tradycji myślenia psychologicznego”¹⁶.

Niezwykle interesującą wydaje się koncepcja nieświadomego myślenia czy też nieświadomego przetwarzania w procesie twórczym. Kwestię nieświadomego myślenia, występującego w trakcie pracy nad trudnymi i złożonymi problemami, wprowadził do nauki pod koniec XIX wieku H. Poincaré (1854-1912), francuski matematyk, fizyk i filozof (inicjator konwencjonalizmu). Analizując w ramach introspekcji swoje twórcze odkrycia, H. Poincaré doszedł do wniosku, że procesy myślowe, które zachodziły poza świadomością, odegrały kluczową rolę w jego pracy naukowej. Francuski uczony na podstawie własnego doświadczenia opisał zjawisko nagłej iluminacji (ośnienia), pojawiające się w procesie rozwiązywania problemu. Proces nieświadomego myślenia i towarzyszące mu zjawisko ośnienia zachodzi w trakcie zajmowania się innymi kwestiami i podczas wykonywania różnorodnych, niekiedy prozaicznych czynności. Według R.W. Weisberga koncepcja H. Poincarégo opiera się na założeniu, iż kilka procesów umysłowych może przebiegać jednocześnie; twórca jest bowiem zdolny do przetwarzania informacji i myślenia paralelnego¹⁷.

Nieświadome myślenie i towarzyszące mu procesy pozwala lepiej zrozumieć odwołanie się do opisanego przez R.M. Oltona zjawiska „twórczego niepokoju” (*creative worrying*). Według R.M. Oltona wiele z tego, co przypisuje się nieświadomej inkubacji można wyjaśnić, przyjmując założenie, iż twórca w rzeczywistości nigdy nie przestaje myśleć o nurtującym go problemie; zwłaszcza o problemie mającym dla niego doniosłe znaczenie. Jeśli jednostce towarzyszy ów twórczy niepokój czy napięcie, to nawet nie należy brać pod uwagę nieświadomego myślenia jako możliwego wyjaśnienia zjawiska inkubacji i iluminacji (co starano się wykazać w badaniach eksperymentalnych)¹⁸.

Do opisanego przez H. Poincarégo zjawiska iluminacji oraz zagadnienia nieświadomej pracy umysłu nawiązywała i próbowała je wyjaśnić sformułowana przez G. Wallasa teoria inkubacji, zgodnie z którą pojawienie się pomysłu rozwiązania poprzedza intensywny proces nieświadomego myślenia. W klasycznej teorii G. Wallasa przedstawionej w 1926 roku w pracy *O sztuce myślenia* proces twórczy obejmuje następujące etapy: przygotowanie

¹⁶ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 42-43.

¹⁷ R.W. Weisberg: *Creativity. Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. John Wiley & Sons, New Jersey 2006, s. 93-94.

¹⁸ Zob. R.M. Olton: *Experimental studies of incubation: Searching for the elusive*. „Journal of Creative Behavior” 1979, No. 13, s. 9-22, za R.W. Weisberg: Op. cit., s. 422, 426, 433. Badania eksperymentalne dotyczące zjawiska inkubacji prowadzili, oprócz C. Patricka (1935, 1938), między innymi R.M. Olton i D.M. Johnson (1976, 1979) oraz B.A. Brown i D.F. Cruse. Eksperymenty laboratoryjne przeprowadzone przez R.M. Oltona (m.in. z wykorzystaniem problemów szachowych) nie potwierdziły istotnego wpływu inkubacji na rozwiązanie zadania. Słabą stroną tych eksperymentów była jednak ich nadmierna „sterylność” (sztuczność), odbiegająca od realnych uwarunkowań procesu twórczego.

(preparacja), „wylęganie się” rozwiązań (inkubacja), olśnienie (iluminacja), spowodowane dostrzeżeniem rozwiązania i zrozumieniem istoty problemu oraz sprawdzenie (weryfikacja), czy pomysł, rozwiązanie problemu spełnia merytoryczne kryteria.

Jak stwierdza E. Nęcka: „Mimo olbrzymiej niegdyś popularności teoria inkubacji nie cieszy się obecnie szacunkiem specjalistów. Odwołanie się do nieświadomości jest bowiem w tym wypadku ucieczką od prawdziwego problemu, czyli od opisu struktury i przebiegu procesu myślenia. O procesie twórczym należałoby powiedzieć coś więcej niż tylko to, że jest nieświadomy”¹⁹. Według E. Nęcki, którego teoria interakcji twórczej powstała między innymi w polemice z fazowymi teoriami, zakładającymi sztywną sekwencję etapów myślenia, stadialną koncepcję procesu twórczego należałoby uzupełnić wiedzą, dotyczącą konkretnych operacji intelektualnych, występujących w każdej z faz²⁰.

3. Twórczość w ujęciu psychologii procesów poznawczych

To, że człowiek, który tworzy, nie ma pełnego wglądu we własne procesy twórcze, wynika nie tylko z faktu istnienia sfery nieświadomości i funkcjonowania mechanizmów nieświadomego myślenia²¹. Bierze się to raczej z wciąż jeszcze niezbadanych dogłębnie procesów poznawczych, znajdujących się u podstaw zjawiska twórczości, a odgrywających pierwszorzędną rolę w twórczej aktywności człowieka.

Na gruncie psychologii większość badaczy uznaje procesy poznawcze za podstawowe składniki procesu twórczego. Przez długi czas uważano, że najważniejszym procesem poznawczym biorącym udział w twórczości jest myślenie. Stosowano nawet zamiennie terminy „twórczość” i „myślenie twórcze” lub, w związku z odkryciami J.P. Guilforda, dotyczącymi płynności, giętkości i oryginalności myślenia, utożsamiano twórczość z myśleniem dywergencyjnym (zdolnością wytwarzania dywergencyjnego)²². Dzięki temu typowi

¹⁹ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 43.

²⁰ C. Patrick w badaniach eksperymentalnych wykazała, iż poszczególne stadia procesu twórczego w teorii G. Wallasa nie są sztywne. Jak twierdzi S. Popek, krytyka teorii inkubacji ma często podłoże w nieznanomości dziedzin twórczości pisanych przez duże T, w których proces twórczy jest zjawiskiem trudniejszym do wyjaśnienia i zrozumienia niż w innych dziedzinach. S. Popek: *Człowiek jako jednostka twórcza*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 72.

²¹ E. Nęcka, J. Sowa: *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 167.

²² Zob. J.P. Guilford: *Natura inteligencji człowieka*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978, s. 278 i nast. W swojej teorii zdolności J.P. Guilford posługuje się kategoriami tzw. zdolności wytwarzania, wśród których wyodrębnia: wytwarzanie dywergencyjne i konwergencyjne. Istotę wytwarzania (myślenia) konwergencyjnego, wyrażającego się w dążności do łączenia i syntetyzowania informacji, stanowi myślenie mające udział w rozwiązywaniu problemów o jednym właściwym rozwiązaniu,

myślenia twórcy zdolni są do rozwiązywania problemów niestandardowych i nowych. Ponadto stosowane przez nich rozwiązania wyróżniają się większą od przeciętnej oryginalnością i generatywnością, czyli tymi cechami, które decydują o istocie osiągnięć twórczych.²³ Jak zauważa J. Kozielecki: „Cechy umysłu, czyli zdolności twórcze, takie jak: dostrzeganie problemu, giętkość i oryginalność myślenia oraz inne, odgrywają ważną rolę w aktywności twórczej, od nich bowiem w dużej mierze zależy rodzaj wytworu oraz jego użyteczność społeczna. Różnice indywidualne w tym zakresie spowodowały, że około 90% doniosłych odkryć zostało dokonanych przez 10% uczonych. Podobne proporcje występują w sztuce”²⁴.

Zdaniem E. Nęcki nie można jednak procesu twórczego sprowadzić po prostu do procesów myślenia, choć zazwyczaj tak właśnie czyniono. Obecnie uważa się, że istotny wpływ na przebieg procesu twórczego mają także inne procesy poznawcze (takie jak: uwaga, pamięć, percepcja, wyobrażenia czy kategoryzowanie obiektów)²⁵. Należy podkreślić, że te procesy zachodzą w umysłach wszystkich jednostek, zarówno osób genialnych, jak i zwykłych ludzi.

Celem psychologów i kognitywistów jest wykrywanie i badanie specyficznego charakteru tych zwyczajnych, powszechnie występujących procesów, biorących udział w tworzeniu nowych i wartościowych dzieł. Z ich badań „wyłania się idea jedności procesów poznawczych, to znaczy braku jakościowych różnic między poznaniem twórczym a poznaniem biorącym udział w wykonywaniu rutynowych, codziennych zadań. Różnica sprowadza się raczej do celu, któremu podporządkowane są procesy poznawcze, albo też do szczególnego sposobu przebiegu owych procesów”²⁶.

Impuls do badań nad procesami poznawczymi dał pod koniec lat 60. ubiegłego wieku U. Neisser w pracy pt. *Cognitive Psychology*, która stała się przełomem w sposobie myślenia o mechanizmach ludzkiego zachowania. „W pracy tej, poświęconej procesom poznawczym (pamięci, uwadze, selekcji i przetwarzaniu informacji, rozwiązywaniu problemów itd.), Neisser przeciwstawił się koncepcji człowieka pasywnego i zaproponował koncepcję aktywnego umysłu”²⁷.

cd. przypisu 22

podczas gdy wytwarzanie (myślenie) dywergencyjne bierze pod uwagę wiele aspektów zagadnienia i dopuszcza możliwość różnych, niekonwencjonalnych rozwiązań problemu, dlatego też jest ono utożsamiane z myśleniem twórczym czy twórczością.

²³ S. Popek: Op. cit., s. 73.

²⁴ J. Kozielecki: *Myślenie i rozwiązywanie problemów*. W: *Psychologia ogólna. Percepcja, myślenie, decyzje*. Red. T. Tomaszewski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 151.

²⁵ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*, op. cit., s. 53.

²⁶ Ibid., s. 75.

²⁷ W. Łukaszeński: *Psychologiczne koncepcje człowieka*. W: *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 1. Podstawy psychologii*. Red. J. Strelau. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 79.

W poznawczej koncepcji człowieka – pisze J. Kozielecki – zakłada się, że jednostka jest samodzielnym podmiotem przyjmującym postawę badawczą wobec rzeczywistości. Podobnie jak naukowiec, każdy człowiek obserwuje świat, przewiduje, formułuje hipotezy, planuje, eksperymentuje i wnioskuje, a także zgodnie z posiadaną wiedzą przystosowuje się do świata i kształtuje go zgodnie ze swoimi potrzebami. Zgodnie z koncepcją poznawczą, procesy psychiczne i zachowanie człowieka zależą od informacji płynących ze środowiska i przetwarzanych w jego umyśle. Należy podkreślić to, iż informacje są jedynie materiałem, tworzywem, które człowiek przetwarza w procesie myślenia, planowania czy rozwiązywania problemów; podobnie jak badacz – jednostka wychodzi poza dane informacje²⁸. W tym wychodzeniu „poza” przejawia się nie tylko badawcza, ale i twórcza postawa człowieka, która znajduje wyraz w zachowaniach i działaniach transgresyjnych²⁹.

S. Popek – badacz i artysta zarazem – opracował na podstawie wyników badań empirycznych prowadzonych przez różnych autorów, jak również własnych³⁰, obszerny indeks cech i właściwości warunkujących uzdolnienia potencjalne i aktywność twórczą człowieka, z podziałem na funkcje poznawcze, emocjonalne, wolitywno-motywacyjne, a także związane ze społecznym funkcjonowaniem ludzi twórczych³¹.

Z uwagi na tematykę niniejszego opracowania ograniczono się jedynie do przedstawienia charakterystyk uzdolnień poznawczych, mając jednocześnie na uwadze to, iż „w aktywności twórczej uczestniczy pełna struktura osobowości, a nie pojedyncze, choćby najbardziej skomplikowane właściwości psychiczne”³².

Jak podaje S. Popek – w zakresie uzdolnień poznawczych ludzie twórczy:

- odznaczają się wysokim poziomem uzdolnień do percepcji otaczającego świata,
- wyróżniają się specyficznymi właściwościami uwagi,
- charakteryzują się specyficznymi właściwościami pamięci,
- odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem inteligencji,
- odznaczają się bogatą wyobraźnią i intuicją twórczą³³.

²⁸ J. Kozielecki: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1980, s. 190.

²⁹ Zob. J. Kozielecki: *Koncepcja transgresyjna człowieka*. PWN, Warszawa 1987; J. Kozielecki: *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001.

³⁰ Zob. S. Popek: *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010.

³¹ S. Popek: *Op. cit.*, s. 49.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

Przy całej wadze i znaczeniu poznawania należy pamiętać o tym, że twórcza aktywność człowieka zależy nie tylko od struktur poznawczych umysłu, ale także od innych właściwości i procesów psychicznych (między innymi motywacji) oraz uwarunkowań społeczno-kulturowych. Ważne jest też, jak owe struktury, procesy i właściwości zostaną wykorzystane. Stanowią one bowiem swoisty kapitał, który wymaga stymulacji, rozwoju oraz umiejętności radzenia sobie z psychologicznymi mechanizmami, ograniczającymi lub utrudniającymi możliwości twórczego zachowania³⁴.

Autorowi niniejszego opracowania bliskie są rewizjonistyczne koncepcje procesu twórczego, ponieważ zmieniły sposób postrzegania twórczości. Zwłaszcza przekonująca jest koncepcja R. Weisberga, według którego twórcza aktywność przejawia się w długotrwałym, mozolnym procesie stopniowego nabywania wiedzy i kompetencji. Ma jednak pewne wątpliwości, czy twórczość to rzeczywiście – jak twierdzi D. Perkins – „nic nadzwyczajnego”? Wydaje się, że w trudzie pracy twórczej (*perspiration*) niezwykle przydatna jest ta odrobina talentu (podobno wystarczy 1%), jak również podszept jakiejś muzy (*inspiration*).

Podsumowanie

Twórczość jest zjawiskiem złożonym, ale dającym się poznać za pomocą psychologicznych metod analizy, w tym także narzędzi diagnostycznych. Chcąc zgłębić jej naturę, trzeba badać ją na poziomie jednostki, analizując procesy poznawcze w połączeniu z innymi procesami i czynnikami (emocjonalnymi, motywacyjnymi, inteligencją i zdolnościami, cechami osobowości), jak również z uwzględnieniem kontekstu społeczno-kulturowego.

W ramach przedstawionych analiz starano się pokazać, że w twórczości uczestniczą te same, zwyczajne procesy poznawcze (percepcji, pamięci, wyobraźni i myślenia), co w innych formach i przejawach ludzkiej aktywności. Można zatem przyjąć, że kreatywność, często przypisywana tylko wybitnym umysłom, jest cechą, którą posiada każdy człowiek, ale w różnym stopniu i zakresie, jak również to, iż może być kształtowana i stymulowana.

³⁴ Zob. W. Dobrołowicz: *Psychika i bariery*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1993.

CREATIVITY FROM THE PERSPECTIVE OF THE COGNITIVE PSYCHOLOGY

Summary

The article shows the importance of cognitive processes in the human creative activity. It has been shown that creativity, often attributed to only a distinguished minds, is a feature that every man, but to varying degrees and scope, as well as the fact that it can be shaped and driven.

Marian Mroziwski

AKSJONORMATYWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU JAKO CZYNNIK KREATYWNOŚCI

Wprowadzenie

Z punktu widzenia konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa, rozumianej jako jego zdolności do aktywnego funkcjonowania na arenie danego rynku, zachodzi potrzeba kreowania przedsiębiorczości organizacyjnej. Przejawia się ona, zdaniem E. Skawińskiej¹, w efektywnej alokacji zasobów, tworzeniu nowych zasobów i procesów, innowacjach, wdrażaniu strategii rozwoju zarządzania interakcjami. Za rdzeń klasycznej przedsiębiorczości organizacyjnej można uznać tworzenie bogactwa poprzez²: wykorzystywanie działalności na krawędzi chaosu i czasu, przetwarzanie nowej wiedzy, przekształcanie wiedzy w szansę, a tych z kolei w nowe wartości i bogactwo. Przedsiębiorczość organizacyjną w omawianych podejściach przenika kreatywność, która w ocenie M. Westa³ polega na kojarzeniu – wykorzystywaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli i rozwiązań w procesie pracy. Jako cecha ma ona wymiar indywidualny i społeczny. Natomiast innowacja (innowacyjność) jest wdrażaniem nowych pomysłów do praktyki, ulepszonych sposobów wykonywania pracy. Innowacje polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp⁴. Zatem warunkiem innowacyjności i postępu jest kreatywność, której inspiracje wpływają z reguły z odpowiedzi na następujące pytania⁵: jak zaistnieć?; jak żyć lepiej, pełniej, mądrzej, realizować marzenia? Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że z zasady w dominujących podejściach do przedsiębiorczości organizacyjnej, w tym do kreatywności, nie jest uwzględniany kompas normatywny twórczych działań. Może on spełniać nie tylko funkcję ukierunkowującą, ale także może inspirować i wzmacniać kreatywne myślenie.

¹ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Red. E. Skawińska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 85-86.

² M. Bratnicki: *W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej*. „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 4, s. 12-13.

³ M. West: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 12-13.

⁴ Z. Pietrasiński: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. PWN, Warszawa 1971, s. 9.

⁵ J. Penc: *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 125.

Powyższe założenie skłoniło autora do zrealizowania w niniejszym opracowaniu celu – przedstawienia koncepcji zintegrowania w procesach zarządzania problemu kreatywności z tak zwaną aksjonormatywnością (gr. *aksioma* – rzecz cenna, wiarygodna), która przejawia się w przestrzeganiu reguł moralnych, humanitaryzmu, prawnych i dobrej roboty. Przyjęta forma aksjonormatywności w zarządzaniu jest także interpretowana jako kluczowy czynnik twórczego działania w przedsiębiorstwie. Treści opracowania powinny wzbudzić u organizatorów kształcenia refleksje w zakresie potrzeby zastąpienia przedmiotu etyka w zarządzaniu nowym przedmiotem nauczania – aksjonormatywność w zarządzaniu.

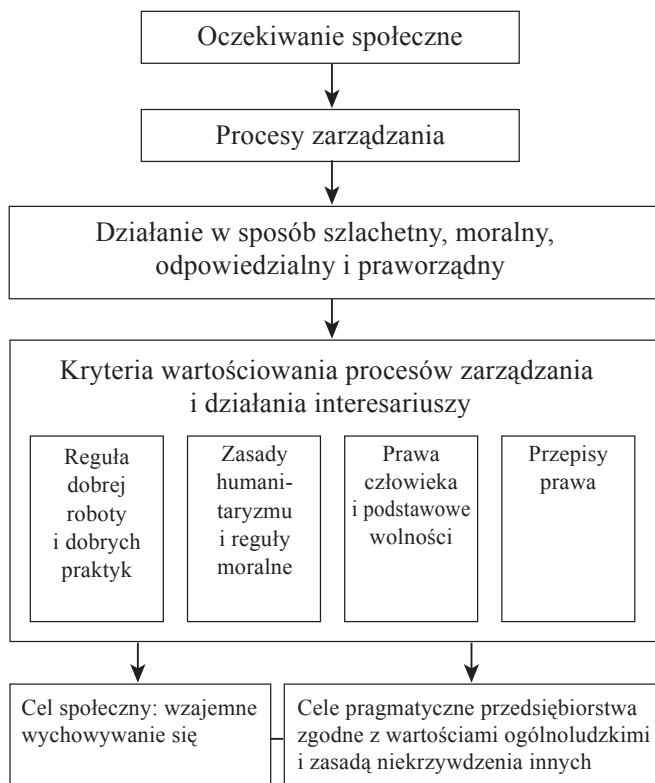
1. Istota aksjonormatywności w zarządzaniu

Pojęcie aksjonormatywności zostało wyprowadzone na podstawie poglądów F. Znanieckiego, klasyka polskiej socjologii⁶. Badacz ten w socjologicznym podejściu do kultury uznawał za jej kluczowy składnik tak zwany system aksjonormatywny, rozumiany jako powiązany zespół reguł (norm i wartości) dotyczących wszelkich przejawów życia społecznego i charakterystyczny dla danej kultury. W tym podejściu system aksjonormatywny jest interpretowany w sposób opisowy. W relacji do zarządzania jako specyficznej formy działalności ludzkiej w sferze gospodarowania za aksjonormatywność przyjęto zespół postaw, zachowań i intencji działania interesariuszy przedsiębiorstwa skierowanych na realizowanie celów przedsiębiorstwa, pozostających w zgodzie z wartościami ogólnoludzkimi⁷ i złotą zasadą niekrzywdzenia innych. Tak rozumianą aksjonormatywność w zarządzaniu determinują trzy podstawowe procesy: 1) ukierunkowanie wszelkich działań interesariuszy przedsiębiorstwa, a szczególnie jego decydentów na generowanie i wprowadzanie wyższych jakościowo zmian (innowacji), które rodzą różnorodne korzyści ludzi i społeczeństwa bez krzywdzenia ludzi i zwierząt; 2) osiąganie powszechnie akceptowanych korzyści w sposób szlachetny, moralny, praworządny, odpowiedzialny, zgodny z regułami dobrej roboty i dobrych praktyk; 3) wzajemne wychowywanie się interesariuszy przedsiębiorstwa w duchu przestrzegania zasad humanitaryzmu i reguł moralnych, poszanowania przepisów prawa, praw człowieka i podstawowych wolności określonych w Europejskiej Karcie Społecznej i Europejskiej Konwencji Praw Człowieka.

⁶ P. Sztompka: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 287.

⁷ Do kluczowych wartości ogólnoludzkich zaliczono: poświęcanie się sprawom wyższym niż osobisty interes; odpowiedzialność; szacunek i troskę o innych ludzi, szczególnie chorych i pokrzywdzonych przez los; współczucie; uczciwość; szczerłość; dotrzymywanie obietnic; przyzwoitość. Na podstawie: D. Lennick, F. Kiel: *Inteligencja moralna*. Purana, Wrocław 2007, s. 52; H. Steinmann, T. Olbricht: *Zarządzanie etyką: zintegrowane kierowanie procesami etycznymi i ekonomicznymi*. „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 1, s. 23.

Wskazana interpretacja i główna struktura aksjonormatywności w zarządzaniu pozostaje w zgodzie z oczekiwaniami społecznymi, które dotyczą ustawicznego poprawiania jakości życia i pracy bez pogarszania osiągniętego poziomu dobrobytu materialnego i duchowego (rys. 1).



Rys. 1. Podstawowa struktura i dynamika aksjonormatywności w zarządzaniu

Reguły aksjonormatywności w zarządzaniu wskazane w treści rys. 1 stanowią zarazem kryteria do wartościowania działań interesariuszy przedsiębiorstwa oraz teleologiczną i wychowawczą płaszczyznę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nadrzędnym celem jego interesariuszy powinna być efektywność ekonomiczna zintegrowana ze społeczną efektywnością⁸, która ujawnia się w humanizacji stosunków międzyludzkich oraz moralnej sublimacji polegającej na uwzniośleniu pierwotnych popędów i instynktów, na ich zmianie w dążności i poczynania społecznie aprobowane, sankcjonowane i szlachetne.

⁸ T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław 1978, s. 60.

2. Zarządzanie w perspektywie aksjonormatywności jako czynnik rozwoju kreatywności interesariuszy przedsiębiorstwa

Reguły i kryteria aksjonormatywności w zarządzaniu oddziałują na interesariuszy przedsiębiorstwa w trzech wzajemnie powiązanych sferach, takich jak⁹: 1) realne procesy ergotransformacyjne¹⁰, w których sprzężone są takie główne sekwencje jak: przetwarzanie tworzywa; pracy – działań pracowników uczestniczących w procesie; funkcjonowania różnorodnych urządzeń i narzędzi; przepływu informacji; 2) procesy myślenia, udział świadomości i podświadomości interesariuszy przedsiębiorstwa w procesach ergotransformacji, procesach pomocniczych i zarządzania; 3) uogólnione wizje przedsiębiorstwa i jego wizerunek, założenia, systemy, plany, wzory, procesy, koncepcje, technologie, procedury, ceremonie, język pisany i mówiony i inne wytwory procesów myślowych interesariuszy przedsiębiorstwa, w sumie to, co buduje kulturę przedsiębiorstwa¹¹.

Wskazane sfery określają podstawowe specjalizacje interesariuszy przedsiębiorstwa działających głównie w procesach ergotransformacji, w sferze realnej bądź w procesach zdominowanych myśleniem ukierunkowanym na generowanie różnych wytworów myślenia oddziałujących informacyjnie i instrumentalnie na ludzi sfery realnej. Wspólną cechą interesariuszy są procesy myślowe. U ludzi sfery ergotransformacji dominuje myślenie sensoryczno-motoryczne¹², związane z rozwiązywaniem zadań praktycznych, a u ludzi sfery regulacyjnej przeważa myślenie pojęciowe (teoretyczne, abstrakcyjne) bądź intuicyjne, zdominowane regułami heurystycznymi (gr. *heurisko* – znajduję). Heurystyki w swojej istocie prowadzą do myślenia produktywnego, którego efektami są informacje zupełnie nowe dla podmiotu lub społeczeństwa. Myślenie produktywne, ze względu na zakres nowości w perspektywie obiektywnej wiedzy, dzieli się na myślenie twórcze i nietwórcze. Wynik myślenia twórczego jest nowy nie tylko dla podmiotu, ale jest on obiektywnie nowy. Wzbogaca on nowe treści o wiedzę o rzeczywistości nagromadzoną przez pokolenia. Dzięki myśleniu twórczemu ludzie poznają prawa przyrody,

⁹ Wymienione sfery wyodrębniono na podstawie koncepcji „trzech światów” K. Poppera: *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*. Ossolineum, Wrocław 1987, s. 147-148.

¹⁰ S. Chajtmman: *Alternatywne poglądy nieodzownym warunkiem przekształcenia wiedzy o organizacji i zarządzaniu w uogólnioną teorię i akceptowaną naukę*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002, nr 94, s. 286-287.

¹¹ Kultura przedsiębiorstwa w tej perspektywie oznacza system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów. C. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 235.

¹² *Psychologia*. Red. T. Tomaszewski. PWN, Warszawa 1979, s. 364.

opracowują nieznane technologie i tworzą nowe systemy społeczne. Zatem w perspektywie zarządzania i kreatywności główną uwagę skupia problematyka przekształcania myślenia sensoryczno-motorycznego, pojęciowego i intuicyjnego w myślenie produktywno-twórcze, które będzie generować informacje zupełnie nowe dla interesariuszy przedsiębiorstwa oraz oryginalne rozwiązania i obiektywną wiedzę z punktu widzenia przedsiębiorstwa (rys. 2).

Oryginalność wyników myślenia produktywno-twórczego interesariuszy przedsiębiorstwa zredukowano do ich subiektywnej perspektywy oraz wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo. Pożądanym stanem rzeczy jest osiąganie nowych rozwiązań na poziomie osiągnięć krajowych i międzynarodowych. W kontekście potencjalnego myślenia produktywno-twórczego twórczym może być każdy¹³. Z perspektywy przedsiębiorstwa i indywidualnej kreatywności jego interesariuszy szczególnej uwagi wymaga zarządzanie wiedzą dostępną (skodyfikowaną) i ukrytą (niewidoczną, subiektywną) w taki sposób, aby nastąpiło przetworzenie wiedzy jednostkowej w grupową i organizacyjną; poziomy te są od siebie zależne i wzajemnie na siebie oddziałują¹⁴. Dzielnie się wiedzą ukrytą przez interesariuszy jest uzależnione od ich woli myślenia sensoryczno-motorycznego, pojęciowego, twórczego o sprawach wykonywanych na stanowisku pracy oraz od wewnętrznej motywacji do dzielenia się wiedzą, angażowania się w proces twórczego rozwiązywania problemów i przyswajania nowej wiedzy. Katalizatorem umożliwiającym przekształcanie się wiedzy ukrytej w skodyfikowaną stają się reguły aksjonormatywności użyte w zarządzaniu. Dostrzegają ten fakt I. Nonaka i H. Takeuchi, pisząc: „Upowszechnienie wiedzy ukrytej wśród wielu osób o różnym przygotowaniu zawodowym, perspektywach i motywacjach staje się zasadniczym krokiem na drodze organizacyjnego tworzenia wiedzy. Aby powstało wzajemne zaufanie potrzebna jest wspólnota emocji, uczuć i sposobów myślenia”¹⁵.

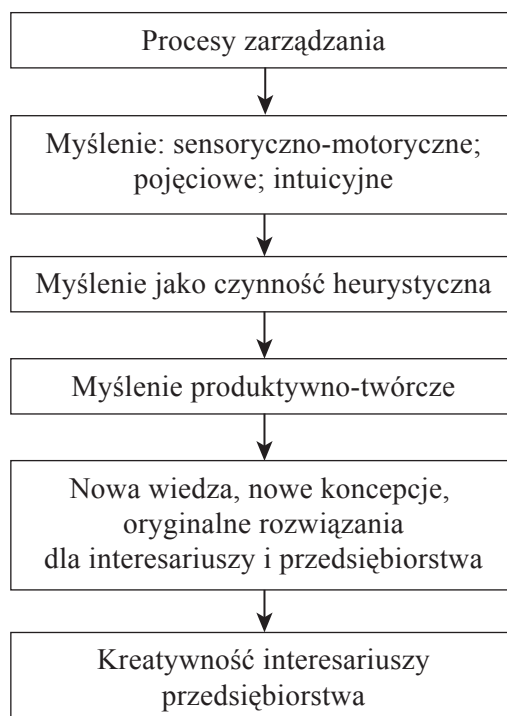
Zatem istotne jest to, aby interesariusze przedsiębiorstwa myśleli twórczo na relatywnie coraz to wyższym poziomie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej w warunkach rozwijającej się wspólnoty emocjonalnej i moralnej. Procesy te są wynikiem upowszechniania wiedzy oraz warunkiem postępu, kreatywności i społecznej efektywności. Skłonności ludzi do myślenia produktywno-twórczego wynikają z dwóch rodzajów źródeł¹⁶: naturalnych i społeczno-kulturowych, opartych na efektach funkcjonowania reguł aksjonormatywnych.

¹³ M. Karwowski: *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*. Difin, Warszawa 2009, s. 10.

¹⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. POLTEXT, Warszawa 2000, s. 117.

¹⁵ Ibid., s. 112.

¹⁶ Wskazane podejście pozostaje w opozycji do dominującego poglądu, że twórczość jest przede wszystkim zjawiskiem społecznym, mimo że tworzą ją jednostki.



Rys. 2. Implikacje procesów zarządzania w perspektywie kreatywności interesariuszy przedsiębiorstwa

3. Aksjonormatywność jako naturalny czynnik kreatywności

Funkcjonowanie naturalnych przesłanek, które skłaniają ludzi do dobrej roboty, do poprawiania warunków swojego życia dostrzegał już A. Smith¹⁷, przedstawiając koncepcję naturalnego rozwoju gospodarczego. W perspektywie naturalnego myślenia produktywno-twórczego zachowanie ludzi oceniał także T. Veblen. Nazwał on instynktami stałe, podstawowe cechy zachowania się ludzi¹⁸. Do głównych instynktów kształtujących ekonomiczną działalność ludzi T. Veblen zaliczył¹⁹: 1) instynkt rodzicielski, który leży u podstaw troszczenia się o rodzinę, plemię, klasę, naród i ludzkość; 2) instynkt dobrej roboty, który ludziom każe pragnąć tworzyć dobra wysokiej jakości, być dumnym

¹⁷ A. Smith: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2. PWN, Warszawa 1954, s. 434.

¹⁸ H. Landreth, D. Colander: *Historia myśli ekonomicznej*. PWN, Warszawa 2005, s. 357.

¹⁹ *Ibid.*, s. 357-358.

z fachowości i podziwiać ją oraz starać się o efektywność i gospodarność w pracy; 3) instynkt bezinteresownej ciekawości, który sprawia, że stawiamy pytania i szukamy wytłumaczenia otaczającego nas świata, co tłumaczy rozwój wiedzy naukowej; 4) instynkt zachłanności, który skłania jednostki do dbania raczej o swój własny interes niż o dobrobyt innych.

W klasycznym podejściu do przedsiębiorczości organizacyjnej instynkt zachłanności jest uwzględniany jako naturalny motyw biznesu. Natomiast w ocenie T. Veblena jest uznawany za przyczynę kryzysów gospodarczych i różnych barier rozwoju społecznego. W perspektywie aksjonormatywności w zarządzaniu może być uwzględniany jako naturalny czynnik, o ile nie prowadzi do krzywdzenia innych i jest zgodny z jej regułami i kryteriami. Zatem w długim okresie można dostrzec, że ogólnie oceniane postawy ludzi w aspekcie instynktów są ukierunkowane w procesach gospodarczych na czynienie dobra ogólnoludzkiego. Jeśli te postawy prospołeczne są zakłócone, to dzieje się to w wyniku instynktu zachłanności decydentów przedsiębiorstw, którzy swój interes prywatny przedkładają nad interes społeczny związany z wartościami ogólnoludzkimi. Aksjonormatywność w zarządzaniu można zatem uznać za prymarny i kluczowy czynnik kreatywności indywidualnej interesariuszy przedsiębiorstwa. Jest ona oparta na najważniejszym rodzaju inteligencji dla każdego człowieka, na inteligencji moralnej²⁰, która ukierunkowuje pozostałe rodzaje inteligencji, abyśmy dokonali czegoś wartościowego. Ta forma inteligencji jest zdolnością umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża „złota zasada” niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami²¹. Zdaniem autorów tej koncepcji inteligencji niezbędnym warunkiem osiągnięcia trwałego sukcesu w życiu osobistym i zarządzaniu jest przestrzeganie czterech zasad związanych z wartościami ogólnoludzkimi, takich jak²²: 1) uczciwość; postępowanie zgodnie z zasadami, przekonaniami i wartościami, mówienie prawdy, walka o to co słuszne, dotrzymywanie obietnic; 2) odpowiedzialność; ponoszenie konsekwencji swoich wyborów; przyznawanie się do błędów; odpowiedzialność wobec innych; 3) empatia; troska o innych; 4) wybaczenie sobie i innym popełnionych błędów.

Zasady te wyrażają poziom rozwoju inteligencji moralnej, która pozwala²³: odważnie działać i podejmować słuszne decyzje w trudnych sytuacjach; wzbudza zaufanie i zachęca innych do aktywnego udziału w realizowanych przedsięwzięciach; rozwija odpowiedzialność za siebie i innych; pozwala zro-

²⁰ D. Lennick, F. Kiel: *Op. cit.*, s. 43.

²¹ *Ibid.*, s. 40.

²² *Ibid.*, s. 40-41, 104.

²³ *Ibid.*, s. 46.

zumieć innych ludzi, wybaczać sobie i innym popełnione błędy. Zatem inteligencja emocjonalna w sposób naturalny umożliwia dzielenie się wiedzą ukrytą i jej wydobywanie z indywidualnych zasobów interesariuszy zdominowanych instynktami dobrej roboty i czystej ciekawości. Zdaniem F. Alberoniego²⁴ wola tworzenia nowych instytucji, nowych produktów i światów poprawiających warunki życia ludzi wypływa z altruizmu i woli dawania, a nie z egoizmu i woli brania. Rozwijanie instynktu dobrej roboty prowadzi do mistrzostwa osobistego, które przekształca wizje i zamiary w powołanie, a nie tylko dobry pomysł²⁵. W ocenie M. Westa ludzie twórczy podejmują dodatkowe działania nie z powodów gratyfikacji ekonomicznej (na przykład pensji)²⁶, ale z powodu osobistego zainteresowania, kiedy jakieś wyzwanie pobudzi ich ambicję, kiedy czują się osobiście zaangażowani w wykonywanie danego zadania. Takie działania uzasadniają teorię emergentyzmu, która wchodzenie społeczeństw na wyższe poziomy jakościowe uznaje za naturalne zjawisko²⁷. Za dodatkową próbę wyjaśnienia głównych determinant emergencji można przyjąć najnowsze wyniki badań amerykańskich neurologów i psychologów z New York University; ukazują one²⁸, że w ludzkim mózgu zakodowane są mechanizmy, które każą nam widzieć przyszłość w optymistycznej perspektywie, że optymizm nie jest cechą charakteru czy rezultatem wychowania, ale sposobem mózgu na utrzymanie nas w zdrowiu psychicznym. Wizualizacja pożądanej, lepszej rzeczywistości, mimo że oszukuje mózg, zachęca do działania, które jest skuteczniejsze u optymistów niż u pesymistów. Z natury rzeczy przypisujemy także sobie zasługę za to, co dobre²⁹, a wypieramy się tego, co złe. Robimy tak, aby chronić i podtrzymywać nasze dobre pojęcie o sobie i naszą samoocenę, nasze ego. W perspektywie społecznej emergencji ważne jest spostrzeżenie, że jednostka³⁰, która wierzy, że przyczynia się do czegoś dobrego, będzie starać się bardziej i dłużej wytrwale pracować dla osiągnięcia trudnych celów, a tym samym poprawia swoje samopoczucie i samoocenę. W ocenie J. Majewskiej-Opiełki występuje określona prawidłowość, że „im wyższe poczucie własnej wartości ma dany człowiek, tym wyższe cele stawia przed sobą, tym trudniejszych zajęć gotów jest się podjąć”³¹. Zatem można stwierdzić, że aksjonormatywność w zarządzaniu kreuje korzystne warunki dla kreatywności interesariuszy przedsiębiorstwa (rys. 3).

²⁴ F. Alberoni: *Sztuka rządzenia*. Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2006, s. 12.

²⁵ P. Senge: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 148.

²⁶ M. West: Op. cit., s. 27.

²⁷ *Filozofia a nauka*. Op. cit., s. 148.

²⁸ K. Burda: *Zalóż różowe okulary*. „Newsweek. Polska” 2011, nr 30, s. 68-69.

²⁹ E. Aronson: *Człowiek istotą społeczną*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 174.

³⁰ Ibid., s. 193-194, 232.

³¹ Cyt. za: J. Penc: Op. cit., s. 162.



Rys. 3. Aksjonormatywność w zarządzaniu jako prymarna cecha i determinanta naturalnej kreatywności interesariuszy przedsiębiorstwa

Oddziaływanie aksjonormatywności w zarządzaniu jest determinantą długotrwałego procesu kreatywności, osiągnięcia mistrzostwa osobistego oraz działania z powołaniem wywodzącym się z wewnętrznej motywacji. Te efekty aksjonormatywności sprawiają, że interesariusze przedsiębiorstwa osiągają wysoki poziom samooceny, wiarę w siebie, rozwijają myślenie twórcze z motywów altruistycznych i wartości ogólnoludzkich. Efekty te powodują, że ludzie myślą o nadrzędnych wartościach i redukują ego, które „nakazuje człowiekowi usunąć z siebie dobro”³². Ludzie z powołaniem chcą służyć innym,

³² K. Blanchard oraz Współzałożyciele i Konsultanci Tom Ken Blanchard Companies: *Przywództwo wyższego stopnia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 219.

cenia informację zwrotną, myślą kreatywnie według zasad praworządności i inteligencji moralnej. Aksjonormatywność sprawia, że ludzie cenią silniej wzmacnianie wartości ogólnoludzkich, społecznych niż własną autokreację.

Naturalne źródła kreatywności opartej na aksjonormatywności z reguły wzmacniają takie czynniki organizacyjne jak³³: wysoka przejrzystość organizacji; relatywna trwałość ładu organizacyjnego; podporządkowanie decydentów regułom prawa; konsekwentne realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków; demokratyczne, partycypacyjne style kierowania; zorientowanie kierowników na argumentację, na egalitaryzm, na realizowanie wspólnych zadań, na wartości ogólnospołeczne i zaufanie związane z filozofią utilitaryzmu; efektywna komunikacja i wielodostępny system informacji; bezpieczeństwo zatrudnienia i satysfakcja, atrakcyjne miejsca pracy; szeroko dostępne źródła wiedzy; efektywne zarządzanie konfliktami; integrowanie wysiłków, umacnianie więzi współpracy i komunikacji; przyzwalanie na nonkonformizm; unikanie karania za nonkonformizm, a także unikanie nagradzania za konformizm; działanie zorientowane na porozumienie i pracę zespołową między innymi w warunkach praworządności, szczerości i autentyczności; identyfikowanie się z określonymi celami i sposobami oceniania; klimat i kultura organizacyjna sprzyjające uczeniu się; szkolenia wspomagające kreatywność; funkcjonowanie w rozwiniętych sieciach innowacji i klastrach oraz w strategicznych aliansach w sferze innowacji; rozwinięte sieci współpracy oparte na zaufaniu wewnątrz przedsiębiorstwa i z innymi przedsiębiorstwami; wewnętrzny system wychowania menedżerów; budowanie wspólnoty ludzi, a nie struktur hierarchicznych.

³³ F. Alberoni: Op. cit., s. 19-20; R. Bates, S. Khasawneh: *Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations*. „International Journal of Training and Development” 2005, Vol. 9, No. 2, s. 107; T. Buzan, T. Dottino, R. Israel: *Mądry lider*. MUZA SA, Warszawa 2004, s. 200; G. Hamel: *Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby*. „Harvard Business Review Polska” 2006, kwiecień, s. 63-64; L.A. Joia, R. Malheiros: *Strategic alliances and the intellectual capital of firms*. „Journal of Intellectual Capital” 2009, Vol. 10, No. 4, s. 553; M.R. Lee: *E-ethical leadership for virtual project teams*. „International Journal of Project Management” 2009, No. 27, s. 457; A. Marks, T. Huzzard: *Creativity and workplace attractiveness in professional employment*. „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 2008, Vol. 12, No. 3, s. 226; D.Q. Mills: *The New Management System*. „European Management Journal” 1995, Vol. 13, No. 3, s. 256; W.R. Nord: *Poza maszyną uczącą: warunkowanie instrumentalne jako obszar lekceważony w teorii i praktyce zarządzania*. W: *Zachowanie człowieka w organizacji*. t. 1. Red. W.E. Scott jr., L.L. Cummings. PWN, Warszawa 1983, s. 50; D. O'Donnell: *Theory and method on intellectual capital creation*. „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 2, s. 302; A. Pöyhönen, A. Smedlund: *Assessing intellectual capital creation in regional clusters*. „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 3, s. 355-357; M. Solitander, A. Tidström: *Competitive flows of intellectual capital in value creating networks*. „Journal of Intellectual Capital” 2010, Vol. 11, No. 1, s. 32; P. Sztompka: Op. cit. s. 318-319; P. Szwieć: *Determinanty procesu innowacyjnego*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 11; S. Taggar: *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model*. „Academy of Management Journal” 2002, Vol. 45, No. 2, s. 326.

Podsumowanie

Przestrzeganie reguł aksjonormatywności w zarządzaniu sprawia, że przedsiębiorstwo staje się społecznie odpowiedzialne, ekonomicznie efektywne oraz kreatywne ze szlachetnych pobudek, co kreuje społeczną efektywność. Struktura aksjonormatywności w zarządzaniu ukazuje, że jej reguły krzyżują się, wzajemnie się zazębiają, ale także regulują autonomiczne dla siebie sfery. W zinstytucjonalizowanej gospodarce rynkowej nieprzestrzeganie określonej grupy reguł aksjonormatywności prowadzi zwykle do upadłości przedsiębiorstwa. Z tego też względu w nowoczesnym podejściu do zarządzania i kształcenia menedżerów wskazane jest wdrażanie zintegrowanych programów szkolenia i nauczania aksjonormatywności w zarządzaniu.

AXIONORMATIVITY AS A FACTOR IN MANAGEMENT OF CREATIVITY

Summary

It in article was introduced the conception of analysing the creativity of the stakeholders of enterprise in dimension of individual and organizational factors as well as social requirements. The key part in development of creativity in enterprises was assigned to the axiomatic-prescriptiveness in management, based on the moral and legal rules, rules of humanitarianism and rules of good work.

Izabela Stańczyk

ROLA PIONU HR W KSZTAŁTOWANIU KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO (KOMUNIKAT Z BADAŃ)

Wprowadzenie

Celem pracy jest wskazanie roli organizacyjnej oraz nowych kompetencji, jakie muszą posiadać specjaliści HR do pobudzania kreatywności pracowników. W opracowaniu przedstawiono narzędzia, jakimi dysponują piony HR, chcąc tworzyć warunki do tworzenia innowatorskich rozwiązań wśród zatrudnionych.

1. Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne pionu HR

Pion HR jest jednym w wymienianych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach – obok naczelnego kierownictwa, kierowników średniego szczebla czy pracowników na stanowiskach niekierowniczych¹. Stanowią oni otoczenie wewnętrzne w firmie. Taka pozycja pionu HR zobowiązuje do realizacji celów związanych z przygotowaniem narzędzi i odpowiednich programów do kształtowania czy wyzwalania kreatywności i innowacyjności wśród pracowników. Z drugiej strony zmieniło się postrzeganie komórek HR, którym przydzielono rolę partnera biznesowego. Na taki obraz pionu HR składają się cztery funkcje²:

- partnera strategicznego,
- eksperta w dziedzinie administracji,
- rzecznika pracowników,
- animatora zmian.

Role te podlegały ewolucji, co przedstawia tabela 1.

¹ Por. T. Oleksyn: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008; A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Antykwa, Kraków 1998; *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

² D. Ulrich: *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 51.

Tabela 1

Ewolucja ról w HR

Koniec lat 90. XX w.	Koniec I dekady XXI w.	Ewolucja myślenia
Rzecznik pracowników	Adwokat pracowników Architekt kapitału ludzkiego	Pracownicy są coraz bardziej krytycznie nastawieni do sukcesu organizacji; adwokat pracowników skupia się na współczesnym pracowniku Architekt kapitału ludzkiego zajmuje się przygotowywaniem pracowników do przyszłych wymagań
Ekspert administracyjny	Ekspert funkcjonalny	Praktyki ZZL mają kluczowe znaczenie dla wartości działu HR; niektóre z nich realizowane są dzięki wydajności administracyjnej (na przykład technologii), inne dzięki zasadom, zestawom opcji oraz interwencjom, co rozszerza rolę eksperta funkcjonalnego
Agent zmian	Partner strategiczny	Zadaniem partnera strategicznego jest odgrywanie wielu ról: eksperta biznesowego, agenta zmian, menedżera wiedzy i konsultanta; agent zmian to tylko jedna z jego ról
Partner strategiczny	Partner strategiczny	Pojęcie to uległo rozszerzeniu i obejmuje aspekty przypisywane niegdyś roli partnera strategicznego albo agenta zmian
	Przywódca	Suma czterech powyższych ról jest rolą przywódcy, która wiąże się również z kierowaniem działaniem HR, integracją pracy innych działów, stosowaniem zasad ładu korporacyjnego i monitorowania społeczności specjalistów HR

Źródło: D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman: *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 109.

Do zewnętrznego otoczenia można zaliczyć coraz lepiej funkcjonujące firmy doradztwa personalnego, które zaczynają rozszerzać swój wachlarz usług, agencje pracy tymczasowej, uczelnie, instytucje takie jak urzędy pracy itd. Wyjście na rynek zewnętrzny pionu HR to między innymi:

- udział w konkursach na pracodawcę roku³,
- udział w targach pracy (stacjonarnych i wirtualnych⁴),

³ <http://www.topemployers.pl/TopEmployersPolska/TopEmployersPolska2012.aspx>, dostęp: 28.04.2012.

⁴ <http://www.targi.pracuj.pl/?gclid=CLPzir2s2K8CFQdb3wodOkkGBg>, dostęp: 28.04.2012.

- kontakty z uczelniami poprzez tworzenie tzw. ambasadorów marki spośród studentów (przykład – firma ArcelorMittal Poland⁵),
- współpraca z urzędami pracy.

Potwierdzeniem własnych działań z zakresu HR może być wypowiedź Radosława Liberskiego, członka zarządu Lidl Polska Sklepy Spożywcze Sp. z o.o. Sp. k.: „Zdecydowaliśmy się na udział w projekcie Top Employers, ponieważ zależało nam na spojrzeniu z perspektywy zewnętrznej na to, w którym miejscu obecnie się znajdujemy. Zależy nam na sprawdzeniu siebie i zobaczeniu, czy to, co do tej pory zrobiliśmy dla pracowników, jest pozytywnie oceniane”⁶.

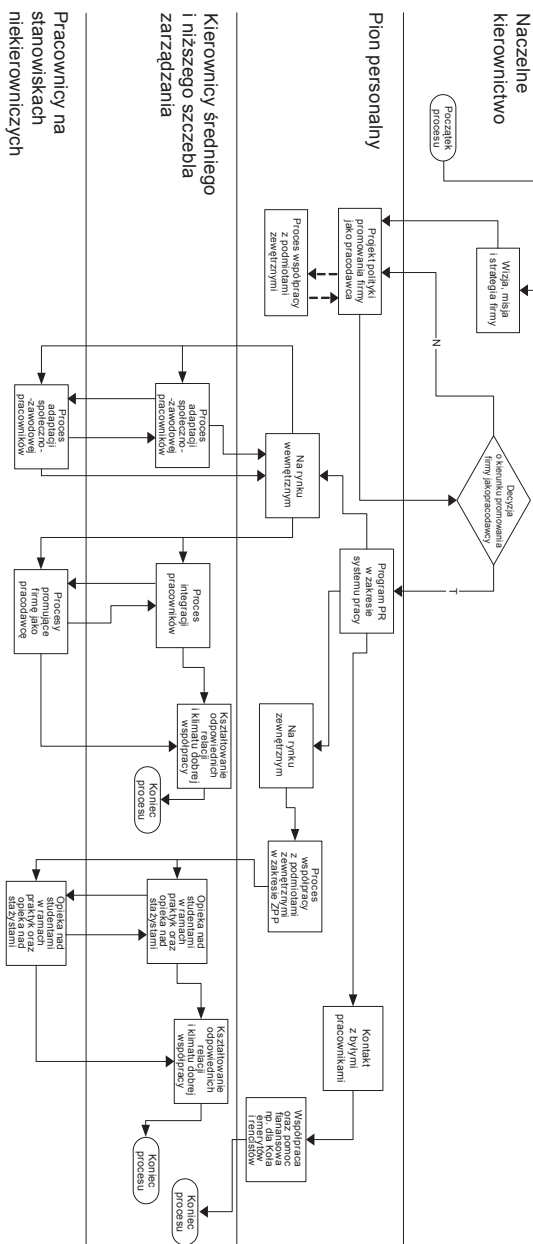
Natomiast do działań wewnętrznych realizowanych przez pion HR można zaliczyć:

- programy adaptacji i integracji pracowników,
- programy rozwoju zawodowego pracowników,
- wyszukiwanie talentów pracowniczych i określanie indywidualnego programu rozwoju,
- przemieszczenie pracowników w ramach mobilności zawodowej z propozycją tzw. pakietów alokacyjnych,
- organizację imprez rekreacyjno-sportowych,
- specjalne programy dofinansowania do wypoczynku pracowników oraz ich rodzin,
- umowy z firmami, bankami, biurami podróży na korzystanie z ich usług według specjalnych ofert dla pracowników danej firmy,
- utrzymywanie kontaktów z byłymi pracownikami – pomoc socjalna (choć te działania zdarzają się coraz rzadziej).

W celu podsumowania działań podejmowanych przez pion HR w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym na rys. 1 przedstawiona została realizowana rola public relations w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim przez poszczególne podmioty ZZL.

⁵ <http://www.zainstalujsie.pl/>, dostęp: 28.04.2012.

⁶ <http://www.topemployers.pl/employers/Naszeprojekty/TopEmployersPolska2012.aspx>, dostęp: 28.04.2012.



Rys. 1. Public relations w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim przez poszczególne podmioty zżl

Źródło: I. Stańczyk: *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*. Praca doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 170 – materiał niepublikowany.

2. Kompetencje pracowników pionu HR

Kompetencje według T. Oleksyna⁷ określone są jako:

- uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy oraz motywacja,
- wykształcenie i wiedza,
- doświadczenie praktyczne i umiejętności,
- postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę,
- formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji, to jest do prowadzenia określonych spraw, podejmowania decyzji, podpisywania umów i zaciągania zobowiązań, jej reprezentowania na zewnątrz,
- cechy psychofizyczne ważne w danej pracy.

Powyższe elementy wchodzące w skład kompetencji bardzo dobrze wpisują się w nową rzeczywistość pionu HR. Nowe zawody, jakie pojawiły się w tych komórkach, takie jak HR Business Partner, doradca zawodowy, specjalista do spraw rozwoju kompetencji i tak dalej wskazują na specjalistyczne umiejętności, jakie musi posiadać dana osoba, chcąc realizować zadania na tych stanowiskach. Wymagane jest nie tylko specjalistyczne wykształcenie, czyli ukończenie takich kierunków studiów jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, psychologia, doradztwo zawodowe, ale i wiedza praktyczna zdobyta poprzez kilkuletnie doświadczenie na podobnych stanowiskach. Wymienione kierunki eksponują obszary tak zwanego miękkiego HR (wykorzystującego wiedzę psychologiczną), ale nie mogą być do nich ograniczone. Następnym elementem składowym kompetencji są uzdolnienia i predyspozycje do realizowania powierzonej roli organizacyjnej. Tutaj niewątpliwie kluczowymi będą: komunikatywność na poziomie prawie eksperckim wyrażająca się zrozumieniem dla innych oraz nadająca kierunek i styl rozmowie. Następnymi są umiejętność budowania i utrzymywania konstruktywnych relacji z innymi, zdolności analityczne pozwalające na zoperacjonalizowanie strategicznych założeń polityki personalnej. Następnym elementem są postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę. W myśl modelu postrzegania pionu HR jako partnera biznesowego (jako agenta zmian) to właśnie pracownicy komórek personalnych są tak zwanymi ambasadorami zmian, osobami, które identyfikują się z koniecznością przeprowadzenia racjonalizacji czy restrukturyzacji w firmie, w tym restrukturyzacji zatrudnienia zorientowanej na różne możliwości zagospodarowania istniejącego już kapitału ludzkiego lub – w najbardziej pesymistycznym wariancie – zwolnienia pracowników. Ale i na tym polu jest kilka możliwości: pakiet socjalny, układ zbiorowy, specjalne odszkodowania finansowe za rozwiązanie umowy z przyczyn nie dotyczących pracownika za porozumieniem stron, itd. Taka postawa pracowników HR musi mieć przełożenie

⁷ T. Oleksyn: Op. cit., s. 96.

na zachowania kierowników w momencie wdrażania zmian. W tym zakresie szczególną uwagę powinno przywiązywać się do specjalistycznych szkoleń dla menedżerów i uświadomienia im ich roli w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zachowania menedżerów w stosunku do pracowników, którzy chcą udoskonalać swoje miejsca pracy czy istniejące procedury, mogą być następujące:

- bezpośredni przełożony nie przekazuje tych informacji dalej, wobec czego nie są one realizowane,
- bezpośredni przełożony przekazuje je do dalszej weryfikacji,
- z reguły pomysły spotykają się z pozytywną opinią bezpośredniego przełożonego i są akceptowane na wyższych szczeblach zarządzania (są realizowane).

Opisane działania z zakresu ZZL tworzą pewne obszary, na które składają się:

- coaching – pomoc specjalistów HR menedżerom w analizie rezultatów ich pracy i doskonaleniu; tutaj zastosowanie ma coaching zorientowany na zachowania oraz coaching zorientowany na rezultaty;
- projektowanie – pełnienie roli architekta organizacyjnego przez specjalistów HR powoduje zmianę ogólnych i standardowych pomysłów w konkretne plany działań; to dostosowanie modelu organizacyjnego do strategii przedsiębiorstwa na polu ZZL;
- tworzenie i dostarczanie najlepszych praktyk i narzędzi kierowania ludźmi w organizacji;
- wspomaganie – to przede wszystkim odpowiednie przygotowanie menedżerów, pracowników do zmian, jakie dana organizacja ma do wdrożenia⁸.

3. Narzędzia pionu HR pobudzające kreatywność kapitału ludzkiego

„Przez rozwój kapitału ludzkiego rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacenia wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji”⁹.

W przeprowadzonych badaniach A. Wojtczuk-Turek¹⁰ wskazała czynniki zaangażowania innowacyjnego (od najważniejszych do mniej wymienianych):

⁸ D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman: *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*: Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 110.

⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Op. cit., s. 432.

¹⁰ Szczegółowy opis badań znajduje się w: A. Wojtczuk-Turek: *Zachowania innowacyjne w pracy – badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego*. W: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. B. Urbaniak. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 247.

- wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów;
- przyjazna atmosfera w pracy;
- nagroda finansowa;
- możliwość realizacji zadań ciekawych, różnorodnych, stanowiących wyzwanie;
- dobre relacje z szefem i poczucie, że ma do mnie zaufanie;
- możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych;
- możliwość awansu;
- możliwość nieskrępowanego działania, samodzielność i niezależność w realizacji zadań;
- nagroda niematerialna;
- jasność celu i wytyczonych kierunków działania;
- swobodna komunikacja oraz łatwy, szybki dostęp do informacji;
- możliwość zgłaszania i realizowania własnych pomysłów;
- łatwy dostęp do zasobów;
- możliwość konsultowania własnych pomysłów z szefem;
- działanie zgodne z normami i wartościami, jakie cenię;
- bezpieczeństwo warunków pracy i stałość zatrudnienia;
- brak nadmiernej kontroli ze strony kierownictwa;
- praca w gronie ekspertów;
- możliwość podejmowania ryzyka;
- zapewnienie optymalnych „fizycznych” warunków, np. sprzęt;
- otrzymywanie szansy koordynowania pracy zespołowej;
- chęć uniknięcia „kary”.

Wobec tak stworzonej hierarchii czynników mających wpływ na pobudzenie innowacyjności wśród pracowników pion HR powinien starać się opracowywać programy dla zatrudnionych, aby umożliwić im rozwinięcie własnych kreatywnych zachowań.

To pion HR jako podmiot doradczy, służący informacjami z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, musi opracowywać narzędzia służące menedżerom każdego szczebla zarządzania do efektywnego zarządzania zespołami pracowniczymi. Programy takie są opracowywane w zakresie funkcji, jakie realizuje. W przeprowadzonych badaniach wyodrębniono ich 25 i zapytano menedżerów personalnych o stopień ich realizacji¹¹.

¹¹ Badania były podjęte i przeprowadzone w latach 2009-2011 w ramach projektu badawczego Nr NN115 260036, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badania te miały na celu zdiagnozowanie stanu istniejącego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz możliwości wytyczenia kierunków zmian w przedsiębiorstwach z „listy 500”.

Tabela 1

Oceny poziomu realizacji funkcji ZZL w badanych przedsiębiorstwach
(% wskazań po przetransponowaniu do skali pięciostopniowej)

Lp.	Funkcja/Stopień realizacji	Żaden	Niski	Prze- ciężny	Dobry	B. wysoki
1	2	3	4	5	6	7
1.	Podział pracy oraz kształtowanie struktur organizacyjnych	0	10,8	29,7	48,6	10,8
2.	Outsourcing	45,1	27,8	8,1	18,9	0
3.	Wymiarowanie i standardy pracy (metodyczne)	11,4	28,6	22,8	22,9	14,3
4.	Planowanie zatrudnienia	0	7,9	38,5	25,6	25,6
5.	Zarządzanie kompetencjami	0	44,4	25,0	19,4	11,1
6.	Rekrutacja i dobór kadr	0	5,4	20,6	44,1	29,9
7.	Budowa i rozwój zespołów	0	20,5	41,2	28,4	8,8
8.	Wprowadzenie do pracy i adaptacja społeczno-zawodowa	0	20,0	20,0	37,0	22,9
9.	Wynagradzanie	2,8	5,5	25,0	52,8	13,9
10.	Motywowanie pozapłacowe	0	16,6	33,3	41,7	5,6
11.	Rozwój zawodowy pracowników	0	8,4	30,6	47,2	13,9
12.	Rozwój zawodowy menedżerów i liderów	0	8,3	41,7	41,7	8,3
13.	Ocena pracy i pracowników	0	22,3	19,4	38,9	22,2
14.	Przygotowanie sukcesji i awansów	0	30,6	25,0	33,3	8,3
15.	Ograniczanie stresu w pracy i wypalenia zawodowego	11,1	25,0	30,6	27,8	5,6
16.	Zwalczanie patologii i szkodliwych gier organizacyjnych	13,9	30,6	16,7	39,6	8,3
17.	Kształtowanie strategii ZZL i polityki personalnej	2,8	25,0	33,3	30,6	8,3
18.	Optymalizowanie kosztów pracy	0	13,9	19,4	47,2	19,4
19.	Zwiększanie efektywności pracy	0	12,8	25,0	44,4	16,7
20.	Ograniczanie fluktuacji kadr	0	16,7	25,0	47,2	5,5
21.	Współpraca ze związkami zawodowymi	22,2	2,8	13,9	38,9	19,4
22.	Zarządzanie wiedzą i informacją	8,3	19,4	36,1	27,7	5,6
23.	Zarządzanie tożsamością i kulturą organizacji	8,3	19,4	44,4	22,2	5,6

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
24.	Komunikacja	0	16,7	27,8	50,0	5,6
25.	Kontakty i współpraca ze-wnątrzną oraz „społeczny PR”	0	19,4	25,0	44,4	8,3

Źródło: T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj: *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „listy 500”*. Raport z badań. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 52.

W badanych przedsiębiorstwach realizacja tych funkcji oceniana jest jako przeciętna bądź dobra. Najwyższą ocenę uzyskały takie obszary jak:

- komunikacja,
- kontakty i współpraca zewnętrzna,
- ograniczanie fluktuacji kadr,
- optymalizowanie kosztów pracy,
- rozwój zawodowy pracowników,
- wynagradzanie,
- podział pracy oraz kształtowanie struktur organizacyjnych.

W kontekście wymienionych czynników zaangażowania innowacyjnego, a szczególnie wysoko wypozycjonowanej „możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych”, tworzone są różnego rodzaju programy rozwojowe. Powołując się jeszcze raz na badania firm z „Listy 500”, sytuację przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Praktyczne znaczenie poszczególnych form rozwoju zawodowego dla realizacji polityki personalnej w badanych firmach – według wskazań respondentów

Lp.	Forma rozwoju	Żadne	Marginalne	Małe	Przeciętne	Duże
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kształcenie w podmiotach edukacji (studia, studia podyplomowe itd.)	0	20,6	8,8	38,2	32,4
2.	Szkolenia wewnętrzne	2,9	5,8	5,8	25,0	60,3
3.	Szkolenia zewnętrzne	0	0	13,5	45,9	40,5
4.	Samokształcenie	2,9	5,8	13,5	45,9	31,9
5.	Transfery/wymiany krajowe i zagraniczne	22,9	22,9	25,7	17,1	11,4
6.	Staże i praktyki krajowe i zagraniczne	20,0	25,7	31,4	17,1	5,7
7.	Asystentura (na przykład u czołowych menedżerów firmy)	37,5	30,3	16,1	12,9	3,2

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7
8.	Rotacje na stanowiskach; nie-dopuszczanie do „zasiedzenia się” w jednym miejscu	20,0	14,3	25,8	34,3	5,7
9.	e-learning, intranet, extranet	8,6	28,6	22,9	20,0	20,0
10.	Planowe zastępstwa	5,7	8,6	40,0	37,1	0
11.	Prace w zespołach projektowych	5,9	11,8	17,6	29,4	35,3
12.	Prace w zespołach problemowych i twórczego rozwiązywania problemów	5,9	20,6	22,1	22,1	29,3
13.	Poszerzanie i zmiany treści pracy na stanowisku	4,4	10,3	17,6	47,0	20,7
14.	Awanse pionowe	2,9	11,8	17,6	44,2	23,5
15.	Awanse poziome – na przykład osiągnięcie poziomu eksperta	2,9	14,3	14,3	48,6	20,0
16.	Awanse spiralne	23,5	27,9	29,5	14,7	4,4
17.	Rozwój z pomocą coacha, mentora, opiekuna, koordynatora itp.	9,0	18,2	24,2	33,3	15,2

Źródło: Ibid., s. 67.

Najczęściej zostały zastosowane takie formy rozwoju zawodowego, jak szkolenia zewnętrzne, prace w zespołach projektowych, prace w zespołach problemowych i twórczego rozwiązywania problemów. Wybór chyba najdroższego wariantu, jakim są szkolenia zewnętrzne, ma według respondentów przyczynić się z jednej strony do zwiększenia poziomu kompetencji, a z drugiej stanowi odpowiedź na podwyższone oczekiwania wobec pracowników w zakresie bardziej efektywnej pracy. Ale czy duże, kosztowne programy są na to lekarstwem? Z kilkunastoletniego doświadczenia zawodowego autorki w realizacji zadań doradztwa personalnego w korporacji wynika, że niekoniecznie. Oczywiście kluczowe jest zachowanie kierownika i jego chęć wprowadzania udoskonaleń czy zachęcania do takich działań pracowników. Przykładem w tym zakresie jest realizacja tzw. ministaży. Projekt przewidywał zamianę miejscami na jeden, dwa dni najbliższej współpracujących ze sobą pracowników z różnych pionów, na przykład technicznego i obsługi klienta. Stanowiska te były ściśle zależne od siebie pod kątem realizacji zamówienia składanego przez klienta. Na tym tle bardzo często powstawały konflikty dotyczące niekompletności przekazywanych informacji. Program ten pozwolił poznać pracę „drugiej strony” i zaobserwować, jakie dane są niezbędne do dalszej realizacji zamówienia klienta. Po takich zamianach miejscami osiągnięto kilka bardzo ważnych celów:

- poprawiła się komunikacja między ściśle współpracującymi osobami,
- w pracownikach została zaszczerpiona myśl, aby udoskonalać istniejące procedury przekazu informacji,
- czas realizacji zadań został skrócony dzięki dokładnej wiedzy, jak należy przysyłać dane i w jakim formacie oraz w jakim przedziale czasowym,
- przekazywane dane były kompletne i nie stawały się już przyczyną konfliktów,
- satysfakcja klientów osiągnęła oczekiwany poziom.

Został osiągnięty jeszcze jeden cel, ważny zwłaszcza w okresie panującego kryzysu, a mianowicie – niski koszt realizacji takiego projektu. Bardzo często był to tylko koszt biletu komunikacji miejskiej, a w najdroższym przypadku koszt delegacji, podróży czy noclegu, gdy projekt był realizowany w różnych miastach Polski i dotyczył stanowisk z różnych spółek grupy kapitałowej.

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu zagadnienia nie wyczerpują elementów czy obszarów mających wpływ na kreatywność kapitału ludzkiego w organizacji. Rozwój kapitału ludzkiego powinien być prowadzony według H. Króla¹² na trzech poziomach:

- całej organizacji,
- oddzielnych zespołów pracowniczych,
- poszczególnych pracowników.

Przytoczone wyniki badań pokazują, że w polskich przedsiębiorstwach działania komórek HR nie w pełni wykorzystują dostępne narzędzia zwiększające wartość kapitału ludzkiego organizacji. Związane jest to również z posiadanymi kompetencjami specjalistów personalnych. Te obszary wymagają dalszych intensywnych działań. Bez nich nie nastąpi rozwój kreatywności kapitału ludzkiego, a przez to podwyższenie wartości kapitału ludzkiego organizacji.

THE ROLE OF HR DEPARTMENT IN CREATIVE SHAPING OF HUMAN CAPITAL

Summary

This article aims to identify new competences that HR staff cells need in shaping the optimal use of potential employees and to review the tools available to HR risers wanting to create conditions that foster creativity among employees.

¹² Zarządzanie zasobami ludzkimi. Op. cit., s. 432.

Grzegorz Łukasiewicz

ARCHITEKTURA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WSPIERAJĄCA KREATYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

W ostatnich kilkunastu latach obserwuje się wyraźne zainteresowanie „kreatywnością” zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktyki gospodarczej. W terminie tym upatruje się skuteczniejszych i efektywniejszych sposobów rozwiązywania codziennych problemów pojawiających się w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej czy jakiegokolwiek pracy zawodowej, jak również generowania nowych pomysłów związanych z usprawnieniem obecnie realizowanych procesów na wielu płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego. Poruszając kwestie kreatywności na poziomie organizacji, nie sposób pominąć zatrudnionych w nich pracowników, którzy dzięki swoim umiejętnościom, wiedzy czy doświadczeniu są zarówno kreatorem, jak i nośnikiem nowych pomysłów czy projektów. Wzrasta więc rola zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) jako obszaru stwarzającego warunki do rozwoju kreatywności wśród zatrudnionych pracowników, co z kolei przekłada się na wzrost kreatywności całej organizacji¹. Mając na uwadze powyższe związki, celem opracowania jest analiza związków pomiędzy architekturą zarządzania zasobami ludzkimi a kreatywnością pracowników.

1. Kreatywność – istota pojęcia i implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Wzrost zainteresowania kreatywnością w ciągu ostatniej dekady nie oznacza, że pojęcie to jest stosunkowo młode – wręcz przeciwnie, znane było od najdawniejszych czasów, a jego ewolucja przebiegała w trzech fazach. Pierwsza faza to negatywizm (przyjmowano w niej, że twórczość przypisana jest tylko Bogu), druga to elitaryzm (kreatywność zaczęła być przypisywana jednostkom wybitnie uzdolnionym, w szczególności – artystom), ostatnią fazę ewolucji określono mianem egalitaryzmu (kreatywność to aktywność umysłowa dostępna wszystkim ludziom)². Kreatywność w literaturze przedmiotu

¹ A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*. Difin, Warszawa 2011, s. 23-24.

² E. Jerzyk: *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketingu*. Wydawnictwo Aka-

często utożsamiana jest z twórczością³, ale można również spotkać poglądy różnicujące te pojęcia⁴. Definiuje się ją najczęściej jako „stan lub właściwość bycia pomysłowym, umiejętność tworzenia”⁵, czy też za kreatywne uznaje się „to, co nowe i użyteczne dla pewnej grupy osób w pewnym okresie”⁶. Ostatnia z zaprezentowanych definicji zawiera w sobie dwa kryteria, które wyznaczają ramy kreatywności. Otóż, aby dany pomysł mógł być uznany za kreatywny, powinien odznaczać się nowością oraz użytecznością (wartością). Kryteria te, choć wydają się precyzyjne i jasno sformułowane, budzą jednak wiele kontrowersji. Nowość jest bowiem pojęciem względnym – uznanie danego pomysłu czy dzieła za nowy następuje poprzez jego porównanie z istniejącym stanem rzeczy, czyli z pomysłami czy dziełami „starymi”. Przeprowadzenie takiego osądu wymaga jednak rozległej wiedzy z danej dziedziny, i to wiedzy wykraczającej poza dany krąg kulturowy czy społecznościowy. Podobne problemy dotyczą drugiego kryterium, a mianowicie wartości. Mianem wartościowych określa się takie pomysły czy dzieła, które mogą być zastosowane w realnym świecie, a więc bezpośrednio wdrożone czy wykorzystane do rozwiązywania bieżących problemów. Omawiane kryterium można z kolei rozpatrywać w następujących aspektach⁷:

- poznawczym (poszukiwanie prawdy, konstruowanie nowych teorii naukowych),
- estetycznym (tworzenie piękna w postaci materialnej lub niematerialnej),
- pragmatycznym (ułatwiający lub podnoszący jakość życia, jego komfort itp.),
- etycznym (poszukiwanie i tworzenie dobra).

Warto w tym miejscu zwrócić jeszcze uwagę na rozbudowaną definicję kreatywności, której autorem jest E. Nęcka. Zdaniem tego autora do oceny twórczości należy stosować trzy grupy kryteriów, a mianowicie:

- 1) cechy wytworu – czyli trafność, oryginalność, niezwykłość, konieczność i wartość estetyczną;
- 2) reakcję psychiczną odbiorcy – skuteczne zdziwienie, początkową nieufność, efekt powtórnej oceny, efekt psychologiczny, efekt komplementarny;
- 3) cechy procesu myślenia – ruchliwość, syntezę, aktywny stosunek do tworzenia, przełamanie bloku mentalnego oraz działanie w sytuacji niedoboru

demii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

³ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk: *Kreatywność w biznesie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9; K.J. Schmidt: *ABC kreatywności*. Difin, Warszawa 2010, s. 10.

⁴ Termin twórczość w mowie potocznej przypisywany jest pisarzom, ludziom sztuki, studentom akademii plastycznych, muzycznych i teatralnych, z kolei mianem kreatywnych określa się najczęściej pracowników różnych przedsiębiorstw. Z tego rozróżnienia wynika, że każdy człowiek twórczy jest kreatywny, ale nie każdy kreatywny jest twórczy. E. Jerzyk: Op. cit., s. 17.

⁵ P. Sloane: *Twórcze myślenie w zarządzaniu*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17.

⁶ E. Nęcka: *TRO... twórcze rozwiązywanie problemów*. Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994, s. 19.

⁷ E. Jerzyk: Op. cit., s. 21.

ru⁸. Definicja ta w dużym stopniu poszerza nasz punkt widzenia na kreatywność, zwracając uwagę na wiele aspektów pomijanych przez innych autorów.

Omawiana twórczość może być również katalogowana na czterech poziomach: jako płynna, skryształizowana, dojrzała oraz wybitna⁹. Kreatywność płynna oznacza tworzenie nowych pomysłów użytecznych głównie dla samej jednostki, których celem jest przystosowanie się do warunków życia i jest wykorzystywana przez wszystkich ludzi (zgodnie z podejściem egalitarnym). Z kreatywności skryształizowaną mamy do czynienia wówczas, gdy osoba natrafia na problem, poprawnie go identyfikuje i podejmuje próby jego rozwiązania. W odróżnieniu od kreatywności płynnej, obejmuje ona działania celowe, zaplanowane i przebiegające w dłuższym horyzoncie czasowym. Kolejny poziom kreatywności, określany mianem dojrzałej, występuje u osób z szeroką wiedzą w danej dyscyplinie. Zgromadzenie tej wiedzy wymaga często nawet kilkunastoletniej pracy w danym zawodzie. Gdy kreatywność dojrzała zostanie doceniona przez wiele środowisk (naukowych, politycznych, gospodarczych itp.), to wówczas można określać ją mianem kreatywności wybitnej.

Kreatywność rozważana dotychczas na poziomie jednostki coraz częściej rozpatrywana jest również z punktu widzenia organizacji. Upatrywanie w niej źródeł przewagi konkurencyjnej powoduje, że za cel przekształceń organizacji coraz częściej uznaje się stworzenie takiej struktury organizacyjnej oraz zasad jej funkcjonowania, które upoważniałyby do określenia tych organizacji mianem kreatywnych. Sednem takich organizacji jest „wykorzystanie twórczych procesów umysłu zarówno człowieka, zespołu, jak i na poziomie organizacji jako umysłu zbiorowego”¹⁰, a podstawowym elementem struktury organizacyjnej stają się zespoły.

Pobudzanie kreatywności, czy to na poziomie indywidualnym, czy grupowym, nie jest sprawą łatwą. Istnieje wiele czynników, które utrudniają jej rozwój. Ich zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 1. Niwelowanie tych czynników wymaga od organizacji dużego wysiłku ukierunkowanego nie tylko na zmianę zasad organizacji pracy, sposobów komunikowania się przełożonego z podwładnymi czy stylów kierowania, ale przede wszystkim na zmianę mentalności pracowników.

⁸ E. Nęcka: Op. cit., s. 20-21.

⁹ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk: Op. cit., s. 13.

¹⁰ M. Brzeziński: *Inżynieria kreatywnej organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 8, s. 45.

Tabela 1

Bariery utrudniające rozwój kreatywności

Bariery ograniczające kreatywność kierownika	Bariery blokujące kreatywność przedsiębiorstwa
– schematy myślenia będące swoistymi pułapkami myślowymi wynikającymi z zakotwiczenia, przywiązania do trwającej od jakiegoś czasu sytuacji czy sposobów wykonywania konkretnych czynności, – bariery percepcyjne przeszkadzające w odebraniu prawdziwego, adekwatnego do rzeczywistości obrazu świata, np. stereotypy, – bariery kulturowe będące efektem presji wywieranej przez społeczeństwo, – bariery emocjonalne, takie jak lęk, strach, zazdrość, – bariery dotyczące wartości wynikających z osobistych przekonań.	– duży nacisk na kontrolę, – myślenie „na krótką metę”, – poddawanie pomysłów bardzo czasochłonnej analizie, – sztywne struktury hierarchiczne, – tendencje do preferowania przede wszystkim zyskowych projektów, – brak systematycznego podejścia do kreatywności, wsparcia, – presja czasu, – nadmierne obowiązki, – przekonanie, że twórczość jest domeną wybrańców losu.

Źródło: Na podstawie: A. Pluta: *Kreatywność – warunek osiągnięcia sprawności pracy kierownicz w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, nr 88, s. 246-247.

Zaprezentowane pobieżnie podstawowe zagadnienia dotyczące kreatywności pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków dla funkcji personalnej. Procesy realizowane w ramach tej funkcji kształtujące wiedzę, doświadczenie, motywację, a w rozpatrywanym aspekcie przede wszystkim kreatywność pracowników, uznawane są za źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. W szczególności wpływ tych procesów na przebieg działalności gospodarczej analizowany jest przez pryzmat założeń teorii zasobowej firmy¹¹. Przyjmuje się w niej, że zasób, aby mógł przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, musi spełniać następujące warunki: wartości, rzadkości, imitacyjności i substytucyjności¹². Omawiana kreatywność, będąca niematerialnym zasobem ucieleśnionym w pracownikach, spełnia powyższe wymagania,

¹¹ P.M. Wright, G.C. McMahan, A. McWilliams: *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*. „International Journal of Human Resource Management” 1994, Vol. 5, No. 2; A.A. Lado, M.C. Wilson: *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No 4.

¹² J. Barney: *Firm resources and sustained competitive advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17.

dlatego organizacje starają się wytwarzać jak najbardziej sprzyjający klimat do jej rozwoju, dużego znaczenia nabierają wówczas działania podejmowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny uwzględniać następujące wnioski z zaprezentowanej koncepcji kreatywności:

- z przyjętego poglądu egalitarnego na kreatywność wynika, że jest ona cechą ucieleśnioną we wszystkich pracownikach, a nie tylko tych, którzy pracują na wyznaczonych stanowiskach wymagających kreatywności, na przykład w dziale marketingu; działania organizacji powinny być ukierunkowane na jej rozwój u wszystkich pracowników, gdyż zwiększa to prawdopodobieństwo pojawienia się nowych i użytecznych pomysłów poprawiających efektywność ich funkcjonowania,
- pomysły nowe i użyteczne powinny być wdrażane, a zgłaszający je pracownicy nagradzani i promowani na forum organizacji,
- wskazane jest, aby planowane i realizowane szkolenia uwzględniały tematykę na przykład lateralnego myślenia,
- klasyfikacja twórczości na płynną, skryzalizowaną, dojrzałą oraz wybitną sugeruje, że kreatywność pracowników uzależniona jest od poszerzania ich wiedzy i doświadczenia; z tego punktu widzenia bardzo ważny dla organizacji staje się obszar zarządzania karierą zawodową takich pracowników, rozwój ich talentów oraz motywowanie i utrzymanie w organizacji,
- w procesie selekcji pracowników do pracy, oprócz kryterium kreatywności, dużego znaczenia nabiera umiejętność pracy w zespole.

2. Elementy architektury zarządzania zasobami ludzkimi i jej związku z kreatywnością pracowników

Pojęcie architektury zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo rzadko stosowane w literaturze przedmiotu, pomimo że badania na jej temat przeprowadzane były już w latach 90. XX wieku¹³. W jednym z ujęć literaturowych jest ona postrzegana jako jeden z trzech poziomów, z jakich może być rozpatrywany system zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym pozostałe dwa to strategię oraz praktyki¹⁴, a jej przejawem są główne zasady (przyjęta filozofia) wobec zatrudnionych pracowników. Kształtowanie tak zdefiniowanej architektury zżl wymaga stosownej strategii oraz jej realizacji poprzez zaakceptowane praktyki, na przykład innowacyjna architektura może być kształtowana poprzez strategię maksymalizującą wykorzystywanie zespołów do rozwiązywania pojawiających się problemów. Ta z kolei, aby mogła być zrealizowana, wymaga odpowiednich praktyk, które w tym przypadku mogą obejmo-

¹³ B. Becker, B. Gerhart: *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*. „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No 4, s. 786.

¹⁴ P. Kasturi, A.G. Orlov, J. Roufagalas: *HRM systems architecture and firm performance: evidence from SMEs in developing country*. „International Journal of Commerce & Management” 2006, Vol. 16, No. 3/4, s. 179.

wać zatrudnianie pracowników posiadających umiejętności pracy w zespole, rozwijanie takich umiejętności poprzez stosowne szkolenia czy wynagradzanie całych zespołów za realizację powierzonych zadań. W innym ujęciu architektura zsl utożsamiana jest z pewnym zestawem praktyk, które poprzez wspieranie przepływu i kreacji wiedzy przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁵. W dalszej części opracowania omawiana architektura będzie rozumiana jako konfiguracja składników o charakterze procesowym, strukturalnym, instrumentalnym i kompetencyjnym, służących do realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi¹⁶. Biorąc pod uwagę potencjalne związki pomiędzy architekturą zsl a kreatywnością pracowników, można stwierdzić, iż największy wpływ na jej rozwój mają procesy i wykorzystywane w nich instrumenty. Aspekt strukturalny związany jest z umiejscowieniem działu zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej firmy, co najczęściej uzależnione jest od wielkości organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, przestrzennym rozproszeniem zatrudnienia, stopniem realizacji funkcji kierowniczych czy innych czynników zewnętrznych, z kolei wymiar kompetencyjny odnosi się do wiedzy i umiejętności pracowników zatrudnionych w działach personalnych.

Na wzajemne związki pomiędzy procesami realizowanymi w ramach zarządzania zasobami ludzkimi a kreatywnością organizacji wskazuje analiza obszernej literatury przedmiotu¹⁷. Zwraca się w niej uwagę, że procesy kadrowe powinny koncentrować się między innymi na:

- odpowiedniemu projektowaniu stanowisk pracy,
- stwarzaniu warunków do pracy zespołowej,
- rekrutowaniu pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kreatywności,
- przeprowadzaniu szkoleń ukierunkowanych na rozwój kreatywności wśród pracowników,
- ustalaniu ścieżek karier zawodowych uwzględniających rozwój kreatywności,
- ocenianiu pracowników z wykorzystaniem kryteriów opartych na kreatywności,
- powiązaniu poziomu wynagrodzeń z kreatywną aktywnością pracowników,
- kształtowaniu organizacji uczącej się, w tym wzmacnianiu za pomocą odpowiednich instrumentów procesów kreowania, transferu i implementacji wiedzy.

¹⁵ J. Choudhury, B.B. Mishra: *Role of HR architecture on intellectual capital*. „Vision” 2010, Vol. 14, No. 1/2.

¹⁶ A. Pochtowski: *Efektywność architektury funkcji hr w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy*. W: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. Red. P. Bohdziewicz. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 41.

¹⁷ D. Jimenez-Jimenez, R. Sanz-Valle: *Could HRM support organizational innovation?* „The International Journal of Human Resource Management”, July 2008, Vol. 19, No. 7; K. Laursen, N.J. Foss: *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*.

Wspieranie kreatywności pracowników za pomocą odpowiednich procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi należy rozpoczynać od przeprowadzenia analizy pracy, której efektem będzie określenie poziomów kreatywności wymaganych na poszczególnych stanowiskach pracy. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że wymóg kreatywności nie powinien być przypisany tylko do stanowisk pracy związanych z szeroko pojmowanym rozwojem organizacji (wykorzystywaną technologią, organizacją pracy, rozwojem nowych produktów) czy marketingiem, lecz dotyczyć wszystkich stanowisk. Zróżnicowany może być z kolei poziom wymaganej kreatywności. Takie ujednolicone podejście do wymogów stawianych pracownikom ma na celu promowanie kreatywności jako zachowania akceptowanego i wymaganego na wszystkich stanowiskach pracy. Jego efektem może być chociażby wzrost zgłaszanych pomysłów na efektywniejsze wykorzystanie zasobów czy szybszą obsługę klienta, co z kolei przełoży się na poprawę funkcjonowania całej organizacji głównie w wymiarze ekonomicznym. Dużego znaczenia dla promowania kreatywności z punktu widzenia projektowania zadań pracy nabiera zwiększanie zakresu odpowiedzialności, rozszerzanie partycypacji pracowniczej – zarówno decyzyjnej, jak i finansowej oraz wygospodarowanie czasu wolnego, w postaci chociażby jednej godziny tygodniowo, który może zostać poświęcony przez pracowników na rozwijanie nowych pomysłów. Zaprezentowane działania dotyczą poziomu stanowiska pracy, a ich formalizacja znajduje wyraz w stosownych sformułowaniach umieszczonych w opisach stanowisk pracy.

Kreatywność pracowników rozwijana jest również poprzez pracę zespołową. Wzajemne kontakty pomiędzy członkami zespołu, zapoznanie się z poglądami czy pomysłami innych osób oraz wspólne dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu powoduje, że pracownicy są w stanie oceniać pojawiający się problem z różnych perspektyw i jednocześnie bardziej kreatywnie podchodzić do jego rozwiązywania. Głównym zadaniem menedżerów personalnych staje się stwarzanie w organizacji sprzyjających warunków, dzięki którym zespoły mogą osiągnąć jak najwyższą efektywność. W swojej pracy powinni więc dążyć do przezwycięzania negatywnych następstw pracy w grupach, które najczęściej wyrażają się w napięciach emocjonalnych, autocentryzmie grupowym, autorytetach, konflikcie przekazu i wytwarzania, konflikcie stylów poznawczych, indywidualnej własności pomysłów czy syndromie „ogłupienia” grupowego¹⁸. Przezwycięzanie tych trudności wiąże się często z po-

cd. przypisu 17

„Cambridge Journal of Economics” 2003, Vol. 27; H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson, K. Birdi: *Managing people to promote innovation*. „Creativity and Innovation Journal” 2005, Vol. 14, No. 2; M.W. Kopertyńska: *Oddziaływanie elementami procesu kadrowego na innowacyjne postawy pracowników*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, nr 1045.

¹⁸ E. Nęcka: *Op. cit.*, s. 72-78.

trzebą zastosowania wybranych technik treningu twórczości, dzięki którym pracownicy uczą się słuchać i komunikować z innymi współpracownikami.

Dużego znaczenia w architekturze zszl ukierunkowanej na wspieranie kreatywności nabierają procesy związane z pozyskiwaniem do organizacji nowych pracowników. Ich podstawowym celem w omawianym obszarze jest pozyskiwanie takich kandydatów, którzy charakteryzują się wysokim poziomem kreatywności. Można tego dokonać poprzez stosowanie odpowiednich narzędzi pomiaru, między innymi na etapie ich selekcji. Przykładem takiego narzędzia jest typologia Myers-Briggs¹⁹ oparta na czterech dychotomiach osobowości zaproponowanych przez C. Junga. Do wspomnianych dychotomii zalicza się: introwersję (I) i ekstrawersję (E), poznanie (S) i intuicję (N), myślenie (T) i odczuwanie (F) oraz osądzanie (J) i obserwację (P). Na podstawie przeprowadzonego testu wszyscy kandydaci do pracy mogą zostać sklasyfikowani według 16 typów osobowości – dla przykładu typ ISFP jest introwertyczny, poznawczy, czujący oraz obserwator. Oprócz wspomnianej typologii pomiar poziomu kreatywności wśród kandydatów może zostać przeprowadzony za pomocą takich narzędzi jak: test niezwykłych zastosowań, test odległych konsekwencji, *torrance tests of creative thinking* (TTCT), test twórczego myślenia, *consensual assessment technique* (CAT), test Urbana i Hellena czy kwestionariusze oceny²⁰.

Kreatywność pracowników może być wspierana również przez odpowiednią modyfikację systemu ocen oraz wynagradzania. W przypadku systemów okresowych ocen pracowniczych postuluje się, aby przeprowadzana ocena brała pod uwagę pracę zespołową, gdyż wyniki pracy zespołu powołanego do realizacji konkretnego zadania jest często łatwiej ocenić niż pracę pojedynczego pracownika. Oprócz powyższego członkowie zespołów oczekują informacji zwrotnych o wynikach ich wspólnej pracy, co z kolei przekłada się na ich motywację i ewentualną korektę zachowań mającą doprowadzić do jeszcze lepszych rezultatów w przyszłości. Modyfikacja systemu ocen powinna dotyczyć również uwzględnienia w procesie oceniania poszczególnych pracowników dodatkowego kryterium, jakim jest kreatywność, w postaci na przykład liczby zgłaszanych usprawnień. Zmiany w kolejnym obszarze zszl, a mianowicie systemie wynagradzania, ukierunkowane są najczęściej na wdrażanie koncepcji wynagradzania za kompetencje. Kreatywność zaliczana jest bowiem, wraz z umiejętnością pracy w zespole czy skłonnością do podejmowania ryzyka, do tak zwanych kompetencji miękkich i może zostać poddana ocenie. Wyniki tej oceny uwzględniane są z kolei w trakcie ustalania wyso-

¹⁹ G. Torr: *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*. Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2011, s. 82.

²⁰ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk: Op. cit., s. 60-63.

kości płacy zasadniczej, co motywuje pracowników do rozwoju wymaganych na poszczególnych stanowiskach kompetencji.

Architekturę zsl wspierającą kreatywność pracowników należy rozpatrywać również z punktu widzenia koncepcji organizacji uczącej się. W tym ujęciu podstawowe obszary zsl, takie jak analiza pracy, rekrutacja, ocenianie, wynagradzanie, szkolenia czy warunki i stosunki pracy kształtuje się w taki sposób, aby wspierały procesy kreowania, transferu oraz implementacji wiedzy. Szczególnego znaczenia nabierają wówczas warunki i stosunki pracy, dzięki którym w organizacji kształtuje się odpowiednie środowisko pracy, pozwalające wyzwolić drzemiący w pracownikach potencjał kreatywności.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania dotyczące kreatywności pracowników i jej roli w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez współczesne organizacje upoważniają do stwierdzenia, że staje się ona dla firm strategicznym zasobem, który należy rozwijać między innymi za pomocą odpowiednio dobranej architektury zarządzania zasobami ludzkimi. Z czterech składników architektury, a mianowicie procesów, struktury, instrumentów i kompetencji, największe znaczenie dla rozwoju potencjału kreatywności zatrudnionego personelu mają procesy wraz z wykorzystywanymi w nich instrumentami. Zaprezentowane w opracowaniu związki pomiędzy wspomnianymi procesami a kreatywnością na poziomie poszczególnych jednostek zostały tylko zasygnalizowane, a ich dokładna analiza otwiera możliwości i propozycje dotyczące dalszych badań w tym obszarze zarządzania.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ARCHITECTURE SUPPORTING THE CREATIVITY OF EMPLOYEES

Summary

The article presents contemporary views on creativity and the implications for human resource management. It presents the elements of human resource management architecture to support creativity of employees, with particular emphasis on the process approach.

Joanna M. Moczyłowska

PROKREATYWNY SYSTEM MOTYWOWANIA JAKO WYZWANIE DLA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Wprowadzenie

Kreatywność stanowi ważny, interdyscyplinarny przedmiot badań coraz intensywniej obecny w naukach ekonomicznych. Wraz z rozwojem koncepcji kapitału ludzkiego intensywniej eksploracji badawczej podlegają zagadnienia kompetencji, talentów, predyspozycji osobowościowych i innych potencjalnych źródeł efektywności zawodowej pracowników, która przekłada się na efektywność i wartość organizacji. Czasy współczesne cechuje turbulencja, wysoki poziom niepewności związanej głównie z kolejnymi falami kryzysu ekonomicznego, co ewidentnie sprzyja poszukiwaniu przez badaczy nowych paradygmatów zarządzania oraz nowych, w tym niekonwencjonalnych źródeł wzmacniania i rozwoju przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój kreatologii wpisuje się w ten szeroki nurt badań nad potencjałem rozwojowym ludzi, zespołów i całych organizacji.

Opracowanie opiera się na założeniu, że aby kreatywność przekładała się na innowacyjne produkty lub nowatorskie rozwiązania organizacyjne czy marketingowe, musi powstać „kreatywna” organizacja charakteryzująca się sprzyjającą kreatywności kulturą organizacyjną oraz systemem motywowania uwzględniającym zachęty do zachowań twórczych pracowników. Celem rozważań jest przegląd aktualnego dorobku nauk o zarządzaniu w obszarze motywowania pracowników do kreatywności oraz zbudowanie na tej podstawie uporządkowanego zbioru motywatorów stanowiącego potencjalny punkt wyjścia do tworzenia systemów motywowania w przedsiębiorstwach i innych organizacjach oraz narzędzi ich ewaluacji.

1. Istota kreatywności

W literaturze anglojęzycznej¹ odpowiednikiem kreatywności jest *creativity*, którą tłumaczy się zarówno jako kreatywność, jak i twórczość. Czy pojęcia te należy traktować jako tożsame? W wielu publikacjach tak jest. Kreatywność

¹ Por. M. Bajer, R.T. Leenders, G.R. Oldham, A.K. Vadera: *Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition*. „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 3, No. 4, s. 827-845.

ność i twórczość definiuje się jako proces psychiczny, którego wynikiem jest powstanie nowych idei, nowych rozwiązań, produktów, wytworów uznanych za nowe i użyteczne². Efekty kreatywności obejmują szeroki wachlarz rozwiązań: od drobnych adaptacji po radykalne zmiany, rozwój nowych produktów i procesów. Dlatego atrybutami kreatywności są: nowość i użyteczność, przy czym cechy te traktowane są jako komplementarne względem siebie. W tym ujęciu oryginalność idei nie wystarczy, aby była ona kreatywna, bowiem o jej wartości decyduje możliwość potencjalnego wykorzystania³.

W ocenie autorki bardziej trafne jest założenie, że kreatywność to predyspozycja psychiczna, cecha osobowości jednostki oznaczająca dyspozycję do szeroko rozumianej twórczości. To, co odróżnia kreatywność i twórczość, to właśnie rezultat działania. Wyrazem kreatywności jest działanie mające walor twórczy, jednak niekoniecznie jest nim sam wytwór, bowiem kreatywność stanowi uwarunkowanie twórczości w znaczeniu potencjalnym. W związku z tym, jak każda potencjalność, kreatywność wymaga licznych warunków, by przekształcić się w kreatywne, twórcze rezultaty działania.

Kreatywność w naukach o zarządzaniu analizowana jest najczęściej w kontekście innowacyjności i przedsiębiorczości. „Kreatywność jest jedną z cech opisujących indywidualną charakterystykę każdego przedsiębiorcy, a jej poziom jest ważnym wyznacznikiem jego innowacyjności”⁴. Obok wiedzy traktowana jest wręcz jako warunek konieczny do realizowania przedsiębiorczości rozumianej jako dostrzeżenie, ocenianie i wykorzystanie szans⁵.

Kreatywność, jak każdy rodzaj zdolności, wzbudza dyskusje dotyczące jej elitaryzmu/egalitaryzmu oraz źródła. Z jednej strony promowana jest koncepcja egalitarna: twórczy może być każdy, kreatywność jest cechą ciągłą, to znaczy pracownicy mogą być twórczy na różnym poziomie, a samą kreatywność można rozwijać. Z drugiej strony wskazuje się na wrodzony charakter kreatywności, a to oznacza, że jest ona „dobrem” zarezerwowanym dla nielicznych, wyjątkowych ludzi, którzy zostali nią obdarowani w procesie dziedziczenia. Należy pozyskać ich do przedsiębiorstwa w toku profesjonalnej rekrutacji i doboru, a następnie stworzyć im warunki doskonalenia i wyrażania zdolności twórczych. Wydaje się, że rozstrzygnięciem tego dylematu jest przyjęcie rozwiązania kompromisowego, czyli uznanie, że źródła kreatywno-

² Por. A. Wojtczuk-Turek: *Rozwijanie kompetencji twórczych*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 47; M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13-14.

³ M. Brzeziński, A. Leszczyńska: *Kreatywność a dynamika organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 22.

⁴ Por. J. Karpacz: *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 8-9.

⁵ G.T. Lumpkin, B.B. Lichtenstein: *The Role of Organizational Learning in The Opportunity – Recognition Process*. „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2005, Vol. 60, No. 3, s. 307-315.

ści mają zarówno charakter wrodzony, jak i środowiskowy, jednak z pokorą trzeba przyjąć, że kreatywności nie można się nauczyć, można natomiast szukać sposobów aktywizacji tego potencjału w odniesieniu do ludzi, którzy już go posiadają, jednak z różnych powodów zaniedbują, nie doceniają, nie korzystają z niego w takim stopniu, w jakim by mogli.

2. Motywowanie do kreatywności w wybranych teoriach motywowania

Wobec bardzo bogatej literatury dotyczącej problematyki motywacji i motywowania⁶, w niniejszym opracowaniu autorka skoncentruje się na tych teoriach, które wprost odnoszą się do motywowania pracowników do zadań wymagających wysokiej kreatywności.

Jeśli przyjmiemy, że rozwijanie i uzewnętrznianie kreatywności stanowi nieodłączny element procesu samorealizacji człowieka, to problematyka ta obecna jest we wszystkich teoriach treści motywacji odwołujących się do motywacyjnej wartości zaspokajania potrzeb. Trzeba w tym miejscu przywołać takich klasyków teorii motywowania, jak A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer. Na szczególną uwagę zasługują tu prace A. Masłowa, który wskazywał na kreatywność jako element dwufazowego procesu: etap pierwszy to powstanie idei, pomysłu, koncepcji, natchnienia, a etap drugi to wdrożenie pomysłu, przekształcenie idei w dzieło, a więc konkretna praca wymagająca motywacji.

Nie sposób pominąć w tej analizie bogatego dorobku polskiego psychologa, J. Kozińskiego⁷, który traktował kreatywność w kategoriach transgresji, czyli przekraczania granic. Motywację do zachowań twórczych określał jako motywację hubrystyczną, której źródłem jest potrzeba hubrystyczna. Istotą tej potrzeby jest dążenie do podkreślania swojej odrębności, inności, oryginalności, a także ważności. Motywacja hubrystyczna wraz z motywacją poznawczą tworzą motywację heterostatyczną (inaczej motywację wzrostu), bazującą głównie na wartościach.

Koncepcje motywowania nawiązujące bezpośrednio do aktywowania kreatywności to poznawcza teoria oceny i będąca jej rozwiniętą wersją teoria autodeterminacji. Określane są jako przełomowe⁸, podważające wszystkie poprzednie teorie wyjaśniające przebieg i uwarunkowania procesów motywa-

⁶ Por. J.M. Moczydłowska: *Zarządzanie kompetencjami a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008, s. 93-134.

⁷ Por. J. Koziński: *Koncepcja transgresyjna człowieka*. PWN, Warszawa 1987.

⁸ Por. R. Karaś: *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 58.

cyjnych. R. de Charms, prekursor poznawczej teorii oceny, skrytykował powszechne wcześniej przekonanie, że oddziaływanie motywatorów wewnętrznych, takich jak samorealizacja czy autonomia, jest niezależne od motywatorów zewnętrznych, których przykładem jest wysokość wynagrodzenia czy awans. Wyniki przeprowadzonych przez R. de Charmsa badań wskazywały, że stosowanie nagród zewnętrznych wobec pracowników, którzy wcześniej realizowali jakieś zadanie wyłącznie w celu uzyskania gratyfikacji wewnętrznych, powoduje obniżenie całkowitego poziomu motywacji. Teza ta była rozwijana i uszczegóławiana przez E.L. Deciego oraz R.M. Ryana. Interpretując wyniki prowadzonych przez siebie badań doszli oni do wniosku, że dostarczanie pracownikowi motywatorów zewnętrznych w celu wzmocnienia działań podejmowanych pierwotnie pod wpływem czynników wewnętrznych powoduje wyparcie lub osłabienie motywacji wewnętrznej. W teorii tej podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych jest potwierdzanie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności. Motywatory pozytywne to te, które przyczyniają się do wzrostu poczucia kompetencji zawodowych. Uzależnianie wysokości wynagrodzenia od oceny konkretnych, wymiernych wyników pracy może być traktowane jako forma „kontroli przez przymus” i niesie w sobie znaczne ryzyko obniżenia poziomu motywacji. Równie negatywne skutki pociągają za sobą inne przejawy determinizmu otoczenia w organizacji, na przykład negatywna lub mająca charakter kontrolny informacja zwrotna, autokratyczny styl zarządzania, klimat konkurencji między pracownikami tego samego przedsiębiorstwa.

Motywacyjny wymiar czynników wewnętrznych szczególnie intensywnie ujawnia się w przypadku zadań wymagających kreatywności. Takie zmienne, jak zainteresowania czy satysfakcja z podejmowania wyzwania, silniej motywują do działań kreatywnych niż motywatory zewnętrzne. Te ostatnie powodują raczej skłonności do postępowania ze schematami zachowań sprawdzonymi wcześniej. Pracownik, chcąc uzyskać gratyfikację zewnętrzną (na przykład nagrodę finansową) będzie, w myśl tej teorii, unikał niepewnych, choć innowacyjnych działań. Wybierze takie metody postępowania, które w podobnej sytuacji w przeszłości przyniosły oczekiwany rezultat. Zadanie przestanie być celem samo w sobie. Ponadto zwrócono uwagę na skutki długofalowe oddziaływania bodźców zewnętrznych. Z czasem następuje rodzaj „uzależniania się” od motywatorów zewnętrznych i działania podejmowane początkowo z pobudek pozamaterialnych przestają być podejmowane w sytuacji braku takich samych lub wręcz wyższych nagród. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oznacza to nieuzasadniony przyrost kosztów.

Jedną z praktycznych implikacji takiego sposobu myślenia o motywacji i motywowaniu jest koncepcja *przedsiębiorcy intelektualnego*, postrzegającego swoją rolę w przedsiębiorstwie jako podejmowanie intelektualnego wyzwania, które jest wystarczającym źródłem motywacji do pracy. Taki pracownik bawi się i uczy, czerpie przyjemność z pracy, a jednocześnie dostaje w zamian to, co jest jego pasją – możliwość poszerzania swojej wiedzy dzięki dostępowi do zasobów organizacji, które w innym przypadku byłyby dla niego niedostępne⁹.

Przyjęcie i wdrożenie teorii E.L. Deciego i R.M. Ryana oznaczałoby w praktyce zarządzania prawdziwy przewrót. Zdecydowana większość systemów motywowania funkcjonujących w przedsiębiorstwach i innego typu organizacjach opiera się na stosowaniu motywatorów zewnętrznych, zwłaszcza finansowych. Konieczne wydaje się zatem postawienie pytania, czy poznawcza teoria oceny ma wystarczające uzasadnienie empiryczne, by pod jej wpływem postulować radykalne zmiany. Odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna, choć znajdujemy przykłady badań eksperymentalnych potwierdzających niszczenie motywacji wewnętrznej przez nagrody zewnętrzne o charakterze materialnym. Dowodzą one, że wypieranie wewnętrznej motywacji jest optymalną reakcją na wprowadzenie nagród zewnętrznych w sytuacji, kiedy wewnętrzna motywacja skierowana jest na interesy przełożonego (na przykład kiedy pracownik motywowany jest lojalnością). Kiedy satysfakcja z pracy wypływa z działania na rzecz przełożonego, a ten przełożony równocześnie kontroluje wynagrodzenie pracownika, zewnętrzne nagrody mogą negatywnie wpływać na osiągnięcia pracownika. U pracownika pojawia się w takiej sytuacji nieuświadomiony konflikt pomiędzy interesami zewnętrznymi a wewnętrznymi, jeśli te drugie są powiązane z zyskami i zadowoleniem pracodawcy. Kiedy jednak wewnętrzna motywacja jest nakierowana na bardziej ogólne normy zachowania (na przykład uczciwa praca za uczciwą płacę) niż na korzyści pracodawcy, nie zostaje ona zredukowana pod wpływem wprowadzenia dodatkowego wynagrodzenia w postaci bodźców zewnętrznych¹⁰.

Krytycy teorii autodeterminacji wskazują, że nie uwzględnia ona w stopniu wystarczającym społecznych uwarunkowań procesu motywowania pracowników. Przez całe swoje życie człowiek uczy się, że za poniesiony wysiłek otrzymuje nagrodę zewnętrzną. W sposób szczególny dotyczy to środowiska pracy. Istnieje zatem uzasadniona obawa, że oparcie systemu motywowania wyłącznie na motywacji wewnętrznej pozostaje w zbyt silnej sprzeczności z przyzwyczajeniami, nawykami myślowymi i poczuciem sprawiedliwości ludzi oczekujących za swój wysiłek i wynik pracy – wynagrodzenia w po-

⁹ Por. S. Kwiatkowski: *Przedsiębiorczość intelektualna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 24-25.

¹⁰ H.S. James: *Why Does the Introduction of Monetary Compensation Produce a Reduction in Performance?* „CORI Working Paper” z 1.03.2003, s. 2-3.

staci motywatorów zewnętrznych, i to głównie materialnych. Dlatego warto poszukiwać rozwiązań kompromisowych między radykalnymi tezami E.L. Deciego i R.M. Ryana a zwolennikami wykorzystywania bodźców zewnętrznych w motywowaniu. Mogą nimi być na przykład: współudział pracowników w konstruowaniu systemów wynagradzania oraz duża swoboda w wyborze nagród. Taki wariant pozwala na podmiotowe, zindywidualizowane traktowanie pracowników, zaspokajające potrzebę autonomii i samodzielności przy jednoczesnym wykorzystywaniu motywatorów zewnętrznych.

3. Stymulowanie kreatywności w praktyce przedsiębiorstw

Kształtowanie środowiska organizacji sprzyjającego rozwojowi kreatywności pracowników, przekształcanie efektów indywidualnej i zespołowej kreatywności w wyniki przedsiębiorstwa stanowi jeden z podstawowych wskaźników profesjonalnego zarządzania. Uzasadnione jest jednak pytanie, czy wiedza ta, tak mocno eksponowana w licznych pracach naukowych, rzeczywiście przenika do praktyki działania przedsiębiorstw. Czy stosowane systemy motywowania uwzględniają nagradzanie zachowań twórczych?

W kwietniu 2008 roku firma The Network¹¹ przeprowadziła badania ankietowe na temat motywowania pracowników do wyrażania ich kreatywności. Tylko 16% użytkowników światowych serwisów rekrutacyjnych przyznało, że pracodawcy wynagradzają ich dodatkowo za innowacyjne pomysły i rozwiązania. Aż 63% ankietowanych odpowiedziało, że pracodawcy nie nagradzają ich za pomysły wpływające na efektywność pracy, gdyż traktują je jako część obowiązków pracowników. Co piąty (21%) respondent przyznał natomiast, że nagrody za innowacyjność zdarzają się w ich miejscach pracy, ale nagradzane są tylko najlepsze rozwiązania. W badaniu wzięło udział ponad 25 tysięcy osób z 21 państw Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Bliskiego Wschodu.

Wyniki polskie są zbliżone do średniej światowej. Użytkownicy portalu pracuj.pl w 64% przyznali, że pracodawcy nie nagradzają ich za innowacyjność. Odmiennego zdania było 13%, a 23% odpowiedziało, że pracodawcy „czasem” nagradzają najbardziej pomysłowych pracowników. Na tle innych państw negatywnie wyróżniają się: Estonia, Finlandia, Łotwa i Litwa, gdzie tylko po kilka procent ankietowanych odpowiedziało „tak” na pytanie dotyczące nagradzania pracowników za pomysłowość.

¹¹ The Network, sojusz serwisów rekrutacyjnych w około 70 krajach na świecie, do którego należy polski pracuj.pl

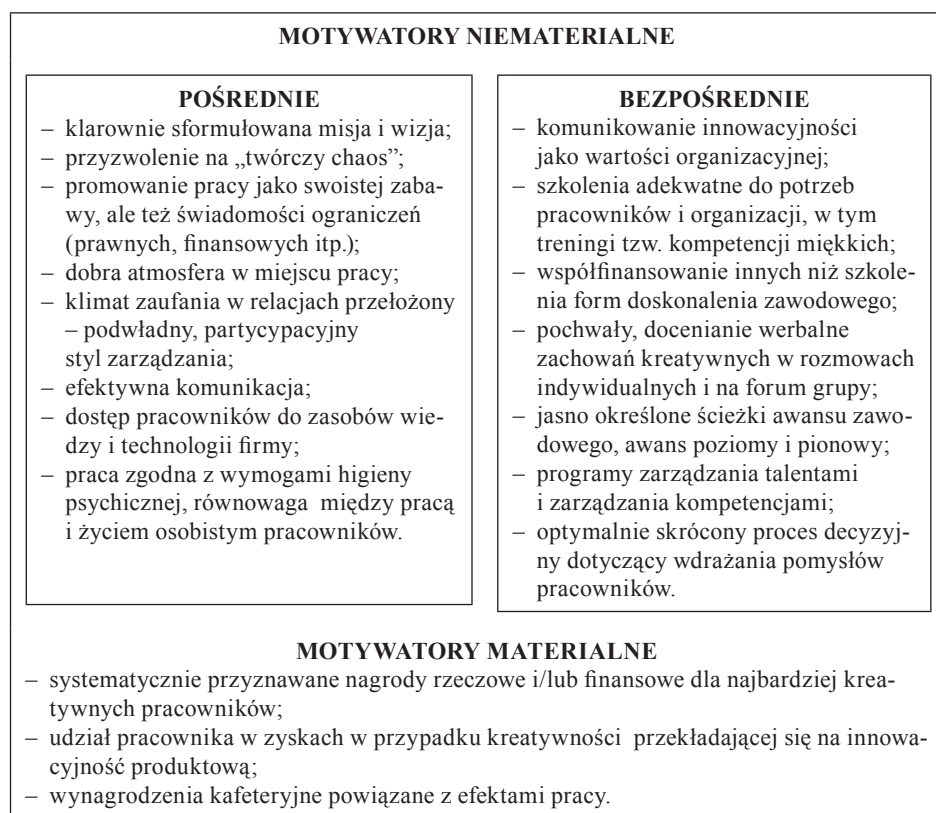
Badania autorki¹² przeprowadzone w roku 2010 i 2011 w małych i średnich przedsiębiorstwach Polski północno-wschodniej prowadzą do bardzo podobnych wyników. Większość respondentów (92 pracowników na 146 objętych badaniami, czyli 63% badanej próby) wyraziła opinię, że przełożeni i pracodawcy nie zachęcają ich do zgłaszania jakichkolwiek pomysłów o charakterze innowacyjnym. W tych przedsiębiorstwach, których pracownicy deklarują, że czują się zachęceni do zgłaszania nowatorskich, twórczych rozwiązań, najczęściej motywuje się ich do takich zachowań, wykorzystując bodźce inne niż finansowe. Pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów w toku rozmów, dyskusji, „burzy mózgów”, spotkań o charakterze szkoleniowym. Można przyjąć, że przedsiębiorstwa te tworzą swoisty klimat innowacyjny, który nie zawsze przekłada się na dodatkowe dochody pracownika, ale odwołuje się do wartości psychologicznych, takich jak poczucie przydatności, profesjonalizm zawodowy, samorealizacja. Pracownik, którego pomysł zostanie przyjęty i wdrożony, doświadcza satysfakcji, ocenia ten fakt w kategoriach osobistego osiągnięcia zawodowego.

Wyrażaniu kreatywności pracowników sprzyja także delegowanie uprawnień. Jako formę zachęty wymienia ją około 11% respondentów. Wartość takich zachowań przełożonych znajduje uzasadnienie we współczesnej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i psychologii. O sposobie myślenia na dany temat – zarówno myślenia poszczególnych jednostek, jak i całych grup społecznych – w znacznym stopniu decyduje poczucie sprawstwa. Można je zdefiniować jako przeświadczenie człowieka o współudziale w podjęciu i realizacji danej decyzji, przekonanie, że jest się nie tylko wykonawcą, ale „autorem” decyzji. Sprawstwo silnie koreluje z poczuciem odpowiedzialności za decyzję, zdarzenie, sytuację, których człowiek czuje się sprawcą. Jeżeli zatem pracownik czuje się odpowiedzialny za dany odcinek pracy, za obsługę konkretnego klienta lub za wartość konkretnego produktu, będzie miał również motywację do wprowadzania twórczych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych, a nawet produktowych, w tym usługowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że tylko u około 33% pracowników z podgrupy 54 osób, które w ankiecie zadeklarowały, że są zachęcane do zgłaszania swoich pomysłów, satysfakcja o podłożu czysto emocjonalnym wzmacniana jest przez motywatory finansowe (uwzględnienie pomysłowości, kreatywności pracownika w systemie premiowania).

¹² Szerzej na ten temat: J.M. Moczydłowska: *Motivating employees to creative behaviours in the practice of Polish small and medium enterprises*. W: *Human Potential Management in a Company. Communication*. Red. S. Borkowski, R. Bobák. Tomas Bata University, Zlin 2011, s. 52-61.

4. Prokreatywne bodźce motywowania – propozycja systematyzacji

System motywowania pracowników nie może być w sposób jednoznaczny i precyzyjny oddzielony od kultury organizacyjnej, ponieważ te dwa elementy silnie się przenikają. Jeśli mówi się, że system motywowania zawiera motywatory materialne i pozamaterialne, to właśnie pozamaterialne bodźce motywujące, na przykład swobodny przepływ informacji czy dobra atmosfera w zespole, stanowią przykłady czynników tworzących jednocześnie proinnowacyjną kulturę organizacji.



Rys. 1. Części składowe systemu motywowania do zachowań kreatywnych

W poprzednich fragmentach opracowania wykazano dominującą rolę motywacji wewnętrznej w aktywacji potencjału kreatywności pracowników. Dlatego w proponowanej systematyce (por. rys. 1) tak bardzo akcentuje się motywatory niematerialne, w tym pośrednie, które są silnie powiązane z kulturą organizacji. Jednak, w ocenie autorki, uwarunkowania społeczne, w tym rola pieniądza w życiu współczesnego człowieka, nakazują uwzględnienie wśród

motywatorów prokreatywnych także czynników materialnych. Różnego rodzaju nagrody materialne ściśle powiązane z zachowaniami kreatywnymi pracowników mogą w istotny sposób uzupełniać i wzmacniać oddziaływanie bodźców niematerialnych. Realizacja tego postulatu w praktyce często napotyka trudności. Trzeba przecież wyraźnie komunikować pracownikom, jakie zachowania w danej, konkretnej organizacji traktowane są jako twórcze, tym samym godne nagrody. Menedżerowie najwyższego szczebla muszą także zdecydować, czy nagroda przyznawana jest za samo zgłoszenie ciekawego pomysłu, czy wyłącznie za wynik jego wdrożenia, na co pracownik ma zwykle dość ograniczony wpływ. Jednak mimo sygnalizowanych potencjalnych trudności temat prokreatywnego motywowania wydaje się dziś szczególnie aktualny, ważny i godny podjęcia przez praktyków zarządzania.

Podsumowanie

Istnieją różne sposoby pozyskania potencjału kreatywności pracowników. Trzeba zwracać uwagę na tę cechę w trakcie doboru pracowników, preferując tych, których predyspozycje zapewnią przedsiębiorstwu pojawianie się innowacyjnych produktów czy rozwiązań organizacyjnych. Z drugiej strony można odpowiednio oddziaływać na pracowników w celu wytrenowania pewnych technik twórczego myślenia. Można w końcu starać się likwidować wewnętrzne bariery, które tłumią kreatywność pracowników, budując prokreatywną kulturę zarządzania. W dobie rynku, na którym jest tak wiele niezwykle podobnych do siebie produktów, umiejętność stworzenia czegoś nietypowego, oryginalnego stała się niezwykle cenna. Wyróżniająca przedsiębiorstwo i jego produkty nietypowość może przejawiać się zarówno w nowych rozwiązaniach technologicznych, konstrukcyjnych, jak i w działaniach marketingowych. Niezależnie od obszaru, w którym kreatywność miałaby się przejawiać, dobrze, jeśli organizacja jako całość jest kreatywna: tworzy klimat kreatywnego działania, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, stymulujący kreatywność system motywacyjny.

W opracowaniu dokonano usystematyzowania dorobku w obszarze motywowania do zachowań kreatywnych. Wskazano na pożądane motywy traktowane jako operator przekształcający kreatywność rozumianą jako potencjalność w zachowania pracowników. W ocenie autorki mogą one stanowić punkt wyjścia do budowania prokreatywnego systemu motywacyjnego uwzględniającego, obok motywatorów, także mechanizmy i zasady ich przyznawania, sposób powiązania z efektami pracy, powiązania z innymi elementami procesu kadrowego, takimi jak dobór pracowników, ocenianie czy zarządzanie karierą.

PROCREATIVE MOTIVATION SYSTEM AS A CHALLENGE FOR MODERN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Summary

The article is based on the assumption that in order to find employees creativity reflected in the economic results of the enterprise, the „creative” organization must emerge, which is characterized by organizational culture conducive to creativity and motivation system that takes into account incentives needed for creative behaviours of employees. The article contains an overview of achievements of management science in the area of motivation for creativity and a model of procreative incentives, constituting a potential starting point for creating tools of the evaluation of motivation systems in enterprises and other organizations.

Marek Kalinowski

MOTYWOWANIE DO KREATYWNOŚCI POPRZEZ WYNAGRADZANIE – PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

Wprowadzenie

Aby wynagrodzenia realizowały swoje funkcje, przyjmując określone rozwiązania płacowe, należy uwzględnić uwarunkowania wynikające z procesów występujących w organizacji¹ oraz uwarunkowania dotyczące pracowników objętych systemem motywowania.

Jednym z takich uwarunkowań jest kreatywność. Z jednej strony jest to cecha, która jest wymagana przy realizacji niektórych zadań, a więc pracodawca oczekuje jej określonego poziomu. Z drugiej strony pracownik może wykazywać się kreatywnością, traktując ją jako swój indywidualny wkład w wytworzenie wartości dodanej. Pojawia się pytanie – czy pracownicy z własnej inicjatywy „dozują” poziom kreatywności podczas realizacji zadań? Czy kreatywność jest cechą, którą trzeba pobudzać zewnętrznymi bodźcami? Pozytywna odpowiedź na powyższe pytania oznacza, że warto uwzględnić w systemie motywacyjnym rozwiązania ukierunkowane na zachęcanie pracowników do wykazywania się kreatywnością. Czy jest jednak możliwość stworzenia narzędzi płacowych, które mogą okazać się skuteczne przy realizacji tego celu? Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule: czy warto wynagradzać pracowników za kreatywność? Autor zastosował metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując formularz kwestionariusza zawierającego pytania zamknięte.

1. Istota motywowania do kreatywności

Kreatywność oznacza „zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania; pomysłowość”². Prowadzi ona do powstania rozwiązań i rezultatów w jakimś stopniu różniących się od już istniejących w danym momencie. Przejawem kreatywności jest twórczość, czyli działanie, którego efekty mają walor nowości i oryginalności, przy uznaniu

¹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz: *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2001, s. 341.

² *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, t. 2, hasło: kreatywność.

ich użyteczności³. W tym kontekście twórczość jest niepowtarzalnym rodzajem aktywności pracownika. Trudno go ująć w ramy, trudno też kontrolować kreatywność pracownika. Kreatywność jest wypadkową takich kompetencji jak wiedza o obszarze, którego dotyczy aktywność, spostrzegawczość, umiejętność kojarzenia faktów, bystrość, otwartość myślenia, w niektórych przypadkach skłonność do ryzyka, odwaga i odchodzenie od utartych schematów myślenia i stereotypów. Kompetencje te w dużej mierze wynikają z osobowości, a przede wszystkim walorów intelektualnych człowieka, są więc trudne do kształtowania. Można je jednak rozwijać, głównie poprzez wskazanie pracownikom technik efektywnego zarządzania posiadanym kapitałem intelektualnym czy metod rozwiązywania problemów.

Dlaczego człowiek wykazuje się kreatywnością? Podobnie jak w przypadku wykazywania się innymi cechami, motywy mogą wpływać z motywacji wewnętrznej lub wynikać z bodźców zewnętrznych. Motywacja wewnętrzna może wynikać z potrzeby uzewnętrznienia swoich pomysłów na zmianę otaczającego świata. Człowiek może kierować się także chęcią akceptacji (dążenie do znalezienia rozwiązań korzystnych dla innych) czy osiągnięcia wysokiej pozycji w zespole (dążenie do znalezienia rozwiązań lepszych, niż przedstawione przez innych). Nowe rozwiązania mogą też być postrzegane przez pracownika jako inwestycja czasu i wysiłku, która w przyszłości pozwoli zwiększyć efektywność pracy i zmniejszyć jej pracochłonność.

A. Lipka zwraca uwagę na ograniczone możliwości motywowania pracowników do kreatywności⁴. Jednocześnie wskazuje na duże znaczenie kreatywności dla innowacyjności organizacji, co uzasadnia ponoszenie przez organizacje nakładów obarczonych tak dużym ryzykiem. Motywowanie pracownika do wykazywania się kreatywnością może odbywać się poprzez zastosowanie bodźców o charakterze płacowym i pozapłacowym. Bodźce płacowe mogą odnosić się do kreatywności w sposób bezpośredni (poprzez ocenę zachowań pracownika) lub pośredni (poprzez ocenę efektów pracy). Pierwsze podejście jest trudne do wdrożenia i w związku z tym wyliczona wysokość należnego wynagrodzenia może być obciążona dużym błędem. Wynika to przede wszystkim z faktu, że niełatwe jest dokonanie charakterystyki przejawów kreatywności, które mogłyby być monitorowane. W skrajnych sytuacjach człowiek może wykazywać się kreatywnością bez żadnych widocznych symptomów. Także problematyczna byłaby ocena kreatywności pracownika, któremu nie udało się osiągnąć założonych celów. Z tych powodów bardziej rzeczowe wydaje się wykorzystanie jako kryterium ustalania wysokości wynagrodzenia efektów pracy osiągniętych dzięki wykazaniu się kreatywnością.

³ E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 17.

⁴ A. Lipka: *Efektywność motywowania pracowników do kreatywności*. W: *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. Red. P. Bohdziewicz. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 144.

Motywowanie do wykazywania się kreatywnością osób z silną wewnętrzną motywacją wydaje się nie do końca uzasadnione. Niemniej wynagrodzenia w ich przypadku pełnią funkcję pozycjonującą i partycypacyjną, czyli stanowią wyraz wartości pracowników dla pracodawcy oraz pozwalają im partycypować w wytworzonej przez nich wartości dodanej. Ponadto wyrażanie uznania osobom kreatywnym jest pozytywnym sygnałem na rynku pracy dla osób, które tą cechą dysponują i zamierzają podjąć racjonalną pod względem ekonomicznym decyzję odnośnie do miejsca jej wykorzystania.

Pracownicy, dla których nie sama kreatywność jest źródłem satysfakcji, lecz wymierne efekty stanowiące konsekwencję wykazania się tą kreatywnością, mogą być poprzez bodźce płacowe i pozapłacowe skutecznie motywowani do wysiłku intelektualnego, jednak pod warunkiem, że nie osiągnęli jeszcze granicy swoich możliwości. Problematiczne może jednak okazać się jednoznaczne zdiagnozowanie zarówno poziomu satysfakcji czerpanej przez pracowników dzięki możliwości wykazywania się kreatywnością, jak i oszacowanie nieujawnionych do tej pory możliwości w tym zakresie.

2. Charakterystyka sposobu badania i respondentów

W marcu 2012 roku przeprowadzono pilotażowe badanie kwestionariuszowe, którego celem było ustalenie, czy pracodawcy stosują rozwiązania płacowe uwzględniające kreatywność i czy respondenci są podatni na oddziaływanie bodźcami płacowymi na kreatywność. Kwestionariusz składał się z trzech części: części dotyczącej oceny wagi kreatywności na zajmowanym przez respondenta stanowisku, części badającej podatność respondenta na pobudzające kreatywność bodźce płacowe oraz części dotyczącej korzyści płacowych i pozapłacowych uzyskiwanych przez respondenta dzięki wykazywaniu się kreatywnością na zajmowanym stanowisku pracy. Na wypełnienie ankiety poświęcano około kwadransa. Badanie przeprowadzono w pięciu grupach studentów studiów niestacjonarnych magisterskich i podyplomowych kształcących się na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie (studia niestacjonarne i podyplomowe), w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni (studia niestacjonarne i podyplomowe) oraz na Uniwersytecie Szczecińskim (studia podyplomowe organizowane w Trójmieście).

Ankiety wypełniło 69 respondentów. W badaniu wzięło udział 51 kobiet, co stanowiło trzy czwarte (74%) ankietowanych. Trzy czwarte ankietowanych osób (74%) deklaroowało pozostawanie w związku, pozostałe były stanu wolnego. Niemal połowa respondentów nie przekroczyła 30 lat (46%), nieco mniej znalazło się w przedziale wiekowym 31-40 lat (36%), ósma część mieściła się w przedziale wiekowym 41-50 (12%) i dwunasta część była w wieku powyżej 51 lat. 58% respondentów było zatrudnionych w sektorze prywatnym, a 42%

w sektorze publicznym. Ponad trzecia część badanych (36%) była zatrudniona na stanowiskach administracyjnych, trzecia część na stanowiskach kierowniczych (33%), natomiast czwarta część na stanowiskach specjalistycznych. Ankietowani realizowali w miejscu pracy zróżnicowane funkcje, niemniej wyróżniającą się grupą były osoby pracujące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – 28%.

3. Znaczenie kreatywności na stanowiskach pracy objętych badaniem

Pierwsza część ankiety diagnozowała znaczenie kreatywności na stanowiskach pracy zajmowanych przez ankietowanych. Ponad połowa respondentów (54%) przyznała, że na zajmowanych przez nich stanowiskach kreatywność jest związana z realizacją zadań podstawowych, a ponad czwarta część (28%), że z realizacją zadań o drugorzędnym znaczeniu. Pozostała część uznała, że kreatywność jest wykorzystywana w małym stopniu lub niewykorzystywana. Oznacza to, że od ponad czterech piątych respondentów oczekuje się wykazywania się kreatywnością podczas wykonywania obowiązków. Na pytanie, w jakim stopniu kreatywność jest niezbędna, aby prawidłowo zrealizować zadania na zajmowanym stanowisku pracy, 29% uznało, że ta cecha jest absolutnie niezbędna, a ponad trzecia część (35%), że bez wykazania się kreatywnością zadania są wykonane gorzej lub mniej sprawnie. 16% ocenia, że w przypadku braku kreatywności pracownika zajmującego dane stanowisko mogą zostać zastosowane inne rozwiązania umożliwiające realizację celów, co wskazuje na substytucyjność tego elementu kompetencji. Jedynie 10% uznało, że kreatywność nie jest istotna na zajmowanych stanowiskach. Wyniki te wskazują na bardzo duże znaczenie kreatywności w przypadku dwóch trzecich wszystkich stanowisk.

Kolejne pytanie dotyczyło obszaru wykorzystywania kreatywności. Respondenci mieli możliwość wskazania kilku obszarów. Trzecia część z nich zaznaczyła obszar koncepcji (dotyczący formułowania strategii, koncepcji i idei), taka sama grupa wskazała obszar pragmatyki (tworzenie nowych schematów, konstrukcji, modeli, narzędzi). 43% ankietowanych wykorzystuje kreatywność w komunikacji (ustalanie treści i formy przekazu, szkolenie, kształtowanie zachowań i postaw), niemniej tylko 6% osób zaznaczyło to zastosowanie jako jedyne, jednocześnie oceniając kreatywność jako przydatną na zajmowanym przez nich stanowisku pracy, a nie niezbędną.

Na połowie (49%) stanowisk pracy zajmowanych przez respondentów należy wykazywać się kreatywnością codziennie, a na co piątym (22%) co najmniej raz w tygodniu. Wskazuje to na dużą istotność badanego aspektu kapi-

tału ludzkiego ankietowanych pracobiorców. Wynika z tego, że pracodawcom powinno zależeć na motywowaniu pracowników do wykazywania się kreatywnością. Podsumowując, kreatywność jest istotna na stanowiskach 53 respondentów, co stanowi 77% badanych.

4. Stosunek respondentów do kreatywności

Druga część badania dotyczyła stosunku respondentów do wykazywania się kreatywnością. Tę część ankiety wypełniło 66 osób. 39% z nich przyznało, że wykazywanie się kreatywnością zawsze daje im satysfakcję. Prawdopodobnie jest to związane z dość dużym związkiem wynagrodzeń tych osób ze stopniem wykazywania się kreatywnością – aż 70% z nich zauważa taki związek. Nieco więcej, bo 44%, odczuwa satysfakcję z wykazania się kreatywnością, która doprowadziła do osiągnięcia celu. W przypadku tych osób poniesienie porażki może wiązać się z silnymi negatywnymi emocjami eliminującymi zadowolenie powstałe poprzez wykazywanie się kreatywnością. Dla części z tych osób mogą mieć znaczenie uzyskiwane korzyści, przy czym związek pomiędzy wysokością wynagrodzenia i kreatywnością dotyczy już tylko 39% ankietowanych i jest zauważalnie mniejszy. 14% ankietowanych często odczuwa satysfakcję, wykazując się kreatywnością, przy czym zdecydowana większość z nich nie uzależnia tego zadowolenia od osiągnięcia sukcesu. Należy dodać, że w ich przypadku nie występuje związek pomiędzy wysokością wynagrodzenia i kreatywnością. Z powyższych rozważań wynika, że występuje duży związek pomiędzy wpływem kreatywności na poziom wynagrodzenia i odczuwaniem przez pracownika satysfakcji z wykazywania się kreatywnością.

W dalszej części ankiety zapytano respondentów, czy możliwość uzyskania przez nich wyższego wynagrodzenia spowodowałaby, że w większym stopniu będą się wykazywali kreatywnością. Czwarta część respondentów (26%) stwierdziła, że ich kreatywność wzrosłaby w znacznym stopniu, a ponad dwie piąte (42%) – że wzrosłaby w pewnym stopniu. Do tych deklaracji należy jednak podchodzić z pewną rezerwą, ponieważ naturalną reakcją na zaproponowanie komuś możliwości uzyskania korzyści jest dążenie do sprostanianym wymaganiom, jednak to pozytywne nastawienie nie zawsze w praktyce przekłada się na faktyczny wzrost zaangażowania. Przyczyną może być niezdolność pracownika do realizacji zadań na oczekiwanym poziomie lub spadek zapału po natrafieniu na trudności. Poza tym w pytaniu nie podano ani wartości świadczenia, ani poziomu, na jakim pracownik miałby się wykazać kreatywnością. Dlatego część z osób, które pozytywnie odpowiedziały na niniejsze pytanie, w rzeczywistej sytuacji mogłaby uznać relację wartości świadczenia zaproponowanego przez pracodawcę do wartości wymaganego wkładu pracy za niekorzystną. Niemniej fakt, że w przypadku uzależ-

nienia wysokości wynagrodzenia od kreatywności ponad dwie trzecie respondentów byłyby skłonne wykazywać się wyższym poziomem kreatywności, wskazuje na celowość uwzględnienia tej cechy jako kryterium różnicowania płac. Czwarta część (23%) osób poddanych badaniu uznała, że ich kreatywność nie zależy od wysokości wynagrodzenia. Co ciekawe, w przypadku aż 85% spośród tych osób uzyskiwane przez nie wynagrodzenie było uzależnione od kreatywności co najwyżej w niewielkim stopniu. Należy tu pozytywnie ocenić adekwatność zastosowanych przez pracodawców założeń dotyczących rozwiązań płacowych do motywacyjnych oczekiwań pracowników.

Respondenci zostali zapytani o to, czy większe zadowolenie osiągają z uzyskiwanych dzięki kreatywności korzyści płacowych, czy pozapłacowych (awans, uznanie, pozycja zawodowa). Zaledwie 6% osób zaznaczyło odpowiedź: „tylko wzrost wynagrodzenia ma wpływ na moje zadowolenie, a nie korzyści pozapłacowe”, jednak aż 64% ankietowanych wskazało sformułowanie: „wzrost wynagrodzenia ma duży wpływ na moje zadowolenie, ale korzyści pozapłacowe też są dość istotne”. Oznacza to, że same świadczenia płacowe nie są wystarczającym motywatorem dla osób wykorzystujących kreatywność na zajmowanym stanowisku pracy, jednak odgrywają one ważniejszą rolę niż świadczenia pozapłacowe. Co piąty (21%) respondent uznał, że wzrost wynagrodzenia i korzyści pozapłacowe mają porównywalne znaczenie, a jedynie co dwunasty (8%) większe znaczenie przypisał korzyściom pozapłacowym. Wyniki te wskazują, że w kształtowaniu zadowolenia pracowników wykorzystujących kreatywność na zajmowanych stanowiskach pracy świadczenia płacowe odgrywają większą rolę niż świadczenia pozapłacowe. Niemniej nie są one wystarczająco silnym bodźcem i powinny być stosowane łącznie ze świadczeniami pozapłacowymi stanowiącymi ich ważne uzupełnienie.

Kolejne pytanie dotyczyło gotowości podjęcia pracy, która od obecnie wykonywanej różniłaby się koniecznością wykazania się wyższym poziomem kreatywności. Sześcioprocentowa, a więc stosunkowo niewielka grupa osób uznała, że nie jest w stanie wykazywać się wyższym poziomem kreatywności od obecnego. W odniesieniu do nich bodźce płacowe najprawdopodobniej nie zdałyby egzaminu, natomiast warto zastosować działania zwiększające potencjał pracowników (na przykład szkolenia w zakresie technik pracy umysłowej), czy też rozwiązania organizacyjne i techniczne zwiększające efektywność.

18% ankietowanych bezwarunkowo zgodziłoby się na taką zmianę pracy. Jest to stosunkowo niewielki odsetek, biorąc pod uwagę fakt, że niemal wszyscy ankietowani wiążą kreatywność z odczuwaniem satysfakcji. Również w odniesieniu do tej grupy można uznać, że bodźce płacowe nie są wystarczającym motywatorem, szczególnie że aż 83% spośród tych osób uznało, że korzyści pozapłacowe mają dla nich duże znaczenie, a nie tylko wynagrodzenie.

Czwarta część ankietowanych (24%) podjęłaby taką pracę pod warunkiem

uzyskania wyższego wynagrodzenia. Świadczy to o ich przekonaniu, że są w stanie wykazać się wyższą kreatywnością, a więc obecnie nie wykorzystują w pełni posiadanych kompetencji. Aż połowa tej grupy osób (50%) deklarowała, że wyłącznym źródłem ich zadowolenia z kreatywności jest wynagrodzenie, a trzecia część (33%), że wynagrodzenie jest bardzo ważne, ale ważne są także korzyści pozapłacowe. Są to więc ci pracownicy, do których przede wszystkim należy adresować rozwiązania płacowe motywujące do kreatywności.

Najliczniejsza grupa respondentów (47%) przy podjęciu takiej pracy oczekiwałaby i wyższego wynagrodzenia, i dodatkowych korzyści pozapłacowych. Trzy czwarte spośród tych osób (74%) w jednym z wcześniejszych pytań zaznaczyło także odpowiedź, że źródłem satysfakcji dla nich są głównie wynagrodzenia, niemniej inne korzyści są także istotne. W odniesieniu do tych osób dobrym rozwiązaniem może okazać się przyznawanie świadczeń pieniężnych, których wysokość byłaby uzależniona od poziomu kreatywności (na przykład premii regulaminowych zależnych od oceny poziomu kreatywności lub od efektów zadań wymagających kreatywności) wraz z wyróżnieniem spełniającym funkcję pozycjonującą (szczególnie w odniesieniu do tej połowy badanej grupy (52%), która deklaruje, że czerpie zadowolenie z rywalizacji). Zaproponowanie innych rozwiązań, takich jak uwzględnienie kreatywności wśród kryteriów awansowania czy włączanie pracowników do grup realizujących zadania wymagające posiadania tej cechy, wymagałoby przeprowadzenia nie tylko bardziej szczegółowych analiz preferencji pracowników, ale także uwzględnienia uwarunkowań organizacyjnych pracodawcy.

Ostatnie pytanie badające preferencje pracowników odnośnie do kreatywności dotyczyło gotowości podjęcia pracy, która wymagałaby wykazywania się niższym poziomem kreatywności. Okazało się, że aż 29% osób bierze pod uwagę taką zmianę, pod warunkiem zachowania dotychczasowego poziomu wynagrodzenia. Wybranie tej odpowiedzi oznacza, że kreatywność jest postrzegana przez te osoby jako jeden z oporów stawianych przez pracę, który trzeba pokonać, aby uzyskać wynagrodzenie określonej wysokości. Wszyscy, którzy udzielili tej odpowiedzi, przyznali również, że w ich przypadku zasada „im większą się wykazesz kreatywnością, tym wyższe uzyskasz wynagrodzenie”, jest uzasadniona. Tak więc dla nich źródłem satysfakcji nie jest sama możliwość wykazania się kreatywnością (mimo że część z tych osób deklarowała, że kreatywność zawsze daje im satysfakcję), lecz uzyskiwane dzięki tej kreatywności profity. Można wysnuć wniosek, że w przypadku tej grupy pracowników bodźce płacowe mogą okazać się skutecznym motywatorem.

18% respondentów nie przyjęłoby oferowanej pracy charakteryzującej się mniejszą kreatywnością, nawet przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia, ze względu na utratę korzyści pozapłacowych. Dla niemal

wszystkich tych osób, jak wynika z wcześniej udzielonej odpowiedzi, wynagrodzenie uzyskiwane dzięki kreatywności ma duży wpływ na ich zadowolenie, a korzyści pozapłacowe są jedynie „dość istotne”. Można to wyjaśnić brakiem zgody na pogorszenie sytuacji zawodowej i dążeniem do jej poprawy. Warto dodać, że mimo zdecydowanej przewagi kobiet biorących udział w badaniu, mężczyźni w tej grupie stanowili większość (58%).

Najwięcej badanych osób (44%) odpowiedziało, że nie przyjęłoby takiej pracy, gdyż wykazywanie się kreatywnością daje im satysfakcję. Połowa z nich wskazała, że kreatywność daje im satysfakcję zawsze, a niemal połowa, że w przypadku osiągnięcia założonego celu. Co ciekawe, trzecia część tych osób wskazała, że poprzez wysokość wynagrodzenia nie można wpłynąć na ich kreatywność – w odniesieniu do tej grupy nie można zalecać stosowania wyłącznie bodźców płacowych, gdyż najprawdopodobniej okazałyby się nie dość skutecznymi motywatorami. Warto raczej skupić się na bodźcach pozapłacowych, które wzmacniałyby autoteliczną wartość kreatywności dla tych osób. Dwie trzecie tej grupy osób przyznaje, że wynagrodzenie ma wpływ na poziom wykazywanej przez nie kreatywności, ma większe znaczenie jako źródło satysfakcji z wykazanej kreatywności. Bodźce płacowe mogą okazać się skuteczniejsze w przypadku tej grupy, niż grupy omówionej wcześniej.

5. Zastosowanie rozwiązań płacowych ukierunkowanych na kreatywność

Pośród wszystkich respondentów, którzy zajmują stanowiska pracy wymagające kreatywności, 13% osób uważa, że wykazywanie się tą cechą ma bardzo duży wpływ na wysokość ich wynagrodzeń, a czwarta część – że duży, co daje łącznie 38%. W przypadku 17% badanych ten wpływ jest niezbyt duży. Trzecia część respondentów nie zauważa, by obowiązujący ich system wynagradzania pozwalał na uzyskanie dzięki tej cesze wartych uwagi profitów płacowych.

Wśród osób, których wynagrodzenie zależy od kreatywności, trzecia część (33%) zauważa bezpośrednie przełożenie wykazywanej kreatywności na wysokość wynagrodzenia, a ponad połowa (55%) pośrednie – kreatywność wpływa na efekty pracy, które są opłacane przez pracodawcę. Jedynie 19 osób wypowiedziało się na temat sposobu, w jaki kreatywność przekłada się na wysokość wynagrodzeń, przy czym 6 osób wskazało więcej niż jedną opcję. Jedynie 3 osoby potwierdziły, że omawiana cecha została uwzględniona podczas wartościowania pracy. 6 osób wskazało możliwość uzyskania podwyżki płacy zasadniczej.

W 16 przypadkach (czyli aż u 84% osób, których wynagrodzenia są uzależnione od kreatywności) premie lub nagrody zależą od kreatywności, przy czym w 9 przypadkach składnik ten zależy bezpośrednio od tej cechy i w 9 przypadkach zależy od efektów pracy uzależnionych od poziomu kreatywności. Jedynie w dwóch przypadkach badaną cechę opłacano poprzez dodatek za realizację dodatkowych zadań. Wynika z tego, że znaczący odsetek pracodawców, którzy zatrudniają respondentów, w sposób bezpośredni lub pośredni wynagradza kreatywność. Wśród nich trzecią część stanowią instytucje publiczne, a dwie trzecie prywatne. Podwyżki za kreatywność i dodatki za realizację dodatkowych zadań chętniej wypłacają firmy prywatne, natomiast premie i nagrody są stosowane w obydwu sektorach.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie skupiało się na trzech obszarach informacji: konieczności wykorzystywania kreatywności na stanowiskach pracy zajmowanych przez respondentów, stosunku respondentów do wykazywania się kreatywnością oraz stosowaniem przez pracodawców bodźców płacowych ukierunkowanych na kreatywność. Pozwoliło ono na sformułowanie następujących wniosków:

1. Kreatywność jest bardzo ważną cechą na stanowiskach zajmowanych przez respondentów. Około 80% z nich posługuje się kreatywnością przy realizacji zadań podstawowych oraz zadań o drugorzędym znaczeniu. 65% ankietowanych wskazuje, że kreatywność jest niezbędna przy realizacji zadań lub zadania bez posłużenia się tą cechą są realizowane mniej efektywnie. 70% badanych posługuje się analizowaną cechą codziennie lub co najmniej raz w tygodniu. Kreatywność jest wykorzystywana przez nich głównie w związku z komunikowaniem się (ponad 40%), a także w obszarze koncepcji i pragmatyki (po około 30%).
2. Występuje wyraźny związek pomiędzy satysfakcją odczuwaną z wykazywania się kreatywnością a zależnością tego czynnika od uzyskiwanego wynagrodzenia. Im większa jest ta zależność, tym większa satysfakcja z kreatywności.
3. Niemal 70% ankietowanych deklaruje, że uzależnienie wzrostu wynagrodzenia od wykazania się kreatywnością skłoni ich do wykazywania się tą cechą w większym stopniu.
4. Świadczenia płacowe stanowią motywator o największym znaczeniu, jednak w przypadku sporej części respondentów powinny im towarzyszyć korzyści pozapłacowe. 47% ankietowanych podjęłoby pracę wymagającą większej kreatywności, gdyby zaproponowano im nie tylko wyższe wynagrodzenie, ale również uzyskanie dodatkowych korzyści pozapłacowych. 24% respondentów skupia swoją uwagę na wynagrodzeniu.

5. Ponad 60% ankietowanych nie jest zainteresowanych zmianą pracy na wymagającą niższej kreatywności, nawet przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia, głównie ze względu na satysfakcję, jaką daje im kreatywność, ale także ze względu na możliwość utraty korzyści pozapłacowych. Natomiast 30% badanych zgodziłaby się na taką zmianę przy zachowaniu dotychczasowego poziomu wynagrodzenia.
6. 60% respondentów dostrzega zależność swojego wynagrodzenia od kreatywności, przy czym w większości przypadków jest to związek pośredni – kreatywność wpływa na efekt pracy, a ten jest brany pod uwagę podczas ustalania wysokości należnego wynagrodzenia. 30% ankietowanych uważa, że kreatywność bezpośrednio wpływa na ich płace.
7. Kreatywność najczęściej wpływa na premie lub nagrody (przede wszystkim w firmach prywatnych), rzadziej wpływa na decyzję o podwyżce płacy zasadniczej.

PURPOSIVENESS AND WAYS TO MOTIVATE CREATIVITY BY REWARDING

Summary

This paper presents results of research on motivating employees to creativity. They show that the employer use a tool to pay for creativity. Employees are interested in using creativity, waiting for her benefit, however, both wage and non-wage benefits.

Dagmara Lewicka

CHARAKTERYSTYKA OSOBOWOŚCI, PREFERENCJI, STYLU PRACY INNOWATORA (NA PODSTAWIE BADAŃ EMPIRYCZNYCH)

Wprowadzenie

Postawa proinnowacyjna może być rozumiana jako cecha indywidualna lub organizacyjna. W pierwszym przypadku związana jest z otwartością na nowe rozwiązania, gotowością do ponoszenia ryzyka i łamania zastanych schematów oraz permanentnego uczenia się. Z kolei proinnowacyjna organizacja charakteryzuje się otwartością na innowacje i konsekwentnym ich wprowadzaniem oraz tworzeniem klimatu dla twórczego, innowacyjnego myślenia, popartym tworzeniem rozwiązań systemowych i strukturalnych zachęcających do innowacji. Kreatywność jest warunkiem dla postaw proinnowacyjnych, a z kolei innowacje to najprawdopodobniej w dużym stopniu wynik postaw proinnowacyjnych pracowników.

W niniejszym opracowaniu poddano analizie osobowościowe i motywacyjne czynniki związane z osobą innowatora, czyli pracownika, który zgłasza pomysły i podejmuje działania na rzecz propagowania innowacji. Wskazano także, iż powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie jest wypadkową cech pracowników oraz warunków stwarzanych przez przedsiębiorstwo. Celem opracowania jest uzyskanie charakterystyki innowatorów oraz odpowiedzi na pytanie, w jakich aspektach innowatorzy różnią się od pracowników, którzy nie opracowali innowacyjnych rozwiązań. Realizacja tego celu wymagała przeprowadzenia pierwotnych badań empirycznych za pomocą kwestionariusza ankiety.

1. Warunki powstawania innowacji

Wydaje się, że opracowywanie nowych rozwiązań w firmie leży w granicach możliwości każdego pracownika, szczególnie jeżeli ma się na myśli działania związane z ciągłym usprawnianiem, na przykład KAIZEN. Jednak wspieranie innowacyjności zależy ściśle od polityki zarządu, strategii w zakresie zasobów ludzkich i zatrudnionych w przedsiębiorstwie menedżerów, a także od stosowanych w przedsiębiorstwie zachęt motywacyjnych. Ana-

lizując narzędzia i instrumenty wspierania innowacyjności, warto wskazać na następujące ich rodzaje: służące komunikowaniu zrozumiałej i wiarygodnej wizji innowacji w przedsiębiorstwie, wyróżnianiu i nagradzaniu za działania innowacyjne, mające na celu stwarzanie możliwości rozwoju poprzez szkolenia, staże oraz udział w interesujących projektach, służące udostępnianiu w sposób swobodny wiedzy i technologii pracownikom oraz tworzeniu warunków i zachęcaniu do dzielenia się wiedzą. Klimat innowacyjności jest tworzony poprzez zapewnienie proinnowacyjnego środowiska pracy, które pozwala na ponoszenie ryzyka, eksperymentowanie i kwestionowanie dotychczasowych schematów działania. Bardzo istotne jest przygotowanie liderów do wspierania podwładnych w ich innowacyjnych działaniach. G. Weinberg¹ w swojej książce poświęconej byciu liderem w sprawach technicznych wskazuje na odpowiedzialność liderów za przedstawienie wizji pracy członkom zespołu, odpowiednie motywowanie ich do innowacji.

2. Osobowościowe i motywacyjne determinanty kreatywności

Pojęcie kreatywności odnosi się nie tylko do wyników (wytworów) działań człowieka, ale również do jego osobowości, mentalności, postawy oraz do sfery samorealizacji, w której człowiek świadomie kontroluje swoje środowisko wewnętrzne. Jednostki kreatywne (twórcze) poprzez swoją działalność wykraczającą poza proste schematy zmieniają – przeobrażają, modyfikują rzeczywistość.

E. Nęcka² wyróżnia następujące cechy osobowości kreatywnej: otwartość, potrzeba nowości, różnorodności, dociekliwość, niezależność, silne ego, pozytywny stosunek do samego siebie, spontaniczność, tolerancja niezgodności poznawczych, wewnętrzna sterowność, autonomiczna motywacja poznawcza, dostrzeganie sensu i znaczenia własnej pracy. Nadal popularny jest podział oparty na dwóch podstawowych stylach rozwiązywania problemów w sytuacji pracy: adaptacyjnym i innowacyjnym³. Celem adaptatora jest działać coraz lepiej, sięga więc on do istniejących, wypróbowanych rozwiązań i procedur, w oparciu o istniejące środki. Jest zdyscyplinowany, systematyczny, rozsądny, odporny na monotonię, drobiazgowy. W relacjach społecznych wykazuje konformizm. Jest zależny, rozsądny, potrzebuje akceptacji, tworzy klimat bezpieczeństwa, podtrzymuje współpracę. Celem innowatora jest wprowadzać

¹ G.M Weinberg: *Becoming a technical leader – an organic problem-solving approach*. Dorset House Publishing, New York 1986.

² E. Nęcka: *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

³ M.J Kirton: *Adaptors and innovators – a description and measures*. „Journal of Applied Psychology” 1976, Vol. 61, No. 5, s. 622-629.

zmiany. Poszukuje on więc nowych rozwiązań, wykraczających poza daną sytuację. Nie bierze pod uwagę ograniczeń zewnętrznych ani dostępnych środków, stawia problem na nowo, w niezwykle sposób. Nie jest zdolny do działań rutynowych w dłuższym czasie. Wydaje się więc, że osoby tworzące rozwiązania innowacyjne w organizacjach charakteryzują się cechami osobowości kreatywnej i innowacyjnym stylem rozwiązywania problemów⁴.

A. Tokarz⁵ wskazuje również, że bardzo istotna dla zrozumienia osobowości innowatora jest także analiza mechanizmów motywacyjnych. Istotnych danych dla prowadzonych rozważań dostarcza teoria własnej skuteczności A. Bandury⁶, która koncentruje się na fakcie, że ocena własnych możliwości i kompetencji jest czynnikiem motywującym do działania. Silna wiara we własne możliwości wpływa nie tylko na wybory i działania jednostek, ale także na ich determinację i odporność psychiczną przejawiającą się między innymi w zdolności do regenerowania sił po porażkach. Powyżej przedstawione dane wskazują, że motywacja do innowacyjnych działań determinowana jest w dużej mierze czynnikami osobowościowymi.

3. Cel, zakres i metodyka badania

Pytanie, czy zdolność do tworzenia innowacji jest raczej funkcją właściwego środowiska pracy, czy też związana jest ze szczególnymi predyspozycjami jednostek, znajduje się w kręgu zainteresowania badaczy⁷. Wiele z nich wskazuje jednak, że podejścia te nie powinny być w opozycji. W niniejszym opracowaniu skupiono się na osobowościowych determinantach innowacyjności. Celem pracy było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaka jest osobowościowa charakterystyka osób tworzących innowacje?
- W jakich aspektach ich styl pracy różni się od stylu pracy pozostałych zatrudnionych?
- Jakie motywy preferują innowatorzy, jakie nagrody są dla nich najcenniejsze, jakich nagród mogą się spodziewać?

Próba badawcza liczyła 451 osób. Badanie zostało przeprowadzone w następujących przedsiębiorstwach innowacyjnych: General Electric Power Controls Sp. z o.o. w Kłodzku (www.ge.com), Pilkington Polska Sp. z o.o. w San-

⁴ R. Dew: *Creative resolve response: how changes in creative motivation relate to cognitive style*. „Journal of Management Development” 2009, Vol. 28, No. 210, s. 945-966.

⁵ W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości. Red. A. Tokarz. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

⁶ A. Bandura: *Social cognitive theory of self regulation*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, Vol. 50, s. 248-287.

⁷ B. Leavy: *Creativity – The new imperative*. „Journal of General Management” 2002, Vol. 28, No. 1, s. 70-85.

domierzu (www.pilkington.com), Grupa ZPAS (www.zpasgroup.eu), Legrand w Ząbkowicach (www.legrand.pl), Kopalnia Soli Bochnia (www.kopalniasoli.pl), IBM laboratorium w Krakowie (www-05.ibm.com), Fiat Auto Poland w Tychach (www.fiat.pl) oraz w firmie Mot X⁸. Siedem z nich to podmioty klasyfikowane jako duże firmy, a jeden – Kopalnia Soli Bochnia – to przedsiębiorstwo średnie.

Kobiety stanowiły 36% badanych, a mężczyźni 64%. 64% badanych posiada wykształcenie wyższe, 31% średnie, a 5% zawodowe. Większość badanej grupy legitymuje się stażem pracy 3-8 lat (38%), poniżej 3 lat – 36%, a powyżej 9 – lat 26%. Większość badanych (48%) to osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistów, 18% to kadra kierownicza, a 14% – pracownicy bezpośrednio produkcyjni.

W ramach działalności na rzecz innowacji wyróżniono dwa typy działań: działalność innowacyjną wynalazczą i działalność związaną z propagowaniem innowacji, na przykład publikowaniem w czasopismach branżowych czy uczestnictwem w spotkaniach branżowych i prezentacjami na konferencjach. Przydział do określonych grup został przeprowadzony na bazie odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu ankiety. Każdemu badanemu przydzielano punkty za dokonania w poszczególnych kategoriach. Na ich podstawie określono przynależność respondentów do grup określających innowatorów (41% badanych) i osób, które nie wykazują innowacyjności w działaniach, nie mają dokonań innowacyjnych ani nie propagują innowacyjności (20%). Do grupy innowatorów klasyfikowano osoby, które mogły poszczycić się wdrożeniem co najmniej jednego pomysłu. Starano się w obrębie tej grupy stworzyć dwie podgrupy o zróżnicowanej aktywności innowacyjnej (wyższej i niższej według przyjętych wskaźników). Jednak okazało się, że ich charakterystyki nie różnią się znacząco, więc dla celów dalszej analizy potraktowano je łącznie. Jest także grupa osób, które wykazują w swoich działaniach charakter innowacyjny na jednej bądź drugiej płaszczyźnie, ale w znacznie mniejszym stopniu. Takie osoby zakwalifikowano do grupy „osób wykazujących działania innowacyjne”. Należy do niej 39% badanych. Innowatorzy to statystycznie częściej osoby posiadające wyższe wykształcenie ($p = 0,00014$), należące najczęściej do grupy menedżerów lub specjalistów ($p = 0,00000$), podróżujący służbowo ($p = 0,01218$). Rekrutują się oni najczęściej z miast ($p = 0,01930$). Statystycznie częściej są to mężczyźni ($p = 0,00000$).

Wyniki badań zostały poddane analizie za pomocą metod statystycznych: analizy czynnikowej, współczynnika korelacji i testu Kruskala-Wallisa oraz korelacji rang Spearmana.

⁸ Firma nie zezwoliła na używanie jej nazwy w opracowaniu. Chodzi o podmiot o kapitale amerykańskim, będący wiodącym globalnym dostawcą siedzeń i systemów elektrycznych dla branży motoryzacyjnej.

4. Uzyskane rezultaty badawcze

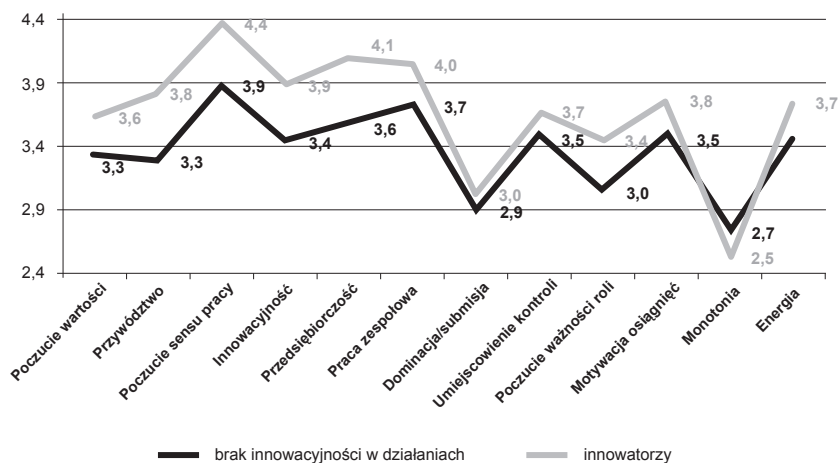
4.1. Cechy osobowościowe – preferencje badanych

Osobowość warunkują cztery właściwości ukierunkowujące działania człowieka. Są to właściwości motywacyjne, zdolności, temperament oraz właściwości wolicjonalne⁹. W badaniu zostały postawione pytania dotyczące obszaru motywacji, temperamentu oraz woli. W pierwszej kolejności poddano analizie następujące czynniki osobowościowe:

1. Zachowania innowacyjne – na przykład skłonność do podejmowania ryzyka, stosunek do reguł.
2. Przedsiębiorczość – samoocena dotycząca własnej przedsiębiorczości.
3. Poczucie sensu pracy – przekonanie, że praca ma sens.
4. Poczucie ważności roli – przekonanie, że badany w pracy osiąga sukces czy wykonuje trudne zadania.
5. Odczuwanie monotonii – ocena wykonywanej pracy pod tym względem przez badanego.
6. Motywacja osiągnięć – chęć dokonania czegoś istotnego, ważnego, podejście do trudnych problemów, realizowanie własnych planów.
7. Umiejscowienie kontroli – przekonanie o własnej skuteczności, odpowiedzialność za własny sukces.
8. Przywództwo – umiejętność wywierania wpływu na innych, chęć obejmowania przywództwa.
9. Praca w zespole – skłonność do pracy w zespole, ocena własnych kompetencji w tym zakresie.
10. Dominacja/submisja – rola dominująca lub podległa, w której lepiej czuje się osoba badana.
11. Poczucie własnej wartości – pytania dotyczyły samooceny, na przykład odczuć w sytuacji kontaktu z autorytetem.

Na rys. 1 zostały zaprezentowane różnice w zakresie samooceny respondentów w odniesieniu do badanych czynników. Jak można było się spodziewać, w dziewięciu aspektach „innowatorzy” uzyskali wyższe wyniki niż osoby „niewykazujące działań innowacyjnych” i są to aspekty (cechy) przypisywane osobowościom kreatywnym. Niższe wyniki innowatorzy uzyskali w odniesieniu do aspektu monotonii, co oznacza, że rzadziej niż pozostali pracownicy spostrzegają swoją pracę jako monotonną.

⁹ L.A. Pervin: *Psychologia osobowości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.



Rys. 1. Średnie oceny cech osobowościowych u innowatorów i nieinnowatorów

Z rysunku wynika, że największe różnice na korzyść innowatorów występują w zakresie poczucia sensu pracy, zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczości i przywództwa, a także poczucia ważności roli i poczucia własnej wartości.

4.2. Styl adaptacyjny i innowacyjny

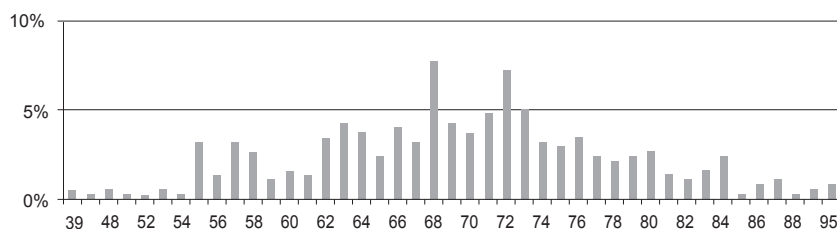
W dalszej kolejności przeanalizowano prezentowany przez badanego styl rozwiązywania problemów¹⁰. Przy analizie stylu wzięto pod uwagę cechy dotyczące oryginalności i skuteczności. Im więcej punktów uzyskał dany respondent, tym bardziej innowacyjny styl prezentował, a im mniej punktów, tym bardziej jego styl można było określić jako bardziej adaptacyjny. W związku z tym uzyskano 3 typy respondentów:

1. Typ adaptacyjny (adaptator) – to osoba, która w sytuacji zmiany skupia swoją działalność na rozwijaniu istniejących struktur, dążąc do ulepszenia ich działania. Osoba taka jest zdyscyplinowana, akceptuje przedstawione założenia problemu, jest precyzyjna, godna zaufania.
2. Typ innowacyjny (innowator) – to osoba, która dąży do tego, aby było inaczej. Jako niezdyscyplinowana jest trudna do kierowania. Ma dużą wyobraźnię, tworzy własne wizje, często kwestionuje cele i sposób wprowadzania zmiany. Innowatorzy zwykle są zwolennikami radykalnych zmian.

¹⁰ Opracowanie na podstawie: M. Kossowska: *Umysł niezmienny. Poznawcze mechanizmy sztywności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

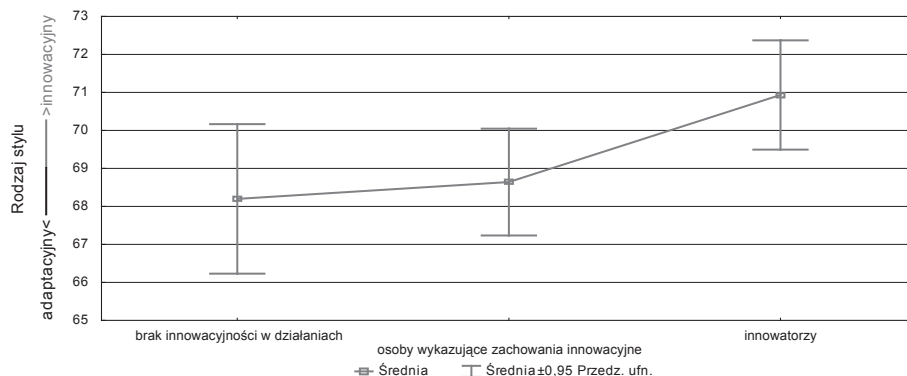
3. Typ mieszany – to osoby, których styl nie jest dokładnie sprecyzowany, o umiarkowanym natężeniu obu cech, a ich wyniki mieszczą się w środku skali.

Rys. 2 przedstawia rozkład punktów, jakie otrzymali respondenci. Z wykresu wynika, że najwyższy odsetek stanowią osoby, których styl nie jest dokładnie sprecyzowany, czyli mieszany. Adaptatorzy (najmniejsza liczba punktów) i innowatorzy (największa liczba punktów) uplasowali się na końcach wykresu.



Rys. 2. Rozkład punktów uzyskanych przez respondentów dotyczących stylu rozwiązywania problemów

Uzyskane wyniki zestawiono także z twardymi miarami zaangażowania innowacyjnego. Zbadano, czy istnieje związek pomiędzy rodzajem stylu a dokonaniami innowacyjnymi respondentów.



Rys. 3. Związek pomiędzy dokonaniami innowacyjnymi a stylem rozwiązywania problemów

Okazało się, że liczba osiągnięć innowacyjnych rośnie w miarę wzrostu stopnia prezentowania stylu innowatora w zakresie rozwiązywania problemów ($p = 0,0363$). Wynik ten potwierdza tezę, że cechy stylu innowacyjnego u badanych sprzyjają osiągnięciom w zakresie innowacyjności.

4.3. Związki między cechami osobowości a stylem rozwiązywania problemów

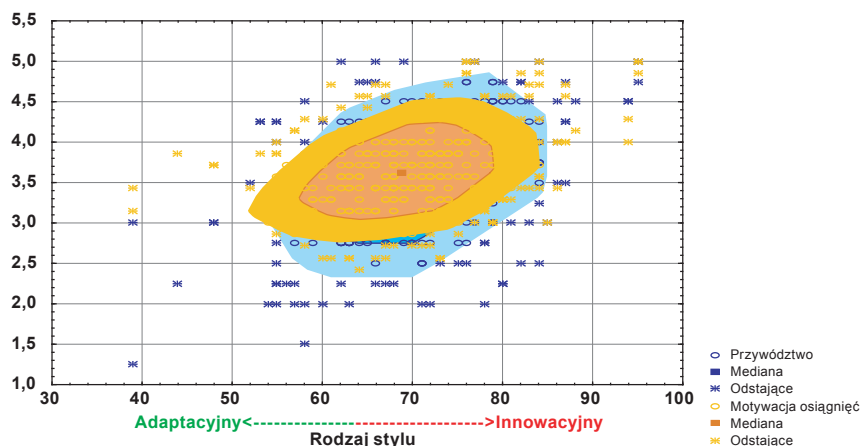
Sprawdzono, czy uprzednio analizowane cechy osobowości i preferencje badanych (punkt 4.1.) mają wpływ na prezentowany przez respondenta styl. Okazało się, że zależności wystąpiły we wszystkich przypadkach oprócz dominacji/submisji ($p > \alpha$) $p = 0,858787$. Oznacza to, że im bardziej innowacyjny styl prezentuje badany, tym wyżej ocenia badane cechy, a przede wszystkim: poczucie własnej wartości, umiejscowienie kontroli, motywację osiągnięć i potrzebę przewodzenia. Innowatorzy także znacznie rzadziej uważają swoją pracę za monotonną (por. tabela 1).

Tabela 1

Wyniki testu korelacji rang Spearmana ukazujące związki pomiędzy rodzajem stylu oraz cechami i opiniami respondentów

Związek	N	R	t(N-2)	poziom p
Rodzaj stylu & Poczucie własnej wartości	359	0,27	5,23	0,000000
Rodzaj stylu & Przywództwo	360	0,35	6,98	0,000000
Rodzaj stylu & Poczucie sensu pracy	365	0,32	6,48	0,000000
Rodzaj stylu & Innowacyjność	359	0,26	5,03	0,000001
Rodzaj stylu & Przedsiębiorczość	365	0,26	5,07	0,000001
Rodzaj stylu & Praca zespołowa	365	0,27	5,30	0,000000
Rodzaj stylu & Dominacja / submisja	360	0,01	0,18	0,858787
Rodzaj stylu & Umiejscowienie kontroli	357	0,31	6,15	0,000000
Rodzaj stylu & Poczucie ważności roli	365	0,21	4,13	0,000046
Rodzaj stylu & Motywacja osiągnięć	363	0,34	6,93	0,000000
Rodzaj stylu & Monotonia	362	-0,12	-2,22	0,026763
Rodzaj stylu & Energia	364	0,21	4,10	0,000051

Wyniki te potwierdzają, że osoby o zdiagnozowanym stylu innowacyjnym posiadają także cechy i preferencje charakterystyczne dla osobowości kreatywnych. Poniżej zaprezentowano wybrane zależności na wykresie workowym (rozrzutu) – rys. 4.



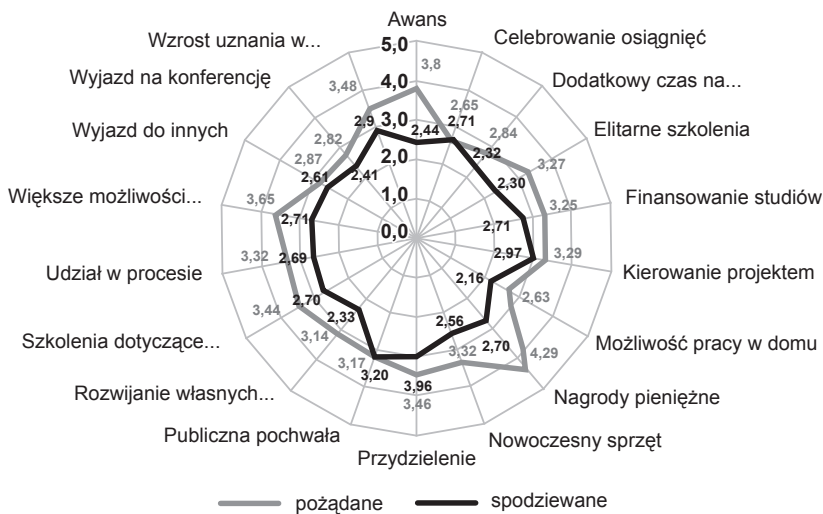
Rys. 4. Wykres workowy rodzaju stylu i przywództwa oraz motywacji osiągnięć (wykres rozrzu)

Współczynnik korelacji rang Spearmana w przypadku przywództwa wyniósł $R = 0,35$, co oznacza, że występuje zależność wyraźna, ale niska, dodatnia, wprost proporcjonalna. Wraz ze wzrostem innowacyjności stylu wzrasta także ocena cech (zdolności) przywódczych. Podobnie w przypadku oceny motywacji osiągnięć współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł $R = 0,34$, co oznacza, że występuje zależność wyraźna, ale niska, dodatnia, wprost proporcjonalna. Wraz ze wzrostem innowacyjności stylu wzrasta także ocena motywacji osiągnięć.

Można więc stwierdzić, że osoby reprezentujące styl innowacyjny charakteryzują się przede wszystkim wyższymi umiejętnościami przywódczymi, relatywnie wyższą motywacją osiągnięć, bardziej wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli i mają większe poczucie sensu pracy niż tak zwani adaptatorzy. Wykazują także bardziej innowacyjne nastawienie w działaniu, przedsiębiorczości i mają wyższe poczucie własnej wartości oraz umiejętność pracy w grupie. Trzeba jednak zaznaczyć, że pytania bazowały na samoocenie badanych. Na przykład pytania dotyczące przywództwa dotyczyły z jednej strony samooceny własnych umiejętności przywódczych, a z drugiej przekonania o tym, czy badani są w stanie wywierać wpływ, przekonywać i przejmować inicjatywę.

4.4. Motywatory preferowane przez innowatorów

Motywowanie i nagradzanie jest niezbędnym elementem przypominania i umacniania wizji innowacyjnego przedsiębiorstwa. Sprawia, że pracownicy żyją wizją – pisze J. Welch¹¹. Pytanie o rodzaj nagród, których można się spodziewać oraz które motywowały każdego pracownika do pracy, zawierało kilka możliwości odpowiedzi. Celem tej części badania było sprawdzenie, jak spełniane są oczekiwania innowatorów w zakresie nagród za osiągnięcia innowacyjne. Na rys. 5 zaprezentowano uzyskane rezultaty.



Rys. 4. Porównanie między motywatorami spodziewanymi a pożądanymi w grupie innowatorów

Część motywatorów określanych jako „pożądane” kontrastuje z częścią „spodziewane”. Odpowiedzi zdają się uwidaczniać dychotomię pomiędzy tym, co jest pracownikom oferowane, a tym, co najbardziej motywowałoby ich do innowacyjnych działań. Zastosowanie testu kolejności par Wicoxona wskazało, iż z wyjątkiem publicznej pochwały ($p = 0,99824$) i celebrowania osiągnięć ($p = 0,78044$), we wszystkich przypadkach różnice pomiędzy motywatorami spodziewanymi a pożądanymi w grupie „innowatorów” są statystycznie istotne. Największe różnice występują w zakresie nagrody pieniężnej, dodatkowego czasu na rekreację, awansu, uzyskania możliwości przeznaczenia części czasu pracy na rozwijanie własnych pomysłów, udziału w elitarnych szkoleniach a nawet w szkoleniach rozwijających kompetencje ($p = 0,00000$ dla wszystkich wymienionych czynników), a także możliwości otrzymania nowoczesnego sprzętu ($p = 0,00001$), udziału w procesie decyzyjnym ($p = 0,00002$), wyjazdów na konferencje ($p = 0,00004$), kierowania projektem ($p = 0,00124$).

¹¹ J. Welch: *Winning, znaczy zwyciężać*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

Bezpośrednią konsekwencją takiego rozdźwięku, jak można się spodziewać, jest niepełne wykorzystanie możliwości zewnętrznego oddziaływania motywującego na innowatorów i niepełne zaspokajanie ich potrzeb. Pomimo to, jak można przypuszczać, innowatorzy motywowani są do działań innowacyjnych głównie poprzez motywatory wewnętrzne, takie jak: atrakcyjność zadania, potrzeba sprostania wyzwaniom. To jednak motywowanie finansowe, jak wskazują niniejsze badania, stanowi dla nich najistotniejszy czynnik. Jest to prawdopodobnie związane z sytuacją, w której większość pracowników polskich przedsiębiorstw nie czuje się dostatecznie opłacana i dlatego kwestie finansowe pojawiają się u nich na planie pierwszym.

Zastosowanie testu Kruskala-Wallisa umożliwiło zidentyfikowanie różnic w zakresie motywatorów preferowanych przez „innowatorów” i „nieinnowatorów”. Okazało się że „innowatorzy” wyżej oceniają motywatory takie jak: dodatkowy czas na rekreację ($p = 0,0000$), nowoczesny sprzęt ($p = 0,0000$), szkolenia dotyczące rozwoju kompetencji ($p = 0,0001$), szkolenia elitarne ($p = 0,0077$), celebrowanie osiągnięć ($p = 0,0009$), możliwość rozwijania własnych pomysłów ($p = 0,0049$), awans ($p = 0,00690$), wyjazdy do innych placówek ($p = 0,0053$), finansowanie studiów ($p = 0,0089$), przydzielanie ciekawszych zadań ($p = 0,0400$), kierowanie projektem ($p = 0,0436$), większe możliwości rozwoju ($p = 0,0352$). Uzyskane wyniki sugerują, że oprócz różnych aspektów rozwoju w firmie „innowatorzy” oczekują szczególnego traktowania, na przykład możliwości korzystania z dodatkowego wolnego czasu i nowoczesnego sprzętu, ale i bardziej oczekują celebrowania osiągnięć, które związane jest z potrzebą uznania. Z kolei w pytaniu o najważniejsze dla innowatorów aspekty pracy wskazują oni konsekwentnie: ciekawe projekty i zadania (65% wskazań), możliwość rozwoju kariery (63%), dostęp do wiedzy i technologii (61%). Dla nieinnowatorów najważniejszym aspektem pracy jest wynagrodzenie (88% odpowiedzi). Ponadto najważniejszymi czynnikami różnicującymi odpowiedzi badanych „innowatorów” i „nieinnowatorów”, gdzie „innowatorzy” przypisywali im statystycznie istotne większe znaczenie, były: dostęp do wiedzy i technologii ($p = 0,00000$), ciekawe projekty i zadania ($p = 0,00017$), międzynarodowy zespół ($p = 0,00035$), możliwości awansu i kariery ($p = 0,00340$), poziom zarządzania i współpraca z kierownictwem ($p = 0,01785$), możliwość pracy zdalnej z domu (telepracy) ($p = 0,02039$), nowoczesne narzędzia pracy ($p = 0,03002$).

Podsumowanie

1. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że im bardziej innowacyjny styl wykazywały badane osoby (w przeciwieństwie do stylu adaptacyjnego), tym większymi dokonaniem innowacyjnymi mogły się poszczycić. Osoby o stylu innowacyjnym to najczęściej osoby o wyższej niż adaptatorzy motywacji osiągnięć, kompetencjach przywódczych, charakteryzujące się wewnętrznym umiejscowieniem kontroli i wyższym poczuciem sensu własnej pracy, wykazujące zachowania innowacyjne (między innymi skłonność do tolerowania ryzyka) oraz nieco wyższe niż pozostali badani poczucie własnej wartości i umiejętności pracy w zespole. Wprawdzie pracownicy wchodzą w życie zawodowe z ukształtowaną osobowością, jednak uzyskane wyniki mogą stanowić inspirację dla działań menedżerów mających na celu rozwijanie kreatywności, pasji poznawczej, „wiary w siebie” u podwładnych oraz podkreślanie związków między ich wkładem pracy a uzyskiwanymi rezultatami.
2. Badanie w zakresie motywatorów stosowanych jako zachęty do innowacyjnych działań wskazuje na brak zgodności pomiędzy motywatorami, których można się spodziewać, a tymi, które są przez badanych oczekiwane. Na podstawie uzyskanych wyników wydaje się, że potrzeba uznania badanych jest zaspokajana w wystarczającym stopniu (pochwały, celebrowanie osiągnięć). To oczywiście bardzo ważne, że innowatorzy czują się doceniani w badanych przedsiębiorstwach, niemniej jednak niepokoić może fakt, iż nie mają poczucia, że oddziałuje się na nich motywująco poprzez przydzielanie ciekawych zadań czy też możliwość rozwijania własnych pomysłów. Takie oddziaływanie można rozwinąć, nie ponosząc prawie żadnych kosztów, jedynie w oparciu o przemyślane działania organizacyjne. Badania wskazują także na istnienie luki w zakresie przekonania o możliwościach rozwoju. Podobnie nowoczesne rozwiązania w zakresie motywowania, takie jak możliwość pracy w domu lub dodatkowy czas na rekreację, wydają się motywatorami rzadko stosowanymi, ale cenionymi przez innowatorów.
3. Analizując motywatory (nagrody) preferowane przez innowatorów, warto wskazać, że innowatorzy preferują dodatkowy czas na rekreację, nowoczesny sprzęt, szkolenia, możliwość rozwijania własnych pomysłów, ale i celebrowanie osiągnięć. O wartości wykonywanej przez nich pracy decydują w głównej mierze czynniki związane z dostępem do wiedzy i technologii i możliwością rozwoju.

INNOVATOR' S PROFILE, PERSONALITY, PREFERENCES, STYLE OF WORK-BASED ON EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Creation and implementation of innovation is a prerequisite of operation and development of enterprises on the global market in the increasingly competitive environment. That is why very important area of the research are factors fostering development of proinnovative attitudes of employees in enterprises. The aim of the paper is analysis personality related and motivational factors which influence innovative activities of employees. Results of studies may inspire managers how to support pro-innovative attitudes.

Witold Dobrołowicz

TRENING INTELIGENCJI INTUICYJNO-RACJONALNEJ

Wprowadzenie

Przed współczesnym człowiekiem stają nowe, coraz bardziej złożone wyzwania. Bardzo często trzeba stawiać przed trudnymi problemami oraz podejmować ważne decyzje przy jednoczesnym braku wystarczających informacji albo przy nadmiarze sprzecznych danych. W tej sytuacji zaczynamy bardziej doceniać intuicję. Można odnotować pewne postępy w poznaniu natury intuicji, ale w dalszym ciągu dominują spekulacje, z których niewiele wynika dla praktyki. Trudno dostrzec postępy w jej praktycznym opanowaniu, czyli umiejętności rozwijania i wykorzystywania w konkretnych sytuacjach.

Wprawdzie hasło *trening intuicji* jest obecne, ale jeszcze nie doczekało się ono wnikliwych badań naukowych. Występuje głównie w parapsychologii, gdzie mówi się o czakrach, trzecim oku, widzeniu aury itp.¹ W dostępnej u nas literaturze znaleźć można jedynie propozycje pojedynczych ćwiczeń, ale brak jest propozycji zwartego, uzasadnionego naukowo systemu kształtowania zdolności intuicyjnych².

Dochodzę do wniosku, że występują przynajmniej dwa główne źródła trudności z uporządkowaniem wiedzy o intuicji, inteligencji intuicyjnej oraz opracowaniem systemów ich rozwijania (trenowania):

- nie ma jednej intuicji, jest ich wiele różnych rodzajów (na przykład percepcyjna, umysłowa i inne);
- tradycyjnie (i przesadnie) intuicję przeciwstawia się racjonalności (i logice).

W opracowaniu przedstawiam oryginalną, autorską koncepcję treningu wyższych form intuicji, odgrywającą istotną rolę w rozwiązywaniu złożonych problemów, gdzie muszą brać udział zarówno elementy intuicyjne, jak i racjonalne. Dlatego mówimy tu o treningu inteligencji intuicyjno-racjonalnej. Wychodzę z założenia, że znać, rozumieć, opanować jakieś zjawisko, to w pierwszym rzędzie umieć je wykorzystywać w praktyce, sterować nim, rozwijać, kształtować, modyfikować itp.

¹ Daleki jestem od potępiania wszystkich tych i podobnych prób i stosowanych pojęć; zapewne w przyszłości powstanie możliwość zajęcia się nimi w sposób naukowy. Zadaniem tego opracowania jest wprowadzenie do treningu na bazie współczesnego stanu wiedzy o intuicji, z punktu widzenia głównie psychologii kognitywnej.

² Najbardziej obiecująca i z wielkim zainteresowaniem przyjęta dotychczas jest książka J. Galliego, gdzie w tytule jest *trening intuicji* (2009). Jednak z mojego punktu widzenia znajdujemy tu interesujące informacje poznawcze, gorzej jest z warstwą praktyczną; to, co autor traktuje jako trening intuicji, faktycznie jest treningiem „zwykłej” kreatywności.

1. Specyfika proponowanego treningu

Proponowany tu trening ma wiele wspólnego z treningami kreatywności³. Nie oznacza to, że każdy trening twórczości jest jednocześnie treningiem intuicji, chociaż pewne elementy zazwyczaj są w nim zawarte. Proponowany trening wyróżnia się tym, że główny akcent jest tu kładziony na rozwijanie zdolności typowych dla wyższych form intuicji, mianowicie umysłowej.

W ogólnym ujęciu proponowany trening różni się od treningów twórczości głównie tym, że:

- szczególnie doceniany jest tu *domysł*, czyli szybkie generowanie pomysłów bez analizy, prób i błędów (szczególnie przy rozwiązywaniu łatwych zadań);
- występują *przerwy inkubacyjne i olśnienie* (szczególnie przy rozwiązywaniu trudnych problemów).

Specyfika treningu intuicji wyraża się w celach, formie zajęć, a szczególnie w doborze i sposobach ćwiczeń.

2. Cele treningu

Głównym celem treningu nie jest, jak mogłoby się wydawać, kształtowanie umysłów skrajnie intuicyjnych, ale umysłów, w których zdolności racjonalne współdziałają z intuicyjnymi. Zatem chodzi o doskonalenie kooperacji tych zdolności, ich zestrzanie, współgranie.

Można powiedzieć, że głównym celem proponowanego treningu jest kształtowanie nowego typu postaw poznawczych wobec problemów, postaw wolnych od ograniczeń typowych dla umysłów skrajnie racjonalistycznych. Chodzi o postawy aktywne, gdzie istotną rolę odgrywają:

- przekonania o znaczącej roli nieświadomych procesów,
- umiejętności praktyczne sterowania tymi procesami.

Wszelkie skrajności zazwyczaj są szkodliwe. Tu dąży się do ograniczenia zarówno skrajnego racjonalizmu, jak i skrajnego intuicjonizmu. Intuicja może torować drogę myśleniu racjonalnemu, czyli być na usługach myślenia logicznego. I odwrotnie.

3. O formie zajęć treningowych

Formy zajęć odgrywają tu istotną rolę. Nie mogą to być zajęcia przypominające tradycyjne lekcje. Specjaliści od kreatywności sformułowali wiele wartościowych zasad, którymi warto się kierować, ale nie zawsze są one

³ E. Nęcka, J. Orzechowski, A. Słabosz, B. Szymura: *Trening twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008; *Trening twórczości w szkole wyższej*. Red. K.J. Szmidt. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 2005.

wystarczające dla naszych celów. W odróżnieniu od wielu treningów twórczości, które preferują formy typowo zabawowe, proponowany tu trening w dużej mierze polega na rozwiązywaniu nowych, trudnych problemów, dla których dotychczasowa wiedza i logika z reguły są niewystarczające i zawodne. W tego typu sytuacjach szczególną rolę odgrywają między innymi:

- sprzyjająca atmosfera psychologiczna w zespole,
- utrwalanie przekonania, że *wiemy więcej niż wiemy, że wiemy*,
- docenianie domysłów,
- wyrabianie tolerancyjnego stosunku do nowych idei, pomysłów i pojęć,
- dostrzeganie dziwności i paradoksów oraz ich „oswajanie”,
- dostrzeganie barier psychicznych i innych.

Cechą szczególną, wyróżniającą proponowany trening, również od strony organizacyjnej, jest stosowanie przerw inkubacyjnych. Z tego punktu widzenia przed specjalistami stają nowe problemy, jak na przykład:

- w jakim momencie organizacyjnym najkorzystniej jest zorganizować przerwę; wiemy, że przerwy nie powinny być organizowane zbyt wcześnie, gdy jeszcze nie wytworzyło się korzystne dla problemu nastawienie, ani też zbyt późno, gdy na przykład trenowani nabrali przekonania, iż dany problem „jest nierozwiązalny”;
- jak zorganizować przerwę, aby sprzyjała inkubacji?

Nie powinno być wątpliwości, że w czasie zajęć oraz przerw warto stosować dodatkowe środki stymulujące podświadomość, jak: muzyka, kolory, zapachy, poezja, mandala i inne.

4. Przykłady zadań i form zajęć

Z reguły zajęcia treningowe polegają na rozwiązywaniu zadań i problemów. Wyróżnić można zadania łatwe i trudne. Jako łatwe traktuje się zadania, które da się rozwiązać bez udziału intuicji, gdy dysponuje się niezbędnymi informacjami oraz czasem. Udział intuicji jest tu niezbędny głównie wówczas, gdy mamy ograniczony czas, uniemożliwiający dokonanie analizy logicznej czy wypróbowanie różnych sposobów „metodą prób i błędów”. W pracy z takimi zadaniami wzmacniamy pozytywnie szybkie rozwiązania.

W tym treningu szczególną wagę przywiązuje się do rozwiązywania zadań trudnych, które początkowo mogą wydawać się wprost niemożliwe albo przynajmniej dziwne. Trzeba przezwyciężyć owo zdziwienie, rozszyfrować tajemnicę i odkryć nowy algorytm rozwiązywania zadań tego typu.

Przykład 1. Ciąg liczb Fibonacciego

Jest to ciąg liczb naturalnych, w którym każda następna liczba, poczynając od trzeciej, jest sumą dwóch poprzednich⁴. W naszym treningu posługujemy się ciągami składającymi się z 10 liczb i postępujemy następująco:

- 1) Jeden z uczestników treningu pisze na tablicy dwie wybrane przez siebie liczby (mogą to być liczby dowolnej wielkości, ale wygodniej jest rozpocząć od jednocyfrowych).
- 2) Następnie tworzony jest ciąg ośmiu dalszych liczb, gdzie suma dwóch poprzednich daje kolejną liczbę. W taki sposób z dwóch liczb, na przykład 2 i 5 powstaje następujący ciąg: 2, 5, 7, 12, 19, 31, 50, 81, 131, 212. Trzeba szybko obliczyć sumę całego ciągu tych liczb. Oczywiście nie chodzi tu o zwykłe szybkie dodawanie, ale o znalezienie nowego, efektywnego sposobu. Jest to więc zadanie typowo twórcze.
- 3) Aby wytworzyć w grupie sytuację problemową, warto zaintrygować uczestników, czyli „zabić im ćwieka”. Na przykład, gdy uczestnik treningu tworzy nowy ciąg liczb na tablicy, trener stoi odwrócony plecami do piszącego, wówczas nie ma wątpliwości, że on nie obserwuje tych liczb i nie wykonuje jakichkolwiek obliczeń (najlepiej jest, gdy cały czas coś mówi do grupy). Ale gdy na tablicy zostanie utworzony ciąg 10 liczb, ktoś z grupy mówi „już”, trener odwraca się, podchodzi do tablicy, podkreśla słupek i szybko pisze sumę (w naszym przykładzie 550). Uczestnicy, posługując się kalkulatorami, potrzebują zazwyczaj znacznie więcej czasu na obliczenie tej sumy. Skąd trener zna prawidłową odpowiedź (sumę)?
- 4) Na to pytanie uczestnicy treningu zazwyczaj długo szukają odpowiedzi. Trzeba wykonać wiele prób, aby odkryć nowy sposób obliczania takiej sumy. W tabeli 1 przytoczono dziesięć takich ciągów, które mogą doprowadzić do odkrycia poszukiwanego nowego sposobu szybkiego obliczania sumy.

⁴ Powstał w 1202 roku, opracowany przez Leonarda z Pizy, i dotyczył problemu rozmnażania się królików. Od XIX wieku upowszechniła się nazwa *ciąg Fibonacciego*. Specjaliści twierdzą, że ciągi te występują nie tylko w matematyce, ale również w innych dziedzinach, a więc w przyrodzie, handlu, architekturze, muzyce, jak również w literaturze pięknej (na przykład w powieści D. Browna *Kod Leonarda da Vinci*).

Tabela 1

Dziesięć przykładów liczb Fibonacciego

Kolejne liczby	Przykłady ciągów									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	1	2	2	1	3	4	6	7	8	10
2.	2	1	3	4	5	5	3	5	6	11
3.	3	3	5	5	8	9	9	12	14	21
4.	5	4	8	9	13	14	12	17	20	32
5.	8	7	13	14	21	23	21	29	34	53
6.	13	11	21	23	34	37	33	46	54	85
7.	21	18	34	37	55	60	54	75	88	138
8.	34	29	55	60	89	97	87	121	142	223
9.	55	47	89	97	144	157	141	196	230	361
10.	89	76	144	157	233	254	228	317	372	584
Suma	231	198	374	437	605	660	594	825	968	1518

5) W poszukiwaniu prawidłowości matematycznej początkowo angażowane jest myślenie typowo logiczne. Oto przykłady:

- Większość uczestników treningu koncentruje się na pierwszych liczbach w szeregu i poszukuje ich związku z sumą końcową. Wysuwane są hipotezy, na przykład: suma składa się z pierwszych trzech liczb szeregu; sprawdza się to tylko częściowo, gdyż są również przykłady, w których w sumie nie ma ani jednej cyfry z trzech pierwszych liczb danego ciągu.
- Również ostatnie liczby w szeregu przykuwają uwagę; niektórzy nawet oczekują, że suma całego szeregu będzie sumą dwóch ostatnich liczb. Łatwo jednak przekonać się o nietrafności tego przypuszczenia.
- Może się zdarzyć, że w grupie znajdzie się uczestnik treningu, który zaproponuje nowe, oryginalne rozwiązanie, bazujące całkowicie na podejściu racjonalnym, czyli bez udziału intuicji. Algorytm taki jest przedstawiony w tabeli 2. Mianowicie, kierując się czystą logiką, łatwo obliczyć, że w każdym ciągu pierwsza liczba powtórzy się 55-krotnie, druga 88-krotnie, dlatego suma całego szeregu składa się z tych wielokrotności pierwszej i drugiej liczby. Jest to efektywne i efektowne podejście do problemu. Zasluguje na wzmocnienie pozytywne ze strony trenera i grupy, gdyż jest przejawem kreatywnego myślenia.

- 6) Trener powinien zachęcać do dalszego poszukiwania sposobu, gdyż jego sposób pozwala znacznie szybciej znaleźć ostateczną sumę. Tu dobrze jest zaproponować inkubacyjną przerwę, może to być koniec zajęć. W tej sytuacji część uczestników, świadomie czy nieświadomie, w dalszym ciągu poszukuje rozwiązania tego twórczego zadania. W praktyce zdarzało się nam bardzo często, że uczestnicy treningu, zmotywowani studenci nauk społecznych i humanistycznych, po pewnym czasie wpadali na pomysł i wysyłali sms-y względnie e-maile do trenera z rozwiązaniem, przynajmniej częściowym.

Tabela 2

Przykład algorytmu obliczania sumy ciągu 10 liczb Fibonacciego

Kolejne liczby	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Suma
algorytm	x	y	x+y	x+2y	2x+3y	3x+5y	5x+8y	8x+13y	13x+21y	21x+34y	55x+88y

- 7) Na następnym spotkaniu treningowym warto omówić nowy, odkryty sposób szybkiego obliczania sumy ciągu liczb. Uczestnicy treningu, którym udało się znaleźć nowy, prostszy i szybszy sposób, zdają relacje z okoliczności swojego odkrycia, opisują sytuacje, w jakich nastąpiły ośnienia. Z reguły jest tak, że po pewnym czasie koncentrujemy się na 7. liczbie w ciągu. Wielu uczestników mówi, że liczba ta wydała się im *jakaś inna*, po czym dostrzegali, że cyfry z tej liczby wchodzi w skład sumy albo mało się różnią. Dalsze poszukiwania prowadzą do odkrycia nowej zasady: suma ciągu (dla 10 liczb) to wielokrotność siódmej liczby ciągu, dokładniej – trzeba tę liczbę pomnożyć przez 11. Sprawdza się.

Przytoczony przykład można traktować jako w dużej mierze typowy dla proponowanego treningu. Dlaczego?

- Otóż trzeba było znaleźć rozwiązanie trudnego matematycznego problemu.
- Z doświadczenia każdego z nas wynika, że tego typu problemy da się rozwiązać, odwołując się do logiki. W tym przypadku nie było ignorowania logiki; logika odgrywała tu decydującą rolę na początkowych i końcowych etapach procesu dochodzenia do nowego algorytmu.
- Intuicja wystąpiła tu jedynie jako istotne (znaczące) ogniwo w procesie dochodzenia do nowej wiedzy; najpierw było to zwrócenie uwagi na siódmą liczbę ciągu Fibonacciego, a następnie wystąpienie procesu inkubacji oraz ośnienia.
- Nie jest to ćwiczenie nastawione na osłabienie albo podważenie znaczenia logiki. Logika jest tu decydująca, pod warunkiem, że na pewnym etapie poszukiwania rozwiązania trudnego zadania nastąpi chwilowe od niej

odejście, dopuszczenie do głosu intuicji. Intuicja sama nie rozwiązała problemu, ale ułatwiła zmianę kierunku poszukiwania, czyli utorowała drogę racjonalnemu podejściu. Tak mało, a tak znacząco.

Przykład 2. Przewidzieć sumę wielu liczb

Znamy wszyscy algorytm dodawania pisemnego, dlatego pierwotnie tego typu zadania wydają się mało atrakcyjne. Proponuję tu sposób, który jest czymś więcej niż tylko „drogą na skróty”, bo przewidywaniem sumy liczb jeszcze nieznanymi, przed ich ujawnieniem, przy tym pochodzących od różnych osób.

Oto jeden z prostych, starych sposobów:

Ogłaszamy, że suma jedenastu liczb czterocyfrowych, z których pięć napiszą uczestnicy treningu, a sześć trener, wyniesie dokładnie 51 452 (zapisujemy ją na tablicy). Trener zapisuje na tablicy pierwszą liczbę 4-cyfrową, na przykład 1357. Następnie pięciu ochotników zapisuje w kolumnie wybrane dowolne liczby, a ostatnich pięć liczb zapisuje trener (przykład w tabeli 3).

Po zapisaniu wszystkich liczb podkreślamy słupek i prosimy kogoś z sali (najlepiej dysponującego kalkulatorem) o ich dodanie; okazuje się, że suma dokładnie zgadza się z zapowiadaną wcześniej przez trenera, to jest wynosi 51 452.

Jest rzeczą oczywistą, że w tym przypadku eksperymentator posłużył się innym algorytmem niż ten, jaki poznajemy w szkole. Zazwyczaj trenowani sprawdzają trenera, a więc proszą o inne przykłady, zadają pytania, na przykład: czy musi być 11 liczb? Czy tylko 4-cyfrowe liczby? itp.

Tabela 3

Przykład dodawania liczb i przewidywania sumy

Kto proponuje liczby	Różne liczby
Trener	1357
Student 1	2517
Student 2	3602
Student 3	5285
Student 4	2345
Student 5	4123
Trener	7482
Trener	6397
Trener	4714
Trener	7654
Trener	5876
Suma	51 452

Prowadzący pozwala się testować, odpowiada na wszystkie pytania, ale nie ujawnia w gotowej postaci nowego algorytmu, uczący się (zwłaszcza gdy są to studenci albo uczniowie wyższych klas) powinni sami odkryć nowy sposób działania w wyniku wielokrotnego powtórzenia prób. Można wymyślić wiele atrakcyjnych form tego ćwiczenia. W tym przypadku również przydatna może być przerwa inkubacyjna.

Przykład 3. *Perpetuum mobile*

Proponujemy tu sięgnąć do problematyki technicznej (jeśli to zainteresuje uczestników). Jak wiadomo, pod określeniem *perpetuum mobile* rozumie się wieczny silnik, który raz puszczonego w ruch, wykonywałby pożyteczną pracę bez dostarczania mu energii z zewnątrz. Wynalazców od dawna fascynuje ten problem, ale... zwyciężył pogląd oficjalnej nauki o niemożliwości takiego rozwiązania. Wystarczy zajrzeć do dowolnego popularnonaukowego leksykonu, aby pod tym hasłem znaleźć takie pejoratywne określenia, jak na przykład: „nierealny”, „fantastyczny”, „niemożliwy” itp.⁵ W tej sytuacji poszukiwanie *perpetuum mobile* w najlepszym przypadku może być uznane za działanie niezgodne z logiką i zdrowym rozsądkiem. Z drugiej jednak strony, ćwiczenia w rozwijaniu myślenia intuicyjnego w dużej mierze polegają na wychodzeniu poza ramy i kanony logiki.

Tak więc w proponowanym ćwiczeniu nie chodzi o dokonanie epokowego wynalazku i udowodnienie, że *perpetuum mobile* może istnieć, a jedynie o podważenie utartych stereotypów na ten temat i wygenerowanie pomysłów zbliżonych do *perpetuum mobile*.

Przykład 4. Dostrzeganie i „oswajanie” paradoksów

Ścisłe trzymanie się logiki klasycznej może prowadzić do paradoksów. Najbardziej znane są sformułowane jeszcze przez starożytnych filozofów paradoksy, które do naszych czasów wydają się nierozwiązalne. Za przykład może posłużyć *paradoks kłamcy*.

Podobno było tak, że Epimenides, grecki poeta głosił, iż wszyscy Kreteńczycy są kłamcami. Przy tym poeta ten sam był Kreteńczykiem. I tu powstaje dylemat:

- albo Kreteńczycy są kłamcami, a więc poeta ten (też Kreteńczyk) kłamie, głosząc że Kreteńczycy są kłamcami, a więc nie są oni kłamcami;
- albo też nie są oni kłamcami, i nie jest kłamcą Epimenides, a więc prawdą jest to, co głosi, to znaczy że Kreteńczycy są kłamcami...

⁵ Zob. na przykład *Słownik wyrazów obcych*. Red. J. Tokarski. PWN, Warszawa 1980, s. 565.

Główne źródło paradoksu wynika z zero-jedynkowej logiki. Mianowicie wyróżnia się jedynie dwa stany, kłamca – niekłamca, natomiast ignoruje się szeroką gamę stanów pośrednich. Można nawet powiedzieć, że tu analizuje się rzeczywistość urojoną, czyli nieistniejącą. Bo czy dałoby się znaleźć na całym świecie człowieka, który zawsze kłamie i chociażby jednego człowieka, który mówi prawdę i tylko prawdę? Obaj mogą się mylić, nie znać prawdy, kierować się różnymi intencjami. Tak na przykład osoba prawdomówna z pobudek altruistycznych decyduje się na mówienie nieprawdy, aby nie szkodzić bliźniemu. I odwrotnie, kłamca, gdy jest psychopatą, w podobnej sytuacji może zdecydować się na ujawnienie przykrej prawdy.

Przykład 5. Bariery poznawcze wynikające z logiki

Inteligencja racjonalna, bazująca na logice, często stanowi swoistą barierę psychiczną utrudniającą obiektywne poznanie. Faktów potwierdzających tę tezę dostarcza M. Gladwell (2007). Jeszcze trzydzieści lat temu wśród specjalistów muzyki klasycznej zakorzeniony był pogląd, że prawdziwymi mistrzami w uprawianiu tej muzyki, szczególnie w graniu na instrumentach dętych, mogą być jedynie mężczyźni. Argumentów uzasadniających tego typu poglądy było aż nadto dużo. Najbardziej oczywiste to argumenty praktyczne i historyczne; mężczyźni zawsze górowali, w tym wygrywali konkursy wymagające dużych zdolności i umiejętności, gdzie oceny były obiektywne, gdyż w komisjach konkursowych zasiadali najwybitniejsi eksperci. Przy tym panowało powszechne przekonanie, że kobiety nie potrafią tak dobrze grać jak mężczyźni ze względu na budowę ciała; dłonie mniejsze, płuca słabsze, wargi inaczej ukształtowane, mniejsza siła i odporność. Z dzisiejszego punktu widzenia były to uprzedzenia, które wcześniej uchodziły za przejaw znawstwa, fachowego podejścia. Tego typu konkursy zaczęły wygrywać kobiety, kiedy wprowadzono zwyczaj przesłuchań muzycznych „na ślepo”, gdy kandydat był ukryty za parawanem.

5. Problem efektów treningu

Błędem byłoby oczekiwać natychmiastowych, radykalnych efektów treningu. Tak jest również w przypadku treningów kreatywności⁶. O takich efektach można byłoby mówić wówczas, gdyby u osób trenowanych faktycznie następowała zasadnicza zmiana postaw z typowo odtwórczych na twórcze, a w przypadku treningu intuicji – z postawy racjonalistycznej na intuicyjną. Takiego celu nie stawiamy przed treningiem, gdyż nie zamierzamy

⁶ M. Karwowski: *Trening twórczości: rozpoznanie, planowanie, monitorowanie, przewodzenie*. W: *Trening twórczości...*, op. cit.

kształcić typowych, skrajnych intuicjonistów, a raczej typy intuicyjno-racjonalne. Z dotychczasowych naszych badań i doświadczeń wynika, że w efekcie dobrze zrealizowanego treningu myślenia intuicyjnego⁷ u badanych studentów zachodzą zauważalne zmiany we wszystkich trzech komponentach postawy, mianowicie:

- w sferze poznawczej – wzrost przekonania o pozytywnej roli intuicji (myślenia intuicyjnego) w rozwiązywaniu trudnych problemów oraz o możliwości i celowości tego typu treningów,
- w sferze afektywnej – wzrost zainteresowania problematyką intuicji, myślenia intuicyjnego oraz inteligencji intuicyjnej, jak również chęć uczestniczenia w dalszych treningach.

Są podstawy do oczekiwania, że prawdziwe efekty mogą przyjść później, gdy osoby trenowane staną oko w oko z prawdziwymi i trudnymi problemami, na przykład w pracy zawodowej, w domu. W tym zakresie również mamy podstawy do oczekiwania, że wystąpi zjawisko inkubacji, a efekty ujawnią się w formie olśnień.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiony został w ogólnych zarysach nowy rodzaj treningu kreatywności, zasługujący na miano treningu elementów inteligencji intuicyjnej, głównie myślenia intuicyjnego. Przedstawiony wariant treningu można określić mianem podstawowego albo ogólnego, w tym znaczeniu, że jest on przydatny dla wszystkich, niezależnie od uprawianej profesji. Ten wariant treningu jest szczególnie wskazany dla uczniów szkół ogólnokształcących, od przedszkola do studiów doktoranckich. Oprócz ogólnego, niezbędny jest trening zawodowy, na bazie rozwiązywania problemów typowych dla danej profesji. Specyfika treningu zawodowego powinna wynikać z charakteru problemów, typowych dla danej profesji.

THE TRAINING OF INTUITIONAL-RATIONAL INTELLIGENCE

Summary

The author presents new, original, authorial conception of training connected with solving difficult problems. The author is opposed to traditional contrasting intuition and rational processes. To author's way of thinking, it is extreme idea. The main purpose of this training is intergration logic and intuition (building cooperation between intuition and logical thinking). It can

⁷ B. Slisz: *Trening myślenia intuicyjnego*, nieopublikowana praca magisterska, przygotowana na Wydziale Psychologii Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2011.

intensify our cognitive skills – we will be able to use it when we will solve problems. Characteristic features of this training are: fast generating ideas (without trials, tests, mistakes) is appreciated, *incubative pauses* are used in training (thanks to it we can achieve *brainwave*, especially during solving difficult problems). Reader can find in the article main principles of this training and examples of connected with it tasks.

Witold Dobrołowicz

INTELIGENCJA INTUICYJNA A SUKCES W BIZNESIE

Wprowadzenie

Intuicja od wieków budziła zainteresowanie, któremu towarzyszyło ścieranie się różnych opinii na temat jej istnienia, pojęcia i znaczenia. Obecnie dokonuje się przewartościowania poglądów na intuicję, również w nauce, mianowicie od jej negowania do doceniania.

Inaczej zaczynamy spostrzegać przyczyny oraz źródła sukcesów i porażek. Tak na przykład, w świadomości społecznej, jak również w biznesie, zakorzeniony jest mit o decydującej roli przypadków, czyli szczęśliwych trafów w odkryciach naukowych, wynalazkach. Tymczasem okazuje się, że najbardziej wartościowe szczęśliwe przypadki zdarzają się głównie tym, którzy mają umysły intuicyjne. Warto dokładniej poznać te czynniki i uwarunkowania.

W pierwszej części opracowania przywołam pewne znane fakty przemawiające za udziałem intuicji w sukcesach biznesowych, a w drugiej części przedstawię autorski szkic natury intuicji, a szczególnie inteligencji intuicyjnej oraz jej rodzajów.

1. Biznesmeńskie źródła zapotrzebowania na wiedzę o intuicji

W literaturze przedmiotu jest dużo pouczających przykładów, którym warto się przyjrzeć pod kątem interesujących nas tu problemów.

Przykład 1.

Oto dyrektor firmy X miał podjąć ważką decyzję zawodową, dotyczącą fuzji z nieznaną wcześniej firmą Y. Analiza dostarczonych dokumentów z firmy Y napawała optymizmem: firma ta legitymowała się intensywnym rozwojem, obecny stan finansów wydawał się bardzo dobry, rysowały się wspaniałe perspektywy na przyszłość. Dyrektor firmy X był gotów podpisać umowę. Jednak naszły go wątpliwości już w pierwszych sekundach, gdy zjawił się na spotkanie dyrektor firmy Y. Wątpliwości te zrodziły się właśnie z odczucia nieprzyjemnych wrażeń i emocji (mimo że dyrektor firmy Y był dobrze ubrany, zachowywał się elegancko i poprawnie). W tej sytuacji dyrektor X zaproponował pod byle jakim pretekstem przesunięcie terminu zawarcia formalnej umowy. Dalsze rozeznanie ujawniło

inny obraz dyrektora Y i jego firmy. Okazało się, że przedłożone dokumenty nie są rzetelne (na przykład pozytywną opinię o firmie wydała żona biznesmena), w firmie stosowana była tak zwana kreatywna księgowość¹ i inne.

Przykład 2. Sukces Henry'ego Forda

Henry Ford znany jest jako wielkiej klasy sukcesman, twórca imperium samochodowego – Ford Motor Company. Jego droga do sukcesu nie była ani prosta, ani łatwa², a decydujące znaczenie w jego karierze miały nietypowe cechy umysłu.

Jak wiadomo, Ford postanowił produkować tanie samochody dla masowego odbiorcy, a więc produkować ich dużo i względnie tanio. Nie było to zgodne z racjonalnym podejściem.

Dlatego eksperci, a więc wysokiej klasy specjaliści kierujący się racjonalnym podejściem do problemów, odradzali mu pójście w tym kierunku. Przytaczano wiele różnych argumentów, oto niektóre z nich:

- Z czystej logiki wynikało, że produkować dużo i tanio – to działać przeciwko sobie! Racjonalniej jest postępować odwrotnie – produkować mniej i sprzedawać drożej. W taki sposób rynek nie zostanie nasycony.
- Do uruchomienia tak pomyślanego przedsięwzięcia niezbędne były ogromne pieniądze, trzeba było zaciągnąć duże pożyczki w bankach. Bankierzy nie kwapili się lokować pieniędzy w ryzykownym przedsięwzięciu, proponowali bardziej pewne sposoby bogacenia się.
- Inżynierowie, technicy, mechanicy wskazywali na trudności w pozyskaniu dużej liczby fachowców do produkcji samochodów. W tym czasie samochody produkowano w sposób rzemieślniczy, a więc na zamówienie klienta „wyklepywano” indywidualny model.
- Specjaliści od komunikacji wykazywali, że w kraju jest mało utwardzonych dróg, a więc duża liczba pojazdów, zamiast ułatwić podróżowanie, utrudni je.
- Specjaliści od paliw wykazywali ograniczone zasoby benzyny.
- Eksperci z innych dziedzin wskazywali na trudności w pozyskaniu dużej ilości kauczuku, niektórych metali, niezbędnych do masowej produkcji pojazdów.
- Osoby zaprzyjaźnione odradzały przedsięwzięcie, przytaczając jeszcze inne racje, na przykład że „Amerykanie lubią konie, samochody tutaj się nie przyjmą”.

¹ Jest to termin rozpowszechniony, ale ściśle rzecz biorąc nieuprawniony, gdyż sprzeczny z definicją kreatywności.

² Był synem farmera, ojciec przygotowywał go do zawodu rolnika, ukończył jedynie kilka klas szkoły podstawowej. Od dzieciństwa marzył o tym, aby skonstruować samobieżny pojazd i w tym celu prowadził intensywne samokształcenie oraz zdobywał gruntowną wiedzę.

Nie można traktować powyższych zastrzeżeń i obaw wyrażanych przez ekspertów jako pozbawionych racjonalnych przesłanek. Sam H. Ford mówił o kłopotach, z jakimi miał do czynienia, gdy wykonał swój pierwszy eksperymentalny „powozik” z silnikiem benzynowym; pojazd hałasował, płoszył konie, wzniewał tumany kurzu, stwarzał zagrożenia itp.

Mimo wszelkich trudności i oporów Henry Ford dopiął swego i osiągnął spektakularny sukces. Jego Model T miał tak duże wzięcie, że w najlepszym okresie produkowano nawet 4 tysiące sztuk dziennie. Nie można tracić z pola widzenia faktu, że źródłem sukcesu tego biznesmena były pomysły niewynikające z przesłanek typowo racjonalnych, jakimi kierowali się eksperci. Sukces Forda polegał na tym, że dopuszczał do głosu pomysły intuicyjne i przekuwał je na pomysły racjonalne. Mamy tu do czynienia z przełamywaniem barier psychicznych. Przełamywanie owych barier polega na pójściu w przeciwnym kierunku w stosunku do panujących paradygmatów, przekonań, rozumowań. Nie twierdzę, że Henry Ford był typowym intuicjonistą, ale miał inteligencję przynajmniej zbliżoną do *intuicyjno-racjonalnej* (więcej na ten temat w punkcie 3.3.).

Po pierwszym dużym sukcesie nie miał takich trudności jak na starcie, dlatego gdy postanowił opracować nowy, lepszy model, intuicyjne pomysły wydawały się teraz zbędne, opracowanie nowego modelu powierzono ekspertom. Działano więc zgodnie z zasadami racjonalnymi. I co? Efektem było wielkie niepowodzenie³. Podobne sukcesy, bazujące na intuicji, osiągał Thomas Alva Edison⁴.

Przykład 3. Biznesmen działa jak szachista

Można powiedzieć, że prowadzenie biznesu to swoista gra, podobna do partii szachowych. Umysł szachistów, szczególnie arcymistrzów, od dawna intryguje badaczy. Do niedawna wydawało się, że jest to umysł typowo racjonalny, wyróżniający się wybitnymi zdolnościami analitycznymi, logiką. Okazało się, że były to złudne wyobrażenia. Takich dowodów eksperymentalnych dostarczyły badania Herberta Simona⁵ (1998). Z badań tych wynika, iż umysły wybitnych szachistów zadziwiają tym, że:

³ Przykład ten nie oznacza, iż twierdzę, że produkcją samochodów powinni zajmować się intuicjoniści; jedynie zwracam uwagę na fakt, że doświadczenie i sukces mogą również uszlachetniać działania podmiotu. Tej prawdy doświadczyło wielu rodziców, którzy dobrze sobie radzili z opieką i wychowaniem pierwszego dziecka, ale napotykali na trudności z kolejnymi dziećmi, czyli wówczas, gdy posiadli pewne doświadczenie.

⁴ W. Dobrołowicz: *Edison. Droga sukcesu*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1994.

⁵ H.A. Simon: *Podejmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji*. W: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać?* Red. W.H. Agor. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998. Autor był psychologiem, jednym z twórców psychologii kognitywnej, jak również laureatem Nagrody Nobla (w dziedzinie ekonomii).

- ich sukcesy nie zależą w prostej linii od ilorazu inteligencji, od zdolności matematycznych, pamięci, wyobraźni itp., nie są też wprost proporcjonalne do stażu zawodowego (coraz więcej jest młodych, niedoświadczonych arcymistrzów, nawet 12-15-letnich);
- wygrywają z komputerami, które, jak wiadomo, są w stanie wielokrotnie szybciej i głębiej przeanalizować sytuację na szachownicy;
- popełniają mniej więcej tyle samo błędów, grając z ludźmi w dwóch odmiennych sytuacjach; zarówno w rozgrywkach indywidualnych, gdzie na wykonanie ruchu jest pół godziny czasu, jak i w rozgrywkach symultanicznych, gdy na wykonanie ruchu jest często mniej niż jedna minuta.

W przeszłości szachy były zarezerwowane dla mężczyzn, natomiast obecnie coraz więcej kobiet odnosi sukcesy w tej dziedzinie. Sukces w grze nie zależy jedynie od zdolności analitycznych, w tym od wysokiego ilorazu inteligencji, wydaje się, że decydującą rolę odgrywa tu jakiś rodzaj intuicji. Oznacza to, że nie słabi, początkujący szachiści posługują się intuicją, ale arcymistrzowie. Podobnie jest z wybitnymi odkrywcami, wynalazcami, biznesmenami.

Przytoczone tu fakty przemawiają za tym, aby doceniać intuicję, zbadać jej naturę i formy oraz korzystać z jej dobrodziejstw.

2. Pojęcie i rodzaje intuicji

2.1. Informacje ogólne

Pod jednym terminem *intuicja* kryje się szerokie spektrum różnych pojęć. Z postępem nauki stan ten nie ulega poprawie, a nawet wręcz odwrotnie⁶.

Szukając przyczyny obecnego stanu zagubienia w poszukiwaniu pojęcia intuicji, można powiedzieć, że:

- zapewne jest to zjawisko bardzo trudne do jednoznacznego określenia, a jednocześnie istotne;
- nie ma jednej intuicji, dlatego powinniśmy używać liczby mnogiej i mówić o różnych jej rodzajach.

Nie będę tu przybliżać wielorakich propozycji rodzajów intuicji⁷. Nas szczególnie tu interesują poziomy intuicji, a mówimy głównie o intuicji twórczej.

⁶ Na przykład w naszych czasach pojawiło się sprowadzanie intuicji do *markerów somatycznych*, określanie jej jako produktu *prawej półkuli* i in.

⁷ Dotąd nie ma ogólnie przyjętego podziału intuicji na rodzaje. Widzimy sens stosowania trzech głównych kryteriów podziału, mianowicie: I – ze względu na poziom: (niższa – wyższa, prosta – złożona itp.); II – ze względu na funkcje: (orientacyjna, wartościująca, antycypacyjna i in.); III – ze względu na kryterium nowości: (odtwórcza, ekspercka, twórcza).

Według F.E. Vaughan⁸ intuicja funkcjonuje na czterech różnych poziomach:

- somatycznym, czyli cielesnym, na przykład odczucie zimna albo ciepła bez przyczyn fizycznych;
- emocjonalnym, czyli odczucie przyjemnych albo przykrych emocji, bez uświadomionych powodów;
- umysłowym, gdy „nasz umysł dostrzega jakiś porządek w zbiorze faktów pozornie ze sobą zupełnie nie powiązanych”⁹;
- duchowym (inaczej intuicja „czysta”, „mistyczna”, metafizyczna).

Wychodząc z przekonania, że zarówno upraszczanie, jak i zbytne mnożenie bytów są niekorzystne w nauce, na początek proponuję wyodrębnienie dwóch poziomów, mianowicie:

- intuicji sensoryczno-emocjonalnej;
- intuicji umysłowej.

2.2. O intuicji sensoryczno-emocjonalnej

Ten rodzaj intuicji może być określony również jako intuicja percepcyjna. Do intuicyjnych form percepcji tradycyjnie zalicza się spostrzeganie podprogowe, jak również pozazmysłowe. Wcześniej przytoczyłem przykład biznesmena X, który pod wpływem tego rodzaju intuicji podjął ważką decyzję, gdyż dostrzegł w biznesmenie Y „coś” niepokojącego. Ten rodzaj intuicji bazuje na *markerach somatycznych*, istotną rolę odgrywają tu też emocje¹⁰.

2.3. O intuicji umysłowej

O ile w pierwszej grupie mieliśmy do czynienia ze sprowadzaniem intuicji do zdolności odbioru pewnych prostych informacji w postaci wrażeń, spostrzeżeń i emocji, to w drugiej grupie znajdują się wyższe jej formy, sprowadzające się do specyficznego przetwarzania przez podmiot posiadanych informacji i wytwarzania nowych. Dzięki tej intuicji „wzorce porządku można dostrzec tam, gdzie wcześniej wszystko wydawało się chaotyczne, a schematy zmian mogą być uchwycone na długo przedtem, zanim zostanie zakończony proces weryfikowania uważnych obserwacji”¹¹.

Ten rodzaj intuicji określany bywa mianem myślenia intuicyjnego. Termin myślenie intuicyjne spopularyzował znany psycholog amerykański J. Bruner, który dopatruje się istoty tego rodzaju myślenia w procesie dochodzenia do nowej

⁸ F.E: Vaughan: *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*. W: *Intuicja w organizacji...*, op. cit.

⁹ Ibid., s. 69.

¹⁰ Z powyższego wynika, moim zdaniem, że błędem jest utożsamianie intuicji, jako całej klasy zjawisk, z pojęciem markerów somatycznych. Jest to celowe jedynie w odniesieniu do prostych, sensoryczno-emocjonalnych form intuicji.

¹¹ F.E: Vaughan: Op. cit., s. 69.

wiedzy, zrozumienia sensu, znaczenia lub struktury problemu itp. „bez wyraźnego zastosowania aparatury analitycznej danej dziedziny wiedzy”¹². Jest ono „źródłem szybkich hipotez, rodzi interesujące zestawienia myślowe, których wartość sprawdza się dopiero później”¹³.

3. Inteligencja racjonalna oraz intuicyjna

3.1. O inteligencji klasycznej

Jak wiadomo, dotychczas nie ma jednej, ogólnie przyjętej odpowiedzi na pytanie: czym jest inteligencja? Człowiek jest istotą inteligentną, ale jednocześnie ma kłopoty z pojęciem inteligencji¹⁴. Nie stworzono modelu inteligencji, spełniającego oczekiwań teoretyków i praktyków. Inteligencja klasyczna była tworzona w epoce, gdy gloryfikowano skrajny racjonalizm, jest więc ona produktem tej epoki. Obecnie czasy zmieniają się, tradycyjny model jest niewystarczający. To tradycyjne podejście doprowadziło do swoistego paradoksu, polegającego na tym, że pojęcie inteligencji nie dawało się wyjaśnić w sposób inteligentny. Wynika stąd, że aby lepiej poradzić sobie z tym pojęciem, trzeba „poluzować gorset”. Na szczęście proces w tym kierunku już się rozpoczął.

Model inteligencji klasycznej (racjonalnej, akademickiej) upraszcza zdolności poznawcze człowieka. Nagromadzono wiele przykładów tak zwanych inteligentnych nieudaczników.

Na temat ograniczonego znaczenia inteligencji racjonalnej (mierzonej IQ) chyba najwięcej napisał Daniel Goleman¹⁵.

José A. Marina jest autorem książki, w tytule której użył takich słów, jak *porażka inteligencji i głupota*¹⁶. Autor ten analizuje między innymi cztery rodzaje kognitywnych porażek inteligencji, mianowicie: uprzedzenia, przesady, dogmatyzm i fanatyzm. Zatrzymajmy się jedynie na uprzedzeniach.

Termin ten najczęściej używany jest w znaczeniu negatywnym i oznacza przedwczesne osądzanie, czyli „wnioskowanie” przed uzyskaniem niezbędnych informacji. Według Gordona Allporta być uprzedzonym w stosunku do czegoś, to „mieć całkowitą pewność co do czegoś, o czym w rzeczywistości nic się nie wie”¹⁷. Uprzedzenia selekcionują informacje w taki sposób, że przyjmuje się do wiadomości tylko to, co dane uprzedzenie potwierdza. Działa tu mechanizm „osądzania czegoś z góry”, czyli jeszcze zanim się wydarzyło lub zanim tak naprawdę się z nim zapoznamy.

¹² J. Bruner: *O poznawaniu. Szkice na lewą rękę*. PIW, Warszawa 1971.

¹³ Ibid., s. 137.

¹⁴ Wystarczy tu przypomnieć określenie stwierdzające, że „inteligencja jest tym, co badają testy inteligencji”.

¹⁵ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań 1997; D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Media Rodzina, Poznań 1999.

¹⁶ J.A. Marina: *Porażka inteligencji, czyli głupota w teorii i praktyce*. Wydawnictwo WAM, Kraków 2010.

¹⁷ Ibid., s. 40.

Mogłoby się wydawać, że uprzedzenia występują głównie w zachowaniu osób o niskim poziomie inteligencji, przy tym słabo wykształconych. Tymczasem – jak uzasadnia to cytowany autor – występują one we wszystkich grupach społecznych, w tym u tak zwanych ekspertów, czyli specjalistów pełniących odpowiedzialne funkcje¹⁸.

Inteligencja ogólna ma być teorią umysłów. Tradycyjnie pojmowana inteligencja nie uwzględniała wszystkich typów umysłów, czyli gubiła z pola widzenia część rzeczywistości, którą miała opisywać i wyjaśniać. Mimo że od przeszło stu lat wyodrębnione są dwa typy umysłów, mianowicie racjonalistów i intuicjonistów, to faktycznie w teoriach inteligencji opisywano głównie racjonalistów. Obecnie już ten stan rzeczy nie może utrzymywać się dalej (zob. punkt 3.3.).

3.2. W stronę inteligencji intuicyjnej

Termin *inteligencja intuicyjna* już istnieje, natomiast brak jest pojęcia, czyli modelu takiej inteligencji. Terminem tym posługiwał się Hans Selye, który ograniczał się do stwierdzenia, że jest to „natychmiastowe zrozumienie lub poznanie *bez rozsądnego przemyślenia*”¹⁹ (podkreślenie W.D.).

Z dotychczasowej literatury przedmiotu wiemy, że inteligencja intuicyjna:

- wykorzystuje procesy nieświadome,
- nie ogranicza się do klasycznej logiki,
- dopuszcza obrazowe kodowanie informacji; docenia wyobraźnię, metafory,
- jest inteligencją kreatywną,
- jest inteligencją holistyczną,
- docenia kontekst zdarzeń.

Warto przybliżyć i poszerzyć te cechy; posłużmy się zbiorczym zestawieniem (tabela 1).

Tabela 1

Zestawienie głównych cech inteligencji klasycznej i intuicyjnej

Kryterium porównawcze	Cechy główne inteligencji klasycznej	Cechy główne inteligencji intuicyjnej
1	2	3
Nazwy	racjonalna, analityczna, akademicka, lewopółkulowa, reproduktywna, wertykalna, konwergencyjna, tradycyjna	intuicyjna, holistyczna, prawopółkulowa, latentna, twórcza, dywergencyjna, wielopłaszczyznowa

¹⁸ Znajdujemy tu wyniki pomysłowego badania kryteriów oceny artykułów, nadsyłanych do wiodących czasopism. Okazuje się, że w naukach społecznych głównym kryterium oceny jest nazwisko autora artykułu oraz miejsce jego pracy, czyli ranga ośrodka naukowego.

¹⁹ H. Selye: *Od marzenia do odkrycia naukowego*. PZWL, Warszawa 1967, s. 52.

cd. tabeli 1

1	2	3
Świadomość	świadoma; jawne formy procesów poznawczych: jawna percepcja, pamięć, myślenie, uczenie się itp.	nieświadoma, podświadoma, przedświadoma (wynik jest uświadamiany z pewnym opóźnieniem); nadświadoma; występują tu przerwy inkubacyjne i olśnienia; sprzyjają zmienione stany świadomości; niejawne (ukryte) formy procesów poznawczych: percepcji (na przykład podprogowej), pamięci, myślenia; mimowolnego uczenia się itp.
Logika	logiczna („zero-jedynkowa”); preferuje wnioskowanie dedukcyjne, indukcyjne	nielogiczna, pozalogiczna, przedlogiczna; logika rozmyta (wielowarstwowa); wnioskowanie po analogii; domysły
Język	werbalna albo łatwo werbowalna; postulat posługiwania się głównie znaczeniami denotacyjnymi i ścisłą terminologią	przedwerbalna; preferuje również znaczenia symboliczne, konotacyjne, wyrażenia metaforyczne itp.
Dynamika	proces dochodzenia do nowej wiedzy dokonuje się stopniowo, kolejnymi ogniwami, czyli „krok po kroku”	dynamiczna; procesy dokonują się skokowo (opuszczane są istotne ogniwa) albo z przerwami inkubacyjnymi
Emocje	emocje były tu niedoceniane, a częstokroć przeciwstawiane intelektowi („rozum albo uczucie”), ideałem jest tu „obiektywne” poznanie (bez zaangażowania emocjonalnego)	bez pozytywnych emocji oraz motywacji inteligencja intuicyjna jest niemożliwa; jest to więc w dużej mierze inteligencja emocjonalna
Prawdopodobieństwo	obiektywne (oparte na rachunku prawdopodobieństwa)	prawdopodobieństwo również subiektywne
Możliwość stosowania reguł	ideałem są tu „twarde” reguły, algorytmy	reguły heurystyczne
Sytuacje, w jakich najczęściej występuje	normalne (gdy są niezbędne elementy skutecznego działania: niezbędne informacje, narzędzia, czas itp.)	trudne, jak: deficyt niezbędnych informacji, czasu itp.; sprzyja relaksacja, zajęcie się innymi formami aktywności (rekreacja, muzyka, poezja)

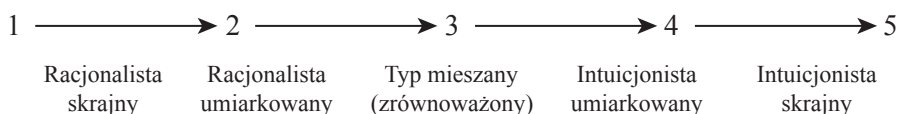
cd. tabeli 1

1	2	3
Wynik aktywności	jednoznaczne rozwiązanie problemu czy wykonania zadania; rozstrzygnięcie typu: tak/nie; jest/nie jest; prawda/fałsz; dobre/złe itp.; wniosek; reguła; zasada, teoria itp.	domysł; hipoteza; przecucie; prekognicja itp.; wynik jedynie etapowy, wymagający weryfikacji „jestem przekonany, że tak jest (będzie), ale nie mogę tego udowodnić”
Rola	rozstrzygająca, zasadnicza	jedynie wspomagająca, etapowa, pomocnicza, przejściowa, wstępna
Idealny typ psychiczny	racjonalista, logik; typy uczonych wg Selye: – <i>człowiek gromadzący fakty</i> ; – <i>mól książkowy</i> ; – <i>analitik</i> ; – <i>typ zimnokrwisty</i> (bezzuczuciowy sceptyk); – <i>zasuszona laboratoryjna ciotka</i>	intuicjonista (intuityk); typy uczonych wg Selye: – <i>entuzjasta</i> ; – <i>esteta</i> ; – <i>pionier</i>

Powyższe zestawienie przedstawia główne różnice w dwóch rodzajach inteligencji. Jednak trzeba pamiętać, że każde tego typu zestawienie zawiera uproszczone opisy. Granica między inteligencją racjonalną i intuicyjną nie jest tak jednoznaczna i ostra. Trzeba uwzględniać wiele stanów przejściowych.

3.3. Wielość typów umysłów oraz inteligencji

Są podstawy, aby brać pod uwagę pięć następujących typów, przedstawionych na poniższym kontinuum:



Typ 1. Skrajny racjonalista: docenia tylko logikę, rachunek prawdopodobieństwa, dane empiryczne itp. We wnioskowaniu i podejmowaniu ważkich decyzji opiera się tylko na sprawdzalnych faktach. Nie dopuszcza do głosu przeczuć, domysłów itp. Można go nazwać wrogiem intuicji.

Typ 2. Typ racjonalno-intuicyjny, czyli racjonalista umiarkowany: może lekceważyć intuicyjne domysły i sady, ale nie jest ich wrogiem. Dopuszcza więc elementy myślenia intuicyjnego w procesie poszukiwawczym, ale nie

przypisuje im dużego znaczenia. Zamiast o roli domysłów intuicyjnych chętniej mówi o szczęśliwych epizodach (trafach albo genialności) w racjonalistycznym poszukiwaniu rozwiązania.

Typ 3. Typ mieszany: racjonalistyczny z domieszką intuicji, a więc umysł, w którym nie zachodzi zasadniczy konflikt między dwoma stylami radzenia sobie z problemami. W rozwiązywaniu problemów, na poszczególnych etapach, stosuje i wykorzystuje zarówno procesy racjonalne, jak i intuicyjne. Na przykład najpierw wysuwa daleko idące domysły (hipotezy), a następnie poszukuje racjonalnych rozwiązań. Przykładów tego typu można znaleźć bardzo dużo. (Wcześniej przytoczyłem przykład Henry'ego Forda).

Typ 4. Typ intuicyjno-racjonalny, czyli umiarkowany intuicjonista: w rozwiązywaniu problemów występuje u niego dużo elementów intuicyjnych (mimo że może nie uważać się za intuicjonistę), jak na przykład: nie trzyma się obowiązujących paradygmatów w doborze problemów, metod i narzędzi, wysuwa daleko idące hipotezy, kieruje się emocjami, przeczuciami, prawdopodobieństwem subiektywnym itp. O przykłady tego typu łatwo w dziedzinach twórczości artystycznej, ale nie tylko, również naukowej, technicznej, filozoficznej i innych. Nietrudno wykazać, że większość wybitnych naukowców, jak Leonardo da Vinci, Albert Einstein, to typy intuicyjno-racjonalne. W biologii był to Gregor Mendel; w matematyce Pierre Fermat, Srinivasa Ramanujan; w technice Thomas Edison; w medycynie Ignaz Semmelweis.

Typ 5. Skrajny intuicjonista: neguje racjonalne podejście. Przykładem takiej postawy może być Adam Mickiewicz, dla którego większe znaczenie miały wiara i uczucia niż mędrca szkiełko i oko.

Podsumowanie

Umysł człowieka kryje wiele tajemnic. Można tu mówić o swoistym paradoksie: oto z jednej strony postępy w nauce przyczyniają się do lepszego poznania natury umysłu, z drugiej zaś strony nauka (w tym filozofia), gdy na pewnym etapie rozwoju opowiedziała się za skrajnym racjonalizmem, przyczyniła się do niedoceniań pewnych istotnych zdolności ludzkich. Warto podjąć wysiłek, aby wyzwolić się z tych ograniczeń. Opracowanie jeszcze niczego nie załatwia, jedynie sugeruje kierunki dalszych badań.

INTUITIVE INTELLIGENCE AND SUCCESSES IN BUSINESS**Summary**

The author (cognitive psychologist) pinpoints that there is a need connected with sorting knowledge about intuition. We can read about two levels of intuition: sensory-emotional and mental. Intuitive intelligence (as distinct from rational intelligence) is a process of taking a new knowledge (this is preconscious, dynamic process). Effects of using an intuitive intelligence very often are „keys to success” during solving difficult problems. Moreover, an intuitive intelligence is used in difficult situations, when we have excess or deficit of information). The author validates that new model of intelligence (intuitive intelligence) is useful in many disciplines, for example when we try to solve business problems. We can find here examples of types intuitive minds.

Beata Jamka

ATRYBUTOWE ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO INSTRUMENTARIUM ROZWOJU KREATYWNOŚCI KADR

Wprowadzenie

Według raportu World Intellectual Property Organization¹:

- w 1990 roku naukowcy polscy byli autorami 3585 patentów, czescy – 561, południowokoreańscy – 5812, duńscy – 1269, ukraińscy – 858;
- w 2007 roku naukowcy polscy byli autorami 242 (!) patentów, czescy – 684, południowokoreańscy – 112 245, duńscy – 1602, ukraińscy – 511.

Droga do patentów bywa długa, skomplikowana i uciążliwa; jest też wypadkową wielu czynników – i materialnych/finansowych, i biurokratycznych/prawnych, niemniej u jej źródeł zawsze leży kreatywność ludzka. Stymulacja i wykorzystanie kreatywności pracowników, menedżerów i przedsiębiorców stanowi więc warunek konieczny, choć niewystarczający, rozwoju innowacyjności i wzrostu przewagi konkurencyjnej gospodarki i państwa.

Na kształtowanie postaw i zachowań ludzkich niebagatelny wpływ mają funkcjonujące i modne praktyki zarządzania. Z perspektywy rozwoju i wykorzystania kreatywności kadr ogromny potencjał kryje się w atrybutowym zarządzaniu talentami, ukierunkowanym na wykorzystanie potencjału talentów (w tym twórczości) wszystkich – nie tylko wybranych pracowników, albowiem „problem, z jakim się człowiek zmaga, dotyczy tego, jak uruchamia i wykorzystuje ten² potencjał, a nie – czy go posiada”³.

Celem niniejszego opracowania jest więc zdefiniowanie kreatywności jako talentu, a następnie – wskazanie zestawu działań w ramach wyróżnionych etapów atrybutowego zarządzania talentami jako narzędzi – jak powiedziano powyżej – „uruchamiania i wykorzystywania” twórczego potencjału kadr.

¹ Podano za: K. Rybiński: *Felietony*. Difin, Warszawa 2012, s. 84.

² To jest twórczy; wyróżnienie B.J.

³ L. Pruska: *Twórczy potencjał. Czy kreatywności można się nauczyć?* „Personel i Zarządzanie” nr 11/260, listopad 2011, s. 86.

1. Kreatywność a pojęcie talentu

Choć pojęcia kreatywności, twórczości i innowacyjności często bywają stosowane zamiennie, analiza ich zawartości merytorycznej wskazuje, iż zasadniczo różnicujące jest umiejscowienie omawianych charakterystyk:

- kreatywność jest rozumiana jako cecha mentalna, opisująca, jak jednostka myśli (pomysłowo, twórczo, czyli w sposób prowadzący do powstania nowego dzieła, z wyobraźnią, oryginalnie, nieschematycznie itd.),
- natomiast innowacyjność (będąca formą twórczości) – jako cecha behawioralna, opisująca, w jaki sposób jednostka działa (orientując się na zmiany, implementując nowości itd.)⁴.

Także pojęcie innowacji nie jest w pełni sprecyzowane i definicje poszczególnych autorów nieco odmiennie akcentują wybrane jej elementy/aspekty, niemniej dość powszechnie przyjmuje się (za P. Druckerem i J. Schumpeterem), że innowacja to nowe rozwiązania/zmiany w procesie, produkcji, organizacji, zarządzaniu, w systemach wspomagających czy środowisku pracy, które przyczyniają się do rozwoju, a następnie postępu (rozumianego jako zbiór innowacji) w funkcjonowaniu organizacji i gospodarki⁵.

Co szczególnie istotne dla prowadzonego wywodu, w latach 80. XX wieku dokonał się w psychologii twórczości przełom, polegający na „ucodziennieniu”, czy też „uzwyczaźnieniu” procesu twórczego. W odróżnieniu od dotychczasowego podejścia elitarnego, traktującego twórczość jako cechę wyjątkową i rzadką, podejście egalitarne uznaje twórczość za cechę ciągłą o zmiennym nasileniu: od minimalnego do właściwego genialnym dziełom i ich autorom⁶.

Z egalitarnym rozumieniem twórczości koresponduje koncepcja inteligencji wielorakich H. Gardnera, który tak odpowiadał na stawiane mu zarzuty nadużywania słowa inteligencja: „W słowie inteligencja nie ma niczego magicznego. Wybrałem je celowo, aby przeciwstawić się tym psychologom, którzy uważają, że myślenie logiczne czy kompetencja językowa sytuują się na innej płaszczyźnie niż rozwiązywanie problemów muzycznych albo sprawność cielesno-kinestetyczna. Stawianie logiki i języka na piedestale odzwierciedla wartości naszej zachodniej kultury oraz znaczenie, jakie przywiązujemy do dobrze znanych testów na inteligencję”⁷. Według H. Gardnera, inteligencja to biologiczna, a więc powszechna skłonność do „rozwiązywania problemów

⁴ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska: *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 16-17, 20-21.

⁵ *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Red. S. Sztaba. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 176.

⁶ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska: Op cit.

⁷ H. Gardner: *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*. Media Rodzina, Poznań 2002, s. 63-64.

lub tworzenia produktów, które mają konkretne znaczenie w danym środowisku czy też kontekście kulturowym lub społecznym”⁸, tak więc nie tylko nie jest tworem monolitycznym, ale przede wszystkim podlega kształtowaniu i rozwijaniu za pomocą zabiegów adekwatnych do różnych form jej przejawiania się, charakterystycznych dla kolejnych etapów rozwoju człowieka. A zatem każdy ludzki mózg ma ogromny twórczy potencjał, który nosi w sobie od urodzenia, ale wskutek szeroko rozumianych procesów socjalizacji (na przykład w rezultacie powielania kulturowych wyobrażeń, jak powinien zachowywać się dorosły, bądź automatyzmu umysłowego) zostaje on stłumiony lub niemal całkiem zablokowany.

Koncepcja inteligencji wielorakich jest wielce przydatna do zarządzania talentami pracowników, gdyż wskazuje na twórczy potencjał kryjący się w różnych obszarach inteligencji – nie tylko w intelektualnej. Premiuje ona efekty różnorodnych działań podejmowanych w sferach pozaszkolnych/pozaakademickich i pozazawodowych (coraz bardziej charakterystycznych dla współczesnej, „nieliniowej” pracy), skutkujących rozwojem różnych inteligencji, co zwiększa sumaryczny potencjał możliwości każdej jednostki – także jej kreatywności.

2. Istota atrybutowego zarządzania talentami

Według *Słownika języka polskiego* talent ma dwa znaczenia związane z tematem:

- atrybutowe: „niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza: wybitne uzdolnienie do czegoś” oraz
- podmiotowe: „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi”⁹.

Znaczenia te stanowią podstawę rozróżnienia podmiotowego (skierowanego do wyróżniających się pracowników) i atrybutowego (nacelowanego na maksymalne wykorzystanie zbiorczej puli talentów pracowników) zarządzania talentami.

Z perspektywy maksymalnego wykorzystania kapitału intelektualnego zawartego w ludziach, skupienie się jedynie na (wybitnych) jednostkach jest marnotrawstwem, bo pomija potencjał utalentowania (a więc też kreatywności, twórczości i innowacyjności) kryjący się w pozostałej rzeszy pracowników: też duży, choć bardziej rozproszony. Atrybutowe rozumienie zarządzania talentami jest więc odmienne od bardziej rozpowszechnionego w praktyce kadrowej podejścia, nazywanego tu podmiotowym, a skoncentrowanego

⁸ Ibid., s. 36. Podobnie według definicji słownikowej inteligencja to „zdolność rozumienia otaczających sytuacji i znajdowania na nie właściwych, celowych reakcji”, a więc cecha właściwa zdecydowanej większości ludzi. *Słownik wyrazów obcych*. Red. J. Tokarski. PWN, Warszawa 1980, s. 310.

⁹ *Słownik języka polskiego*. Red. M. Szymczak. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, t. III, s. 475.

na „przyciąganiu, zatrzymywaniu i motywowaniu najbardziej wartościowych pracowników” w odpowiedzi na rosnące (głównie z powodów demograficznych) trudności ze znalezieniem kandydatów na kluczowe stanowiska. *De facto* podmiotowe zarządzanie talentami jest jedną z form przejawiania się bariery twórczego rozwiązywania problemów, którą Tony Proctor określił jako „skłonność do poszukiwania jednego wielkiego zwycięzcy zamiast wielu mniejszych”: „ludzie marzą o wielkim przełomowym kroku, który sprawi, że konkurencja zostanie daleko w tyle. Ileż wysiłku obraca się wniwecz w trakcie poszukiwania takiego przełomowego rozwiązania, kiedy wiele dobrych mniejszych szans pozostaje niewykorzystanych”¹⁰. Parafrazując: ileż wysiłku obraca się wniwecz, gdy zamiast wykorzystać całą pulę drobnych innowacji wielkiej masy „szeregowych” pracowników (jak to na przykład zrobili Japończycy), firma koncentruje się tylko na wyczekiwaniu „przełomowych rozwiązań” od swoich wyselekcjonowanych kadr!

Punktem wyjścia atrybutowego zarządzania talentami jest więc stwierdzenie, że w każdym człowieku tkwi talent/potencjał kreatywności, którego identyfikacja i aktywizacja wymaga stworzenia sprzyjających warunków (por. tabela 1), albowiem „kreatywność można rozwijać i doskonalić dokładnie tak, jak doskonalili się umiejętności językowe, matematyczne, komunikacyjne, fizyczne, rzemieślnicze i wiele innych”¹¹.

W atrybutowym zarządzaniu talentami rozwój kadr nie jest celem samoistnym, gdyż nie przekłada się bezpośrednio na wyniki. Nie jest nim także koncentracja na utrzymywaniu kadr, gdyż jest ona konsekwencją z jednej strony – chęci uniknięcia straty nakładów poniesionych na szkolenia/rozwój pracowników, a z drugiej – (mentalnego) przywiązania do stanu posiadania wskutek błędnego przekonania, że automatycznie przekłada się on na wyniki.

¹⁰ T. Proctor: *Zarządzanie twórcze*. Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 38.

¹¹ L. Pruska: *Twórczy potencjał...*, op. cit., s. 90.

Tabela 1

Zestawienie porównawcze etapów „podmiotowego” i „atrybutowego” zarządzania talentami

Podmiotowe zarządzanie talentami		Atrybutowe zarządzanie talentami	
1	2	3	4
Etap I: Identyfikacja talentów	– kwestionariusze, wywiady – system ocen, ocena 360 stopni – testy psychometryczne – <i>development center</i>	Etap I: Identyfikacja talentów	– kwestionariusze, wywiady – system ocen, ocena 360 stopni – testy psychometryczne – <i>assessment/development center</i> – obserwacja pracy – opinia przełożonego, mentora, coacha, kierownika projektu itd.
Etap II: Rozwój talentów	– szkolenia, warsztaty – studia podyplomowe, MBA – coaching, – mentoring – udział w projektach – <i>on the job training</i> – zaproszenia na spotkania w roli eksperta – spotkania z autorytetami – międzynarodowa wymiana kadr	Etap II: Aktywacja talentów – tworzenie warunków sprzyjających aktywizacji talentów	– stwarzanie możliwości rozwoju (też sformalizowanego) – rozmowy rozwojowe – przydzielanie wymagających, inspirujących zadań – delegowanie uprawnień – partycypacja w projektowaniu i podziale zadań – atmosfera etosu pracy – tworzenie przyjaznej i etycznej kultury organizacyjnej – bieżąca informacja zwrotna – zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym – elastyczne formy pracy i zatrudnienia – konkurencyjne wynagrodzenie i benefity

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Etap III: Utrzymanie talentów	– stwarzanie możliwości rozwoju – konkurencyjne wynagrodzenie i benefity – atmosfera pracy i tworzenie przyjaznej kultury organizacyjnej – zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym – elastyczne formy zatrudnienia i godziny pracy	Etap III: Maksymalizacja wykorzystania talentów	– rozszerzanie zakresu pracy i zadań – delegowanie uprawnień – rotacje, transfery międzywydziałowe, międzyjednostkowe itd. – staże: w centrali, w terenie – awanse, promocje, degradacje (!) – udział w projektach/kierownictwo w projektach – zaproszenia na spotkania w roli eksperta – międzynarodowa wymiana kadr

Źródło: „Podmiotowe” zarządzanie talentami na podstawie: J. Subczyńska-Papuda: *Odkryć talenty. Proces doboru i oceny pracowników* (6), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4 (229), s. 53.

3. Stymulowanie kreatywności kadr poprzez atrybutowe zarządzanie talentami

Choć literatura przedmiotu dostarcza bogactwa adekwatnych definicji i klasyfikacji, istnieje dość powszechna zgoda, iż talent jest swoistym połączeniem uzdolnień:

- urzeczywistniającym się w określonej działalności człowieka dzięki interakcji czynników wewnętrznych i zewnętrznych¹²;
- stwarzającym możliwości twórczego wykonywania jakiegoś zadania na najwyższym poziomie¹³;

Przedstawione rozumienie talentów jest podstawą wyodrębnienia poszczególnych etapów atrybutowego zarządzania talentami (por. tabela 1).

Etap I: Identyfikacja talentów

Identyfikacja talentów/potencjału pracowników ma fundamentalne znaczenie, jest bowiem niezbędna do efektywnego (to jest elastycznego, odpowiadającego na ewoluujące potrzeby przedsiębiorstwa) gospodarowania nimi. Jej cel jest więc dwojaki:

¹² B. Hornowski: *Rozwój inteligencji i uzdolnień specjalnych*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.

¹³ J. Strelau: *Inteligencja człowieka*. Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.

- dostarczenie poszukiwanych talentów, kluczowych dla realizacji obecnej strategii oraz
- stworzenie bazy talentów – zróżnicowanej i nadmiarowej, umożliwiającej szybką reakcję na słabe sygnały i wykorzystywanie nadarżających się okazji¹⁴.

Instrumentarium tego etapu stanowi szeroki wachlarz stosowanych dotychczas narzędzi doboru zewnętrznego, wewnętrznego, oceny i planowania rozwoju pracowników, jednak celem ich zastosowania nie ma być określenie stopnia przystawiania kandydata/pracownika do wymogów stanowiska, lecz rozpoznanie jego talentów, które mogą znaleźć w danej firmie produktywne zastosowanie. W szczególności oznacza to:

- nieustanne poszukiwanie talentów w zróżnicowanych źródłach, a więc nie tylko za pomocą ogłoszeń prasowych czy zgłoszenia zapotrzebowania do firm headhunterskich – także wśród osób biernych zawodowo (to jest w miejscach, gdzie one przebywają/grupują się);
- ściśle zdefiniowanie poszukiwanych talentów i wyraźne umieszczanie ich opisu w ogłoszeniach o pracę;
- dobór odpowiednich narzędzi, faktycznie zdolnych zidentyfikować poszukiwane talenty, w tym maksymalne wykorzystywanie wszelkich próbek i symulacji pracy, a także testów psychologicznych i predyspozycji zawodowych;
- zaprojektowanie odpowiedniej procedury selekcyjnej, uniemożliwiającej utratę kandydatów posiadających poszukiwany talent, ale przedwcześnie odrzuconych z powodu słabych wyników zbiorczych; kolejność zastosowania poszczególnych metod/narzędzi jest szczególnie istotna przy najczęściej stosowanej w praktyce kadrowej (ze względów kosztowych) procedurze „biegu przez płotki”, w której każdy etap selekcji stanowi kolejne sito eliminacyjne: narzędzie specyficznie identyfikujące poszukiwany talent powinno zostać zastosowane wobec wszystkich kandydatów spełniających warunki formalne;
- analizowanie pod kątem identyfikacji talentów całego życiorysu kandydata (także w ramach wywiadu) jako „sieci dróg” jego wykształcenia i pozyskanych umiejętności oraz aktywności i osiągnięć w sferze zawodowej i osobistej;
- przeszkolenie kierowników, mentorów, coachów i pozostałych osób dokonujących oceny w umiejętności obserwowania i analizy zachowań pracownika pod kątem nieustannego (a więc nie tylko w czasie zorganizowanych przeglądów kadrowych) wychwytywania talentów;

¹⁴ Adekwatnie do nowszych definicji strategii, na przykład autorstwa R. Krupskiego. Por. R. Krupski: *Redefiniowanie strategii organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2007, nr 3.

– prowadzenie bazy talentów pracowników i kandydatów na podstawie informacji pozyskanych wskutek wymienionych powyżej i innych działań.

Szczegółnej uwagi wymaga wymóg analizy całego życiorysu kandydata. Wielość czynników i uwarunkowań leżących u podstaw wyboru zawodu/ścieżki kariery umniejsza wagę decyzyjną hierarchii wartości zawodowych, zainteresowań, lubianych i nie lubianych zajęć, a nawet zdolności i predyspozycji, czyli właśnie potencjału/talentów. Z tego powodu analiza życiorysów wyłącznie zawodowych jest słabym źródłem informacji o rzeczywistych talentach pracownika, nie powinna więc być kryterium eliminacyjnym. Ponadto, skoro dojście do określonego zawodu jest wypadkową tak wielu czynników, z różnych powodów wykonywać go mogą osoby o bardzo zróżnicowanych talentach, co uzasadnia potrzebę identyfikowania talentów pracowników – w oderwaniu od ich specjalizacji zawodowych i zajmowanych stanowisk.

Etap II: Aktywacja talentów

Tworzenie warunków sprzyjających uaktywnianiu talentów ma bardzo zróżnicowany charakter, wykorzystuje zatem szeroki wachlarz narzędzi i praktyk kadrowych, przede wszystkim z zakresu motywowania, szkolenia/doskonalenia pracowników oraz form organizacji i czasu pracy (por. tabela 1). Zgodnie z prezentowanym rozumieniem talentu, u podstaw omawianego etapu leży przekonanie, że determinantą zachowań/osiągnięć człowieka w co najmniej równym stopniu jak geny/predyspozycje jest jego wychowanie/kształcenie, a więc sytuacja sprzyjająca rozwojowi i wykorzystaniu talentów pracowników. Dlatego w środowisku pracy liczy się nie tylko rozwój talentów (nawet w szerokim rozumieniu, obejmującym zarówno instrumenty planowania i rozwoju kariery, jak i oddziaływania przywódcze, pełniące funkcję katalizatora ich efektywnej aplikacji¹⁵), ale przede wszystkim tworzenie warunków sprzyjających uaktywnianiu talentów od strony organizacyjnej i innych warunków świadczenia pracy. Nabierają one szczególnego znaczenia w odniesieniu do pracowników zróżnicowanych¹⁶, niejednokrotnie stanowią nawet warunek konieczny (choć niewystarczający) pozyskania takiego pracownika. Im bowiem bardziej ujednolicony standard pracy, tym mniejsze są szanse pozyskania pracowników defaworyzowanych, którzy z różnych względów, najczęściej osobistych (opieka nad dziećmi i starszymi, problemy zdrowotne, wartości kulturowe czy na przykład silna potrzeba autonomii w działaniu) nie są w stanie lub po prostu nie chcą pracować w ramach sztywnego standardu.

¹⁵ Szerzej w: B. Jamka: *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, w szczególności s. 6.

¹⁶ To jest wielogeneracyjnych, wielokulturowych, rozproszonych, wirtualnych, wiedzy, defaworyzowanych itd.

Etap III: Maksymalizacja wykorzystania talentów

Zgodnie z przyjętą definicją talentu, z perspektywy zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie głównym wyznacznikiem talentu jest możliwość jego produktywnego zastosowania. Pracownik musi więc być obsadzony w roli i wykonywać zadanie kapitalizujące jego zidentyfikowane talenty/mocne strony, a formalne przydzielenie go do określonej komórki/stanowiska nie powinno ograniczać „obrotu” jego talentami na potrzeby realizacji zadań różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Można w tym miejscu sparafrazować stwierdzenie P. Druckera, iż „społeczeństwo pokapitalistyczne zapewne będzie podobne do substancji płynnej”¹⁷ jako: „pracownicy w przedsiębiorstwie zarządzającym talentami będą podobni do substancji płynnej”.

Wykorzystywanie talentów dokonuje się dzięki:

- bieżącemu (a więc nie tylko na wejściu do organizacji czy przy zmianie stanowiska) dopasowywaniu talentów pracowników do sytuacji/zadań, w których mogą być najefektywniej spożytkowane;
- dbałości o zwiększenie częstotliwości „obracania” talentem: stąd wymóg elastycznego pozycjonowania pracowników w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W celu maksymalnego wykorzystania różnorodnych talentów pracowników niezbędne jest stworzenie (i nieustanne aktualizowanie) bazy wszystkich zidentyfikowanych (najczęściej w trakcie wykonywania kolejnych zadań) talentów pracowników, nie tylko kompetencji zawodowych związanych ze stanowiskiem czy pełnioną rolą. Baza talentów jest efektem nie tylko celowego doboru, ale także uważnej obserwacji własnych pracowników w działaniu i starannej rejestracji ich zachowań. Dlatego instrumentarium tego etapu służyć może także identyfikacji i aktywizacji talentów.

Podsumowanie

Determinanty demograficzne i niska aktywność zawodowa ludności Polski oraz wieloaspektowy trend rosnącej płynności pracy coraz silniej wymuszają sięganie do potencjału kreatywności wszystkich grup pracowników. Wymaga to jednak dostosowania warunków pracy do ich wymagań i możliwości, stając się tym samym zasadniczym wyzwaniem i podstawową barierą zarządzania talentami dla przedsiębiorstw, będących dotychczas stroną te warunki ustalającą. Tak więc bazową determinantą zarządzania talentami wszystkich pracowników jest stworzenie warunków sprzyjających ich uaktywnianiu, co jest problemem w znacznej mierze mentalnym, ale pociąga także za sobą dodatkowy wysiłek organizacyjny i koszty. By je ponieść, przedsiębiorstwa muszą

¹⁷ P.F. Drucker: *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 82.

być przekonane co do konieczności i opłacalności takich działań. Operacjonalizację omawianego podejścia ułatwić może wdrożenie modelu biznesowego opartego na zarządzaniu różnorodnością¹⁸.

ATTRIBUTIVE TALENT MANAGEMENT AS A EMPLOYEES CREATIVITY DEVELOPMENT INSTRUMENTATION

Summary

Stimulating and taking advantage of the creativity potential of all of the employed is an underlying although not sufficient condition for innovation and global competitiveness development of a country and its economy. Human attitudes and behaviors are strongly influenced by being in practice and fashionable management techniques. From the perspective of creativity development and operation a high potential is hidden in the attributive talent management. Attributive talent management stands on the assumption that every human has a talent/creativity potential which in order to be used in the highest degree needs to be carefully identified and favorable conditions of its activation are to be implemented.

¹⁸ Por. B. Jamka: *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 263-273.

Agata Hilarowicz, Grażyna Osika

UWARUNKOWANIA ŚRODOWISKOWE KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie skupia się na problematyce uwarunkowań środowiskowych i ich wpływu na kreatywność i działalność innowacyjną w sytuacji pracy. Podstawowym założeniem rozważań jest to, iż ukierunkowane zmiany określonych elementów środowiska społecznego stymulują w istotny sposób potencjał innowacyjny i stanowią podstawę do tworzenia wysoce kreatywnych zespołów. Mając na uwadze powyższe założenie, na wstępie należałoby odnieść się do silnego związku, jaki zachodzi pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością. W wielu pracach pomiędzy tymi dwoma pojęciami wręcz nie widać znaczącej rozbieżności, występują one razem i traktowane są nieomal równorzędnie. Różnice uwypukla natomiast Jerzy Baruk¹, zdaniem którego kreatywność jest jedynie pierwszym etapem procesu tworzenia innowacji. Jest to zgodne z schumpeterowskim ujęciem, według którego u źródeł innowacji leży inwencja odkrywczej i przedsiębiorczej jednostki². J. Baruk podkreśla jednocześnie, iż w przeciwieństwie do innowacji kreatywność jest: „myśleniem rozbieżnym i procesem tworzenia pomysłów nie ukierunkowanym żadnym modelem”³. Z kolei istotą innowacji jest selekcja, doskonalenie, uszczegółowianie i krytyczne wdrażanie wybranych pomysłów do codziennej praktyki. Spośród wielu podejść do działalności innowacyjnej, liczne nawiązują do klasycznego i szerokiego ujęcia zaproponowanego przez J. Schumpetera⁴, zgodnie z którym innowacją są nowe kombinacje różnych materialnych elementów i produkcyjnej siły człowieka, których istotą jest wytworzenie nowego produktu, wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, posłużenie się nową metodą produkcyjną, znalezienie nowego rynku zbytu, zdobycie nowych źródeł surowców czy wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu. Z punktu widzenia niniejszego opracowania interesujące wydają się właśnie te definicje działalności innowacyjnej, które oprócz zmian w sferze technicznej czy ekonomicznej podkreślają przeobrażenia w obszarze organizacyjnym, stosunków międzyludzkich i rozwiązywania problemów. W takim znaczeniu

¹ J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 90.

² J. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

³ J. Baruk: Op. cit., s. 90.

⁴ J. Schumpeter: Op. cit., s. 104.

można odwołać się między innymi do poglądów P.R. Whitfielda⁵ czy P. Druckera⁶. Również proponowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) terminologia zawarta w podręczniku *Oslo Manual*⁷, obok innych aspektów wskazuje na innowacje jako synonim wdrożenia „(...) nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”. Na szczególny związek innowacji z twórczym myśleniem i kreatywnością wskazuje natomiast G.S. Altshuller. Jak pisze B. Kożusznik⁸, innowacja według Altshullera jest: „złożonym zjawiskiem i zbiorem umiejętności, odmiennym sposobem organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata oraz tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów”. Wyodrębniony w takim znaczeniu aspekt psychologiczny kładzie nacisk z jednej strony na proces twórczy, z drugiej zaś na powstanie sytuacji innowacyjnej, to jest zmianę układu elementów dotychczasowej sytuacji człowieka w organizacji (technologii, zadań, ludzi, celów), ważnych dla jego podstawowej aktywności, na skutek wprowadzenia nowej rzeczy, idei czy metody. Zmiana taka uruchamia wiele zjawisk organizacyjnych o charakterze negatywnym i pozytywnym⁹. W jeszcze innym podejściu do procesu innowacji zwraca się również uwagę na: „zależności zachodzące pomiędzy strukturą organizacyjną a innowacyjnością oraz wpływem otoczenia na dokonujące się w organizacji zmiany o charakterze innowacyjnym”¹⁰. W tym też kontekście można rozważyć relację pomiędzy przemianami środowiska społecznego a kreatywnością pracowników jako podstawą działań innowacyjnych.

⁵ Według P.R. Whitfielda innowacja stanowi ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów, w których rezultacie powstaje kompleksowo opracowana nowość; patrz: P.R. Whitfield: *Innowacje w przemyśle*. PWE, Warszawa 1979, s. 26.

⁶ P. Drucker zwraca uwagę, że innowacją jest wysiłek wydatkowany w celu stworzenia celowej i ukierunkowanej, zamierzonej zmiany w sferze ekonomicznej lub społecznym potencjale organizacji. Jest to zatem nowy produkt lub procedura, której zastosowanie jest znacząco nowe w stosunku do stanu poprzedniego. Patrz: P. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa 1992, s. 29.

⁷ Podręcznik OECD, Eurostat: *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wyd. polskie, Warszawa 2008, s. 48.

⁸ B. Kożusznik: *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*. W: Eadem: *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*. „Chowanna”, t. 2 (35). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2010, s. 29.

⁹ Ibid.

¹⁰ G. Osika: *Procesy innowacyjne w organizacji a koncepcja systemów informacyjnych Karla Weicka*. „Organizacja i Zarządzanie” Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej 2011, nr 1(13).

1. Środowisko społeczne a kreatywność pracowników

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kreatywność pracowników warunkującą potencjał innowacyjny można rozpatrywać w dwóch aspektach. Z jednej strony ważne jest wypracowywanie modeli indywidualnego nowatorstwa opartych na jednostkowej wiedzy i indywidualnym zaangażowaniu pracownika w proces twórczy. Z drugiej strony źródłem innowacji może być także, jeżeli nie przede wszystkim, grupowe działanie. Zaproponowane w tym opracowaniu analizy skupią się właśnie na tym drugim wątku, a dokładniej rzecz biorąc na zależności zachodzącej pomiędzy środowiskiem społecznym konstytuowanym przez grupę, pojawiającymi się w niej relacjami, warunkami otoczenia fizycznego a efektywną pracą twórczą. Zagadnienie wydaje się interesujące z punktu widzenia możliwości poszerzenia obszarów związanych z podnoszeniem kreatywności w działaniach zespołowych.

M.A. West i N.R. Anderson wymieniają cztery następujące czynniki sprzyjające innowacjom w zespole¹¹:

- wizję – jest to: „jasny, wspólny, uzgodniony, osiągalny wynik, który nadaje zespołowi kierunek i umożliwia mu skupienie wysiłków na osiągnięciu celu”¹²,
- bezpieczeństwo uczestnictwa – poczucie bezpieczeństwa pozwala przezwyciężyć opór wobec zmian, zabezpiecza przed efektami syndromu zbiorowego myślenia oraz stwarza klimat otwarty na świadome zrzekanie się wpływu, w sytuacji kiedy w grupie znajdują się jednostki, które w danej chwili lepiej sobie poradzą z przewodnictwem danemu zadaniu, z uwagi na posiadane przez siebie cechy, na przykład wiedzę merytoryczną¹³,
- wsparcie dla innowacji – jest to klimat sprzyjający otwartości poznawczej, możliwej dzięki eliminacji zachowań oceniających na etapie generowania pomysłów,
- orientację zadaniową – związaną z dbałością o zmaksymalizowanie jakości pracy zespołu oraz finalizacją kolejnych etapów innowacyjnych¹⁴.

¹¹ M.A. West, N.R. Anderson: *The social psychology of innovation in groups*. Za: M. Frese: *Zmiany charakteru pracy*. W: *Psychologia pracy w organizacji*. Red. N. Chmiel. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 374-375.

¹² Ibid.

¹³ Zob. Koncepcja deinfluencyzacji Kożusznik – to jest koncepcja, która opiera się na traktowaniu własnego wpływu w organizacji jako narzędzia podnoszenia efektywności, a nie jako atrybutu własnego znaczenia i prestiżu. Osoby charakteryzujące się wysoką deinfluencyzacją, angażując się w sytuację społeczną, świadomie przyjmują rolę regulatora wpływów, w określonych sytuacjach pozbawiając się go lub wyrzekając. Patrz: B. Kożusznik: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 177.

¹⁴ Ibid., s. 374-375.

Autorzy podkreślają, że największe znaczenie dla możliwości trafnego przewidywania poziomu innowacji ma wsparcie dla innowacji oraz bezpieczeństwo uczestnictwa¹⁵, czyli atmosfera pozytywnych reakcji grupy na wszelkie przejawy nowatorstwa, możliwa dzięki poczuciu bezpieczeństwa, które daje zespół. Wydaje się zatem, że wypracowywanie efektywnych modeli nowatorstwa zespołowego powinno uwzględniać te dwa czynniki.

Zdaniem M. Frese'a¹⁶ można obecnie mówić o dwóch dobrych modelach nowatorstwa grupowego. Jeden z nich, którego M. Frese jest autorem, eksponuje wpływ motywacji i rozbudzanie osobistej inicjatywy twórczej członków zespołu. Drugi model, którego propagatorami według M. Frese'a są M.A. West i N.R. Anderson, kładzie nacisk na rolę grupowego wsparcia i jakość komunikacji. Czynnikiem dającym możliwość połączenia obu modeli i jednocześnie uwzględnienia rozpoznanych przez M.A. Westa i N.R. Andersona kluczowych dla innowacji uwarunkowań są relacje zachodzące w grupie. Jak pokazują badania, na przykład spójność grupy, która opiera się na dobrych relacjach, podnosi poziom motywacji związany z uczestnictwem w pracach grupy oraz silnie ukierunkowuje na podniesienie jakości działań¹⁷, co z kolei przekłada się na satysfakcję z przynależności do danej grupy oraz wysoki poziom zadowolenia z wykonywanych wspólnie zadań, budując tym samym kapitał społeczny możliwy do wykorzystania w przyszłości. Wykazano także, że spójne zespoły mają niższe koszty komunikowania się wewnątrz grupy. Zwiększa się tym samym koordynacja działań, która pozwala, na przykład przy dużej presji czasu, szybciej rozwiązywać problemy, utrzymując wysoką jakość wypracowywanych rozwiązań¹⁸. Wyniki te pokazują, jak duże znaczenie dla efektywności działań zespołowych ma komunikowanie się warunkujące powstawanie jakichkolwiek relacji.

Ch. Berger, zajmujący się problematyką komunikowania się i relacji, wymienia trzy podstawowe warunki zaistnienia relacji, zalicza do nich:

- wzajemną świadomość swojego istnienia i liczenie się ze sobą – wydaje się, że w odniesieniu do drugiej części tego warunku – liczenia się ze sobą – bardziej adekwatne będzie wykorzystanie używanego przez E. Goffmana pojęcia zachowania twarzy – „Pojęcie twarzy można zdefiniować jako pozytywną wartość społeczną przypisywaną w danej sytuacji spotkania”¹⁹ drugiej osobie; warunek ten dotyczy zatem zindywidualizowanego podejścia do każdego uczestnika interakcji.

¹⁵ Bezpieczeństwo uczestnictwa umożliwiło przewidywanie innowacji w zespołach zarządzających. Por. M. Frese: Op. cit., s. 375.

¹⁶ Ibid., s. 465.

¹⁷ Por. badania Isen i Barona w: Ibid.

¹⁸ W.G. Ouchi: *Markets, bureaucracies and clans*. W: Ibid.

¹⁹ Por. E. Goffman: *Rytuał interakcyjny*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5.

- wzajemny wpływ – znaczy to, że uczestnicy interakcji nie są obojętni na swoją obecność; obecność jest pobudzająca poznawczo i emocjonalnie niezależnie od znaku tego pobudzenia.
- uzgodnienie społecznej formy kontaktu i zdefiniowanie wzajemnych oczekiwań – zaistnienie każdej relacji wymaga wypracowania akceptowanych przez obie strony zachowań, stanowiących o istocie relacji i jednocześnie wpisujących się w oczekiwania związane z danym typem interakcji²⁰; dotyczy to także sytuacji związanych z relacjami negatywnymi, na przykład wrogość wobec siebie zakłada manifestację wrogich zachowań i takie zachowania są oczekiwane, a przełamywanie tej zasady interakcji wiąże się z podejrzliwością – typowym przykładem może być tak zwana dewaluacja reaktywna²¹.

Jak ustalono wcześniej, tym, co decyduje o efektywności innowacyjnie pracujących zespołów, jest bezpieczne uczestnictwo i wsparcie dla innowacji. W związku z tym nasuwa się pytanie o to, jak należy uszczegółowić rozpoznane przez Ch. Bergera warunki zachodzenia relacji, aby możliwe było osiągnięcie zarówno bezpiecznego uczestnictwa, jak i wsparcia dla innowacji, albo krócej – jaki jest optymalny zestaw warunków do tworzenia zespołów o wysokim poziomie kreatywności. W przypadku pierwszego warunku istotna jest świadomość kompetencji zawodowych, rodzaj wiedzy, jakim dysponują poszczególni członkowie zespołu połączony z uznaniem tych kompetencji oraz tej wiedzy. Drugi warunek dotyczy wzajemnego, pozytywnego stymulowania, inspirowania. Ten rodzaj wpływu bywa określany kategorią siły autorytetu (*referent power*)²², ale ten typ autorytetu nie jest oparty na formalnie sprawowanej władzy. Jego źródłem jest sympatia i szacunek, jakim darzą siebie osoby tworzące grupę. Natomiast formy kontaktu w zespołach, w których praca polega na nowatorstwie, powinny być oparte na relacji zaufania. Zdaniem P. Sztompki, relacja ta musi mieć zarówno charakter instrumentalny, aksjologiczny, jak i powierniczy. Instrumentalny dotyczy eliminowania z grupy zachowań typowych dla „pasażerów na gapę”²³, jest związany z ocze-

²⁰ Ch. Berger: *Revisiting the relationship construct*. W: R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proktor II: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006, s. 252.

²¹ Dewaluacja reaktywna pojawia się często w sytuacjach konfliktowych i polega na interpretacji każdego, pojedynczego zachowania uczestników interakcji jako przejawu podstępów lub oznaki słabości, patrz: M. Watkins: *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejścia prowadzące do przełomu*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 153.

²² R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proktor II: Op. cit., s. 461.

²³ „Pasażer na gapę” (*free rider*) – pokusa pojawiająca się podczas wykonywania zadań grupowych do ograniczenia wysiłków lub całkowitego uchylenia się od nich oparta na założeniu, że inni i tak muszą wykonać pracę. Por. P. Sztompka: *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 139.

kiwaniem starannego i skoordynowanego działania²⁴. Charakter aksjologiczny przejawia się w podzielanym przez wszystkich członków zespołu wartościowaniu zarówno samego celu działania, jak i wysiłków wkładanych w jego realizację. Zapewnia to spójność działań oraz motywuje do ich podejmowania. Powierniczy wymiar relacji zaufania wiąże się z przekonaniem, że zespół wytrwa we wspólnym działaniu aż do ukończenia zadania. Pozwala to na utrzymanie wysokiego poziomu poczucia bezpieczeństwa, koniecznego przy tego typu działaniach, o czym była mowa już wcześniej.

Opis charakteru relacji koniecznych do stworzenia optymalnego środowiska społecznego dla wysokiej kreatywności wymaga rozpatrzenia jeszcze jednego aspektu związanego z dynamiką relacji. „Relacja nie jest formą statyczną lecz procesem”²⁵. Jeden z najbardziej rozpowszechnionych modeli obrazujących dynamikę relacji stworzyli M.W. Knapp i J.A. Vangelisti²⁶. Składa się on z dziewięciu faz zawiązywania, podtrzymywania i wycofywania się z relacji. I tak, zawiązywanie relacji obejmuje: inicjowanie kontaktu, eksperymentowanie oraz intensyfikowanie. Podtrzymywanie, związane z utrzymaniem stabilnej i satysfakcjonującej relacji, można podzielić na: integrowanie, związek, odróżnianie się²⁷. Ostatnia faza, to jest wycofywanie, przebiega w takich etapach jak: ograniczanie, stagnacja, unikanie, zakończenie. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najistotniejszy jest etap związany z podtrzymywaniem relacji, bowiem zapewnia on najniższe koszty komunikacyjne. Zespół dzięki pozytywnym zachowaniom, otwartości i silnemu zmotywowaniu do wspólnego działania może skupić się tylko na realizacji zadania. Istotny z punktu widzenia kreatywności wydaje się etap odróżniania, kiedy to jednostki, mając poczucie bycia częścią zespołu, są w stanie jednocześnie zdefiniować swój wyjątkowy wkład w jego funkcjonowanie. Osiągnięta na etapie podtrzymywania relacji stabilizacja jest widoczna w podniesieniu efektywności działań zespołu²⁸. Warto jednakże zaznaczyć, że znajomość pozostałych etapów „życia relacji” może być pomocna zarówno w diagnozowaniu optymalnego dla przedsięwzięć twórczych zaawansowania relacji, jak i przewidywaniu momentu, w którym w zespole może pojawić się kryzys, związany na przykład z syndromem zbiorowego myślenia²⁹.

²⁴ Ibid., s. 140.

²⁵ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proktor II: Op. cit., s. 258.

²⁶ Ibid., s. 259.

²⁷ Etap odróżniania się jest poszukiwaniem swojej tożsamości we wspólnocie – kim jestem dla siebie we wspólnocie. Może być on rozpatrywany jako rozwój, ale także jako pierwszy etap wycofywania się.

²⁸ R. Lewicki, A. Haim, K. Oleander: *Pomyśl zanim powiesz*. Wydawnictwo Amber, Warszawa 1997, s. 235.

²⁹ Syndrom zbiorowego myślenia jest związany z obniżeniem potencjału intelektualnego grupy ze względu na: zbyt dużą spójność, zbyt dużą jednorodność i jednomyślność grupy, autorytarne przywództwo itp. Por. D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini: *Psychologia społeczna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 630-632; E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert: *Psychologia społeczna*.

Podsumowując powyższe przemyślenia, wydaje się, że najbardziej optymalnym środowiskiem społecznym, gwarantującym uzyskiwanie wysokiego poziomu kreatywności u pracowników, jest wypracowanie i utrzymanie relacji na etapie stabilizacji, pozwalającej obniżyć koszty komunikacyjne i umożliwiającej maksymalizację koordynacji działań. Natomiast charakter relacji powinien opierać się na zaufaniu zarówno instrumentalnym, aksjologicznym, jak i powierniczym, bowiem pozwala ono ukierunkować formy kontaktu oraz oczekiwania członków grupy na realizację postulatu wsparcia dla innowacji i bezpiecznego uczestnictwa. Z kolei świadomość kompetencji, jakimi dysponuje zespół, dzięki wiedzy poszczególnych jego członków oraz wzajemnemu pozytywnemu stymulowaniu pozwala wypracowywać cenne merytoryczne efekty.

Rozpoznanie korzystnego dla innowacji środowiska społecznego jest tylko pierwszym krokiem do tworzenia tego typu zespołów. Kolejne zadanie powinno opierać się na sporządzeniu listy czynników wpływających na osiągnięcie postulowanych efektów. W niniejszych rozważaniach zostanie poddana analizie tylko jedna z tych zależności. Dotyczy ona związku fizycznego otoczenia i relacji społecznych.

2. Fizyczne otoczenie pracy a kreatywność pracowników

Od wyodrębnienia się w latach 60. ubiegłego stulecia dziedziny łączącej dorobek psychologii i architektury, zwanej psychologią środowiska, powszechnie przyjmuje się istnienie zależności pomiędzy otoczeniem fizycznym a zachowaniami ludzi. Jest to wiedza z powodzeniem wykorzystywana do projektowania pomieszczeń, w których dzięki przemyślanym rozwiązaniom można wpływać na spójność grupy, rodzaj budowanych relacji, ale także na przebieg procesów komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz grupy³⁰. Najlepszym tego typu przykładem są tak zwane biura o szerokiej czy też otwartej przestrzeni, które pracownicy oceniają jako przyjazne i sprzyjające kontaktom z ludźmi³¹. Wydaje się zatem, że w dobie konieczności szczególnej dbałości o kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw również ten aspekt powinien zostać poddany analizie, dając szansę na podniesienie potencjału twórczego pracowników.

cd. przypisu 29

Serce i umysł. Wydawnictwo Zysk i Ska, Poznań 1997, s. 380-381.

³⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 363.

³¹ Warto zaznaczyć, że zdaniem Schultzów ten typ pomieszczeń ma swoje mankamenty, na przykład typowy dla tych pomieszczeń brak prywatności obniża satysfakcję z wykonywanej pracy. Por. *ibid.*, s. 365.

Przeprowadzone przez A. Maslowa i Z. Mintza³² doświadczenia pozwoliły wyodrębnić sześć następujących wymiarów otoczenia wpływających na ludzkie zachowania:

- percepcję relacji formalnych – czy dana sytuacja jest postrzegana jako formalna czy nieformalna, ten wymiar jest związany ze stopniem kontroli zachowania,
- percepcję ciepła – chodzi tu o tak zwane ciepło psychiczne związane z poczuciem komfortu przebywania w danym pomieszczeniu,
- percepcję prywatności – w przypadku tego wymiaru istotny jest stopień zawłaszczenia przestrzeni przez osoby w niej przebywające oraz stopień upublicznienia,
- percepcję znajomości otoczenia – czyli na ile dane miejsce jest nam znane,
- percepcję ograniczenia – czyli wielkość pomieszczenia oraz będąca jej konsekwencją „przestrzeń do interakcji”, ten wymiar jest związany uwarunkowanymi kulturowo zasadami proksemicznymi³³.

Biorąc pod uwagę wypracowane w obrębie psychologii środowiska zasady można pokusić się o sformułowanie następujących wskazań, ważnych z punktu widzenia relacji, jakie mamy w danym pomieszczeniu uzyskać, które mogą mieć wpływ na kreatywność:

- percepcja relacji formalnych – zaufanie z istoty wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa, zatem przestrzeń powinna mieć nieformalny charakter; brak kontroli swojego zachowania jest także związany z istotnym dla kreatywności zjawiskiem olśnienia,
- percepcja ciepła – poczucie komfortu związane z przebywaniem w danym pomieszczeniu pozwala wyeliminować ewentualne dystraktory odciągające od wykonania zadania, a jednocześnie odczuwany komfort nie prowokuje do opuszczania pomieszczenia; daje to możliwość dostosowywania długości pracy do potrzeb danej sytuacji,
- percepcja prywatności – w przypadku tego wymiaru powinno się dążyć do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, które daje swoje terytorium, ale z drugiej strony ważne jest także wyznaczenie obszaru wspólnego, potrzebnego do wykonania zadania,
- percepcja znajomości otoczenia – pomieszczenie musi być „oswojone” przez wszystkich członków zespołu, w ramach integracji grupy, przy zachowaniu wskazań dotyczących terytorium własnego/terytorium wspólnego można poprosić grupę o dopasowanie pomieszczenia do swoich potrzeb,

³² M.S. Hanna, G.L. Wilson: *Communicating in Business and Professional Settings*. Random House, New York 1988, s. 87-88.

³³ E. Hall: *Ukryty wymiar*. Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 2005.

- percepcja ograniczenia – pomieszczenie nie może być za ciasne, żeby nie ograniczać swobody interakcji, i pozwolić na „wyznaczenie” granic własnego terytorium dla każdego z członków, musi pomieścić także część wspólną; ale z kolei nie może być też za duże, żeby grupa nie mogła się rozproszyć; wiadomo także, że duże przestrzenie wpływają negatywnie na aktywność komunikacyjną, na przykład ze względu na sposób rozchodzenia się głosu mogą zniechęcać do wypowiedzi³⁴.

Do elementów otoczenia pozwalających uzyskać postulowany powyżej efekt, związany z opisywanymi wymiarami percepcji otoczenia, zalicza się oświetlenie, kolorystykę pomieszczenia, rodzaj mebli oraz sposób ich użytkowania. W tym konkretnym przypadku chodziłoby o miejsce zajmowane przy stole³⁵. Niestety, ze względu na ograniczenia formalne niniejszego opracowania, analiza musi zostać ograniczona jedynie do wskazania potencjału tkwiącego w rozpoznaniu zależności między kreatywnością, rodzajem relacji a otoczeniem fizycznym, w którym te relacje przebiegają i dlatego skupia się tylko na opisanu ogólnych wskazań dotyczących otoczenia fizycznego, istotnych z punktu widzenia pożądanych zachowań ludzi.

Podsumowanie

Wydaje się, że zaproponowane podejście jest dobrym tropem pozwalającym podnieść produktywność zespołów, których praca opiera się na kreatywności. Jedną z jego zalet jest to, że samo ma charakter kreatywny. Próbuje bowiem badać zależności między obszarami, które mają zaplecze empiryczne³⁶, ale wydobywa z materiału badawczego nowe, bardziej aktualne aspekty. Słuszność prowadzonych rozważań zdają się potwierdzać pewne koncepcje rozwiązań zarówno o charakterze architektonicznym, jak i związanych z organizacją przestrzeni roboczej. Zwraca na nie uwagę między innymi B. Jung, pisząc o otwartych przestrzeniach pracy kreatywnej³⁷. Problematyka ta zaczyna być również poruszana w czasopismach architektonicznych.

³⁴ M.L. Knap, J.A. Hall: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 179-180.

³⁵ Por. D.G. Leathers: *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 464-482; M.L. Knap, J.A. Hall: Op. cit., s. 170-190.

³⁶ Por. D.G. Leathers: Op. cit., s. 464-482; M.L. Knap, J.A. Hall: Op. cit., s. 170-190.

³⁷ B. Jung: *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa”. Otoczenie mediów ery Web 2.0. W: Wokół mediów ery Web 2.0*. Red. B. Jung, s. 232-233.

INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL CONDITIONS ON EMPLOYEE CREATIVITY

Summary

The article focuses on the issue of the environmental conditions and their role in stimulating creative and innovative organization. It was assumed that specific changes in some elements of social environment influence innovative potential and highly effective creative work. The subject is especially interesting due to the possibility of increasing creativity in team work.

Alicja Winnicka-Wejs

WYBRANE CECHY OFERT SZKOLENIOWYCH Z ZAKRESU KREATYWNOŚCI

Wprowadzenie

W dobie *creative management* i ery koncepcji H.D. Pinka¹ coraz częściej organizacje wymagają od swoich pracowników twórczego myślenia i działania. By osiągnąć przewagę konkurencyjną, udoskonalić procesy rozwiązywania problemów, firmy inwestują w pracowników, oferując im między innymi szkolenia rozwijające potencjał twórczy.

Przedmiotem opracowania jest analiza wybranych aspektów podażowych i popytowych rynku szkoleń z zakresu kreatywności. Podstawowe problemy badawcze brzmią: Czy kreatywność jest obecna w tematyce szkoleń? Jakiego rodzaju szkolenia z zakresu kreatywności są dostępne na rynku szkoleń w Polsce? Jakie kryteria można wykorzystać przy ich analizie?

W odniesieniu do tych problemów sformułowano następującą hipotezę badawczą: Kreatywność jest obecna w tematyce szkoleń, a na rynku szkoleń oferowane są różnorodne szkolenia z zakresu kreatywności, które można przeanalizować za pomocą takich cech jak: grupy docelowe, cele, programy, metody i formy, czas trwania, ceny, trenerzy.

W związku z tym, iż nie ma jednego schematu, algorytmu badania rynku szkoleń², wybrano wyżej wymienione cechy. Metodą badawczą zastosowaną na potrzeby niniejszego opracowania jest analiza ofert szkoleniowych umieszczonych na największej i najaktualniejszej internetowej bazie szkoleniowej, to jest na www.nf.pl. Badanie odnosi się do danych aktualnych w dniu 12 marca 2012 roku.

1. Kreatywność w tematyce szkoleń

Interesujące nas pojęcie „kreatywność”, a zarazem kluczowe hasło w internetowych wyszukiwarkach baz szkoleniowych, występuje w przeróżnych wariantach. Potencjalni odbiorcy szkoleń wpisują tak zwane zapytania, które są następnie zapamiętywane i zapisywane. Stąd też możliwość pogrupowania

¹ H.D. Pink: *Calkiem nowy umysl*. Wydawnictwo Poligraf, Brzezina Łąka 2009, s. 14.

² A. Winnicka-Wejs: *Badanie rynku szkoleń*. W: *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*. Difin, Warszawa 2012, s. 56.

kluczowych haseł dotyczących kreatywności (por. tabela 1). Wydaje się, że tę listę można potraktować jako specyfikację zapotrzebowania na „tematy szkoleniowe”.

Tabela 1

Kreatywność – hasła kluczowe w wyszukiwarkach baz szkoleniowych

KREATYW- NOŚĆ	KREATYWNA	KREATYWNE	KREATYWNY	KREATYWNI
Kreatywność; Kreatywność szkoleń; Kreatywność w biznesie; Kreatywność sprzedaży; Kreatywność dziecka; Kreatywność i intuicja; Kreatywność i twórczość; Kreatywność i analityczne myślenie; Kreatywność i twórcze myślenie; Kreatywność a rozwój; Kreatywność zawodowa	Kreatywna rachunkowość	Kreatywne myślenie; Kreatywne myślenie i motywowanie; Kreatywne myślenie w biznesie; Kreatywne techniki; Kreatywne rozwiązywanie problemów; Kreatywne zarządzanie; Kreatywne podejście do pracy	Kreatywny pracownik; Kreatywny specjalista; Kreatywny menedżer; Kreatywny nauczyciel; Kreatywny rozwój	Kreatywni

Źródło: www.nf.pl, www.inwestycjawkadry.pl, dostęp: 13.03.2012.

Najczęściej szkolenia z zakresu kreatywności znajdują się w kategorii szkoleń biznesowych dotyczących umiejętności osobistych. W wybranej bazie szkoleń (www.nf.pl) w dniu 12 marca 2012 roku znajdowało się 136 szkoleń mających konotacje ze słowem „kreatywność” na 4794 szkoleń z umiejętności osobistych, co stanowiło 2,8%. Trzeba pamiętać, że nie ma wśród nich szkoleń reklamowanych gdzieś indziej (na przykład własna strona firmy, inny portal szkoleniowy). Dlatego trudno dokładnie określić udział tego typu szkoleń na rynku. Można przypuszczać także, że rynek ofert szkoleniowych charakteryzuje wysoka dynamika, a jej określenie wydaje się na chwilę obecną niewykonalne.

Po wnikliwej analizie wyżej wymienionych 136 szkoleń okazało się, że tylko 58,1% z nich (79 ofert) w treści tytułu bądź w treści programu nawiązuje do kreatywności (por. tabela 2). Odrzucono szkolenia, które według autorki nie przynależą do kategorii „kreatywność” – przykładowo: „Certyfikowana dermokonsultantka apteczna”, „Trening z asertywności”, „Negocjacje zakupowe”, „Sztuka prezentacji”, „Zarządzanie konfliktem”.

Wobec powyższego do analizy wybranych cech ofert szkoleniowych wybrano wyżej wymienionych 79 szkoleń (por. tabela 2).

Tabela 2

Lista szkoleń z zakresu kreatywności wraz z nazwami ich oferentów
(oferta na dzień 12.03.2012)*

Tytuł szkolenia	Firma szkoleniowa/firmy szkoleniowe oferujące szkolenie
1	2
1. „Automotywacja i trening twórczego myślenia”	Trainers Team
2. „Ceramika psychologiczna – trening twórczego myślenia”	Agencja SEDNO Sp. z o.o.
3. „Dobre, bo twórcze. Jak skutecznie rozwiązywać problemy w biznesie?”	Studio HR
4. „Gimnastyka dla mózgu – trening kreatywności i twórczego myślenia”	Akademia Rozwoju Twórczego „SKY”
5. „Inteligencja emocjonalna i automotywacja – zrozumieć siebie i własne emocje oraz skutecznie budować własny potencjał kreatywności w życiu i w biznesie?”	PRO-BUSINESS MANAGEMENT CONSULTING
6. „Inteligencja kreatywna, czyli jak rozwijać twórczą postawę i myślenie?”	NOWE OPCJE Szkolenia-Integracja-Doradztwo-Facylitacja
7. Jak wykorzystać techniki twórczego myślenia w biznesie	Nowe Motywacje Sp. z o.o.
8. „Jak wyróżnić się i być zawsze o krok do przodu od konkurencji – trening kreatywności”	Europejskie Centrum Kształcenia Eureka
9. „Kreatywne myślenie”	Open Grupa Dobrych Trenerów; AVENHANSEN Sp. z o.o.; Midwest; Team and Personal
10. „Kreatywne myślenie i automotywacja”	PRO-BUSINESS MANAGEMENT CONSULTING
11. „Kreatywne myślenie – jak zwiększać i inspirować twórczą postawę oraz potencjał pracowników?”	PRO-BUSINESS MANAGEMENT CONSULTING
12. „Kreatywne myślenie w rozwiązywaniu problemów”	Laboratorium Psychoedukacji – Szkolenia i Doradztwo sp. z o.o.
13. „Kreatywne podejście do rozwiązywania problemów”	INVENTI Consulting
14. „Kreatywne rozwiązywanie konfliktów”	Open Grupa Dobrych Trenerów

cd. tabeli 2

1	2
15. „Kreatywne rozwiązywanie problemów”	HPR Group Sp. z o.o. SelectOne Sp.k.; Pracownia Umiejętności Focus- Marcin Furmański; KM Studio; GLOBAL Training Centre Sp. z o.o.
16. „Kreatywne rozwiązywanie problemów/Kreatywność w pracy i na co dzień”	Edu-Innowacja
17. „Kreatywne rozwiązywanie problemów z elementami treningu twórczości”	ASESORIA
18. „Kreatywność”	Nowe Horyzonty Świat Sukcesu
19. „Kreatywność dla menedżerów”	NORMAN BENETT Sp. J.
20. „Kreatywność i innowacyjność”	HPR Group Sp. z o.o. SelectOne Sp.k.
21. „Kreatywność i wyobraźnia – siłą napędową w rozwiązywaniu problemów”	PRODIALOG
22. „Kreatywność – jak ją wydobyć i jak z niej korzystać”	Demos Polska Sp z o.o.
23. „Kreatywność – jak twórczo rozwiązywać problemy”	MABOR Sp. z o.o. – Centrum Doradztwa i Szkoleń
24. „Kreatywność – rozwój potencjału twórczego”	FORTUNA & FORTUNA
25. „Kreatywność – Treningi hybrydowe nową formą rozwoju kompetencji interpersonalnych”	IKA Ludzie Przygoda Doświadczenie
26. „Kreatywność w biznesie”	Europejska Grupa Doradcza Sp z o.o.; Biznes Edukator Sp. z o.o.
27. „Kreatywność w biznesie. Twórcze rozwiązywanie problemów”	Progress Project Sp. z o.o.
28. „Kreatywność w działaniu, czyli jak zwiększyć swoją pomysłowość i inwencję twórczą zespołu”	HOMO CREATORE Centrum Doradztwa i Szkoleń
29. „Kreatywność w reklamie. Innowacyjne pomysły i szukanie inspiracji”	Marketing w praktyce Media i Szkolenia
30. „Kreatywność w praktyce”	Effect Group Sp. z o.o.
31. „Kreatywność w sprzedaży – trening umiejętności interpersonalnych”	Global Business Center sp. z o.o.
32. „Mind mapping czyli tworzenie map umysłowych”	CENTRUM SZKOLENIOWE MENTOR
33. „Myślenie kreatywne, czyli jak polubić wyobraźnię”	TRENING SYSTEM Grupa Szkoleniowo – Doradcza
34. „Od inspiracji do wdrożenia – trening kreatywności”	TransMisja Grupa Doradczo-Szkoleniowa

cd. tabeli 2

1	2
35. „Proaktywność i kreatywność – techniki twórczego myślenia w działaniach biznesowych”	Progress Project Sp. z o.o.
36. „Relaxation and creativity at work and in life – warsztaty dla kadry anglojęzycznej”	Nowe Horyzonty Świat Sukcesu
37. „Rozwijanie kreatywności”	FPL Sp. z o.o.; INVENTI Consulting
38. „Rozwiń skrzydła wyobraźni”	Quest Szkolenia Psychologiczne
39. „Skuteczna kreatywność indywidualna i zespołowa”	Schenk Institute Sp z o.o.
40. „Sposób na kryzys, czyli twórcze rozwiązywanie problemów”	Nowe Horyzonty Świat Sukcesu
41. „Szerokopasmowy dostęp do szarych komórek – czyli kreatywność w działaniu”	WORK DESIGN
42. „Techniki kreatywnego myślenia w biznesie – poszukiwanie możliwości dla nowych działań firmy i rozwiązywanie problemów”	Centrum Organizacji Szkoleń Menedżerskich
43. „Techniki kreatywnego rozwiązywania problemów”	ISG Personalmanagement
44. „Techniki myślenia kreatywnego”	HUMAN SKILLS
45. „Techniki teatru improwizacji w biznesie”	Pegaz Group Sp. z o.o.
46. „Techniki twórczego myślenia”	CERTUS Centrum Szkolenia i Doradztwa Sp. z o.o.
47. „Trening kreatywności”	MANTHEY firma szkoleniowa; ISG Personalmanagement; Training Factory; Przybyliński – Trening Doradztwo i Szkolenia; HR Masters
48. „Trening kreatywności – Business Studio”	BUSINESS STUDIO
49. „Trening kreatywności i innowacyjności w biznesie – myśl i działaj niestandardowo aby zwiększyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa”	Centrum Organizacji Szkoleń i Konferencji SEMPER
50. „Trening kreatywności – techniki twórczego myślenia, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji”	Global Business Center sp. z o.o.
51. „Trening rozwoju kreatywności – twórcze zarządzanie/licencja”	Międzynarodowa Platforma Szkoleniowa Kotapscy Training & Consulting Group (MPS)
52. „Trening twórczego myślenia i rozwiązywania problemów”	Personnel College BG – Doradztwo Kadrowe
53. „Trening twórczości/kreatywności”	Fundacja Promocji Edukacyjnej ORYLION
54. „Tu potrzebna jest burza mózgów! Kreatywność w pracy indywidualnej i zespołowej, kreatywne myślenie i rozwiązywanie problemów”	Self-Made Man Academy

cd. tabeli 2

1	2
55. „Twórcze myślenie”	MODERATOR S.C.; Training Partners Sp. z o.o.
56. „Twórcze rozwiązywanie problemów”	Agencja SEDNO Sp. z o.o.; Przybyliński – Trening Doradztwo i Szkolenia.
57. „Twórcze rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji”	FPL Sp. z o.o.; Sokrates Akademia Treningu i Rozwoju
58. „Twórcze rozwiązywanie problemów. Trening kreatywności”	Agencja Rozwoju Innowacji S.A.
59. „Twórcze rozwiązywanie problemów pracowniczych”	SOLID CONSULTING Łukasz Kotwica
60. „Twórczość – kreatywne myślenie dla pracowników działu IT”	Biuro Usług Doskonalenia Zarządza- nia i Organizacji SYSTEM Sp. J.
61. „Warsztaty kreatywnego myślenia”	Kalkstein Sp. z o.o.
62. „Warsztaty kreatywności i innowacyjności w zarządzaniu”	ISG Personalmanagement
63. „Warsztaty rozwijania kreatywności i przywództwo organizacyjne”	ASAP EDUCATION

* Niektóre tytuły szkoleń powtórzyły się, dlatego liczba szkoleń wynosi 63, a nie 79.

Źródło: http://szkolenia.nf.pl/biznesowe/slowo_kreatywnosc, dostęp: 12.03.2012.

Z tabeli 2 wynika, że obecnie na rynku szkoleń w Polsce kilkadziesiąt firm oferuje szkolenia z zakresu kreatywności. Interesujący jest fakt, iż tytuły szkoleń w przeważającej części nie powtarzają się, a zdarzają się wśród nich także ciekawe/oryginalne, jak przykładowo: „Szerokopasmowy dostęp do szarych komórek – czyli kreatywność w działaniu” czy „Rozwiń skrzydła wyobraźni”. Na uwagę zwraca jedno szkolenie dotyczące kreatywności w pracy i w życiu osobistym w języku angielskim.

W kategorii szkoleń biznesowych znalazły się także dwa szkolenia z zakresu kreatywnej rachunkowości, jednakże nie zaliczono ich do szkoleń uczących kreatywności, gdyż, nie znając ich treści – nie wiadomo, czy czasem nie stanowią one wypaczenia idei kreatywności.

2. Odbiorcy szkoleń z zakresu kreatywności

W przypadku analizowanych szkoleń informacje o grupie docelowej znajdują się w szczegółowej ofercie/charakterystyce, lecz trzeba zaznaczyć, iż 45,9% spośród nich nie posiadało takiej informacji. Nieliczne z nich już w tytule szkolenia określają potencjalnych klientów/uczestników (na przykład „Twórczość – kreatywne myślenie dla pracowników IT”, „Kreatywność dla menedżerów”, „Kreatywność w sprzedaży”, „Kreatywność w reklamie”).

Odbiorców szkoleń z kreatywności można podzielić na dwie grupy: pierwszą można by określić mianem „niedokładnie sprecyzowanej” (szeroka), a drugą „dokładnie sprecyzowanej” ze względu na wymagane stanowiska, branże/działy (wąska) (por. tabela 3). W niektórych przypadkach sugerowana jest liczebność grup, na przykład od 8 do 12 osób (lub maksymalnie 15 osób).

Tabela 3

Grupy docelowe szkoleń z zakresu kreatywności

Grupa docelowa	Wyodrębnione grupy docelowe ze względu na kryterium
1	2
Szeroka (niedokładnie sprecyzowana – – nieprofilowana)	<i>Rozwój osobisty</i> Wszyscy zainteresowani tematyką szkolenia, rozwijaniem potencjału twórczego, rozwojem własnej kreatywności, chcący doskonalić sztukę kreatywnego myślenia, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pragnący usprawnić swoje umiejętności twórcze bez względu na wykonywaną profesję. <i>Twórczy charakter zadań w życiu osobistym lub w pracy</i> Osoby, które spotykają się z sytuacjami wymagającymi od nich niestandardowych pomysłów, których obowiązki zawodowe wymagają kreatywnego myślenia, na stanowisku pracy często napotykają nowe, nieposiadające standardowych rozwiązań zadania. <i>Praca zespołowa</i> Osoby pracujące w zespołach, wykorzystujące pracę grupową do rozwiązywania problemów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. <i>Różnorodność</i> Różne grupy docelowe, w zależności od oczekiwań klienta i sposobu skonstruowania programu, grupy bez preferencji co do stanowiska, doświadczenia, płci. <i>Brak informacji o grupie docelowej</i>

cd. tabeli 3

1	2
Wąska (dokładnie sprecyzowana – profilowana)	<i>Stanowiska</i> właściciele firm; menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania; specjaliści; handlowcy; sprzedawcy; pracownicy administracji; konsultanci; architekci rozwiązań sieciowych; programiści; koordynatorzy projektów; nauczyciele, wykładowcy, instruktorzy, naukowcy, wynalazcy, projektanci, twórcy, dziennikarze, politycy, mówcy, prezenterzy, trenerzy. <i>Branża/działy</i> badanie i rozwój, marketing, kreacja, komunikacja wewnętrzna, reklama, promocja, obsługa klienta, public relations, sprzedaż, służba cywilna. <i>Język szkolenia</i> kadra anglojęzyczna

Z tabeli 3 wynika, iż w praktyce menedżerowie i specjaliści personalni nie są jeszcze bezpośrednio ujmowani w wąskiej grupie beneficjentów szkoleń z zakresu kreatywności, a przecież podmioty gospodarowania kapitałem ludzkim można objąć różnymi rodzajami treningów twórczości³.

3. Cele szkoleń

Analizując cele szkoleń z zakresu kreatywności, zauważa się niewystępowanie wyraźnego rozróżnienia na treningi twórczości i treningi twórczego rozwiązywania problemów, czy też podział bardziej rozdzielający umiejętności twórcze: treningi abaryetyczne, treningi stymulowania twórczego myślenia i treningi heurystyczne, stosowane w szkołach wyższych⁴.

Nawiązując do syntetycznego obrazu podstawowych elementów osobowości i zdolności rozwijanych przez trening twórczości autorstwa M. Karwowskiego⁵, można wyróżnić następujące cele szkoleń z zakresu kreatywności:

- pokonywanie barier psychicznych i psychospołecznych, utrudniających kreatywne działanie (abaryetyka),

³ Por. A. Lipka: *Treningi twórczości dla menedżerów i specjalistów personalnych*. W: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: Op. cit., s. 22.

⁴ K. Piotrowski: *Konstruowanie treningów twórczości – cele*. „Pismo Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego” 2011, nr 7, s. 17.

⁵ M. Karwowski: *Trening twórczości: rozpoznanie, planowanie, monitorowanie, przewodzenie*. W: *Trening twórczości w szkole wyższej*. Red. K.J. Szmidt. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2005, s. 46-49.

- poznanie reguł rządzących myśleniem, zdobycie wiedzy na temat procesów myślenia (metapoznanie),
- rozwijanie otwartości na doświadczenie, giętkości struktur poznawczych (otwartość),
- poznanie technik heurystycznych przydatnych w rozwiązywaniu problemów (heurystyka).

Podczas szkoleń powinna być rozwijana płynność, giętkość i oryginalność poprzez dokonywanie operacji umysłowych, takich jak: dedukcja, kojarzenie, abstrahowanie, transformowanie, metaforyzowanie, indukcja⁶. W tabeli 4 przedstawiono wybrane przykłady celów szkoleń z zakresu kreatywności przyporządkowane do wymienionych obszarów.

Tabela 4

Wybrane przykładowe cele szkoleń z zakresu kreatywności

Obszar celu	Wybrane przykładowe cele szkoleń z zakresu kreatywności
1	2
Abarietyka	„Nauczą się unikać i zapobiegać elementom, które blokują procesy twórcze (m.in. „killery”, inhibitory)”; „Nabycie umiejętności w zakresie diagnozowania i usuwania barier w kreatywności”; „Nabycie umiejętności dostrzegania i radzenia sobie z barierami ograniczającymi twórcze myślenie i działanie (indywidualne i zespołowe)”; „Pogłębienie wiedzy i doskonalenie umiejętności w zakresie wykorzystywania potencjału kreatywności”; „Radzenie sobie z barierami twórczego myślenia i wewnętrznym krytykiem”
Metapoznanie	„Poszerzenie wiedzy na temat twórczego myślenia i działania”; „Nabycie wiedzy w zakresie wykorzystania twórczości w organizacji”; „Zdobycie kluczowej wiedzy z zakresu kreatywnego myślenia i twórczego rozwiązywania problemów”; „Wzrost wiedzy z zakresu znaczenia i rozumienia kreatywności”; „Zrozumienie pojęć i kryteriów twórczości, zasad twórczego myślenia”; „Dostarczenie wiedzy i rozwój umiejętności dotyczących myślenia kreatywnego”

⁶ Por. E. Nęcka: *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995.

cd. tabeli 4

1	2
Otwartość	„Pobudzenie otwartości i spontaniczności w wyrażaniu własnych myśli, pomysłów i emocji” „Trening generowania, oceniania i wdrażania twórczych pomysłów”; „Trening składników poznawczych niezbędnych do twórczego myślenia, takich jak: pamięć, intuicja twórcza, rozwój wyobraźni”; „Kreatywne tworzenie nowych rozwiązań”; „Ćwiczenie grupowych form generowania pomysłów i oceny ich przydatności” „Kształtowanie nawyku szukania wielu rozwiązań (myślenie rozbieżne, dywergencyjne) i identyfikowania sedna problemu”
Heurystyka	„Poznanie technik sprzyjającym kreatywnemu myśleniu”; „Nabycie umiejętności praktycznego zastosowania technik twórczego myślenia do rozwiązywania konkretnych problemów napotykanych w codziennej praktyce zawodowej”; „Stosowanie technik stymulacji myślenia twórczego”; „Doskonalenie umiejętności stosowania technik i narzędzi rozwiązywania problemów”; „Umiejętność wykorzystania różnych technik twórczego myślenia w zależności od problemu”; „Posługiwanie się metodami synektycznymi do celnego zidentyfikowania problemu oraz podejmowania decyzji w sytuacjach trudnego i niejednoznacznego wyboru”; „Wypracowanie heurystyk zachowań twórczych wykorzystywanych podczas pracy zespołu po zakończeniu szkolenia”

4. Programy szkoleń

Szczegółowe programy szkoleń z zakresu kreatywności są dość zróżnicowane („widoczny nacisk” na wybrane treści programu), ale można w nich wyróżnić główne/powtarzające się tematy (choć nie zawsze napisane tak samo), takie jak:

- teoria kreatywności (w tym: podstawowe pojęcia, myślenie tradycyjne a kreatywne),
- warunki twórczości (w tym: kreatywne środowisko pracy, klimat pracy zespołu, komunikowanie się),
- psychologiczne podstawy kreatywnego myślenia (w tym: cechy osobowości twórczej, typy inteligencji, style uczenia, motywacje skłaniające do działań twórczych),
- indywidualne i grupowe metody stymulowania kreatywnego myślenia,
- etapy procesu twórczego myślenia,
- oryginalność, giętkość, płynność jako aspekty twórczego działania,
- analiza problemów (w tym rozróżnienie ich na konwergencyjne i dywergencyjne),

- bariery procesu twórczego i sposoby ich pokonywania,
- metody tworzenia pomysłów i twórczego rozwiązywania problemów,
- ocena i realizacja pomysłów,
- realizacja twórczych pomysłów w praktyce.

Ponadto w analizowanych szkoleniach znalazły się tematy powiązane z kreatywnością (w zależności od tytułu, celu i grupy szkoleniowej), takie jak przykładowo: proaktywność, neurobiologia, inteligencja, zmiany w organizacji, zarządzanie konfliktami, innowacyjność, relaksacja.

5. Metody i formy szkoleń

Szkolenia z zakresu kreatywności są prowadzone zarówno w formie otwartej, jak i zamkniętej. Mają zdecydowanie charakter warsztatowy. W jednej z charakterystyk podkreślono nawet, że 20% czasu szkolenia stanowi interaktywny wykład, a 80% – zajęcia warsztatowe, zaś w innej zawarto informacje o proporcjach: 30/70.

W opisie metodologii kilka firm odwołało się do cyklu uczenia dorosłych według Kolba (doświadczenie – refleksja – teoria – planowanie). Jedna z firm szkoleniowych w swojej ofercie zaznaczyła, że prowadzi zajęcia między innymi za pomocą technik stymulacji kreatywności i twórczego myślenia, powołując się na autorów: E. Nęcka, J. Kujawski, W. Dobrołowicz, A. Góralski oraz programu: Odyseja Umysłu. Kolejna firma podkreśliła wykorzystanie w szkoleniach zasady *accelarated learning* jako głównej metodyki, a inna zaś: *goal focused learning*.

Wśród metod szkoleniowych stosowanych w wymienionych szkoleniach z zakresu kreatywności znalazły się: autotesty, testy predyspozycji, autorefleksja, autodiagnoza, ćwiczenia indywidualne/w parach/grupowe wymagające przełamania rutyny, ćwiczenia z zastosowaniem niekonwencjonalnych technik/akcesoriów szkoleniowych, dyskusje, dyskusje moderowane, drama, psychodrama, „energizery”, gry strategiczne i symulacyjne, kinezylogia edukacyjna, konkursy, quizy, klinkier – nowa technika treningu zachowań, nagrania i analiza nagrań wideo, ankiety – filmy, filmy szkoleniowe, odgrywanie ról, *outdoor*, gry i ćwiczenia terenowe wykorzystujące różne elementy lokalizacji (położenie, zabudowa, interesujące obiekty), praca z gliną (gлина i narzędzia do jej obróbki), prezentacje, miniprezentacje, superlearning i NLP (NeuroLingwistyczne Programowanie), studia przypadków, teatr improwizacji, techniki relaksacyjne, techniki twórczego myślenia, wykłady, miniwykłady, wykłady interaktywne, zabawy szkoleniowe; zabawy ruchowe (żonglowanie, taniec, ćwiczenia qi-gong, gra nocna „Indianie”), zadania typu *in basket*.

Z powyższego wynika, że szkolenia z zakresu kreatywności prowadzone są metodami aktywizującymi, zorientowanymi na naukę poprzez doświadczenie (*experiential learning*). Wśród nich można wyróżnić metody: standardowe (na przykład wykład, prezentacje, dyskusje) oraz niekonwencjonalne (na przykład żonglowanie, praca z gliną).

Trzeba podkreślić, że ćwiczenia mogą być niestandardowe, choć są one przecież „normą” na rynku szkoleń – stosowane przy innych projektach szkoleniowych. W opisie metodologii tylko nieliczne firmy pochwały się „kreatywnym uatrakcyjnieniem” szkoleń i określiły niekonwencjonalne techniki/akcesoria szkoleniowe.

Odwołując się do klasyfikacji M. Urban⁷, można wyróżnić wśród nich następujące niekonwencjonalne metody szkoleniowe: metody wprowadzające i zamykające szkolenie oraz pobudzające energię (na przykład „energizery”), pracę z ciałem i mową (na przykład teatr improwizacji), wykorzystanie technologii i ekspresji twórczej uczestników (na przykład nagrania i analiza nagrań wideo, ankiety – filmy), wykorzystanie siły fizycznej, ruchu i zręczności (na przykład ćwiczenia qi-gong, żonglowanie), wykorzystanie różnych elementów lokalizacji (położenie, zabudowa, interesujące obiekty) do przeprowadzenia gier i ćwiczeń terenowych (*outdoor*).

6. Czas trwania i przedział cenowy szkoleń

Proponowane szkolenia z zakresu kreatywności trwają od jednego do czterech dni, przy czym zdecydowaną większość stanowią dwudniowe szkolenia. Co ciekawe, jeden dzień może oznaczać od 7 do 10 godzin szkoleniowych, bowiem każda firma inaczej to określa.

W przypadku szkoleń otwartych są podane konkretne daty zajęć, natomiast terminy szkoleń zamkniętych są ustalane z potencjalnymi klientami/firmami. Można by rzec, że są to jednak jednorazowe spotkania, niestanowiące ciągłego procesu rozwojowego w zakresie kreatywności/twórczości.

Przedział cenowy szkoleń z zakresu kreatywności jest dość szeroki (niedostępna jest szczegółowa kalkulacja) i kształtuje się następująco:

- w przypadku szkoleń otwartych (szkolenia dwudniowe): od 52,00 PLN netto do 2300,00 PLN netto,
- w przypadku szkoleń zamkniętych (od 4500,00 PLN netto do 10 000,00 PLN netto za cały okres programu).

⁷ Zob. M. Urban: *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.

Jednak 45,9% analizowanych firm nie podało ceny szkolenia (dotyczy to w szczególności „ofert zamkniętych”), umieszczając informację: „do uzgodnienia” bądź prosząc o wysłanie formularza zapytania on-line.

Najniższe opłaty dotyczą szkoleń dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej (EFS), gdzie beneficjenci pokrywają część kosztów (na przykład w jednej ofercie dofinansowanej z EFS uczestnik płaci 52,00 PLN za dwudniowe szkolenie, a w drugiej – 290,00 PLN za jednodniowe).

7. Trenerzy realizujący szkolenia

Tylko część ofert szkoleniowych zawierała portfolio zawodowe trenerów. Najczęściej podaje się, że szkolenia prowadzą: psycholodzy, trenerzy psychologii biznesu, trenerzy umiejętności interpersonalnych, doradcy psychospołeczni, coachowie oraz specjaliści w swoich dziedzinach – praktycy z określonym doświadczeniem. Ich wiedza, umiejętności warunkują w duże mierze powodzenie przedsięwzięcia rozwojowego z kreatywności.

Jak podkreśla A. Góralski, osoba przystępująca do prowadzenia treningu twórczości musi wykazać się kompetencjami w zakresie treningu i pedagogiki twórczości, które można zdobyć na przykład w ramach studiów realizowanych w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej⁸.

Podsumowanie

W opracowaniu podjęto próbę analizy rynku szkoleń z zakresu kreatywności. Główna hipoteza badawcza: „Kreatywność jest obecna w tematyce szkoleń, na rynku szkoleń oferowane są różnorodne szkolenia z zakresu kreatywności, które można przeanalizować za pomocą takich cech jak: grupy docelowe, cele, programy, metody i formy, czas trwania, ceny, trenerzy”, została pozytywnie zweryfikowana.

Syntetyczne wnioski z badań są następujące:

1. Aspekty popytowe: Istnieje zainteresowanie szkoleniami z zakresu kreatywności, o czym świadczą między innymi wpisy w elektronicznych wyszukiwarkach baz. Odbiorców szkoleń z kreatywności można podzielić na dwie grupy: szeroką (nieprofilowaną) i wąską (profilowaną ze względu na zajmowane stanowiska/branże).
2. Aspekty podażowe: Szkolenia z kreatywności realizują cele abarietyczne, metapoznawcze, rozwijające otwartość i heurystyczne. W treści programów szkoleń ujęte są zagadnienia z kreatologii, psychologii, neurobiologii, zarządzania. Najczęściej oferowane są szkolenia dwudniowe, zarówno

⁸ A. Góralski: *Reguły treningu twórczości*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2010, s. 60.

w formie otwartej, jak i zamkniętej. Przedział cenowy jest dość szeroki (od 52,00 PLN do 10 000 PLN netto), a „najtańszymi” szkoleniami są te dofinansowane z EFS. Szkolenia prowadzą między innymi psycholodzy, trenerzy umiejętności interpersonalnych, coachowie oraz specjaliści – praktycy.

Głównym narzędziem badawczym była internetowa baza szkoleniowa (www.nf.pl). Wydaje się, że kolejne badania w tym zakresie powinny uwzględniać dalsze popytowe cechy, takie jak: kryteria wyboru firmy szkoleniowej przez klientów, ich preferencje dotyczące akceptowalnej ceny, formy i metod szkoleń. Będzie to jednak wymagać zastosowania komplementarnych narzędzi badawczych.

SELECTED FEATURES OF CREATIVITY TRAINING OFFERS

Summary

Selected features of creativity training offers were analysed in the study. The offers which were included, were published in the largest and most up-to-date training database on-line on the day of the survey. It was proved in the study that creativity was present as the subject matter of training sessions, and a variety of training sessions on the topic offered by companies may be analysed with respect to such features as target groups, objectives, programs, methods and forms, lengths of sessions, prices and coaches. The above mentioned offers were analysed in the study, characterizing in detail the features listed above.

Anna Rybak

KREATYWNE PODEJŚCIE DO MARKI

Wprowadzenie

Jedna z definicji marki mówi, iż jest to spełnienie obietnicy. Podczas budowania marki należy zastanowić się nie nad tym, jak i co obiecujemy, lecz czy spełnimy te obietnice. Za treścią winno iść działanie. Celem pracy jest przybliżenie zagadnień związanych z zarządzaniem marką, lecz nie w sposób tradycyjny, a inny, który może czytelnikowi pomóc w przeprojektowaniu spojrzenia na markę jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, a także jako całe spektrum postrzegania, tworzenia i doznania, jakie winna wzbudzać w ludziach.

1. Definicja marki

Rola marek we współczesnym świecie szybko ewoluowała. Zmiany te dotyczą niemal wszystkich sfer kreowania marki, zarządzania nią i postrzegania jej. W najnowszej literaturze można znaleźć wiele odniesień do skali, głębokości, form dotyczących koncepcji marki. W opracowaniach z zakresu zarządzania marką zauważa się, jak ważną rolę pełni ona we współczesnym życiu gospodarczym. Marka stała się nie tylko znakiem, symbolem czy też wzorem lub ich kombinacją, lecz sposobem i stylem życia¹.

Należy zastanowić się, jakie zmiany wymusiły lub inspirowały ewolucję znaczenia marki. Wśród przesłanek, które na to wpłynęły, wymienia się najczęściej²:

- bezprecedensowy rozwój i rozprzestrzenianie się nowych technologii, pozwalających na skopiowanie każdej koncepcji produktu w bardzo krótkim czasie i tym samym radykalnie skracających jego cykl życia,
- procesy globalizacyjne i integracyjne, które powodują potrzebę komunikowania się przedsiębiorstw z coraz szerszym gronem odbiorców,
- stale rosnąca oferta rynkowa (podaż), która powoduje większą niż dotąd potrzebę odróżnienia się firm od konkurencji oraz zapotrzebowanie klientów na informacje o ofercie i ich potrzebę redukcji ryzyka związanego z zakupem,
- postępująca fragmentacja rynku i idące za tym zróżnicowanie potrzeb odbiorców,

¹ Przykładem jest marka *Google* – nie tylko brand przedsiębiorstwa IT, lecz odzwierciedlenie życia tzw. *googlersów* – osób utożsamiających się z firmą – pracowników, klientów, ale również użytkowników. Bycie *googlersem* to nobilitacja dla współczesnego człowieka.

² M. Hereźniak: *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 45.

- tendencja w zachowaniach współczesnych konsumentów, funkcjonujących w ramach gospodarki rynkowej, których potrzeby i wymagania względem firm stale rosną i którzy coraz częściej traktują konsumpcję jako sposób wyrażania własnej tożsamości, osobowości, czy też stylu życia,
- wzrost znaczenia zasobów intelektualnych w gospodarce globalnej jako najbardziej unikatowych i najtrudniejszych do skopiowania atutów organizacji.

Powyższe spostrzeżenia dają obraz zmiany, jaka dokonała się między wagami poszczególnych elementów składowych samej definicji. Marka rozumiana jako produkt, który zapewnia korzyści funkcjonalne zwiększone o wartości dodane, jakie niektórzy konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu³, została zastąpiona marką – jako mnożnikiem wartości, który może zapewnić właścicielowi podstawową przewagę konkurencyjną⁴. Uznanie takiego postrzegania marki sprawia, że ten element należący do przedsiębiorstwa stanowi kluczowy zasób organizacji. Podsumowanie zmian w koncepcji marki i w podejściu do zarządzania marką przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Koncepcje marki w ujęciu tradycyjnym i współczesnym

Kategoria	Ujęcie tradycyjne	Ujęcie współczesne
1	2	3
Przedmiot zainteresowania firmy	marka produktu	marka korporacyjna
Perspektywy zarządzania marką	taktyczne i reaktywne	strategiczne i wizjonerskie
Struktura portfela marek	prosta, dużo niepowiązanych ze sobą marek	złożona
Strategia	budowana wokół sprzedaży i udziału w rynku	budowana wokół tożsamości marki
Najważniejsza kategoria w zarządzaniu marką	wizerunek marki	kapitał marki
Miejsce marki w strategii organizacji	jeden z elementów marketingu mix	tożsamość marki jako punkt wyjścia do formułowania strategii organizacji

³ J. Altkorn: *Strategia marki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 12.

⁴ S. Anholt: *Brand New Justice. How Branding Place and Products Can Help the Developing World*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 2.

cd. tabeli 1

1	2	3
Funkcje marki	identyfikacja i odróżnienie oferty	identyfikacja, odróżnienie, kreowanie poczucia przynależności, autokreacja i autoekspresja użytkownika, funkcja kulturotwórcza, reprezentacja znaczeń
Odpowiedzialność za markę	dział marketingu/ menedżer marki	najwyższe kierownictwo i wszystkie działy firmy
Status menadżera marki	średni i krótki okres zatrudnienia, zajmuje się pojedynczymi produktami, wąski zakres uprawnień	średni i długi okres zatrudnienia, zajmuje się kategoriami produktów, szeroki zakres uprawnień
Wartość marki	akcent na wartości funkcjonalne	akcent na wartości emocjonalne i autoekspresyjne
Adresaci działań komunikacyjnych firmy	konsumenci	interesariusze
Wymiary procesu budowania i komunikowania marki	zewnętrzny	wewnętrzny i zewnętrzny
Klienci	pozyskiwanie nowych klientów	utrzymanie stałych klientów i podtrzymywanie relacji opartych na głębokiej lojalności
Sposób komunikacji marki z otoczeniem	reklama w środkach masowego przekazu, promocja sprzedaży, ATL	budowanie relacji marki z otoczeniem poprzez zintegrowane programy komunikacji marki
Obszary wykorzystania brandingu	produkty konsumenckie	produkty konsumenckie, usługi, przemysł, kultura, edukacja, miejsca, wydarzenia, rozrywka, organizacje i instytucje publiczne oraz prywatne
Perspektywa badań nad marką	ekonomiczna	interdyscyplinarna

Źródło: M. Hereźniak: *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 42-43.

Powyższa tabela daje pewien obraz, jak proces zmian w podejściu i świadomości gromadzenia wartości wokół marki zmienił się w ciągu kilkunastu lat. Nowe podejście do marki wyznacza nową, bardziej istotną rolę, którą pełni ona w nowoczesnej organizacji. Marka to zasób strategiczny i wielofunkcyjny dla przedsiębiorstwa.

2. Kapitał a wartość marki

Uznając strategiczny charakter marki, można operować pojęciem kapitał marki, na który składają się: świadomość marki, lojalność, postrzeganie, jakość, skojarzenia z marką⁵.

Termin „kapitał marki” w literaturze przedmiotu został podzielony na trzy sfery, mianowicie: finansową, marketingową oraz rozszerzoną⁶.

Podejście finansowe, w którym kapitał marki traktowany jest jako wartość monetarna, w zależności od metody mierzenia może być określony jako:

- koszt zastąpienia marki,
- wartość przyszłych wpływów gotówkowych związanych z produktami oznaczonymi marką ponad wartość przepływów gotówkowych, które byłyby związane z podobnymi, ale nieoznaczonymi marką produktami,
- bieżąca (zdyskontowana) wartość przyszłych wpływów związanych z marką,
- bieżące wpływy z marki pomnożone przez współczynnik P/E (cena/zysk) odzwierciedlający przyszłe ryzyko i zysk związany z marką.

W podejściu marketingowym kapitał marki może oznaczać:

- ekwiwalent wielowymiarowej konstrukcji wiedzy o marce,
- sumę aktywów marki, które mają właściwość zwiększania wartości oferowanych wyrobów lub usług dla klienta, jak i dla firmy,
- różnicę między marką a produktem albo inaczej: wartość dodaną do produktu bądź usługi dzięki marce,
- czynnik różniący reakcję konsumentów na działania marketingowe w odniesieniu do marek,
- zestaw skojarzeń i zachowań ze strony konsumentów marki, uczestników kanałów dystrybucji i pracowników firmy, powodujący, że marka przynosi większe przychody, niż byłoby to w przypadku produktu lub usługi nie noszącej marki, oraz że marka ma silną, szczególną i trwałą przewagę konkurencyjną,
- wartość netto wizerunku marki,
- dodatkową użyteczność związaną z nazwą marki, a niezwiązaną z atrybutami funkcjonalnymi wyrobu bądź usługi.

⁵ K.L. Keller: *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2003, s. 3.

⁶ G. Urbanek: *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 30-31.

Podejście rozszerzone to takie, gdzie kapitał marki jest wartością rezydualną, opartą na pozytywnych wrażeniach i postawach w stosunku do marki ze strony wszystkich, którzy zostali poddani wpływowi różnego rodzaju działań marketingowych związanych z marką.

Z perspektywy kapitału marki, który kładzie nacisk na korzyści dla firmy, wartość marki umożliwia identyfikację klienta z marką.

D.A. Aaker⁷ wyróżnił trzy elementy wartości marki, mianowicie:

- element racjonalny wartości, czyli funkcję podstawową, jaką pełni produkt lub usługa sprzedawana pod nazwą marki; jej niezawodność, jakość, odpowiedzialność właściciela marki za to, co obiecuje i dostarcza,
- element porównawczy wartości, polegający na dostarczeniu klientowi przez markę przesłanek wzmacniających autowizerunek klienta, który sprawia, iż marka wyróżnia doznania klienta,
- element emocjonalny wartości, odnoszący się bardziej do aspiracji niż do potrzeb klienta.

Wartość emocjonalna we współczesnym świecie marki jest krytycznym czynnikiem sukcesu organizacji. Przedsiębiorstwo, które potrafi kreować markę tak, by wchodziła w emocjonalny związek pomiędzy klientem a firmą, osiąga sukces ekonomiczny, jak również sukces strategiczny, gdyż nie musi obawiać się przyszłości. Marka, która bardziej prowokuje do myślenia niż informuje, jest magiczną wartością dodaną, przynoszącą trwałe obopólne korzyści dla konsumenta i podmiotu.

Wartość marki, emocje, relacje, jakie powstają między marką a użytkownikiem, są żywą wartością, ale też towarem, który można wycenić, zastawić lub sprzedać.

3. Propozycje kreowania wartości marki

Przedsiębiorstwa, których marka angażuje, tworząc ikonę jakości i elitarności, są wzorem sukcesu finansowego. Tajemnica sukcesu tych firm tkwi w propozycji wartości dla klienta pod postacią marki, która przekłada się na cenę.

Propozycje odnoszą się do określonych grup docelowych, korzyści, zróżnicowania i odpowiedzialności. Oczywiście i przekonujące zalety produktu pozwalają na ustalenie wyższego poziomu ceny. Propozycje nie są jednak produktami, tylko elementami opisującymi produkty, nawiązującymi do zagadnień czy aspiracji klientów oraz przedstawiającymi im wachlarz produktów czy usług, które mogą ułatwić realizację takich planów. Propozycje pomagają w prezentacji rozległych rozwiązań, krzyżowej sprzedaży zbliżonych produktów i w budowie relacji oraz aktywniejszego dialogu. Propozycje można

⁷ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler: *Brand Leadership*. Simon & Schuster UK Ltd., London 2002, s. 52.

porównać do mostów łączących pomysły markowe z rzeczywistymi problemami i celami klientów indywidualnych. Ich treści stanowią podstawę doznań oraz bardziej ukierunkowanej, właściwszej i angażującej komunikacji⁸.

Wydaje się, iż tworzenie propozycji wartości dla klienta jest sprawą fundamentalną sukcesu marki.

Właściwe podejście do propozycji wartości dla klienta to:

1. Zaangażować się głęboko w kwestię służenia ludziom: marka to pomysł na życie;
2. Wyartykułować i przyjąć tożsamość marki z czytelną wizją przedsiębiorstwa: marka to szkielet większych idei, pomysłów;
3. Określić cele, które wyzwolą marzenia: marka wykracza poza nie;
4. Pozwolić ludziom dokonywać wyborów: marka łączy ludzi;
5. Skupić się na ludziach, a nie wyłącznie na zyskach: marka służy ludziom;
6. Definiować markę przez osobiste korzyści dla ludzi, a nie przez cechy: marka inspiruje.

Propozycja winna kłaść nacisk na sprawy, które są dla klienta istotne. Nie powinno to być tylko składanie obietnic, lecz przede wszystkim działania.

Jako przykład mogą służyć badania prowadzone przez Y.S. Chena⁹ na temat wpływu tworzenia tzw. zielonej marki na jakość postrzegania przez klientów. We współczesnym świecie coraz większy nacisk kładzie się na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej. Y.S. Chen badał relacje między czterema elementami, którymi są: zielony wizerunek, zielona satysfakcja, zielone zaufanie do postrzegania jakości marki zielonej. Badania ankietowe zostały przeprowadzone na Tajwanie wśród klientów kupujących sprzęt elektroniczny. Wnioski z badań wskazują, że dzięki prowadzeniu przez przedsiębiorstwo tak zwanego zielonego marketingu (czyli zgodnego z etycznymi wymaganiami szeroko pojętego środowiska) jego marka jest lepiej postrzegana niż konkurentów. Wyobrażenie zielonej marki z zieloną jakością wpływa pośrednio na zaufanie i większą satysfakcję konsumentów. Autor zwrócił uwagę również na to, iż prowadzenie zielonego marketingu musi być ściśle powiązane z planem strategicznym przedsiębiorstwa.

Sukces prowadzenia strategii, której głównym elementem jest nacisk na etyczne zachowania podmiotu, może jednak zająć długi czas, nie powinien to być kaprys lub moda. Stąd kolejny postulat, iż tożsamość marki winna wypływać z wizji strategicznej przedsiębiorstwa. Widoczność jest często składnikiem wartości marki. Marka może być dostrzegana i lubiana nawet przez tych, którzy z niej nie korzystają. Jeżeli jest ona widoczna, ludzie mogą myśleć

⁸ P. Fisk: *Geniusz biznesu. Kreatywne podejście do rozwoju firmy*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 185.

⁹ Y.S. Chen: *The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust*. „Journal of Business Ethics” 2010, s. 307-319.

o niej jako o liderze rynku, uznając jej sukces i jakość oferowanych pod nią produktów i usług, a nawet pożądać emocji towarzyszących ich kupowaniu – to wszystko przygotowuje grunt pod wzrost sprzedaży. Markę można uczynić widoczną i silną, budując i wspierając jej wyrazistą tożsamość¹⁰.

Tożsamość marki, używanej w zarządzaniu marką, to zestaw atrybutów, które menadżerowie marki starają się zdefiniować i trwale związać z marką i które wyróżniają markę na tle konkurencji¹¹.

Tożsamość marki winna być specyficzna, stabilna i spójna z wizerunkiem przedsiębiorstwa. Tożsamość tkwi w wyobrażeniach i w świadomości, jakie mają interesariusze na temat przedsiębiorstwa, jego stanu i jego fazy życia organizacyjnego. Należy pamiętać, iż tożsamość wypływa z kultury, uwzględniającej ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa. Brak połączenia tożsamości przedsiębiorstwa z tożsamością marki jest niewybaczalnym błędem, który nieuchronnie prowadzi do upadku całej idei marki.

Tożsamość marki można podzielić na trzy warstwy, mianowicie¹²:

- esencja lub jądro marki – idea, która jest stała, uniwersalna, niezależna od czasu i miejsca, gdzie prowadzona jest działalność gospodarcza;
- tożsamość podstawowa – zbiór atrybutów marki wyróżniający ją na tle konkurencji;
- tożsamość poszerzona lub rozszerzona – zbiór atrybutów marki, które są modyfikowane dla potrzeb nowych rynków, zarówno w sensie geograficznym, jak i branży, poszerzenia zakresu działania.

Z tożsamości marki często wypływa jej wizerunek, lecz te pojęcia nie są ze sobą komplementarne. Wizerunek marki to następstwo i skutek jej odbioru, obraz tożsamości w świadomości klienta. Ponieważ system wartości, doświadczenia, dostęp do informacji oraz skłonność do ich pobierania i akceptacji przez poszczególne osoby muszą się różnić, obraz danej marki w społeczeństwie rzadko bywa jednolity. Najczęściej różnice wizerunku marki występują w przypadku, gdy poszczególne grupy konsumentów wyznają krańcowo odmienne poglądy dotyczące marki¹³.

¹⁰ E. Joachimsthaler, D.A. Aaker: *Jak stworzyć markę bez wykorzystania środków masowego przekazu*. W: *Zarządzanie marką*. Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 17.

¹¹ M. Hereźniak: Op.cit. s. 54.

¹² Za: K. Dinnie: *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2008, s. 44.

¹³ J. Altkor: Op. cit. s.39.

J.L. Aaker¹⁴ prowadził badania na temat osobistej marki, czego wynikiem było sformułowanie pięciu elementów tworzenia skutecznego postrzegania marki, nazwanych diamentem osobistym marki. Są to:

- szczerość,
- ekscytacja,
- fachowość,
- wyrafinowanie,
- surowość.

Szczerość marki przekłada się na jasność, przejrzystość prowadzenia działalności gospodarczej zgodnej z wizją przedsiębiorstwa. Spójność tworzenia wizerunku marki w całym zakresie działania podmiotu pozwala zbudować zaufanie, a tym samym lojalność wobec marki.

Marka winna ekscytować, czyli pobudzać i inspirować do działania. Tworzenie w klientach poczucia satysfakcji z przynależności do grupy klientów marki, pozwala na obniżenie kosztów związanych z utrzymaniem klienta.

Fachowość jest elementem spajającym. Wzbudzenie w klientach poczucia fachowości marki to budowanie zaufania do jakości oferowanych przez przedsiębiorstwa produktów, a szczególnie usług.

Element wyrafinowania wyzwala poczucie elitarności, przynależności do ponadprzeciętnej grupy. Wzbudzając w klientach surowość, pozwala ludziom poczuć siłę i moc przynależności do grupy.

Diament marki stanowi jądro marki i winien stanowić zawsze najważniejszą część, wokół której budowane są pozostałe elementy. Jeśli konsumenci postrzegają jakość marki, to łatwiej jest zwiększyć sprzedaż lub obniżyć koszty związane z reklamą, zatrzymaniem lub utratą klienta, co bezpośrednio przekłada się na wyższe zyski¹⁵.

Pozwolić klientowi dokonać wyboru jest swoistą odwagą i wyzwaniem dla propozycji wartości marki. Podział świata konsumentów ze względu na preferencje do marki usługi lub produktu z jednej strony różnicuje, lecz z drugiej pozwala na zaangażowanie klienta i dokonanie wyboru. Wydaje się, że to propozycja, która w pełni oddaje konieczność budowania emocji, nawiązania pewnych relacji między konsumentami i marką, między odbiorcą i użytkownikiem, wydobywa „duszę” marki, wzmacniając lojalność klientów.

¹⁴ J.L. Aaker: *Dimensions of brand personality*. „Journal of Marketing Research” 1997, No. 34, s. 347-356.

¹⁵ Badania nad wpływem diamentu marki osobistej były prowadzone i zostały opublikowane przez E.A. Yorkston, J.C. Nunes, S. Matta: *The malleable brand: the role of implicit theories in evaluating brand extensions*. „Journal of Marketing” 2010, No. 74, s. 80-93.

Konieczność wypracowania zysku najczęściej niszczy całą koncepcję marki. Kwestia powiększenia majątku akcjonariuszy czy też maksymalizacji zysku, wymusza pewne ustępstwa dotyczące fałszowania lub niedotrzymania obietnicy propozycji wartości dla klienta, a to skutkuje, nadszarpnięciem zaufania wobec marki i przedsiębiorstwa. Budując markę, należy skupić się na ludziach, a nie na zyskach.

Za przykład mogą posłużyć badania prowadzone przez H. He i Y. Li¹⁶ na grupie klientów firm telekomunikacyjnych. Autorzy przebadali wpływ wprowadzenia przez korporację programu społecznej odpowiedzialności (CSR) na: usługę jakości (SQ), rozpoznawanie marki przez klientów oraz zadowolenie (satysfakcję) z usługi. Wyniki wskazują, że:

- wprowadzenie CSR wpłynęło pośrednio na identyfikację marki oraz lojalność wobec marki, lecz brak jest jego wpływu na SQ,
- w pierwszym okresie wprowadzenia CRS miało znaczenie dla podwyższenia jakości wykonywanej usługi, lecz w dłuższym okresie oddziaływanie SQ było dużo mocniejsze.

Autorzy sugerują, iż wprowadzenie CSR zwiększa identyfikację marki, natomiast wprowadzenie SQ pozwoliło na zwiększenie satysfakcji klienta. Połączenie obydwu programów pozwoli na osiągnięcie celu zwiększenia sprzedaży, a tym samym zwiększenia zysków.

Priorytetem marki winni być zawsze ludzie tacy, jacy są, natomiast programy powinny klientów zainteresować i zainspirować do działania pożądanego przez firmę.

Klienci kupują usługę czy produkt wówczas, gdy przynosi pożądane korzyści. Marka winna zaspokajać potrzeby na zadowalającym poziomie, musi za nimi nadążać, a niejednokrotnie nawet je wyprzedzać. Dlatego rozpowszechniony jest pogląd, że innowacja pozwala na polepszenie lub wynajdowanie nowych funkcji użytkowych. Nic bardziej mylnego. Przykładem jest firma Apple. Sukces Apple opierał się na sześciu elementach, mianowicie¹⁷:

1. Nie sprzedawaj produktów, tylko marzenia.
2. Nigdy nie bądź pierwszy.
3. Wcześniej się dopasuj.
4. Uwodź słowem.
5. Koncentruj się na zadaniach.
6. Wprowadź pomysł w życie.

¹⁶ H. He, Y. Li: *CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality*. „Journal of Business Ethics” 2011, s. 673–688.

¹⁷ P. Fisk: *Becoming a brand company*, 2008, www.theGeniusWorks.com, dostęp: 10.03.2012.

Całość tych elementów wprowadzona w życie pod nazwa Apple sprawiła, że marka warta jest 153 285 mln USD¹⁸. Skoncentrowanie się nie na innowacjach czy na poszerzaniu cech produktu bądź usługi, lecz na korzyściach, jakie daje ludziom, umożliwiło szybki wzrost sprzedaży. Definiowanie marki przez osobiste korzyści dla ludzi, lecz z poziomu cech funkcjonalnych sprawia, że marka wzbudza emocje, wyróżnia, tworzy poczucie kreatywności i niezależności, zaciera granicę między produktem i marką.

Propozycja wartości winna być dokumentem, wymaganym wszędzie tam, gdzie prowadzona jest działalność uwzględniająca klienta. Określać go powinien podpowiedzi w pięciu obszarach¹⁹:

1. Kto? Grupa docelowa, to, co ją motywuje oraz wiedza na jej temat.
2. Co? Podstawowe korzyści, jakie oferuje podmiot, oparte na głównych cechach produktów lub usług, które umożliwiają realizację korzyści.
3. Dlaczego? Różnica konkurencyjna, jaką oferuje podmiot, oraz czym się wyróżnia spośród oferty rynkowej i dlaczego tak jest.
4. Ile? Poziom ceny powinien uwzględnić inne istniejące opcje rynkowe i wysoki poziom oferowanych korzyści. Powinien także brać pod uwagę inne sposoby osiągnięcia wymienionych korzyści.
5. Co ma konkurencja? Z czego rezygnują twoi klienci? Jakie są mocne strony konkurencji?

Obszary te wspólnie określają nadzwyczajną wartość, jaką oferuje podmiot klientom.

4. Kreatywne podejście do marki

Jak starano się udowodnić, marka jest szczególnym zasobem firmy. Koncepcja marki zyskuje na znaczeniu i stanowi dobry punkt odniesienia dla procesów angażujących rynek konsumencki. Wpływ i znaczenie marki zostały zbadane i opublikowane na łamach wielu czasopism naukowych²⁰. Wciąż natomiast pozostają pytania bez odpowiedzi. Wydaje się, iż przyszłość należy do marki, ale jak stworzyć markę przyszłości? Kilka wskazówek, które można podać, to:

- inspirować ludzi do kreatywnego myślenia,
- angażować ludzi do wyższych celów,
- poszerzać horyzonty.

¹⁸ BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011, Valuation and Methodology by Millward Brown Optimor.

¹⁹ P. Fisk: *Geniusz...*, op. cit., s. 193.

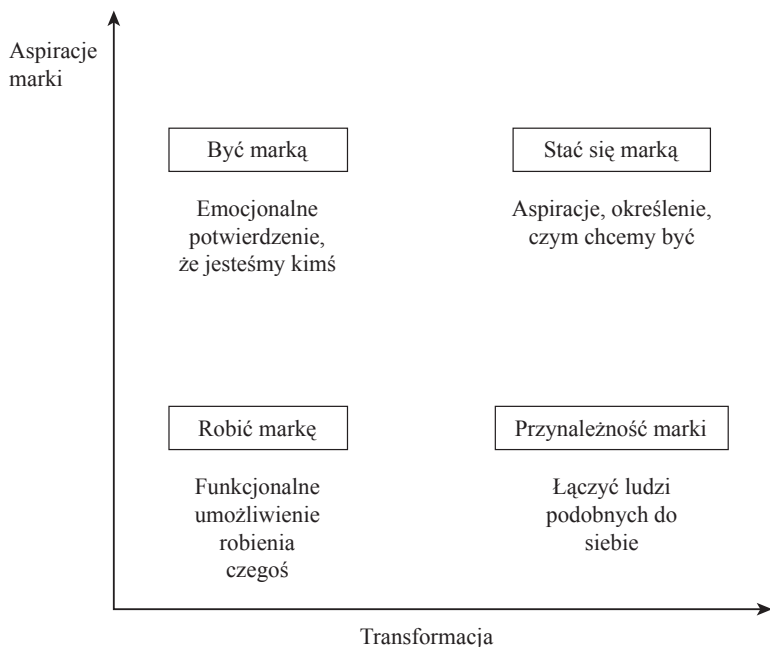
²⁰ Szerzej: R. Huang, E. Sarigöllü: *How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix*. „Journal of Business Research” 2012, No. 65, s. 92-99.

Inspirowanie ludzi do kreatywnego myślenia oznacza tworzenie marki należącej do przyszłości, która musi pobudzać ludzi do myślenia i tworzenia. Marka, która wzbudza tylko kontrowersje, szokuje, staje się źródłem skandali, nie przetrwa próby czasu. Przyszłość należy do marki, która porusza, lecz nie wymusza, uczy, lecz nie szkoli, która buduje zaufanie, a nie tylko obiecuje.

Tworząc społeczność marki, należy angażować ludzi do wyższych celów. Elitarność grupy należącej do marki to siła sprawcza wielu zmian zachodzących na świecie. Sposób życia według marki stanowi obraz zaangażowania się grupy społecznej w tworzenie „lepszego” świata. Marka stanowi wówczas symbol zmian sprzyjających rozwojowi człowieka w jego środowisku.

Wraz z uświadomieniem, iż marka nie jest jedynie produktem, lecz również sposobem życia, myślenia i odpowiedzialności, stwarza się obszar rozwoju myśli, **poszerzenia horyzontów** i zmian w sposobie postrzegania siebie poprzez markę. Marka stanowiąca spektrum działania zgodnego z wizją świadomego człowieka, sprzyjająca jego sposobowi postrzegania siebie i innych oraz umiejąca te cechy wprowadzić w życie, jest marką należącą do przyszłości.

Rys. 1 powinien pomóc menedżerom marki w tworzeniu, budowaniu oraz transformowaniu marki jako trwałego czynnika sukcesu.



Rys. 1. Transformacja marki

Źródło: P. Fisk: *Becoming a brand company*, 2008, [www. theGeniusWorks.com](http://www.theGeniusWorks.com), dostęp: 10.03.2012.

Połączenie wszystkich cech, funkcji oraz płaszczyzn marki pozwoli na zacieranie się granicy pomiędzy marką a produktem czy usługą, stanowić będą jedno, co umożliwi klientowi definiowanie wartości poprzez markę.

Podsumowanie

W warunkach intensyfikacji zmian, w których przewaga konkurencyjna oparta na niskich kosztach i innowacyjnych rozwiązaniach stała się podatna na naśladownictwo, marka została jedynym wyznacznikiem i kierunkiem, który wyróżnia przedsiębiorstwo, zapewniając bezpieczną przyszłość. Wartość marki wynika z faktu, iż jako zasób miękki stanowi jedyny składnik majątku, który nie może być wiernie skopiowany. Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinno zmusić do zastanowienia, jak prowadzić markę, aby zyskać zaufanie, lojalność i wierność wobec swoich produktów i usług.

CREATIVE APPROACH TO BRAND

Summary

The article has on aim the approximation the reader of issues related to management and the creating the future of brand. The author has hopes that presented approach will allow for consideration over essence of the brand as strategic value every enterprise.

Alina Warzecha

KREATYWNOŚĆ W MULTI-LEVEL MARKETINGU

Wprowadzenie

Celem ogólnym opracowania jest prezentacja do tej pory nieujmowanego przez badaczy problemu kreatywności w przedsiębiorstwach multi-level marketingowych (MLM). Celem szczegółowym jest ukazanie istoty MLM jako kreatywnej strategii marketingowej stosowanej przez współczesne firmy handlowe. Przedstawienie istoty i specyfiki przywództwa i zarządzania w sektorze przedsiębiorstw MLM to dalszy szczegółowy cel. Ponadto zamierza się scharakteryzować uwarunkowania rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwach network marketingowych.

1. MLM jako kreatywna strategia marketingowa firm handlowych

Nowe trendy pojawiają się w każdej dziedzinie życia pod wpływem szybkiego tempa zmian występujących w gospodarce rynkowej. Pojęcia innowacyjności i kreatywności często są mylnie rozumiane i stosowane jako synonimy. Innowacje stanowią przejaw przedsiębiorczości. Są warunkiem wystarczającym, ale niekoniecznym do uzyskania zachowań traktowanych jako przedsiębiorcze. Innowacje należą do pojęć trudno definiowalnych i niedookreślonych. J. Schumpeter nazywa innowacjami „przeprowadzanie nowych kombinacji środków produkcji, które oznaczają:

- wprowadzanie nowego towaru lub nowego jego gatunku,
- wprowadzanie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu (na przykład złamanie pozycji monopolistycznej)”¹.

O uniwersalnej definicji kreatywności w literaturze nie ma mowy, gdyż tylko w literaturze psychologicznej odnaleźć można ponad 60 definicji kreatywności. Powszechnie uznaje się, że kreatywność to zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań

¹ Por. J. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

z istniejącymi już ideami i koncepcjami². Innymi słowy, jest to nadzwyczajna zdolność do tworzenia czegoś nowego.

Niewątpliwie kreatywnym sposobem prowadzenia działalności stały się przedsiębiorstwa działające w ramach network marketingu, które korzeniami sięgają lat 20. XX wieku, a kolebką ich rozwoju stała się gospodarka Stanów Zjednoczonych. Współcześnie przedsiębiorstwa te odnotowują systematyczny wzrost rozwoju na całym świecie. Multi-level marketing jest wysoce innowacyjną strategią marketingową zastosowaną przez przedsiębiorstwa, stanowiącą odpowiedź przedsiębiorców na rosnące wymagania i oczekiwania współczesnego konsumenta. Kreatywność marketingu wielopoziomowego nie polega na rewolucyjnym wynalazku czy spektakularnym procesie, tylko na poprawie wyników ekonomicznych firm handlowych, a dokładnie – na kreacji efektu synergicznego³.

Nawet w zbiorach popularnonaukowych brakuje jednolitej, jednoznacznej definicji marketingu wielopoziomowego, czyli multi-level marketingu⁴. Najprościej marketing wielopoziomowy definiuje się jako formę sprzedaży bezpośredniej (*direct selling*)⁵, opartej na reklamie, dystrybucji produktów lub usług, ukierunkowaną na budowanie struktury pracowników, od których obrotu otrzymuje się dodatkowe prowizje⁶.

Innymi słowy, system MLM stał się sposobem dystrybucji produktów lub usług polegającym na maksymalnym skróceniu drogi „od producenta do klienta” przy wykorzystaniu reklamy poprzez sieć dystrybutorów i klientów, zaś jego narodziny wypływają z potrzeb nie tylko producentów, ale przede wszystkim współczesnych, bardzo wymagających konsumentów.

Prowadzenie działalności gospodarczej w ramach systemu marketingu wielopoziomowego stało się nadzieją na eksplozję wolności gospodarczej. Ta forma biznesu niweluje podstawową barierę uniemożliwiającą wielu jednostkom prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Tą barierą jest wysoki kapitał założycielski. Prowadzenie działalności w ramach systemu MLM nie wymaga wysokich nakładów finansowych, ale wymaga od jego menedżerów nakładów czasowych i silnej determinacji, a przede wszystkim samodyscypliny.

² Por. J.Koch: *Kreatywność się opłaca* http://www.ipo.pl/zarzadzanie_w_firmie, data dostępu: 11.03.2012.

³ Najprościej można go definiować jako $2 + 2 = 5$.

⁴ Inne spotykane w literaturze określenia to: *network marketing* (marketing sieciowy), koncepcja osobistego *franchisingu*, zaś czasami można spotkać angielskie określenia tej branży jako: *direct affiliate*, *matrix marketing*.

⁵ Marketing wielopoziomowy jest pewną odmianą sprzedaży bezpośredniej. Statystyki najczęściej nie wyodrębniają grupy przedsiębiorstw należących do systemu MLM.

⁶ Por. A. Warzecha: *Zastosowanie MLM*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, luty 2010.

System MLM nazywany jest franchisingiem osobistym, i tym samym często błędnie utożsamiany bywa z tradycyjnym franchisingiem. W tabeli 1 przedstawiono skrótowo podstawowe cechy przedsiębiorstwa działającego w ramach MLM i porównano je z klasyczną formą prowadzenia działalności gospodarczej – mikroprzedsiębiorstwem oraz z przedsiębiorstwem prowadzonym w ramach systemów franchisingowych.

Tabela 1

Porównanie cech tradycyjnego małego przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa w ramach systemów franchisingowych oraz przedsiębiorstwa działającego w ramach MLM

1	2	3
Tradycyjne małe przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo w ramach franchisingu	Przedsiębiorstwo w ramach MLM
Swoboda, niezależność, satysfakcja	Brak swobody i niezależności w prowadzeniu działalności – uzależnienie od franchisingodawcy	Swoboda, niezależność, satysfakcja
Korzyści finansowe uzależnione od bieżących obrotów przedsiębiorstwa	Korzyści finansowe uzależnione od bieżących obrotów przedsiębiorstwa oraz od opłat wnoszonych do systemu franchisingowego	Korzyści finansowe z bieżących obrotów przedsiębiorstwa oraz z dochodów pasywnych
Sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od sprawnego zarządzania własną firmą oraz od warunków rynkowych		Sukces zależny jest od stopnia współpracy z współpracownikami oraz od intensywności zaangażowania w działalność
Konieczność posiadania często wysokiego kapitału początkowego (finansowego, rzeczowego, technologicznego, ludzkiego)	Konieczność posiadania często wysokiego kapitału początkowego w postaci wykupu licencji franchisingowej, a także czasami posiadania kapitału rzeczowego w postaci na przykład ziemi, lokalu	Konieczność posiadania niewielkiego kapitału finansowego na start (w granicach 0-300zł) oraz kapitału rzeczowego, jakim jest czas wolny
Wraz z rozwojem firmy – konieczność zatrudniania pracowników i z tego wynikające koszty utrzymania pracowników		Brak konieczności zatrudniania pracowników, czyli brak kosztów pracy
Wykreowanie wizerunku własnej marki produktu i/lub usługi na rynku	Korzystanie ze sprawdzonych produktów, pomysłów (<i>know-how</i>) oraz z wizerunku sprawdzonej marki	

cd. tabeli 1

1	2	3
Wysokie koszty reklamy i marketingu	Niskie koszty reklamy i marketingu	
Możliwość dziedziczenia biznesu (jednakże często wraz ze zmianą właściciela pozycja rynkowa firmy ulega pogorszeniu)	Brak możliwości przekazania gotowego biznesu (wymagana jest zmiana umowy franchisingowej)	Możliwość przekazania gotowego biznesu (zmiana taka w systemie MLM nie pogarsza pozycji rynkowej nowego menedżera)
Konieczność ponoszenia wysokich kosztów szkolenia kadry	Duża pomoc z zakresu szkoleń i doradztwa oferowanego przez firmę macierzystą	Duża pomoc z zakresu szkoleń i doradztwa oferowanego przez firmę macierzystą oraz przez lidera grupy
Rozpoczynanie działalności biznesowej obciążonej dużym stopniem niepewności i ryzyka	Możliwość szybkiego startu w działalności biznesowej pod znaną marką przy średnim poziomie ryzyka	Możliwość szybkiego startu w działalności biznesowej pod znaną marką przy niewielkim poziomie ryzyka
Budowanie biznesu często na podstawie wiedzy, umiejętności, doświadczenia właściciela-menedżera firmy		Budowanie biznesu na podstawie wiedzy, umiejętności, doświadczenia współpracowników
Względnie mały udział w rynku (często na rynku lokalnym i regionalnym)	Względnie mały udział w rynku (często na rynku lokalnym i regionalnym) pomimo działania w sieci	Nieograniczony udział w rynku (ograniczoność zależy od wizji menedżera i jego kreatywności)
Konieczność regulacji zobowiązań bez względu na sytuację firmy	Brak konieczności regulacji zobowiązań bez względu na sytuację firmy	
Awans nie jest automatyczny, często niejednoznacznie określony, a także zależy od opinii innych osób w firmie		Awans jest „automatyczny” po spełnieniu kryteriów, wyraźnie określony i niezależny od opinii innych osób w firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Warzecha: *MLM w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Network Magazyn, Bytom 2012 (w druku).

Przedstawiona powyżej tabela ukazuje podobieństwa i różnice pomiędzy trzema popularnymi formami biznesu. Franchising to sposób na organizowanie na nowych rynkach jednolitych placówek, które są prowadzone przez osoby trzecie na własny rachunek i we własnym interesie. Korzystają one z oznaczeń firmy, emblematów, symboli, które gwarantują renomę i wysoki poziom świadczonych usług. Udzielane jest to na zasadzie odpłatnych zezwoleń w formie koncesji i licencji⁷. W przypadku systemu MLM najczęściej podpisywana jest umowa cywilnoprawna współpracy, zezwalająca na korzystanie ze znaku towarowego lub usługowego, nazwy handlowej, a także na dokonywanie zakupów towarów lub usług po niższych cenach oraz na dokonywanie ich dystrybucji wyłącznie za pomocą struktur MLM (umowa zabrania dokonywania dystrybucji towarów lub usług klasycznymi kanałami dystrybucji). Ponadto umowa ta nie podporządkowuje finansowo czy zawodowo nowego uczestnika systemu MLM. Przedsiębiorca MLM może, ale nie musi dokonać rejestracji własnej formy działalności, zakładając jednoosobową działalność gospodarczą. W franchisingu licencjobiorca nie ma możliwości przekazania swojej wiedzy dalej i dalszej rozbudowy biznesu, natomiast w koncepcie MLM jest to możliwe.

2. Przywództwo a zarządzanie w MLM

Często w praktyce zarządzania i literaturze⁸ przyjmowano pogląd, że „(...) przywódca (lider)⁹ to po prostu dobry menedżer”¹⁰. Niemniej jednak istnieje wiele definicji w literaturze przedmiotu zarówno pojęcia lidera (przywódcy), jak również menedżera. W. Bennis i B. Nanus podkreślają, że przywództwo – przywódca jest zarówno najszerzej badanym, jak i najslabiej rozumianym zagadnieniem w naukach społecznych¹¹. Pojęcie to ciągle pozostaje enigmatyczne i nieuchwytnie pomimo podejmowania wielokrotnych wysiłków badaczy co do ujednolicenia terminologii. Wielu z nich niezbyt precyzyjnie określa te pojęcia, identyfikując je z funkcją i pozycją społeczną, natomiast pomijając zdolność pozyskiwania zwolenników. Liderowanie określa się jako zdolność do prowadzenia działalności, zadania lub realizacji czegoś oraz do doprowadzania do realizacji oczekiwanych rezultatów.

⁷ Por. M. Gałązka-Sobotka: *Franchising jako alternatywna forma finansowania rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Finansowanie działalności gospodarczej w Polsce*. Red. I. Pruchnicka-Grabias, A. Szelańska. CeDeWu, Warszawa 2006, s. 149-151.

⁸ Por. J.A.F. Dubrin: *Przywództwo dla żółtodziobów*. Rebis, Poznań 2000.

⁹ W opracowaniu naprzemiennie używa się słów: lider – przywódca, liderstwo – przywództwo.

¹⁰ B. Kożusznik: *Wpływ społeczny w organizacji*. PWE, Warszawa 2005, s. 102.

¹¹ Por. G.C. Afery: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. PWE, Warszawa 2009, s. 21.

Terminy „przewodzenie” (*leading*), „przywództwo” (*leadership*) pochodzą od staroangielskiego słowa *lithan* (iść). Wobec tego „przywództwo” oznacza „iść pierwszy” i oddziaływać na innych poprzez słowa, czyny. Innymi słowy, przywództwo staje się bardziej sztuką, przekonaniem czy postawą emocjonalną niż listą spraw, które powinno się wykonać¹². Przywódca jest osobą, która poprzez kierowanie motywuje innych do wykonania decyzji oraz do współdziałania w osiąganiu celów. P.F. Drucker rozpatruje przywództwo jako niezaścianiony skarb najwyższej wagi, którego – jak twierdzi – nie da się stworzyć, wylansować ani zastąpić¹³.

R.A. Weber wyróżnia cztery wymiary przywództwa:

- wspieranie, czyli działanie przywódcy sprzyjające skłanianiu ludzi do tworzenia i ujawniania własnych inicjatyw,
- ułatwianie współdziałania, czyli tworzenie sprzyjającego klimatu do współdziałania w zespole,
- wzbudzanie entuzjazmu dla realizacji celu poprzez umiejętne formułowanie celu i tworzenie klimatu sprzyjającego jego realizacji,
- ułatwianie działań poprzez eliminowanie barier w realizacji zadań, przywódca stwarza warunki do emocjonalnego zaangażowania się przewodzonych w pracę¹⁴.

Pojęcia przywództwo i zarządzanie są ze sobą silnie powiązane, niemniej jednak są pojęciami odmiennymi. Kiedyś traktowano je synonimicznie lub zakładano, że przywództwo stanowi funkcję zarządzania. J.P. Kotter podkreśla, iż zarówno przywództwo, jak i zarządzanie stanowią dwa odrębne, wzajemnie uzupełniające się systemy działań. Każdy system realizuje swoje funkcje i charakteryzuje się określonymi czynnościami. Współczesne organizacje działające w turbulentnym otoczeniu gospodarczym są zmuszone do wykorzystywania obu tych systemów, bo bez tego szanse na osiągnięcie sukcesu są niewielkie¹⁵. Silniej jest to widoczne w najmniejszych podmiotach gospodarczych, a nie – jak powszechnie się uważa – w dużych przedsiębiorstwach. W świecie biznesu uznaje się, że nie wystarczy już być sprawnym menedżerem. Współczesny przedsiębiorca powinien być liderem, przywódcą. Różnice pomiędzy menedżerami a liderami wyrażają się głównie w odmiennych zadaniach i umiejętnościach. Wśród innych cech charakteryzujących lidera i odróżniających go od menedżera S. Kirkpatrick i E. Locke wyróżniają¹⁶:

¹² Por. P.G. Northouse: *Leadership, Theory and Practice*.

¹³ Por. P.F. Drucker: *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 163.

¹⁴ Por. Z. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka: *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997, s. 37.

¹⁵ Por. J.P. Kotter: *Co tak naprawdę robią przywódcy?* W: *Przywództwo*. Zbiór artykułów z Harvard Business School Press, Gliwice 2005, s. 45-71.

¹⁶ S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke: *Leadership: Do Traits Matter*. *Academy of Management Executive* 1991, No. 5, s. 52.

- inicjatywę – liderzy cechują się wyższym poziomem chęci działania,
- motywację, ambicję, energię, wytrwałość,
- potrzebę przewodzenia – liderzy pragną władzy, chcą przewodzić,
- pewność siebie – liderzy są przekonani do swoich racji, pobudzają innych do działania,
- zdolności poznawcze – liderzy posiadają zdolności do gromadzenia i analizowania informacji, a następnie wysuwania trafnych wniosków odnośnie do wizji i przyszłości organizacji.

Specyfika branży network marketingu dość ostro weryfikuje przedsiębiorców, już od samego startu w tym sektorze. Wiele osób nie odnosi sukcesów w network marketingu, ponieważ posiadają cechy menedżera, a nie przywódcy, to jest lidera, który potrafi wywierać wpływ na innych. Badania własne przeprowadzone w Polsce wśród przedsiębiorców network marketingu pokazują, że zaledwie jedna czwarta liczby osób, które rozpoczęły działalność w network marketingu, funkcjonuje powyżej 4 lat¹⁷. Działalność rynkowa w ramach network marketingu wymaga od przedsiębiorcy cierpliwości i okazywania życzliwości w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów nie tylko z własną grupą sprzedażową, ale również z innymi osobami, podmiotami działającymi na rynku (na przykład potencjalni klienci, instytucje bankowe, urzędy).

Liderzy MLM głęboko pragną osiągnąć dla samych osiągnięć. Nie satysfakcjonuje ich wysoka płaca bądź status wynikający z atrakcyjnie brzmiącego tytułu. Pragną sukcesu finansowego, ale nie jest to ich nadrzędny cel. Kontynuując myśl A.J. Du Brina, który dowodzi, iż lider jest także menedżerem i podkreślając, że wówczas realizuje on głównie funkcje kierownicze¹⁸ można stwierdzić, że lider MLM powinien być jednocześnie menedżerem MLM, który zarządza swoją strukturą. Innymi słowy, przedsiębiorcy działający w network marketingu mogą przyjmować rolę: tylko menedżera, tylko lidera lub zarówno lidera, jak i menedżera MLM. Praktyka biznesu pokazuje, że w rzeczywistości gospodarczej network przedsiębiorcy przyjmują wszystkie powyższe warianty ról, jednakże najskuteczniejszym przedsiębiorcą staje się lider pełniący jednocześnie rolę menedżera. Jego ścieżka awansu w stopniach przewidziana w ramach planów marketingowych firm MLM¹⁹ jest najszybsza,

¹⁷ Por A. Warzecha: *MLM w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Network Magazyn, Bytom 2012, s. 112 (w druku).

¹⁸ Ibid., s. 5-6. Do głównych funkcji kierowniczych zalicza się: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie.

¹⁹ Pojęcie planu marketingowego firmy jest inaczej rozumiane przez uczestników systemu MLM, niż podaje to literatura naukowa marketingu. Plan marketingowy firmy MLM to plan przedstawiający możliwości awansu, kształtowania swojej kariery w ramach współpracy z firmą MLM. To ścieżka awansu uczestnika systemu MLM. Jednocześnie pokazuje możliwości uzyskania kolejnych wielkości dochodów, rabatów, upustów. Zatem nie jest to dokument zawierający skonkretyzowany program realizacji projektów gospodarczych i ich wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstwa (definicja za: J. Black: *Słownik ekonomii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008).

jego struktury sprzedażowe są najszersze i stosunkowo trwałe. Najbardziej charakterystyczne różnice pomiędzy menedżerem a liderem MLM przedstawione zostały w postaci zestawienia cech w tabeli 2.

Tabela 2

Różnice pomiędzy menedżerem a liderem MLM

Menedżer MLM	Lider MLM
koncentruje się na krótkim horyzoncie czasu	koncentruje się na wizji
utrzymuje swój stan obecny	stwarza możliwości rozwoju – stale motywuje swoją strukturę do działania
naśladuje i imituje	podejmuje wyzwania w wymyślaniu czegoś nowego
najważniejsze są wyniki sprzedażowe własne	innowacyjny
koncentruje się na produkcie (obrocie)	koncentruje się na ludziach, celach grupy
mówi: jak i kiedy?	mówi: co i dlaczego?

3. Determinanty kreatywności w multi-level marketingu

Kreatywność i zdolność do innowacji to cechy stanowiące siłę napędową rozwoju ludzkości na przestrzeni wieków. Kreatywność przejawia się we wszystkich obszarach naszego życia. Jest naturalnie niezbędna w sferze idei, sztuki czy kultury – egzystuje w wymiarze praktycznym oraz użytkowym. Bycie kreatywnym opłaca się ze względów gospodarczych, ponieważ nawet najlepsze przedsiębiorstwo z biegiem lat konfrontowane jest z nowymi wyzwaniami. Kreatywność w przedsiębiorstwie to zabezpieczenie jego przetrwania we współczesnych czasach.

Marketing wielopoziomowy oparty jest na tworzeniu relacji partnerskich. Kreatywność w MLM nie jest procesem wyłącznie osobistym. Wiele kreatywnych procesów rodzi się z idei pobudzania innych osób w strukturach do działania. Liderzy, sprzedając wiedzę na temat network marketingu, pobudzają swoich podopiecznych do myślenia, co prowadzi do powstawania nowych pomysłów. Kreatywność powstaje przez tworzenie niecodziennych połączeń osobistych, dostrzeganie analogii. Członkowie grup sprzedażowych poprzez spotkania organizowane przez lidera czy firmę matkę MLM mogą nawzajem się inspirować, komunikując się i dzieląc nawzajem informacjami, wiedzą czy doświadczeniem.

Pierwszym krokiem systemowego rozwoju kreatywności w przedsiębiorstwie MLM jest zapewnienie przez lidera identyfikacji i rozwijanie kreatywnego potencjału i zdolności wszystkich osób własnych struktur. Identyfikacja zdolności osób znajdujących się w strukturach MLM przez lidera jest kluczem do zaangażowania ich do aktywnego działania w network marketingu. Kreowanie wśród uczestników swoich grup sprzedażowych aktywności, która będzie sprawiać im przyjemność, będzie rzeczywiście przynosić liderowi korzyści (głównie poprzez wzrost dystrybutorów w grupie oraz wzrost obrotów towarów i usług). Kreatywni członkowie struktur to osoby twórcze, czyli samorealizujące się. Są one ponadto z reguły zadowolone z tego, co robią i chętne do rozwoju. Drugim etapem tworzenia kreatywności w strukturach danej firmy network marketingowej jest stworzenie przez założycieli przedsiębiorstw MLM (firmy matki) odpowiedniej polityki rozwoju firmy, ze szczególnym uwzględnieniem planu marketingowego tych firm, czyli indywidualnych ścieżek awansu i partycypacji w dochodach firmy. Ten plan powinien być czytelny, przejrzysty i jednakowy we wszystkich krajach, w których działa przedsiębiorstwo. Dodatkowo powinien on pozwolić na tworzenie wysokiego poziomu rozwoju dla dystrybutorów, który wygeneruje zachowania kreatywne i innowacyjne.

Kreatywność menedżera MLM może być ograniczona różnorodnymi cechami, wśród których wyróżnić można:

- brak gotowości do podejmowania ryzyka lub jej niski poziom,
- niski poziom motywacji, elastyczności, inicjatywności czy otwartości na nowe działania,
- obawę przed popełnieniem błędu, przed ośmieszeniem, brakiem akceptacji czy możliwością wywołania konfliktu,
- opór przed zmianami,
- nadmierne zaufanie do ekspertów, liderów,
- brak odwagi do podjęcia konstruktywnej dyskusji,
- obawę przed nieporozumieniami, alienacją społeczną, szczególnie wśród osób najbliższych: rodziny, przyjaciół, krewnych, sąsiadów.

Z drugiej strony kreatywność menedżera MLM pobudzana jest następującymi prokreatywnymi czynnikami osobistymi:

- otwartością na nowe idee,
- wysokim poziomem tolerancji społecznej,
- umiejętnością przyjmowania krytyki, szczególnie ze strony najbliższych,
- wrażliwością na pojawiające się problemy,
- elastycznością i oryginalnością w działaniu,
- odwagą przedkładania oryginalnych pomysłów,
- chęcią do podejmowania ryzyka,

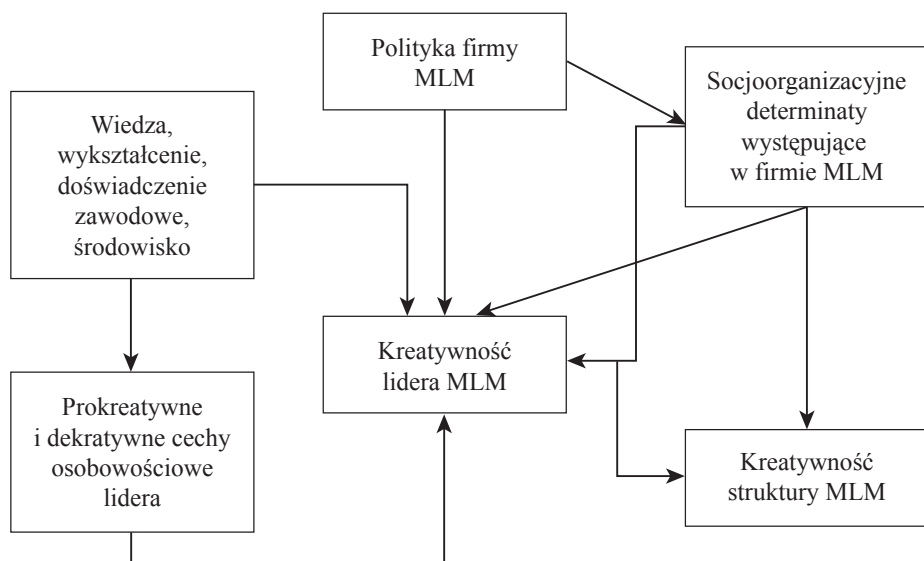
- gotowością do działania, ciekawością i inicjatywą w kreacji nowych pomysłów,
- zdolnością do sieciowego myślenia,
- wrażliwością na własne procesy myślowe,
- umiejętnością integracji zgromadzonej wiedzy i doświadczenia.

W przypadku network marketingu kreatywność działania całej grupy w pierwszej kolejności silnie uzależniona jest od kreatywności i gotowości samego lidera (sponsora). Na drugim miejscu kreatywność grupy może być ograniczona lub stymulowana przez socjalne i organizacyjne wpływy występujące wśród wszystkich uczestników sieciowych danej firmy MLM (nie tylko własnej struktury, ale również innych struktur sprzedażowych). Wśród czynników ograniczających wymienić można:

- brak gotowości do współdziałania wśród członków zespołów sprzedażowych oraz pomiędzy wszystkimi uczestnikami (liderami) firm MLM,
- konflikty pomiędzy liderami, strukturami,
- autorytarny i usztywniony styl zarządzania strukturą przez lidera,
- nieelastyczny i nieczytelny plan marketingowy firmy MLM,
- nastawienie na zadania rutynowe i szczegółowe,
- „wszystkowiedzę” liderów,
- nadmierne podkreślanie znaczenia technik rekrutacyjnych wypracowanych przez lidera.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że kreatywność w network marketingu uzależniona jest od skutecznego, przejrzystego planu marketingowego firmy MLM, od obecności prokreatywnych i dekreatywnych cech osobowościowych samego lidera MLM, a także od jego poziomu wiedzy, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, środowiska, w którym funkcjonuje oraz od socjoorganizacyjnych determinant występujących w firmie matce. Do tej pory literatura naukowa nie poruszała w swoich rozważaniach problematyki kreatywności w network marketingu. Wstępne badania polskiego sektora network marketingu przeprowadziła autorka, a ich wyniki przedstawiła w swojej autorskiej książce pt. *MLM w gospodarce rynkowej*. Badania te pozwoliły na wyodrębnienie podstawowych determinant kreatywności w network marketingu, jednakże wymagają kontynuacji w celu określenia, które z wymienionych czynników mają największe znaczenie dla lidera MLM.

Rys. 1 przedstawia determinanty tworzenia kreatywności w przedsiębiorstwie network marketingowym.



Rys. 1. Determinanty kreatywności w przedsiębiorstwie MLM

Podsumowanie

Kreatywność, czyli umiejętność stworzenia czegoś nietypowego jest szczególnie istotna w network marketingu. Owa nietypowość przejawia się w niekonwencjonalnym sposobie prowadzenia przedsiębiorstwa, zarządzania strukturą sprzedażową, odmiennym od tradycyjnego biznesu sposobie czerpania gratyfikacji finansowych. W każdym przedsiębiorstwie klasycznym oraz w firmie MLM źródłem kreatywności są ludzie. Fakt, że osoby współpracujące z liderem nie są jego pracownikami, tylko partnerami biznesowymi utrudnia proces zarządzania kreatywnością. Istotna jest znajomość wszelakich czynników wpływających na kreatywność w network marketingu. Uwarunkowania rozwoju kreatywności w network marketingu są bardzo zróżnicowane i nie zależą tylko i wyłącznie od cech osobowościowych samego menedżera MLM. Tematyka kreatywności oraz jej uwarunkowań w network marketingu nie jest rozwijana i podejmowana przez badaczy, a niewątpliwie powinna być rozpoczęta.

A CREATIVENESS INTO MULTI-LEVEL MARKETING

Summary

The problem of creativeness in MLM enterprises has not been captivated till now. This article shows the essence and idea of multi-level marketing as a marketing strategy used by modern business firms. It presents the specificity of leadership and managements into network marketing. Additionally this article describes conditions of development of creativeness in network marketing enterprises.

Henryk Mruk

ROLA KREATYWNOŚCI W TWORZENIU WARTOŚCI DLA KLIENTA

Wprowadzenie

W procesie konkutowania na rynku przedsiębiorstwa poszukują różnych sposobów budowania własnej pozycji. Jednym z nich może być kreowanie oraz komunikowanie wartości dla pozyskania lojalności klientów. Wśród wielu metod tworzenia wartości można również wykorzystywać techniki myślenia kreatywnego. Celem rozważań jest analiza możliwości zastosowania technik kreatywnych w procesie wdrażania wartości odnoszonej do elementów marketingu. Podstawą rozważań są informacje pochodzące ze źródeł wtórnych, badań pierwotnych, prowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw, obserwacji zachowań podmiotów rynkowych, doświadczeń wynikających ze współpracy z przedsiębiorstwami, a także rozmów prowadzonych z dyrektorami oraz pracownikami działów marketingu.

1. Wartość jako podstawa konkutowania

Wartość można zdefiniować jako różnicę między sumą użyteczności oferowanej przez sprzedającego dla konsumenta a kosztami jej uzyskania¹. Oznacza to, że wartość ma wymiar subiektywny i będzie związana z potrzebami pojedynczego klienta lub segmentu rynkowego. Skupianie uwagi na oferowaniu wartości to odejście od koncentracji na cenie jako najważniejszej korzyści dla klienta. Całościowe spojrzenie na wartość obejmuje ogół działań związanych z jej tworzeniem, komunikowaniem, dostarczaniem, a także wspieraniem konsumenta w procesie użytkowania produktu. W takim rozumieniu wartość może być tworzona w odniesieniu do każdego z elementów koncepcji marketingu. Istotne jest również to, aby zarządzać całym łańcuchem wartości. Oznacza to, że przedsiębiorstwo wytwarzające dobra nie może zignorować tego, co dzieje się z produktem w sferze pośrednictwa oraz serwisu. W odniesieniu do każdego z tych obszarów można stosować techniki myślenia kreatywnego, aby budować wartość dla klienta. Podstawą takiego podejścia musi być odwoływanie się do zasad etyki². Kreatywność nie może służyć osiągnięciu celu, który lekceważy normy moralne. Z drugiej strony trzeba jednak pamiętać o tym, że kreatywność jest związana z łamaniem schematów, a to już może rodzić wiele

¹ J. Horowitz: *Strategia obsługi klienta*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

² M. Gladwell: *Co widział pies i inne przygody*. Znak, Kraków 2011.

wątpliwości³. Część rozwiązań kreatywnych powstaje na granicy istniejących norm prawnych, społecznych, zwyczajowych itp. W wielu przypadkach rozwiązania kreatywne budzą sprzeciw tych podmiotów, które odczuwają negatywne skutki nowych rozwiązań. Niezależnie od tych ograniczeń, niezbędne jest budowanie zespołu pracowników w aspekcie doskonalenia ich wiedzy w zakresie technik kreatywności. Z jednej strony może to dotyczyć zatrudniania osób z takimi uzdolnieniami, a z drugiej organizowania szkoleń, w czasie których będą poznawane nowe techniki czy też będą organizowane zajęcia na rzecz rozwiązywania problemów za pomocą metod kreatywnych.

Ilustracją może być zmiana standardów obsługi w aptece. Właściciel zlikwidował tradycyjną szybę oddzielającą pacjenta od farmaceuty oraz wprowadził obsługę na siedząco. Spowodowało to wzrost liczby obsługiwanych pacjentów kosztem aptek, które były w sąsiedztwie. W miarę upływu czasu rozwiązanie kreatywne, które tworzy wartość dla klienta, staje się standardem na rynku. Podmiot, który wprowadzi nową wartość jako pierwszy, uzyska przewagę na rynku, chociaż może się narazić na przykrości ze strony konkurentów. Bywa tak, że zamiast szybko reagować na nową sytuację, rozpoczyna się walkę z kreatywnym pomysłem, wdrożonym przez konkurenta. D. Ariely objaśnia to wrogością emocjonalną wobec pomysłu, który nie został wynaleziony tutaj⁴.

2. Ekonomia behawioralna a kreatywność

Wyniki badań prowadzonych w ramach ekonomii behawioralnej uwypuklają pułapki związane z uporczywym poszukiwaniem rozwiązań kreatywnych kosztem skupienia uwagi na innych obszarach wartości. Ilustrują to badania przeprowadzone wśród 89 kierowników aptek w marcu 2012 roku, czyli po upływie dwóch miesięcy od wprowadzenia nowego prawa farmaceutycznego, zakazującego reklamy aptek. Większość badanych twierdziła, że najważniejszą dla nich kwestią jest szukanie kreatywnych sposobów promowania apteki. Jak pisze R. Cialdini, to co niedostępne, staje się motywem działania⁵. Zamiast skupiania wysiłku na poszukiwaniu nowych sposobów tworzenia wartości dla pacjenta, kierownicy szukali możliwości obejścia zakazu reklamy, jakby to była jedyna droga rozwoju apteki. Powyższy przykład pokazuje, że kreatywność nie powinna być wartością samą w sobie, natomiast powinna służyć zadowoleniu klienta oraz rozwojowi przedsiębiorstwa⁶. Po zakończeniu badania rozesłano do respondentów tekst na temat poszukiwania innych

³ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk: *Kreatywność w biznesie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

⁴ D. Ariely: *Zalety irracjonalności*. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2010.

⁵ R. Cialdini: *Zasady wywierania wpływu na ludzi*. Helion, Gliwice 2011.

⁶ H. Mruk: *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (w druku).

sposobów konkurowania na rynku. Odwołano się w nim do wyników rozmów z pacjentami oraz farmaceutami, którzy wskazywali na inne sposoby budowania pozycji placówki. Jeden z kierowników podzielił się swoim sposobem działania. Otóż polecił pracownikom, aby realizowali wszystkie recepty, także te z błędami popełnionymi przez lekarzy. W ostatnich dniach miesiąca ów kierownik odwiedzał lekarzy, prosząc aby poprawili recepty z błędami. Okazało się, że lekarze zaczęli polecać pacjentom tę właśnie aptekę, mówiąc że jeśli nawet zdarzy się błąd, to apteka wyda przepisany lek. Jest to przykład dostosowania się do sytuacji zamiast uporczywego trzymania się schematów.

3. Kreatywność a racjonalność

Rozważając kwestie kreatywności w odniesieniu do koncepcji marketingu, trzeba oddzielić znaczenie logiki oraz wyobraźni. A. Ries stawia tezę, że w zarządzaniu większe znaczenie ma lewa, racjonalna półkula mózgu, natomiast w marketingu bardziej przydatne jest odwoływanie się do półkuli prawej, związanej z kreatywnością⁷. Jeśli przyjmie się tę hipotezę za właściwą, to nie może ona dotyczyć wszystkich pracowników działu marketingu. W badaniach prowadzonych wśród uczestników oraz absolwentów programów MBA kreatywność jest wymieniana jako cecha pracowników działu marketingu. Jest to z reguły opinia pozytywna. Jednak pojawiają się także uwagi, że pracownicy działu marketingu bywają oderwani od realiów przedsiębiorstwa (określono to jako „trzymanie głowy w chmurach”). Te oraz inne badania wskazują, że istotną dla dyrektora działu marketingu będzie kwestia utrzymywania swego rodzaju równowagi między pomysłami kreatywnymi oraz ich stosowaniem w praktyce działania przedsiębiorstwa. Warunkiem tworzenia atmosfery sprzyjającej stosowaniu technik myślenia kreatywnego jest nastawienie zarządu do takiego sposobu działania. W przedsiębiorstwach, w których właściciel, zarząd jest zachowawczy, korzystający ze znanych rozwiązań, nie ma możliwości ani tworzenia kreatywnych koncepcji, ani ich wdrażania. Nie ulega wątpliwości, że potrzebne są osoby, które znają i stosują techniki myślenia kreatywnego. Jednakże dyrektor działu marketingu, odpowiadając za rozwój przedsiębiorstwa, powinien rozwijać w sobie te cechy, które pozwolą na sprostanie wyzwaniom globalnej gospodarki⁸. Przywołane wyniki badań, przeprowadzonych wśród ponad 1730 dyrektorów działów marketingu na całym świecie, wskazują na trzy grupy problemów, z którymi będą się musiały zmierzyć przedsiębiorstwa, a mianowicie:

- globalizacja,
- rosnące zasoby danych,
- rozwój mediów społecznościowych.

⁷ A. Ries, J. Ries: *Wojna marketingu z zarządzaniem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

⁸ Raport IBM CMO Study 2011 – pierwsze ogólnosiwiatowe badanie opinii dyrektorów marketingu.

Podane wyżej obszary wymagają poszukiwania nowych sposobów tworzenia wartości. Globalny rynek umożliwia szybkie i szerokie wykorzystanie przewagi, która będzie związana z wartością dla klienta. S. Jobs, koncentrując wysiłki na zbudowaniu nowego rodzaju telefonu komórkowego, w szybkim tempie doprowadził do wzrostu wartości marki. W tym przypadku wartość była podporządkowana wygodzie konsumenta (prostota urządzeń) oraz *designowi* (piękno formy). W jednym i drugim przypadku można mówić o znaczeniu technik myślenia kreatywnego, które posłużyły do łamania schematów związanych z produktem.

W odniesieniu do gwałtownie powiększających się zasobów informacji, sposobem budowania przewagi konkurencyjnej staje się opracowanie nowych metod przetwarzania danych. Przykładem może być Agencja Up, która oferuje przedsiębiorstwom nową wartość. Otóż mając oryginalne sposoby przetwarzania danych, odstępuje od tradycyjnego podpisywania umowy opartej na budżecie marketingowym. Agencja proponuje rozliczenie w formie prowizji od wzrostu obrotów bądź wzrostu marży. Dla przedsiębiorstwa, które nie musi wykładać środków w chwili podpisania umowy, jest to korzystne rozwiązanie. Z kolei agencja ma pewność, że zastosowane przez nią instrumenty marketingowe zagwarantują wzrost obrotów oraz wynagrodzenie za wykonaną pracę.

Trzeci obszar to trudny do przewidzenia wpływ mediów na zachowania konsumentów oraz działania przedsiębiorstw. W tej sferze niezbędne będzie szukanie nowych sposobów działania. Media społecznościowe w szybkim oraz bezwzględnym tempie eliminują podmioty, produkty, komunikaty, które nie będą zgodne z oczekiwaniami. Konsumenti zrzeszeni na różnych portalach społecznościowych stanowią siłę, z którą muszą sobie radzić przedsiębiorstwa, szukając nowych sposobów. W tym przypadku ważne są nie tylko techniki myślenia kreatywnego, ale także osoby z pokolenia „Y” i „Z”, którym bliskie są nowe technologie oraz media społecznościowe⁹.

4. Konsument jako odbiorca wartości

Przyjmując marketingowy punkt widzenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy wyjść od potrzeb konsumentów, które są podstawą tworzenia wartości. Można wskazać na dwa różne podejścia. Pierwsze z nich dotyczy badania potrzeb. Nowym, kreatywnym podejściem będzie w tym przypadku tworzenie metod, które pozwolą na poznanie potrzeb, szczególnie tych, które mają charakter ukryty. Można w tym celu wykorzystać metody badania reakcji mózgu konsumenta¹⁰. Rozwój technologii jest tak dynamiczny, że niektóre

⁹ Ch. Anderson: *Długi ogon*. Media Rodzina, Poznań 2008.

¹⁰ A.K. Pradeep: *Mózg na zakupach. Neuromarketing w sprzedaży*. Helion, Gliwice 2011.

z tych metod zostały opatentowane. Ich zastosowanie daje nowe możliwości kreowania wartości dla klienta. Można to zilustrować efektem zastosowania metafor głębokich do zbadania potrzeb osób z wadą słuchu¹¹. Okazało się, że dla wielu młodych ludzi noszenie aparatu słuchowego jest rodzajem piętna, wykluczenia społecznego. Dzięki temu odkryciu przedsiębiorstwo Oticon skonstruowało aparat słuchowy Delta w kształcie słuchawki bluetootha. Pozwoliło to poprawić jakość życia wielu młodych ludzi bez narażania ich na przykre komentarze rówieśników. Zastosowanie odpowiednich technik odkrywania potrzeb pozwala na dostarczenie wartości konsumentom. Także techniki obserwacji konsumentów mogą być niezwykle pomocne w odkrywaniu potrzeb konsumentów. Ta metoda, zastosowana przez P. Underhilla, pozwoliła na poszerzenie wiedzy na temat ukrytych potrzeb konsumentów oraz dostosowanie działań przedsiębiorstw do ich oczekiwań¹².

Drugie podejście jest związane z tworzeniem nowych produktów przez zespoły badawcze. Rozwój technologiczny przybiera tak szybkie tempo, że produkty wyprzedzają możliwości ich przyswojenia przez konsumentów. Rodzi to popyt na szukanie nowych, kreatywnych sposobów dotarcia do świadomości konsumenta. Jednym z takich sposobów jest tworzenie okazji, w których konsument może zdobyć doświadczenia związane z produktem. W tym przypadku większe znaczenie ma pokazanie wartości konsumentowi, dostarczenie jej, także odpowiednie zakomunikowanie. Chociaż jest to zwykle trudniejsze w przypadku usług, to zdarza się również w odniesieniu do towarów. Agencja, która organizuje kursy przygotowywania posiłków w domach, dotarła do rodziców, organizując bezpłatne pokazy dla dzieci w przedszkolach. Doświadczenia dzieci stały się instrumentem dotarcia do świadomości dorosłych. Pokaz nowej technologii operowania żyłaków dla lekarzy, połączony z możliwością zdobycia własnego doświadczenia, powoduje zakup urządzeń dla szpitala.

Ciekawych wniosków dostarczają badania, które wykorzystują metody eksperymentów¹³. Pozwala to na zmianę podejścia do procesu tworzenia oraz dostarczania wartości klientom. Okazało się, że zaangażowanie w proces tworzenia ostatecznej wersji produktu zwiększa jego wartość dla niektórych segmentów rynkowych. Złożenie w domu zakupionego w IKEI regału powoduje, że jest on bardziej wartościowy dla klienta. Zakup półproduktów i przygotowanie ciasta w domu daje więcej zadowolenia niż zakup gotowego produktu. Również możliwość współuczestniczenia w procesie tworzenia produktu daje większą satysfakcję¹⁴.

¹¹ G. Zaltman, L. Zaltman: *Metafora w marketingu. Jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*. Rebis, Poznań 2010.

¹² P. Underhill: *Dlaczego kupujemy?* MT Biznes, Warszawa 2001.

¹³ D. Ariely: *Potęga irracjonalności*. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2010.

¹⁴ S. Hogshead: *Zafascynuj ich! 7 metod na skuteczną perswazję i wzbudzenie zachwyty*. Helion, Gliwice 2011.

5. Kreatywność w obszarze elementów marketingu

Poszukiwanie wartości może dotyczyć wielu różnych płaszczyzn aktywności przedsiębiorstwa. Odwołując się do koncepcji miksu marketingowego, można szukać nowych produktów, nowych technologii oraz modyfikowanych sposobów pakowania towarów. Dotyczy to również oferty usług, która będzie się rozszerzała z uwagi na trendy obserwowane w zachowaniach konsumentów. Podstawowym punktem przewagi może być nowa technologia bądź nowy produkt opracowany w dziale badań i rozwoju. Kolejna kwestia to szukanie nowych rozwiązań w odniesieniu do sfery dystrybucji. Spoglądając na ewolucję handlu jako tradycyjnej obsługi w sklepach, obserwuje się zmiany, które doprowadziły do rozwoju całkowicie nowych form sprzedaży. Wiele kreatywnych rozwiązań można także znaleźć w sferze cen, chociaż jest to obszar, w którym działania są zdominowane przez schemat nazywany „codziennie niskie ceny”. Kryzys roku 2008 pokazał, że szukanie rozwiązań opartych na wartości, a nie niskiej cenie, może być istotnym elementem budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. Przykładem może być deweloper, który zamiast obniżania cen już wybudowanych mieszkań zastosował strategię oferowania klientom mieszkania ze standardowo urządzoną kuchnią w dotychczasowej cenie mieszkania. Ta strategia okazała się bardziej skuteczna niż obniżki cen zastosowane przez konkurentów. Istotne, warte osobnego potraktowania, są kwestie związane z komunikowaniem się.

6. Kreatywność w obszarze komunikowania się

Obszarem, który może dostarczać wartości konsumentom, jest szeroko rozumiana komunikacja. W tym przypadku wysoce użyteczne będzie korzystanie z odpowiednich technik myślenia kreatywnego. Tak samo istotne może być bazowanie na wynikach badań, szczególnie z obszaru neuromarketingu¹⁵. Mózg ma zdolność przetwarzania jedynie niewielkiej części informacji, które do niego docierają. Wiedząc o tym, można tak tworzyć komunikaty, aby zwiększyć ich skuteczność. Z ogółu informacji mózg najpierw zwraca uwagę na to, co jest:

- większe,
- nietypowe,
- jaśniejsze,
- poruszające się.

¹⁵ R. Ohme: *Biometryczny przełom w marketingu*. „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2011, nr 101/102.

Wszędzie tam, gdzie przedsiębiorstwo może dostarczyć wartości konsumentowi, może korzystać z podanych wyżej zasad. Większy plakat najpierw przyciągnie uwagę konsumenta na ulicy. Wyróżniający się *design* stoiska na targach zostanie zauważony przez zwiedzających¹⁶. Nietypowy potykacz przed sklepem czy oryginalna półka w jego wnętrzu zainteresują nabywcę. Nawet poruszająca się figurka w witrynie przykuje uwagę klienta. Przykładem właściwego wykorzystania omawianych zasad mogą być równoległe do osi chodnika umieszczane krzyże apteczne, w których zapalają się różne informacje w stałych odstępach czasu.

W konstruowaniu przekazu warto pamiętać o tym, że wzrok jest przenoszony skokowo, od lewej do prawej. Taki układ komunikatu – na przykład korzyść – marka – ułatwia zapamiętanie, a to zwiększa skuteczność działania. Wbrew przekonaniom i praktyce działania nadawcy komunikatu, im więcej jest na przykład światła na ulotce promocyjnej, tym większa bywa skuteczność przekazu. Błędem jest uleganie stereotypom i umieszczanie w komunikatach drukowanych zbyt dużej ilości informacji.

Rosnący chaos komunikacyjny powoduje, że skuteczność może być większa, jeśli przekaz dociera do nadawcy wówczas, kiedy jest on mniej zajęty. Doprowadziło to do powstania nowego kierunku w strategii tworzenia komunikatów, nazwanej zarządzaniem uwagą. Jej istota sprowadza się do szukania kreatywnych rozwiązań, które spowodują dotarcie z komunikatem do konsumenta wówczas, kiedy ma on więcej czasu. W tym celu poszukuje się nowych form i mediów komunikacji (na przykład *ambient media*). Także właściwe miejsce (pociąg, samolot) może zwiększyć skuteczność dotarcia z komunikatem. Przykładem może być przedsiębiorstwo Ikea, które na początku grudnia, na stacjach metra w kilku miastach USA, ustawiło na peronach kanapy i fotele. Podróżni, czekając na skład metra, mogli usiąść i pomyśleć o zakupie nowych produktów, mając w perspektywie Święta Bożego Narodzenia. W tworzeniu strategii komunikacji opartej na koncepcji zarządzania uwagą przydatne może być wykorzystywanie wielu technik myślenia kreatywnego. Nowe możliwości pojawiają się wraz z rozwojem mediów społecznościowych. Z jednej strony pojawiają się nowe media i formy, a z drugiej strony komunikowanie się staje się coraz bardziej bezpośrednie. Najbardziej skuteczny jest przekaz, który dotyczy kontaktów konsumentów między sobą. Może on mieć charakter automatyczny, ale też może być inicjowany przez przedsiębiorstwo. Konsument, zadowolony z produktu lub obsługi, może powiadomić inne osoby. Organizując wyjątkowe wydarzenie, można wyzwolić mechanizm rozchodzenia się informacji w sieci¹⁷. Oświetlony na fioletowo w nocy Pałac Kultury i Nauki

¹⁶ *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*. Red. H. Mruk, A. Kuc. Polska Korporacja Targowa 2006.

¹⁷ www.katalska.pl

w Warszawie zachęcił do przesyłania zdjęcia zrobionego telefonem komórkowym. W ten sposób zwiększyła się znajomość marki wśród konsumentów. Internet oraz nowe technologie pozwalają na indywidualizację przekazu, co jest również wartością dla odbiorcy. Przykładem może być pomysł BMW, który zamontował specjalne urządzenia pod maską samochodu oraz na billboardach przy drogach. Kierowca, który jedzie taką trasą, może zobaczyć napis, na przykład „Andrzej, miłego dnia”, kiedy zbliży się do danego miejsca.

7. Komunikacja interpersonalna a przewaga przedsiębiorstwa

Na niektórych rynkach istotne znaczenie ma komunikacja interpersonalna, której skuteczność jest uzależniona od wielu czynników. W tym przypadku ważna jest wiedza na temat technik perswazji, które mogą budować wartość w postaci relacji między partnerami. Techniki myślenia kreatywnego mogą być pomocne dla poszukiwania nowych form i sposobów wywierania wpływu dla osiągnięcia wspólnych celów przez kupującego i sprzedającego.

W działaniach podejmowanych na rzecz zwiększania skuteczności komunikacji można odwoływać się do kilku zmysłów konsumenta¹⁸. Dotąd mówiliśmy głównie o wzroku. Wartość może wynikać także z docierania do zmysłu słuchu, dotyku, węchu, a nawet smaku. Jedno z przedsiębiorstw zamówiło ciastka, nazwane marką firmy i oferowane konsumentom, aby jej brzmienie i wygląd zostały wzmocnione smakiem.

W odniesieniu do strategii komunikacji, ale także do nowych działań marketingowych, trzeba przestrzegać reguł etyki. Nie można akceptować działań (reklama, slogan, słowa), które cel przedkładają nad sposoby jego osiągnięcia. M. Lindstrom badał wpływ kontrowersji, wykorzystywanych w komunikowaniu się, na zachowania konsumentów¹⁹. Okazuje się, że jest to wysoce skuteczny instrument, chociaż zdarza się, że bazują one na działaniach nieetycznych. W tym przypadku trzeba zdecydowanie przeciwstawiać się wykorzystywaniu technik myślenia kreatywnego. Al-Kaida jest przykładem skutecznego wykorzystywania kreatywności do niszczenia innych ludzi i relacji społecznych.

8. Źródła i techniki kreatywności

Tworzenie i wdrażanie koncepcji opartych na kreatywności może mieć wiele różnorodnych źródeł oraz może wynikać z zastosowania technik związanych ze sposobami myślenia. Spór Galileusza z papieżem jest przykładem

¹⁸ M. Lindstrom: *Brand sense. Marka pięciu zmysłów*. Helion, Gliwice 2009.

¹⁹ M. Lindstrom: *Zakupologia*. Znak, Kraków 2009.

konfliktu między schematami a nowymi pomysłami. Wspomniany przykład odwołuje się do wiedzy jako źródła kreatywności. Trzeba to doceniać, a jednocześnie zdawać sobie sprawę z tego, że pewna część pomysłów ma charakter przypadkowy, a niekiedy jest wynikiem trudnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorca. Przykładem może być A. Rodick, założycielka sieci sklepów Body Shop. Kiedy została sama, z gromadką dzieci, została zmuszona do poszukania sposobu zarabiania na życie. Część przedsiębiorstw w Polsce, która w 1990 roku, wskutek zmiany systemu gospodarczego utraciła dotychczasowe rynki zbytu, została zmuszona do poszukiwania nowych sposobów działania. Przykładem może być Delecta, która straciła rynek kawy zbożowej, bowiem pojawiła się kawa naturalna, preferowana przez konsumentów. Opracowanie technologii produkcji kawy zbożowej ekspresowej, oferowanej pod marką Anatol, pozwoliło na pozyskiwanie przychodów także z tego rynku. Przedsiębiorstwo Novol, produkujące szpachlówki samochodowe i działające na wielu rynkach świata, powstało w 1978 roku w Poznaniu dlatego, że jedna z klientek warsztatu samochodowego, który miał naprawić rozbitą karoserię auta, porosiła swego kolegę z roku, aby przygotował coś w rodzaju szpachlówki, bowiem pod tym warunkiem warsztat naprawi samochód. Tak narodziła się koncepcja powstania całego przedsiębiorstwa.

Niezależnie jednak od omawianych zdarzeń, za właściwe można uznać korzystanie z różnorodnych technik myślenia kreatywnego. Nie można powiedzieć, które z nich mogą być bardziej, a które mniej skuteczne. Trzeba z nich korzystać stosownie do problemu, który ma być rozwiązany. Ponadto warto pamiętać o zasadzie, która mówi, że trzeba odróżnić to, co się chce osiągnąć, od tego, jak się to osiągnie. Oznacza to w praktyce przestrzeganie zasady formułowania pomysłów bez ich krytykowania. Dopiero druga faza, analizy pomysłów, będzie związana z krytycznym do nich podejściem. Czynnikiem, który sprzyja kreatywności, są podróże, zróżnicowane zainteresowania, spotkania z innymi ludźmi, a także nastawienie mentalne. Polega ono na tym, że stosuje się przerwy w pracy, zachowuje dystans do tego, co się aktualnie czyni, szuka się w umyśle różnych skojarzeń, zapisuje się pomysły, burzy dotychczasowe schematy, odwraca porządek rzeczy, stawia pytania, a nawet przebywa i rozmawia z dziećmi. Ich umysły, dalekie od schematów narzucanych później przez szkołę, pozwalają formułować pytania i komentarze, które mogą być źródłem inspiracji.

Podsumowanie

Analizując strategie związane z tworzeniem wartości dla klienta, trzeba zwrócić uwagę na różnorodne bariery. Część działań przedsiębiorstw oraz instytucji bazuje na stereotypach, które mogą nieść pozory wartości. Przykła-

dem mogą być opakowania papierosów ze zdjęciami na przykład raka gardła, które nie wpływają na spadek liczby palaczy. Aby osiągnąć zmniejszenie liczby osób palących papierosy, należałoby korzystać z innych narzędzi komunikowania się oraz perswazji. Również działania zaliczane do sfery Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wymagają krytycznej dyskusji. Być może producenci gumy do żucia powinni się bardziej angażować w zapewnienie piękna ulic i chodników, zaśmieconych zużyтыми produktami. Niektóre instytucje sportowe być może powinny się angażować w wychowanie kibiców. Mamy tutaj na uwadze fakt całościowego spojrzenia na wartość dla klienta i wartość dla społeczeństwa.

THE ROLE OF CREATIVITY IN CREATING VALUE FOR THE CUSTOMER

Summary

Creating, communicating and delivering value to the customer allows you to build a strong market position of the company. To do this, you can use various techniques for creative thinking. Value can refer to a product, packaging, brand, price and promotion. Employees of marketing department may use the techniques of creative thinking in the design of each of these items of value. Director of marketing department stimulates the development of employees and is responsible for contacts with the management of the company. Achievements of behavioral economics are helpful in managing customer value.

Ryszard Kleczek

BADANIE KREATYWNOŚCI W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH NA RYNKU B2B

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie: jak badać kreatywność w działaniach marketingowych na rynku b2b? Punktem wyjściowym rozważań jest przedstawienie kreatywności jako dźwigni wartości przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiona zostanie kreatywność w marketingu na rynku b2b jako zdolność do opisu oferty w kategoriach czynników wzrostu wartości oraz zidentyfikowane zostaną źródła kreatywności. Wynikiem rozważań ma być model relacji między stymulantami i następstwami kreatywności w marketingu na rynku b2b. Niniejsze opracowanie ma zachęcić badaczy do podejmowania badań kreatywności działań marketingowych w kontekście kategorii wartości.

1. Wartość (NPV), czynniki wzrostu wartości i kreatywność

Kreatywność może – z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa – spełniać rolę wartościotwórczą.

Tabela 1 przedstawia plan przedsięwzięcia biznesowego przy wykorzystaniu koncepcji wartości bieżącej netto. Nakład początkowy właściciela przedsięwzięcia wynosi 70 mln PLN. Okres, w którym przedsięwzięcie będzie zdolne do generowania gotówki na oczekiwanym poziomie, wynosi 4 lata (t_1 - t_4). W okresie t_1 - t_4 , w celu uzyskania przychodu ze sprzedaży, ponoszone będą operacyjne koszty zmienne i stałe oraz finansowany kapitał obrotowy (przyrost należności + przyrost zapasów – wzrost zobowiązań wobec dostawców). Przepływy gotówkowe zostały zdyskontowane 10-procentowym kosztem kapitału. Skumulowane w czterech okresach zdyskontowane przepływy pieniężne osiągają wielkość 95,71. Po odjęciu nakładu początkowego (95,71-70,00) uzyskujemy bieżącą wartość 25,71 przyszłych, planowanych przepływów.

Tabela 1

Wartość bieżąca netto przedsięwzięcia biznesowego

	T_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Sprzedaż (mln PLN)		100	110	120	130
Koszty (operacyjne) zmienne (mln PLN)		40	44	48	52
Marża (mln PLN)		60	66	72	78
Koszty (operacyjne) stałe (mln PLN)		30	30	30	30
Amortyzacja (mln PLN)		10	10	10	10
Zysk operacyjny (mln PLN)		20	26	32	38
Podatek (19%)		3,8	4,94	6,08	7,22
Zysk po opodatkowaniu (mln PLN)		16,2	21,06	25,92	30,78
Amortyzacja (mln PLN)		10	10	10	10
Kapitał obrotowy (mln PLN)		2,1	2,5	3	3,5
Przepływy gotówki (mln PLN)		24,1	28,56	32,92	37,28
Zdyskontowane przepływy gotówki (koszt kapitału 10%) (mln PLN)		21,91	23,60	24,73	25,46
Skumulowane przepływy gotówki (mln PLN)		21,91	45,51	70,25	95,71
Nakład początkowy (mln PLN)	70				
Wartość bieżąca netto (<i>Net Present Value</i> , NPV)	25,71				

Koncepcja finansowych czynników wzrostu wartości pochodząca od A. Rappaporta¹ jest związana z pytaniem: na ile sposobów można zwiększyć wartość biznesu (to jest jego zdolność do generowania przepływów pieniężnych)? Odpowiedź brzmi: na siedem następujących sposobów (siedem finansowych czynników wzrostu wartości):

- zwiększenie okresu zdolności przedsięwzięcia/biznesu do tworzenia wartości. Im dłuższy okres, w którym przedsięwzięcie/biznes jest zdolne do generowania gotówki powyżej kosztu kapitału (*ceteris paribus*), tym wyższa jego wartość. Ten okres jest skracany na przykład przez nowsze i bardziej konkurencyjne produkty, będące efektem przedsięwzięć konkurentów;

¹ A. Rappaport: *Wartość dla akcjonariuszy. Podręcznik menedżera i inwestora*. WIG-Press, Warszawa 1999, s. 64-66.

- zwiększenie tempa wzrostu sprzedaży. Im większe tempo wzrostu sprzedaży produktu(ów) będącego (będących) efektem danego przedsięwzięcia (*ceteris paribus*), tym wyższa jest wartość przedsięwzięcia. Tempo wzrostu sprzedaży jest zmniejszane między innymi przez sprzedaż podobnych (zmniejszających wyróżnienie rynkowe) produktów konkurencyjnych;
- zwiększenie marży zysku operacyjnego. Marża zysku operacyjnego jest relacją zysku przed opodatkowaniem i spłatą odsetek do wartości sprzedaży². Im wyższa marża zysku operacyjnego (*ceteris paribus*), tym wyższa wartość przedsięwzięcia. Ta relacja może być pogarszana przez zmniejszanie wyróżnienia oferty na rynku oraz przez ponoszenie kosztów na działania niedające efektu w postaci przewagi konkurencyjnej/wyróżnienia oferty na rynku;
- zmniejszenie stopy podatku dochodowego. Zmniejszenie stopy podatku podwyższa wartość przedsięwzięcia;
- zwiększenie efektywności inwestycji w aktywa trwałe. Im lepsza relacja między nakładami na środki trwałe i wynikami przedsięwzięcia (*ceteris paribus*), tym wyższa wartość przedsięwzięcia. Ta relacja może być pogarszana przez zmniejszanie wyróżnienia oferty na rynku oraz przez ponoszenie kosztów na działania niedające efektu w postaci przewagi konkurencyjnej/wyróżnienia oferty na rynku;
- zwiększenie efektywności inwestycji w kapitał obrotowy. Dla uzyskania wzrostu sprzedaży potrzebne jest zwykle zwiększenie zapasów i należności. Im lepsza relacja między nakładami na środki obrotowe (wzrost zapasów i należności) i sprzedażą (*ceteris paribus*), tym wyższa wartość przedsięwzięcia. Ta relacja (rotacja należności i rotacja zapasów) może być pogarszana przez zmniejszanie wyróżnienia oferty na rynku oraz przez wzrost wielkości zapasów (skracać cykl realizacji zamówień) i należności (wydłużanie terminów płatności dla klientów) niedające efektu w postaci przewagi konkurencyjnej/wyróżnienia oferty na rynku;
- zmniejszenie kosztu kapitału. Strumienie przepływów gotówki powinny być dyskontowane średnim kosztem kapitału. Jeśli na przykład koszt zadłużenia po opodatkowaniu wynosi 5,2%, a koszt kapitału własnego 12% i kapitał jest pozyskiwany w 30% za pomocą zadłużenia i w 70% jako kapitał własny, to koszt kapitału wynosi $30\% * 5,2\% + 70\% * 12\% = 10\%$. Przedsięwzięcia biznesowe (inwestycje) przynoszące stopę zwrotu przekraczającą koszt kapitału tworzą wartość dla akcjonariuszy, natomiast przedsięwzięcia (inwestycje) przynoszące stopę zwrotu niższą niż koszt kapitału ją niszczą³. Im mniejszy koszt kapitału (*ceteris paribus*),

² Ibid., s. 40.

³ Ibid., s. 43.

tym wyższa wartość przedsięwzięcia. Czynnikiem zmniejszającym (zwiększającym) koszt kapitału jest zmniejszenie (zwiększenie) ryzyka planowanego przedsięwzięcia. Z punktu widzenia marketingu czynnikiem zmniejszającym ryzyko przedsięwzięcia jest uzyskanie (wzrost) przewagi konkurencyjnej ofert generowanych przez to przedsięwzięcie.

Z punktu widzenia czynników wzrostu wartości można powiedzieć, że kreatywność jest jednym ze środków tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań w marketingu jest relacja między kreatywnością i czynnikami wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Podstawowy problem w zarządzaniu wartością brzmi: jakie decyzje/działania (oraz związane z nimi wydatki) można podjąć, żeby uzyskać wzrost wartości portfela przedsięwzięć przez wpływ na któryś (któreś) z siedmiu czynników wartości w poszczególnych przedsięwzięciach lub przez zmianę w strukturze portfela, to jest dodanie lub eliminację danego przedsięwzięcia z portfela (rys. 1)? Podwyższanie kreatywności (kreatywność zostanie zdefiniowana w punkcie 2.2) jest jednym z takich działań.

Decyzje, działania		Wielkości (efekty) finansowe fczww[x\$]
?		Wydłużenie okresu tworzenia wartości
?		Zwiększenie tempa wzrostu sprzedaży
?		Wzrost marży zysku operacyjnego
kreatywność		Redukcja stopy podatku dochodowego
?		Zwiększenie efektywności inwestycji w majątek trwały
?		Zwiększenie efektywności inwestycji w aktywa obrotowe
?		Redukcja kosztu kapitału

Rys. 1. Wpływ decyzji i działań na wzrost wartości

Źródło: Por. R. Kłeczek: *Ekonomiczny wymiar relacji między dostawcą a nabywcą na rynku b2b*. „Marketing i Rynek” 2012, nr 4.

2. Kreatywność w marketingu b2b jako zdolność do opisu oferty b2b w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy

2.1. Decyzje zakupu na rynku business-to-business

Wśród nieskończonej ilości decyzji, które mogą być podjęte w celu zadziałania na czynniki wzrostu wartości przedsiębiorstwa, znajdują się także decyzje zakupowe (decyzje wyboru ofert). Tabela 2 przedstawia wpływ decyzji zakupu na czynniki wzrostu wartości nabywcy na rynku b2b.

Tabela 2

Decyzja zakupu (wybór między dwiema ofertami) a wartość bieżąca netto przedsięwzięcia biznesowego (nabywcy na rynku b2b).

		t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Oferta A (1 mln PLN)	Sprzedaż (mln PLN)		100	110	120	130
	Koszty (operacyjne) zmienne (mln PLN)		40	44	48	52
	Marża (mln PLN)		60	66	72	78
	Koszty (operacyjne) stałe (mln PLN)		30	30	30	30
	Amortyzacja (mln PLN)		10	10	10	10
	Zysk operacyjny (mln PLN)		20	26	32	38
	Podatek (19%)		3,8	4,94	6,08	7,22
Oferta B (2 mln PLN)	Zysk po opodatkowaniu (mln PLN)		16,2	21,06	25,92	30,78
	Amortyzacja (mln PLN)		10	10	10	10
	Kapitał obrotowy (mln PLN)		2,1	2,5	3	3,5
	Przepływy pieniężne (mln PLN)		24,1	28,56	32,92	37,28
	Zdyskontowane przepływy pieniężne (koszt kapitału 10%) (mln PLN)		21,91	23,60	24,73	25,46
	Skumulowane przepływy pieniężne (mln PLN)		21,91	45,51	70,25	95,71
	Nakład początkowy (mln PLN)	70				
	Wartość bieżąca netto (<i>Net Present Value</i> , NPV)	25,71				

W odniesieniu do decyzji zakupu (wyboru ofert) problem nabywcy na rynku b2b jest następujący: zakup której z alternatywnych (konkurujących) ofert A (cena 1 mln PLN) i B (2 mln PLN) wpłynie lepiej na wartość mojego biznesu? Najprostsza odpowiedź jest następująca: należy kupić tę ofertę, która ma niższą cenę zakupu, bo niższa cena zakupu zwiększy na przykład wydatki operacyjne lub inwestycje w kapitał trwały o mniejszą wartość, niż oferta o wyższej cenie zakupu. Jeśli będziemy się trzymać tej najprostszej odpowiedzi, to z punktu widzenia dostawcy konkurującego o kontrakt jedynym sposobem na uzyskanie transakcji (przekonanie nabywcy do zakupu) jest konkurowanie ceną. Oferta o wyższej cenie nie ma szans na sfinalizowanie transakcji. Z kolei wiadomo, że obniżenie ceny i utrata kontraktu to dwie przyczyny działające negatywnie na czynniki wzrostu wartości dostawcy.

Oferty na rynkach b2b mają tę szczególną cechę, że ich zakup może wpływać na czynniki wzrostu wartości nabywcy w długim czasie, a nabywca może nie brać tego pod uwagę, gdy podejmuje decyzję zakupu (z punktu widzenia teorii zarządzania wartością jego decyzja jest wtedy nieracjonalna). Dostawca może próbować pomóc nabywcy podjąć decyzję racjonalną, dostarczając w opisie swojej oferty: informacje o długoterminowym wpływie zakupu oferty o wyższej cenie zakupu na któryś (któreś) z siedmiu czynników wzrostu wartości nabywcy (informacja długoterminowa), w porównaniu z wpływem ofert o niższej cenie zakupu (informacja komparatywna). Celem takiego opisu jest to, że potencjalny nabywca zobaczył swój wydatek na ofertę o wyższej cenie zakupu nie jako koszt (który chciałby zmniejszyć lub odłożyć w czasie), ale jako inwestycję, którą powinien podjąć jak najszybciej. Jeśli taki cel ma być osiągnięty, to dostawca powinien przeprowadzić dla nabywcy rachunek inwestycyjny.

Tradycyjnie o czynnikach wzrostu wartości myśli się jako o sposobach zwiększania wartości własnego biznesu, ale dostawca może je wykorzystać do opisu możliwości zwiększania wartości klienta, który zdecydowałby się na zakup proponowanej oferty. Te dwie możliwości wykorzystania czynników wzrostu wartości przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Czynniki wzrostu wartości: wykorzystanie w zarządzaniu własnym biznesem i w opisie ofert na rynku b2b

Finansowe czynniki wzrostu wartości	Wykorzystanie koncepcji czynników wzrostu wartości w zarządzaniu wartością własnego biznesu	Wykorzystanie koncepcji czynników wzrostu wartości w opisie oferty na rynku b2b
Okres zdolności biznesu do tworzenia wartości	Jak mogę wydłużyć okres zdolności mojego biznesu do tworzenia wartości?	Jak moja oferta może wpłynąć na wydłużenie okresu zdolności biznesu mojego (potencjalnego) klienta do tworzenia wartości?
Tempo wzrostu sprzedaży	Jak mogę zwiększyć tempo wzrostu sprzedaży?	Jak moja oferta może zwiększyć tempo wzrostu sprzedaży mojego (potencjalnego) klienta?
Marża zysku operacyjnego	Jak mogę zwiększyć marżę zysku operacyjnego?	Jak moja oferta może zwiększyć marżę zysku operacyjnego mojego klienta?
Stopa podatku dochodowego	Jak mogę zmniejszyć stopę podatku dochodowego?	Jak moja oferta może zmniejszyć stopę podatku dochodowego mojego (potencjalnego) klienta?
Inwestycje w aktywa trwałe	Jak mogę zwiększyć efektywność inwestycji w aktywa trwałe?	Jak moja oferta może zwiększyć efektywność inwestycji w aktywa trwałe mojego (potencjalnego) klienta?
Inwestycje w kapitał obrotowy	Jak mogę zwiększyć efektywność inwestycji w kapitał obrotowy?	Jak moja oferta może zwiększyć efektywność inwestycji w kapitał obrotowy mojego (potencjalnego) klienta?
Koszt kapitału	Jak mogę zmniejszyć koszt kapitału mojego biznesu?	Jak moja oferta może zmniejszyć koszt kapitału mojego (potencjalnego) klienta?

2.2. Kreatywność jako zdolność do opisu oferty b2b w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy

Kreatywność w marketingu b2b przejawia się w zdolności do opisu oferty w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy.

Tabela 4 w kolejnych czterech wierszach przedstawia cztery opisy tej samej oferty b2b (pompy modularnej) o zwiększającym się wykorzystaniu kategorii czynników wzrostu wartości dla potencjalnego klienta. Jest to informacja: (a) zawierająca porównanie innowacyjnej⁴ pompy modularnej i tradycyjnej i (b) długoterminowa (tutaj analizowany i opisywany okres wynosi jeden miesiąc).

⁴ Oferta innowacyjna to oferta wpływająca na czynniki wzrostu wartości klientów silniej niż inne oferty.

Tabela 4

Przykład opisu oferty b2b w kategoriach czynników wzrostu wartości dla klienta

Produkt: mikropompa Potencjalny nabywca: laboratorium komercyjne	Które elementy struktury: pto->nfczww[xjeden]->fczww[x\$] są obecne w opisie oferty b2b?
Pompa laboratoryjna ma konstrukcję modularną (innowacja techniczna).	pto->nfczww[xjeden]->fczww[x\$] „modularna”
Pompa laboratoryjna ma konstrukcję modularną. Czyszczenie pomp niemodularnych zabiera pół godziny. Konstrukcja modularna pompy umożliwia skrócenie tego czasu do 1 minuty.	pto->nfczww[xjeden]->fczww[x\$] „modularna-> czas czyszczenia do 1 min”
Pompa laboratoryjna ma konstrukcję modularną. Czyszczenie pomp niemodularnych zabiera pół godziny. Konstrukcja modularna pompy umożliwia skrócenie tego czasu do 1 minuty. Umożliwia redukcję kosztów utrzymania w ruchu oraz przynosi dodatkowe przychody za dodatkowe testy laboratoryjne.	pto->nfczww[xjeden]->fczww[x\$] „modularna-> czas czyszczenia do 1 min-redukcja kosztu utrzymania+dodatkowy przychód”
Pompa laboratoryjna ma konstrukcję modularną. Czyszczenie pomp niemodularnych zabiera pół godziny. Konstrukcja modularna pompy umożliwia skrócenie tego czasu do 1 minuty. Miesięczny zaoszczędzony czas = 25 godz. Redukcja kosztów utrzymania 5000 \$ (25godz x 20\$/godz. robocizny). Możliwe dodatkowe 4 testy (po 8 godz. każdy) i dodatkowe przychody 8000 \$.	pto->nfczww[xjeden]->fczww[x\$] „modularna -> „czas czyszczenia do 1 min”-> „redukcja kosztu utrzymania” 5000\$+dodatkowy przychód 8000\$”

Źródło: Opracowanie własne. Por. także: R. Kłeczek: *Ekonomiczny wymiar relacji między dostawcą a nabywcą...*, op. cit.

Konstrukcja opisu oferty w oparciu o czynniki wartości dla klienta opiera się na schemacie: pto -> nfczww[xjeden] -> fczww[x\$], tzn. opis ma udzielić odpowiedzi na pytanie, jak parametry techniczne oferty (pto) wpływają na niefinansowe czynniki wartości (nfczww) w określonej ilości jednostek [xjeden], a te z kolei wpływają na finansowe czynniki wzrostu wartości (fczww) w określonej ilości jednostek finansowych [x\$] dla klien-

ta. Opisy pompy modularnej (oferty innowacyjnej w porównaniu z pompami tradycyjnymi) w kolejnych wierszach (w lewej kolumnie) zawierają coraz większą liczbę informacji dotyczących wpływu oferty na czynniki wzrostu wartości dla klienta. W prawej kolumnie została przedstawiona prosta analiza treści opisu w kolumnie lewej: (1) wytłuszczenia elementów formuły: $pto > nfczww[xjedn] \rightarrow fczww[x\$]$ pokazują, które elementy są obecne w opisie i (2) przypisane treści opisu reprezentującego te wytłuszczenia. Takie opisy wyjaśniają potencjalnym nabywcom, w jaki sposób (po poniesieniu przez nabywcę wydatku początkowego na zakup oferty) zakupiona oferta może działać pozytywnie na któryś (lub któreś) z siedmiu czynników wzrostu wartości. Opis przedstawiony w tabeli 2 dotyczy dwóch z siedmiu czynników wzrostu wartości: zwiększenia tempa wzrostu sprzedaży i zwiększenia marży operacyjnej dla klienta.

Kreatywność, rozumiana jako zdolność do opisu oferty b2b w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy, umożliwia:

- 1) Przeprowadzenie analizy opisów ofert z punktu widzenia wykorzystania kategorii czynników wzrostu wartości oraz – jeśli to możliwe – ustalenie, czy czynniki wzrostu wartości są wykorzystane w tych opisach, czy nie, oraz czy można przekonstruować te opisy, zwiększając liczbę informacji o czynnikach wzrostu wartości dla klienta, to jest o długoterminowych konsekwencjach zakupu tych ofert dla klienta. Oferty, które można opisać w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywców, to oferty, które mają potencjał konkurencji pozacenowej i tym samym wzrostu wartości (są to zwykle oferty innowacyjne). Oferty, których nie można opisać w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywców, to oferty, które mogą konkurować wyłącznie cenowo, a więc potencjał wzrostu ich wartości jest relatywnie mały. Zdolność do opisywania ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy jest podstawą zdolności do rozróżniania ofert, które mają potencjał wzrostu wartości od ofert (mogą konkurować pozacenowo), które takiego potencjału nie mają (muszą konkurować w oparciu o niższą cenę).
- 2) Wykorzystanie opisu oferty w kategoriach czynników wzrostu wartości w opisie zadań dla prac dotyczących rozwoju nowych ofert, tak żeby te prace rozwiązywały problem: w jaki sposób projektowana oferta może stanowić lepszą alternatywę (inwestycję) dla docelowego nabywcy.

Działania opisane w punktach 1) i 2) zwiększają możliwości konkurencji pozacenowej.

3. Źródła kreatywności

Źródłem kreatywności jest wiedza i kwalifikacje pracowników w zakresie tworzenia wartości z wiedzą o ofertach przedsiębiorstwa, które powinny być dostarczone pracownikom na przykład na szkoleniach, w wymianie informacji między działami. Autor niniejszego opracowania prowadzi na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu zajęcia z zarządzania marketingowego dla studiów MBA. Uczestnicy tych zajęć, w oparciu o wykład i zajęcia warsztatowe łączące marketing, zarządzanie wartością, realizują projekty zaliczeniowe polegające na przekształceniu dotychczasowych opisów ofert business-to-business w swoich przedsiębiorstwach na opisy w kategoriach czynników wzrostu wartości dla klienta. Tabela 5 przedstawia wyniki ośmiu takich projektów. Ich autorzy, po opisanu swoich ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości dla klientów, obliczyli długoterminowe korzyści finansowe z zakupu ich ofert, które przewyższały różnice w cenie zakupu w porównaniu z tańszymi ofertami konkurencyjnymi (każda z analizowanych ofert miała wyższą cenę zakupu od ofert konkurencyjnych). Wszystkie oferty mają wyższe ceny zakupu od rozwiązań alternatywnych, ale – według zaprojektowanych opisów – generują większe pozytywne efekty finansowe dla klienta w porównaniu z zakupem oferty alternatywnej, o niższej cenie zakupu. Dodatkowo, każdy z autorów projektów przedstawionych w tabeli 5 potrafi analizować oferty swojego przedsiębiorstwa w kategoriach czynników wzrostu wartości.

Tabela 5

Oszczędności kosztów dla klienta, gdyby kupił ofertę, w porównaniu z zakupem oferty alternatywnej (produkt o niższej cenie zakupu)
– wybrane projekty studentów MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Oferty	Oszczędności dla klienta
1	2
Oferta 1: Drut spawalniczy (wysokiej jakości) w porównaniu z tańszym drutem (niższej jakości)	4 356,84 PLN w ciągu 3 miesięcy
Oferta 2: Nowy ekologiczny stop armaturowy zastępujący mosiądz ołowiowy	prawie 2 mln PLN w ciągu 5 lat
Oferta 3: System Business Intelligence	prawie 1,5 mln PLN w ciągu 2 lat
Oferta 4: Pompy próżniowe wykorzystywane w procesie obróbki części silników samochodowych	279 000 PLN w pierwszym roku, 4 674 000 PLN w ciągu 8 lat
Oferta 5: Oświetlenie miejsc i dróg publicznych dla gmin	440 000 PLN w ciągu 5 lat

cd. tabeli 5

1	2
Oferta 6: Bezobsługowy system wydawania paliwa dla zakładowych stacji paliw	178 494 PLN w ciągu dwóch lat
Oferta 7: Urządzenia dla solariów	3 056 PLN po drugim roku, 8 585 po trzecim roku
Oferta 8: Urządzenia do laparoskopowego usuwania woreczka żółciowego	1 mln PLN po pierwszym roku

Źródło: Wyniki ośmiu wybranych prac dyplomowych studentów MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu napisanych w latach 2009-2010.

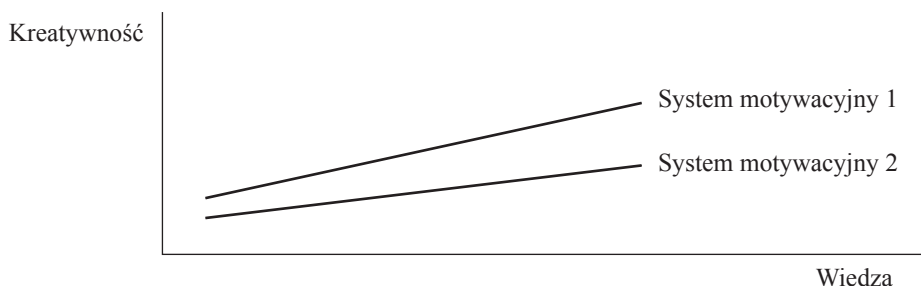
Wszyscy autorzy opisów ofert przedstawionych w tabeli 5 deklarowali, że takie opisy ich ofert zwiększyły liczbę zapytań ofertowych, spowodowały skrócenie czasu negocjacji kontraktu i wielkość sprzedaży oraz zmniejszyły znaczenie konkurencji cenowej w sprzedaży tych ofert.

Doświadczenia z tych zajęć wspierają hipotezę, że źródłem kreatywności jest dostarczenie pracownikom przedsiębiorstw nowej wiedzy, to jest takiej, która (1) dostarczy im nowych metod analizy (na przykład metod analizy ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości) dotychczasowych zjawisk (dotychczasowych opisów ofert), z którymi mają do czynienia oraz pozwoli na (2) formułowanie i rozwiązywanie nowych problemów, których nie mogli sformułować w oparciu o dotychczasową wiedzę (na przykład konstrukcji opisów ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości). Są dwa źródła nowej wiedzy: (1) nowe koncepcje proponowane przez naukowców, które można wdrożyć w przedsiębiorstwach⁵ oraz (2) wiedza o strategii tworzenia wartości przedsiębiorstwa, którą zarząd przekazuje pracownikom mającym ją realizować.

Czynnikiem wpływającym na relację między wiedzą i kwalifikacjami a kreatywnością jest zakres, w jakim system kontroli i motywacji pracowników uwzględnia czynniki wzrostu wartości (rys. 2), na przykład system kontroli efektywności pracowników marketingu oparty na wielkości sprzedaży (jednego z siedmiu czynników wzrostu wartości) jest gorszy niż system kontroli efektywności i system motywacji oparty na marży operacyjnej, a ten jest gorszy od systemu kontroli i motywacji opartego na wynikach uwzględniają-

⁵ Źródłem takiej wiedzy są między innymi naukowcy, którzy działają w oparciu o podejście *innovation action research*, polegające na proponowaniu rozwiązań, które można wdrożyć w przedsiębiorstwach. Koncepcja postawy badawczej określanej jako *innovation action research* została sformułowana w pracy R.S Kaplan: *Innovation action research: Creating new management theory and practice*. „Journal of Management Accounting Research” 1998, No. 10, s. 89-118 i realizowana w postaci koncepcji tego autora jak: *activity-based-costing* i strategiczna karta wyników. Taka postawa badawcza jest widoczna także w pracy J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Narus: *Sprzedawcy wartości*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 105, 107 i 146-148.

cych, przy jakim zamrożeniu pieniędzy w zapasach i należnościach uzyskano marżę operacyjną. W związku z tym kreatywność, której efektem jest wzrost sprzedaży, jest mniej wartościowa od kreatywności, której efektem jest wzrost sprzedaży i któregoś z pozostałych sześciu czynników wzrostu wartości. Sam system kontroli efektywności i motywacji nie zwiększa kreatywności pracowników marketingu.



Rys. 2. Wpływ systemu kontroli efektywności i motywacji na relacje między wiedzą i kreatywnością

Objaśnienia:

System motywacyjny 1 – system motywacyjny pracowników marketingu oparty na większej liczbie czynników wzrostu wartości, na przykład sprzedaży i marży operacyjnej.

System motywacyjny 2 – system motywacyjny pracowników marketingu oparty na mniejszej liczbie czynników wzrostu wartości, na przykład na sprzedaży.

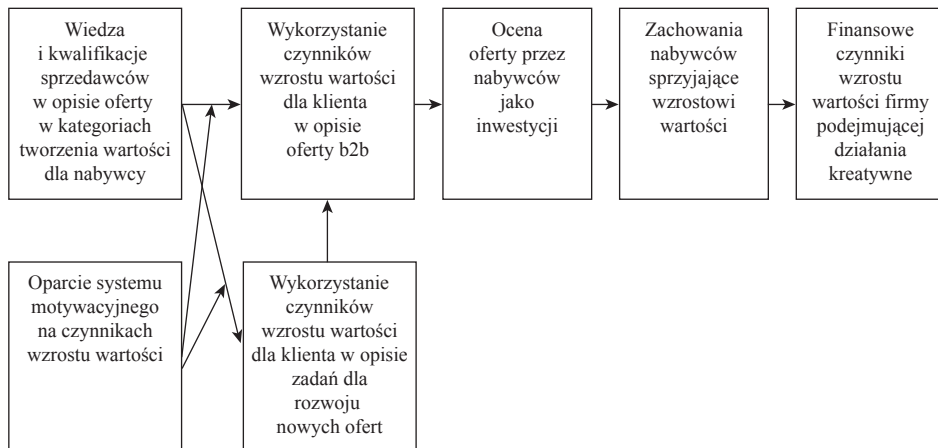
4. Sposoby badania kreatywności działań marketingowych na rynku b2b

W oparciu o treści przedstawione w punktach 1 i 2, autor niniejszego opracowania proponuje model (rys. 3), w którym kreatywność działań marketingowych jest badana w kontekście procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa na rynku b2b.

Proponowany model opiera się na dwóch założeniach:

1. Kreatywność nie jest celem przedsiębiorstwa, ale jednym ze środków tworzenia wartości.
2. Kreatywność w marketingu na rynku b2b polega na: a) zdolności do opisanienia oferty w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy (to jest wykazaniu, że zakup oferty jest inwestycją dla nabywcy) oraz b) zdolności do opisu zadań dla projektów rozwoju nowych ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości dla nabywcy, tak, żeby projekty rozwoju nowych

ofert rozwiązywały problem: w jaki sposób projektowana oferta może stanowić lepsze rozwiązanie (inwestycję) dla docelowego nabywcy.



Rys. 3. Model relacji między stymulantami i wpływem opisów oferty na zachowania nabywców na rynku b2b

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o modele efektywności działań marketingowych wykorzystujące kategorię wartości: R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey: *Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis*. „Journal of Marketing”, January 1998, 1, s. 2-18. R.T. Rust, T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava: *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*. „Journal of Marketing”, October 2004, s. 76-89.

Model wskazuje na dwa problemy, które mogą być przedmiotem badań empirycznych dotyczących kreatywności:

1. Kreatywność przejawiająca się w zdolności do wykorzystania czynników wzrostu wartości w opisie oferty b2b i w opisach zadań dla projektów R&D wpływa korzystnie na: a) pozytywną ocenę oferty przez nabywców, b) zachowania nabywców sprzyjające wzrostowi wartości: decyzje zakupu (zmiana oferty, utrzymanie zakupów oferty, wzrost wolumenu zakupu), regularność (wolumen i rozkład zakupów w czasie) zakupu oferty, zgoda na płaćenie wyższej ceny, zgoda na skrócenie terminu płatności, skrócenie okresu negocjacji z dostawcą, wzrost liczby zapytań ofertowych oraz c) zwiększanie wartości przedsiębiorstwa podejmującego działania zwiększające kreatywność (dostarczanie pracownikom nowej wiedzy o ich możliwym udziale w tworzeniu wartości oraz tworzenie systemu motywacyjnego sprzyjającego zachowaniom pracowników zgodnym z celami tworzenia wartości).

2. Relacja między przekazywaną pracownikom wiedzą i kwalifikacjami dotyczącymi tworzenia wartości a kreatywnością w marketingu jest pozytywna.
3. System motywacyjny oparty na koncepcji zarządzania wartością wpływa pozytywnie na wykorzystanie wiedzy i kwalifikacji pracowników w zakresie: a) opisów ofert i b) zadań dla projektów rozwoju nowych ofert w kategoriach czynników wzrostu wartości.

Podsumowanie

W pracy starano się odpowiedzieć na pytanie: jak badać kreatywność w działaniach marketingowych na rynku b2b? Za punkt wyjścia rozważań przyjęto przedstawienie kreatywności jako środka wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono kreatywność w marketingu na rynku b2b jako zdolność do opisu oferty w kategoriach czynników wzrostu wartości oraz zidentyfikowano źródła kreatywności. Taka kreatywność jest: 1) podporządkowana tworzeniu wartości w przedsiębiorstwie, 2) oparta na wiedzy i analizie. Wynikiem rozważań jest model relacji między stymulantami i następstwami wpływu opisów oferty na zachowania nabywców na rynku b2b. Autor pracy ma nadzieję, że niniejszy tekst zachęci badaczy do podejmowania badań kreatywności działań marketingowych w kontekście kategorii wartości.

VALUE, KNOWLEDGE, ANALYSIS AND CREATIVITY. INVESTIGATING OF CREATIVITY IN B2B MARKETING

Summary

Goal of this article is to answer to the question: how to investigate creativity in b2b marketing. The starting point is to present the creativity as a mean of increasing enterprise value. Next, the author defined creativity as the ability to describe the b2b offer in terms of value drivers and identified sources of creativity in marketing department activities. The result of the deliberations is a model of antecedences and consequences of creativity in b2b marketing. The author of the article hopes that the text would encourage other researchers to investigate the problem of b2b marketing creativity in value creation context.

Agnieszka Wojtczuk-Turek

„CIEMNA STRONA” KREATYWNOŚCI W ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA PODMIOTOWA I GRUPOWA

Wprowadzenie

Podkreślany w literaturze przedmiotu wzrost znaczenia kreatywności we współczesnych organizacjach wiąże się w dużym stopniu z faktem postrzegania jej dominującej roli w zwiększaniu innowacyjności, będącej źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Stanowi ona bowiem nieodzowny warunek pojawiania się nowatorskich, oryginalnych pomysłów, których realizacja może przynieść firmie sukces rynkowy, a ten przekłada się na wymierne efekty finansowe. Oczywiście zatem wydaje się postrzeganie kreatywności w kontekście jej pozytywnego wpływu oraz korzyści z nią związanych. Nie wiele natomiast miejsca poświęca się negatywnym konsekwencjom i kosztom, które mogą wiązać się z kreatywnością. Kreatywność i innowacyjność mogą być również destruktywne.

Jednym z przykładów „ciemnej strony” kreatywności jest tak zwana kreatywność złowroga, rozumiana jako twórcze akty celowo zaplanowane w taki sposób, aby krzywdzić innych¹. Jako egzemplifikację można przytoczyć opacznie rozumianą realizację idei „bądź bardziej twórczy” – jako naruszanie norm etycznego zachowania, na przykład łamanie reguł, podważanie autorytetu, ryzykanctwo i brak odpowiedzialności, wywoływanie konfliktów i stresu. W tym kontekście warto analizować jej „ciemną stronę”, gdyż znajomość mechanizmów, które regulują proces pojawiania się negatywnych skutków zachowań kreatywnych, może przyczynić się do projektowania działań mających na celu eliminowanie czynników krytycznych.

Celem opracowania jest deskrypcja negatywnych konsekwencji kreatywności w organizacji w ujęciu podmiotowym oraz grupowym wraz z analizą moderatorów tego wpływu.

¹ D.H. Cropley, J.P. Kaufman, A.J. Cropley: *Malevolent Creativity: A Functional Model of Creativity in Terrorism and Crime*. „Creativity Research Journal” 2008, No. 20.

1. Czym jest kreatywność w organizacji?

Kreatywność traktowana jest często jako synonim w stosunku do pojęcia twórczość, co implikuje ujmowanie jej jako zdolności czy procesu psychicznego, którego efektem jest powstawanie nowego, oryginalnego wytworu (na przykład artystycznego, technicznego czy niematerialnego, jak choćby koncepcji). Jednak psychologiczna analiza zakresu pojęcia kreatywność wykracza poza to, co stanowi *stricte* wytwór procesu twórczego i opisywane jest z perspektywy podmiotowej jako cecha indywidualna. W tym ujęciu stanowi wyraz potencjalności, na którą składają się między innymi zdolności czy cechy osobowości, które wyznaczają specyficzny styl funkcjonowania jednostki. W definicji zaproponowanej przez M. Karwowskiego ujmowana jest jako osobowościowy potencjał do osiągnięcia znaczących wyników w zakresie twórczości². Związana jest z cechami charakterologicznymi: otwartością, wrażliwością na problemy oraz motywacją do działania, dlatego wiąże się ją zarówno z postawą twórczą, jak i ze zdolnościami twórczymi. Można ją traktować jako wyjściowy poziom twórczości, warunek konieczny, ale niewystarczający każdej aktywności o charakterze twórczym.

W rozważaniach dotyczących kreatywności w organizacji użyteczne jest analizowanie jej na płaszczyźnie zachowań (będących wskaźnikiem kompetencji), prowadzących do osiągnięcia określonych rezultatów oraz odnoszenie jej do innowacyjności. W teorii organizacyjnej T. Amabile kreatywność traktowana jest jako czynnik sprawczy innowacyjności, zaś jej występowanie jest funkcją istnienia wiedzy profesjonalnej, motywacji zadaniowej i zdolności twórczych³. W wymiarze organizacji odnosi się do generowania nowych i użytecznych pomysłów dotyczących procedur i procesów stosowanych w pracy. Jednak, mimo iż stanowi warunek pojawiania się pomysłów nowych i oryginalnych, różni się od innowacyjnego zachowania tym, że nie zakłada realizacji idei⁴.

Zachowania kreatywne w miejscu pracy są niezbędne w kontekście rozwiązywania różnego typu problemów. Dwa aspekty – typ problemu oraz źródło zaangażowania twórczego – stały się podstawą do wyodrębniania rodzajów kreatywności w propozycji T. Dewetta⁵. Wyróżnił on: kreatywność oczekiwaną, proaktywną, responsywną oraz wspierającą. Dwie pierwsze odnoszą się

² M. Karwowski: *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009, s. 27.

³ T.M. Amabile: *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. „Research and Organizational Behavior” 1988, Vol. 10.

⁴ Ibid.

⁵ T. Dewett: *Employee Creativity and the Role of Risk*. „European Journal of Innovation Management” 2004, Vol. 7, No. 4.

do problemów otwartych. Źródłem zaangażowania w przypadku kreatywności oczekiwanej są czynniki zewnętrzne, działanie stanowi odpowiedź na określone wymaganie, natura wyniku jest nieokreślona, a stopień postrzeganego ryzyka umiarkowany. Kreatywność proaktywna wzbudzana jest przez źródła wewnętrzne, stanowi dobrowolną aktywność (na przykład spontaniczna sugestia związana z pracą jednostki), która łączy się z postrzeganym wysokim ryzykiem. W kontekście problemów zamkniętych autor wskazuje na kreatywność responsywną, mającą źródła zewnętrzne, gdyż stanowi ją wymaganie rozwiązania określonego wyniku, na przykład pomysł poprawienia procesu; stopień ryzyka jest tu niski. Kreatywność wspierająca pojawia się na skutek aktywizowania czynników wewnętrznych, odnosi się do dobrowolnych działań, wiążących się w percepcji jednostki z umiarkowanym poziomem ryzyka.

Każdy z wymienionych rodzajów kreatywności służy uzyskiwaniu wymiernych korzyści dzięki podnoszeniu efektywności działania pracowników. Rola kreatywności jest zatem w odbiorze społecznym jednoznacznie pozytywna. Mimo to obserwuje się także negatywne skutki zachowań twórczych w miejscu pracy. Ich analiza ukazuje „ciemną stronę” kreatywności.

2. Czy kreatywność w organizacji może nieść za sobą negatywne skutki?

2.1. Dysfunkcjonalne konsekwencje kreatywności jednostki

Autorzy zwracają uwagę, że kreatywność i innowacyjność wiążą się zarówno z korzyściami, jak i kosztami⁶. W określaniu dysfunkcjonalnych aspektów zachowań twórczych w organizacji badacze analizują różnego typu czynniki, na przykład środowisko pracy, zaangażowanie, postawy wobec pracy, relacje ze współpracownikami⁷. Ich negatywne konsekwencje w miejscu pracy można rozpatrywać z punktu widzenia jednostki i grupy.

Analizę kosztów kreatywności w organizacji warto rozpocząć od jednostki, gdyż kreatywne zachowanie stanowiące początkowy etap procesu innowacyjnego rozpoczyna się na indywidualnym poziomie – inicjuje je pracownik. Proces ten jest często podejmowany w związku z istnieniem określonych problemów, z którymi styka się on, a które stanowią źródło stresu, co w konsekwencji prowadzi do zwiększania poziomu jego pobudzenia psychofizycznego. Jak podkreśla Z. Ratajczak, każda aktywność człowieka jest związana

⁶ O. Janssen, E. Van De Vliert, M. West: *The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction*. „Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25.

⁷ Ich pogłębioną analizę zawiera opracowanie: N. Anderson, R.M. Gasteiger: *Helping Creativity and Innovation Thrive in Organizations: Functional and Dysfunctional Perspectives*. In: *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*. Red. J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski. Edward Elgar Publishing, Inc, Cheltenham, UK 2008.

z kosztami: wymaga sił, energii, nakładów⁸. W przypadku kosztów psychologicznych mogą to być negatywne odczucia, związane z aktywnością człowieka: poprzedzające ją, towarzyszące jej lub odnoszące się do jej skutków. Mogą być związane z utratą dóbr, na przykład spokój, komfort psychiczny, poczucie bezpieczeństwa, ogólny dobrostan. Koszty psychologiczne można rozpatrywać w relacji do faz działania: *preparacji* (na przykład niepokój przed podjęciem decyzji), *wykonywania* (na przykład komplikacje w przebiegu realizacji działania), po *zakończeniu* (na przykład negatywny wynik działania – porażka)⁹.

Wykonywanie zadań zawodowych wymagających kreatywności niesie za sobą następujące koszty psychologiczne: znaczący wysiłek intelektualny związany z rozwiązywaniem problemów (szczególnie w przypadku ich dużej złożoności), pokonywanie trudności i własnych ograniczeń mentalnych, długotrwałe, znaczące zaangażowanie poznawcze, aktywizacja mechanizmów samoregulacji i uruchamianie motywacji autonomicznej, konieczność odraczania gratyfikacji i wzbudzania determinacji w realizacji celu. Ponadto, jak stwierdza W. Dobrołowicz,¹⁰ „trudności zadań twórczych wynikają nie tylko z ich obiektywnego charakteru, ale głównie z czynników subiektywnych”. Generowanie i wdrażanie pomysłów wymaga również przekraczania wielu barier (psychologicznych, organizacyjnych), a wśród ich następstw można wymienić przedwczesne „uśmiercanie” pomysłów przez samych twórców i ich otoczenie.

Przystosowanie się do sytuacji, która łączy się z pokonywaniem problemów (a tym samym implikuje koszty psychologiczne), wymaga od pracownika zarówno podjęcia próby wpływania na środowisko pracy (na zmianę elementów kontekstu pracy, na przykład metod, podziału zadań, koordynowania pracy), jak i dopasowywania się jednostki, co może obejmować restrukturyzację procesów poznawczych, oczekiwań, umiejętności i repertuaru zachowań¹¹. W tym kontekście należy zasygnalizować występowanie poczucia niezadowolenia oraz niską wydajność jako konsekwencję braku dopasowania pomiędzy wymaganiami kreatywności (bycia kreatywnym w pracy), indywidualnymi umiejętnościami i warunkami organizacyjnymi¹². Brak dopasowania może skutkować poczuciem braku satysfakcji i pojawieniem się intencji odejścia z firmy, a także niższym poziomem wydajności pracownika.

⁸ Z. Ratajczak: *Psychologia pracy i organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 171.

⁹ Ibid., s. 172.

¹⁰ W. Dobrołowicz: *Problem konwersji inhibitorów w katalizatory kreatywności*. W: *Psychologia twórczości*. Red. S. Popek, R. Bernacka, C. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. Zawadzka. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 80.

¹¹ O. Janssen, E. Van De Vliert, M. West: Op. cit.

¹² L.P. Livingstone, D.L. Nelson, S.H. Barr: *Person-Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit*. „Journal of Management” 1997, No. 23.

Niemожność realizacji zadania wymagającego wysiłku twórczego może wynikać z jego obiektywnej trudności lub subiektywnej negatywnej oceny przez pracownika własnych możliwości dotyczących jego wykonania lub/i czynników natury organizacyjnej, na przykład braku zasobów materialnych czy wsparcia ze strony przełożonego. Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja występowania obniżonej samooceny, gdyż może ona stanowić istotny inhibitor podejmowania działań twórczych. W tym kontekście warto podkreślić znaczenie tak zwanego poczucia skuteczności twórczej (ang. *creativity efficacy*), które odzwierciedla wiarę jednostki w to, że posiada ona zdolności do osiągania twórczych wyników¹³. Chodzi tu zarówno o świadomość posiadania potencjału do kreowania pomysłów, jak i przekonanie, że możliwa jest ich realizacja.

Istotna w budowaniu samoskuteczności pracownika w odniesieniu do zadań wymagających kreatywności jest rola przełożonego, od którego otrzymuje on wsparcie. Postrzegane przez pracownika wsparcie ze strony przełożonego zwiększa jego wydajność szczególnie wtedy, gdy jego samoocena oparta na roli w organizacji jest niska¹⁴. Wzrost kreatywności można zauważyć w sytuacji, gdy zachęcanie do bycia kreatywnym kierowane jest do osób, które z natury posiadają twórczy sposób myślenia¹⁵.

Rozpatrując kreatywność w kategoriach specyfiki osobowościowej i mówiąc o jej „ciemnej stronie”, należy wskazać zjawisko stereotypizacji, które powoduje specyficzny sposób postrzegania osób twórczych¹⁶. Niestety, w powszechnej opinii osoby kreatywne są postrzegane jako nieprzystosowani społecznie indywidualiści, którzy nie potrafią efektywnie współpracować w zespole, a poprzez swój nonkonformizm, niezależność myślenia mogą wpływać na pojawianie się konfliktów. Ponadto wykazując tendencję do łamania norm, mogą swym zachowaniem stwarzać problem dla zarządzających. Oczywiście badania empiryczne przeczą temu stereotypowi, ale społeczna siła jego oddziaływania jest znacząca i może wpływać na postawy wobec takich osób. Akcentując kwestię negatywnych postaw w organizacji wobec twórczych pracowników należy także podkreślić, że mogą być one związane także z uczuciem zazdrości, wynikającej z pozytywnej oceny i nagradzania dokonań twórców.

¹³ P. Tierney, S.M. Farmer: *Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance*. „Academy of Management Journal” 2002, Vol. 45, No. 6, s. 1138.

¹⁴ J. Rank, N. Nelson, T. Allen, X. Xu: *Leadership Predictors of Innovation and Task Performance: Subordinates Self-esteem and Self-presentation as Moderators*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2009, No. 82.

¹⁵ L.A. O'Hara, R.J. Sternberg: *It doesn't Hurt to Ask: Effect of Instructions to be Creative, Practical, or Analytical on Essay-Writing Performance and their Interaction with Students' Thinking Styles*. „Creativity Research Journal” 2001, No. 13.

¹⁶ Jednym z nich jest wskazywany przez Kaufmana stereotyp „szalonego geniusza”, czyli łączenie twórczości z występowaniem zaburzeń psychicznych. Patrz: J.C. Kauffman: Op. cit.

Po stronie kosztów związanych z indywidualną kreatywnością należy wymienić także podejmowanie ryzyka i związany z tym stres. R.J. Sternberg i T.I. Lubart¹⁷ twierdzą, iż twórczość jest indywidualną i osobistą inwestycją jednostki, której realizacja wiąże się z ryzykiem. Twórczość jest przedsięwzięciem, które często przebiega w warunkach niepewności co do jego skutków, wiąże się z dużą odpowiedzialnością. W badaniach wykazano zależność subiektywnego obrazu ryzyka i reputacji jednostki.

Fakt, że pracownik jest postrzegany w firmie jako osoba innowacyjna, nie zmniejsza znacząco jego obaw w zakresie obrazu ryzyka¹⁸. Wyjaśniając to, autorzy wskazują, że reputacja niesie za sobą dwa przeciwstawne efekty. Z jednej strony oczekuje się od innowacyjnych pracowników „robienia innowacyjnych rzeczy”, gdyż pasuje to do ich społecznego wizerunku (i tym samym zmniejsza obawy związane z ryzykiem), z drugiej strony mogą być postrzegani jako wichrzyciele, a ich nowatorskie pomysły mogą być mniej tolerowane.

Za negatywne konsekwencje kreatywności należy uznać poczucie frustracji, niezadowolenia i spadku motywacji do pracy, wynikające z braku akceptacji pomysłów. Może to wystąpić w sytuacji, gdy inne osoby chcą zachowania w organizacji *status quo*. Implementacja nowych rozwiązań niesie bowiem za sobą konieczność zmian w różnych zakresach w organizacji. Decyzja o implementacji danego rozwiązania zapada w oparciu o określone, bardzo racjonalne kryteria, uwzględniające aktualną i przyszłą sytuację organizacji (odzwierciedla to perspektywę zorientowaną na wydajność, ang. *efficiency-oriented perspective*)¹⁹. Jednak nie tylko. Okazuje się, iż w kontekście prezentowania i promowania pomysłu, a także budowania wsparcia na rzecz jego realizacji, odgrywa rolę perspektywa społeczno-polityczna (ang. *socio-political perspective*). Ukazuje ona znaczenie relacji interpersonalnych w inicjowaniu i realizowaniu aktywności twórczej w miejscu pracy. Wygenerowanie pomysłu jest bowiem dopiero początkiem działań ukierunkowanych na przekonywanie, że jest on wartościowy, na uzyskanie akceptacji i wsparcia osób decyzyjnych, a także na pozyskanie sponsorów oraz zbudowanie kapitału relacji, niezbędnego w procesie implementacji. Wymaga to znacznego wysiłku oraz umiejętnego zarządzania własnym wizerunkiem.

W ramach akcentowania perspektywy społecznej w odniesieniu do zachowań kreatywnych w miejscu pracy należy rozpatrzeć negatywne skutki twórczości zespołowej.

¹⁷ R.J. Sternberg, T.I. Lubart: *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. Free Press, New York 1995.

¹⁸ F. Yuan, R.W. Woodman: *Innovative Behavior in the Workplace: the Role of Performance and Image Outcome Expectations*. „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 2.

¹⁹ Ibid.

2.2. Negatywne skutki kreatywności zespołowej

Najczęściej wskazywanym destrukcyjnym następstwem kreatywności zespołowej są konflikty²⁰. O ile debata stanowi czynnik facylitujący kreatywność i innowacyjność organizacyjną²¹, o tyle konflikty należy uznać za jej inhibitor. Przy tym nie chodzi tu o spór związany z zadaniem, gdyż różnica w opiniach i pomysłach może być konstruktywna. Negatywny wpływ ma natomiast „konflikt procesu” i „konflikt relacji”. W przypadku pierwszego chodzi o rozbieżność w zakresie sposobu realizacji zadania, w tym wyboru przez zespół metod. Okazuje się, że najbardziej wydajne grupy charakteryzują się umiarkowanym poziomem konfliktu zadania i niskim (lub brakiem) konfliktu procesu²².

Drugi, destrukcyjny typ konfliktu to taki, w którym mamy do czynienia z emocjonalnymi reakcjami złości, wrogości i frustracji oraz zachowaniami agresywnymi. Sytuacja taka może tworzyć silne napięcie i wpływać negatywnie na realizację zadań.

Konflikty mogą prowadzić nie tylko do frustracji pracownika, ale i wpływać na przyszłe relacje ze współpracownikami. Może to obniżać spójność grupową, rodzić opór przed taką formą pracy twórczej w przyszłości. W tym kontekście niezwykle ważna jest optymalna atmosfera kreowana poprzez odpowiedni styl zarządzania, stwarzanie warunków efektywnej współpracy, swobodnego obiegu informacji, otwartej komunikacji służącej zgłaszaniu przez współpracowników pomysłów, dzieleniu się wiedzą, która jest wykorzystywana we wszystkich formach aktywności innowacyjnej.

Inną, negatywną konsekwencją kreatywności realizowanej w pracy zespołu może być fakt, iż pracownicy włączani do większej liczby zespołów, pracujących w bardziej złożonym środowisku mogą odczuwać większy stres i ryzyko syndromu wypalenia zawodowego²³. Stres może rodzić występowanie obaw związanych z naruszaniem prywatności czy bezpieczeństwem systemu, wynikających z faktu swobodnej komunikacji między członkami zespołu.

Za kolejne dysfunkcjonalne aspekty kreatywności zespołowej należy uznać także problemy związane z wydajnością i jakością pomysłów – jako następstwo wspólnego ich generowania. Obniżenie wydajności pracy w zespole kreatywnym może być efektem na przykład procesów próżniactwa społecznego czy rozproszonej odpowiedzialności, zaś mniejsza jakość pomysłów może wynikać z braku weryfikacji pomysłów w poczuciu postawy nieomylności czy

²⁰ N. Anderson, R.M. Gasteiger: Op. cit.

²¹ S.C. Isaken, G. Ekvall: *Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates*. „Creativity and Innovation Management” 2010, Vol. 19, No. 2.

²² Ibid.

²³ A. Townsend, S. DeMarie, A.R. Hendrickson 2004, za: N. Anderson, R.M. Gasteiger: Op. cit.

też iluzji wszechmocy. Ponadto wspólna praca nad generowaniem pomysłów może skutkować pojawianiem się błędów, będących funkcją tendencyjności myślenia, efektu pierwszeństwa lub/i świeżości, czy też efektu polaryzacji grupowej.

W kontekście „ryzyka” wynikającego ze wspólnej pracy twórczej można także rozpatrywać sytuację, w której autorstwo pomysłu innowacyjnego zostanie przypisane innej osobie lub, jeśli pomysł powstawał w ramach pracy zespołu, ale przyjęto pomysł konkretnego pracownika, utratę „indywidualnego autorstwa” i osobistego prawa jego twórcy. Może to rodzić uczucie frustracji, a nawet złości, szczególnie wówczas, gdy twórca zmuszony jest modyfikować swą pierwotną ideę, gdyż w tym kształcie nie odpowiada ona wymaganiom zlecniodawcy (na przykład pomysł na reklamę produktu zamawiany w agencji reklamowej).

Wskazane wyżej poszczególne negatywne konsekwencje kreatywności, rozpatrywane na poziomie jednostki i grupy, mogą prowadzić do spadku wydajności pracownika, obniżenia poczucia satysfakcji i dobrostanu, motywacji do pracy, kwestionowania sensu i celowości wykonywanych zadań zawodowych, a także spadku jakości relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Nie wszystkie z nich muszą wystąpić, gdyż skutki są moderowane przez czynniki podmiotowe i organizacyjne. Ich identyfikacja i analiza są istotne z punktu widzenia podejmowania działań mających na celu eliminowanie kosztów związanych z kreatywnością.

2.3. Moderatory wpływu negatywnych konsekwencji kreatywności

Konsekwencje płynące z kreatywności prowadzącej do innowacyjnych pomysłów są uzależnione od podmiotowych i organizacyjnych moderatorów²⁴. Niezwykle istotny wydaje się sam pomysł, czyli charakter innowacji – inne skutki, działania będą występować w przypadku wdrażania innowacji radykalnej, a inne w sytuacji niewielkich udoskonaleń, które mają charakter zmian ewolucyjnych w organizacji. Pierwszy rodzaj pomysłów innowacyjnych może wyzwać więcej oporu, a co za tym idzie – potencjalnych konfliktów w obliczu konieczności radykalnych zmian. Wszystko zależy zatem od ich skali (por. tabela 1).

²⁴ O. Janssen, E. Van De Vliert, M. West: Op. cit.

Tabela 1

Moderatory kosztów innowacji z punktu widzenia jednostki i grupy

Poziom	Moderatory	Koszty
Indywidualny	– innowacyjny pomysł – innowator – współpracownicy – przełożeni – organizacja – kultura narodowa	– destruktywny konflikt – porażka innowacyjna – niższa wydajność – negatywne postawy wobec pracy – stres
Grupowy	– wiedza, umiejętności i postawy członków zespołu – proces grupowy – zewnętrzne wymagania – różnorodność zespołu	– porażka – niższa spójność – niższa siła – niejasne cele – brak wyraźnego przywództwa – nieefektywność grupowa – opór wobec przyszłych innowacji

Źródło: Opracowanie na podstawie: O. Janssen, E. Van De Vliert, M. West: *The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction*. „Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25, s. 132, 135.

W przypadku osoby innowatora o konsekwencjach innowacji decyduje bardzo wiele czynników podmiotowych, cechy, wartości, potrzeby, zdolności, umiejętności, kapitał psychologiczny. Jego wysokie zaangażowanie w realizację pomysłu, przekonanie do niego, silna orientacja zadaniowa i uzależnianie swej samooceny od aspektów organizacyjnej wydajności może powodować, że „akceptuje” koszty wynikające z pogorszenia jakości relacji społecznych. Brak gotowości do dyskusji ze współpracownikami i umiejętności rozwiązywania konfliktów może mieć negatywny wpływ na proces innowacyjny, tym bardziej że współpracownicy także uczestniczą w implementacji rozwiązania. W tym kontekście ważnym moderatorem skutków innowacyjności jest osoba przełożonego. Nie tylko współtworzy relacje pomiędzy pracownikami, ale jego rola w procesie twórczym polega na wspieraniu i pomaganiu, często z wykorzystaniem swojej pozycji zawodowej na rzecz realizacji pomysłu pracownika. Ważna jest przy tym sama postawa lidera wobec innowacyjności.

W przypadku moderatorów konsekwencji innowacyjności grupowej wskazuje się na kompetencje członków grupy oraz ich różnorodność (pod względem różnych cech, wartości, postaw), dynamikę, zewnętrzne wymagania. Istotny wydaje się zarówno poziom zaangażowania poszczególnych osób biorących udział w procesie innowacyjnym, jak też wzajemne zaufanie, wsparcie, poczucie bezpieczeństwa, wspólne cele i zobowiązania. Istotne są tu charakterystyki poszczególnych członków grupy pod względem wiedzy, umiejętności

współpracy, cech osobowości, postaw, potrzeb, wartości, stopnia identyfikacji z celami, zaangażowania, motywacji, komunikowania się.

Pomysły innowacyjne mogą prowadzić do sukcesu grupy lub porażki, rozwiązań lub nierozwiązanych konfliktów, zmian w zakresie jasności celów, konfliktu przywództwa, konieczności wykonywania dodatkowej pracy, spadku skuteczności działania grupy, w zależności od tego, czy wyniki są dla niej korzystne czy nie, odporności i otwartości na przyszłe innowacje²⁵.

Patrząc na organizację jako całość można powiedzieć, że główne koszty wynikające z kreatywności, która skutkuje innowacją, to wysokie nakłady finansowe, szczególnie w działach B+R, podejmowanie ryzyka oraz konieczność rozwiązywania różnego typu problemów, które mogą pojawić się w przebiegu procesu innowacyjnego.

Podsumowanie

Analiza negatywnych konsekwencji kreatywności w miejscu pracy poszerza perspektywę patrzenia na różnego typu aspekty życia organizacyjnego wskazując, iż nie zawsze pozytywnie wartościowane zachowania o charakterze produktywnym niosą korzyści zarówno dla pracownika, zespołu czy całej organizacji. Na poziomie jednostkowym i grupowym ujawniają się dwa aspekty: emocjonalny oraz efektywnościowy. Pierwszy dotyczy przejawiania reakcji stresu psychologicznego, będącego wynikiem odczuwanych trudności, dysfunkcyjnych relacji, poczucia frustracji, a także poczucia zmniejszonej satysfakcji i dobrostanu, motywacji do pracy, potrzeby realizacji twórczych dokonań. Drugi aspekt w dużym stopniu jest funkcją pierwszego i odnosi się do kwestii obniżonej wydajności pracownika. Stąd diagnoza czynników krytycznych w organizacji, które warunkują negatywne konsekwencje kreatywności, powinna stanowić przedmiot szczególnej troski kierownictwa firmy, zainteresowanego budowaniem przyjaznego zachowaniom twórczym środowiska pracy.

THE „DARK SIDE” OF CREATIVITY IN ORGANIZATION – INDIVIDUAL AND GROUP PERSPECTIVES

Summary

The purpose of this article was to analyze the negative consequences of creativity in the workplace. The dysfunctional aspects of creative behavior have been described from the perspective of individuals and groups. The negative effects of individual creativity may include stress associated with cre-

²⁵ Ibid.

ativity tasks, lack of compatibility between demands for creativity and skills, risk taking, lack of acceptance of ideas and the stereotype of an „innovative employee”. In the case of the negative effects of team creativity, social aspects were identified – conflicts and performance (productivity and work quality reduction as a function of group work on an idea). An analysis of moderators of this impact was also carried out.

Piotr Bohdziewicz

CZAS WOLNY JAKO PRZESTRZEŃ KSZTAŁTOWANIA SIĘ INDYWIDUALNEGO POTENCJAŁU KREATYWNOŚCI

1. Kreatywność pracownicza jako kompetencja krytyczna we współczesnej organizacji

We współczesnych warunkach gospodarowania, wyraźnie profilowanych przez wyzwania konkurencji o zasięgu globalnym, poziom innowacyjności charakteryzujący działania organizacji stanowi istotny czynnik pozycjonujący ją na rynku, a nawet w coraz większym stopniu decydujący o jej przetrwaniu i rozwoju¹. Zasada ta szczególnego znaczenia nabiera zwłaszcza w odniesieniu do sektorów gospodarki opartej na wiedzy. Innowacja, a tym samym i kreatywność jednostek sytuująca się u jej podstaw, okazują się zatem kompetencjami krytycznymi w funkcjonowaniu organizacji XXI wieku².

Poziom zdolności do kreowania innowacji pozostaje zawsze atrybutem kapitału ludzkiego organizacji. Kreatywność można przeto rozpatrywać jako typ właściwości spersonalizowanej i traktować jako element potencjału kompetencyjnego jednostki. Cecha ta charakteryzuje się wielowymiarowością, stanowiąc rezultat wielu czynników: wrodzonych zdolności jednostki, nabytych przez nią umiejętności³, zasobów wiedzy posiadanej lub dostępnej poprzez sieć społecznych kontaktów⁴, wewnętrznej motywacji⁵, a także postrzegania przez jednostkę środowiska pracy jako wspierającego bądź blokującego kreatywność⁶.

¹ M. Tushman, C.A. O'Reilly: *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.

² R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin: *Toward a Theory of Organizational Creativity*. „Academy of Management Journal”, 1993, No. 8.

³ D.K. Simonton: *Creativity and Leadership: Causal Convergence and Divergence*. W: Red. S.S. Gryskiewicz, D.A. Hills, *Readings in Innovation. Center for Creative Leadership*. Greensboro, NC, 1992; P. Tierney, S.M. Farmer: *Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance*. „Academy of Management Journal” 2002, No. 45.

⁴ B. Kijkuit, J. van den Ende: *The Organizational Life of Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives*. „Journal of Management Studies” 2007, No. 44.

⁵ T.M. Amabile, K.G. Hill, B.A. Hennessey, E. Tighe: *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*. „Journal of Personality and Social Psychology” 1994, No. 66.

⁶ T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby: *Assessing the Work Environment for Creativity*. „Academy of Management Journal” 1996, No. 39.

2. Indywidualny potencjał kreatywności i jego źródła

W literaturze przedmiotu można odnaleźć dyskusję, czy i w jakiej mierze indywidualna kreatywność jest cechą spetryfikowaną i niepoddającą się intencjonalnemu kształtowaniu⁷, czy też jest indywidualną właściwością o cechach plastyczności, którą można z sukcesem rozwijać nieintencjonalnie bądź w sposób zamierzony poprzez odpowiednie ćwiczenia. To ostatnie przekonanie jest współcześnie udokumentowane coraz większą liczbą badań⁸.

Pojęcie indywidualnej kreatywności bywa często stosowane jako desygnat kreatywnego działania jednostki bądź nawet jako równoważnik osiągniętych w ten sposób rezultatów. Tymczasem już przed ponad czterdziestu laty B.L. Hinton postulował wyraźne odróżnienie indywidualnego potencjału kreatywności (dyspozycji kreacyjnych jednostki) od praktycznej kreatywności (polegającej na wykorzystywaniu potencjału kreatywności w trakcie pracy), a także od obserwowalnych zewnętrznie i mierzalnych osiągnięć jako skutków kreatywnych działań. Wymieniony autor wskazywał przy tym na fakt, że środowisko pracy może skutecznie blokować kreatywne postawy, zdolności i umiejętności jednostki, aż do całkowitego zaniechania przez nią takiej aktywności⁹. Jak stwierdzają T.C. DiLiello i J.D. Houghton¹⁰, do rozróżnienia zaproponowanego swego czasu przez Hintona, w szczególności zaś do pojęcia indywidualnego potencjału kreatywności, współcześnie nie przywiązuje się, niestety, należytego znaczenia, a tymczasem jest to pojęcie ważne zarówno z teoretycznego, jak i praktyczno-empirycznego punktu widzenia.

Źródłowych czynników kształtujących rozwój indywidualnego potencjału kreatywności upatruje się zwykle w środowisku organizacyjnym, zwłaszcza w obszarze tak zwanego treningu zadaniowego. Polega on na konfrontowaniu się jednostki ze strumieniem nowych, nietypowych problemów i podejmowaniu przez nią prób ich rozwiązywania¹¹. Zbiór czynników kształtujących indywidualny potencjał kreatywności wydaje się jednak szerszy, a znaczną ich część można umiejscawiać w rozległym obszarze pozaorganizacyjnego i pozazawodowego funkcjonowania jednostki¹². Indywidualne dyspozycje kre-

⁷ K.S. Birdi: *No Idea? Evaluating the Effectiveness of Creativity Training*. „Journal of European Industrial Training” 2005, No. 29.

⁸ M.C. Makel: *Help Us Creativity Researchers, You're Our Only Hope*. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*” 2009, No. 3.

⁹ B.L. Hinton: *A Model for the Study of Creative Problem Solving*. „Journal of Creative Behavior” 1968, No. 2.

¹⁰ T.C. DiLiello, J.D. Houghton: *Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations*. The Authors Journal compilation. „Blackwell Publishing 2008”, Vol. 17, No. 1.

¹¹ A. Wojtczuk-Turek: Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa. W: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Red. S.A. Witkowski, T. Listwan. Difin, Warszawa 2008.

¹² R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

acyjne stanowią jednak komponent osobowościowy, a proces ich budowania oraz uzewnętrzniania się ma charakter całościowy, obejmując różne obszary życiowego funkcjonowania jednostki¹³. Współczesne orientacje w psychologii, socjologii i pedagogice (andragogice) postulują holistyczny obraz osoby. W myśl tego paradygmatu jednostka jest w trakcie całego swojego życia nieustannie „konstruowana” przez doznawane sytuacje i doświadczenia zbierane paralelnie na wszystkich polach własnego funkcjonowania, zarówno w obszarze aktywności zawodowej, jak i pozazawodowej. Co więcej, ten ostatni obszar funkcjonowania życiowego jednostki stanowi także (prawdopodobnie najważniejszą!) domenę bezpośredniego lub pośredniego przejawiania się oraz kształtowania jej wielorakich kompetencji intelektualno-percepcyjnych.

W niniejszym opracowaniu pragnę skoncentrować się zatem na różnych pozazawodowych aspektach funkcjonowania jednostki i w tych wymiarach poszukiwać czynników wywierających wpływ na proces kształtowania się indywidualnego potencjału kreatywności. Cennych sugestii w tym zakresie dostarcza znana, ceniona i chętnie dotąd przywoływana praca R. Boyatzisa *The Competent Manager*¹⁴. Choć autor ten nie posługiwał się w analizach w niej zawartych pojęciem indywidualnego potencjału kreatywności, to jednak tam, gdzie przedstawia swoje refleksje odnoszące się do posiadanych bądź modelowych cech kompetencyjnych menedżera, częstokroć w istocie dotyka tych właśnie zagadnień.

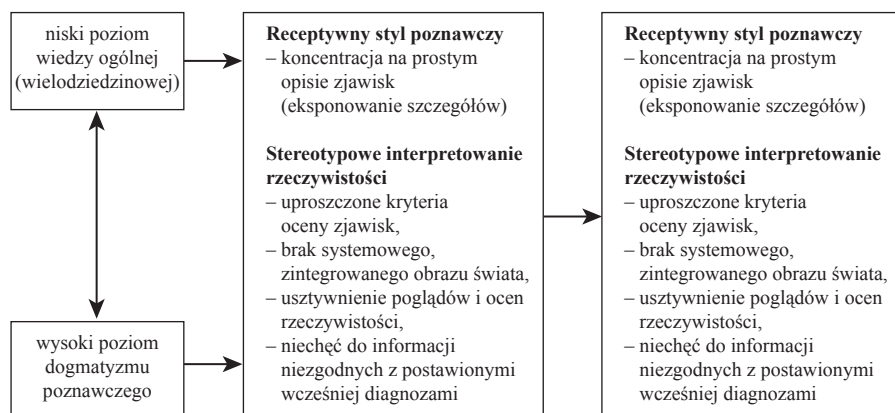
R. Boyatzis postawił aktualne także i obecnie pytanie o model pożądaných kompetencji współczesnego menedżera. Jedną z kluczowych kompetencji menedżerskich w modelu Boyatzisa (współcześnie można ją jednak odnosić do wielu innych kategorii pracowniczych, zwłaszcza do różnych kategorii pracowników wiedzy) jest umiejętność konceptualizacji, czyli integrowania wielu różnych informacji oraz hierarchicznego klasyfikowania zjawisk i w rezultacie tworzenia subiektywnych poznawczych modeli rzeczywistości. Modele te wykorzystywane są następnie przez jednostkę w procesach indywidualnego interpretowania otaczającego świata (w tym także interpretowania własnych doświadczeń), a ich wartość użytkowa jest tym większa, im bardziej są one otwarte i pojemne. Indywidualne umiejętności konceptualizacyjne wykazują istotny związek z dwoma zmiennymi: z poziomem dogmatyzmu poznawczego jednostki oraz z zasobami posiadanej przez nią szerokiej, wielodzielnicowej wiedzy. Na podstawie wyników własnych badań Boyatzis wyodrębnił (ze względu na poziomy obu wymienionych zmiennych eksplanacyjnych) dwa przeciwstawne sobie modele indywidualnego interpretowania rzeczywistości¹⁵.

¹³ A. Wojtczuk-Turek: Op. cit.

¹⁴ R.E. Boyatzis: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York 1982.

¹⁵ T. Wach: *Rola dyspozycji intelektualnych w zachowaniach kierowniczych*. „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1987, nr 2.

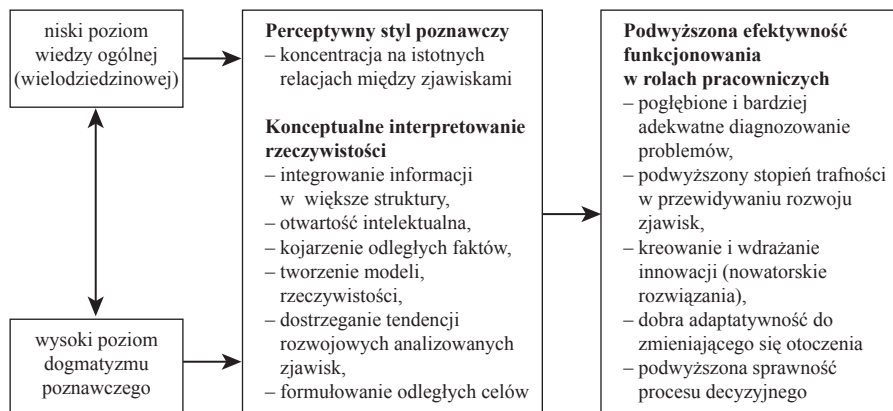
I tak niskiemu poziomowi wiedzy interdyscyplinarnej często towarzyszy indywidualna skłonność do posługiwania się w trakcie analizowania i interpretowania różnych zjawisk i problemów wąskim repertuarem kryteriów, a także niechęć do wykorzystywania, a co za tym idzie, także i pozyskiwania szerszego zbioru informacji. Są to charakterystyczne cechy dogmatyzmu struktur poznawczych. W konsekwencji jednostka realizuje receptywny styl poznawczy, prowadzący do stereotypowych interpretacji rzeczywistości oraz do podejmowania raczej rutynowych, nie zaś kreatywnych sposobów rozwiązywania problemów zadaniowych i decyzyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Najważniejsze wyznaczniki i konsekwencje receptywnego stylu poznawczego

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Z kolei wysoki poziom wiedzy wielod dziedzinowej często idzie w parze z niskim poziomem dogmatyzmu poznawczego, co przejawia się w indywidualnej skłonności do dokonywania analiz, oceniania i diagnozowania problemów z wykorzystaniem szerokiego wachlarza kryteriów oraz możliwie szerokiego zbioru informacji. W rezultacie kształtuje się u jednostki perceptywny styl poznawczy, polegający na poszukiwaniu prawidłowości i tendencji rozwojowych w zbiorach obserwowanych faktów. Proces poznawczy jednostki koncentruje się na istocie zjawisk, a nie na ich szczegółowym opisie, i na odkrywaniu mało czytelnych i wieloznacznych związków zachodzących między nimi. Takie podejście umożliwia jednostce formułowanie pogłębionych i bardziej adekwatnych diagnoz jako podstawy podejmowanych decyzji oraz tworzenie koncepcyjnego obrazu rzeczywistości modyfikowanego wraz z napływem nowych informacji. Sprzyja to nie tylko efektywnemu adaptowaniu się jednostki do zmieniającej się rzeczywistości, ale także umożliwia jej efektywne podejmowanie nowych problemów oraz uruchamianie kreatywnego myślenia i działania (rys. 2).



Rys. 2. Najważniejsze wyznaczniki i konsekwencje perceptywnego stylu poznawczego

Źródło: Ibid.

Zarówno zatem poziom dogmatyzmu poznawczego jednostki, jak i zasób jej wiedzy o profilu ogólnym, wielod dziedzinowym oraz typ realizowanego stylu poznawczego i idący w ślad za tym sposób interpretowania rzeczywistości pozostają w wyraźnym związku z możliwościami kreatywnymi jednostki. Można je zatem, stosując się do pojęć proponowanych przez B.L. Hintona, zaliczyć do indywidualnego potencjału kreatywności. Jakie jednak obszary życiowej aktywności jednostki są kluczowe dla procesów kształtowania się owego potencjału?

3. Modele zagospodarowania obszaru czasu wolnego a indywidualny potencjał kreatywności

Znaczenie obszaru pozaorganizacyjnego funkcjonowania jednostki dla rozwoju jej dyspozycji kreatywnych eksponuje wielu znanych konsultantów do spraw zarządzania. Można tu wymienić między innymi S.R. Coveya, Z. Ziglara oraz D. Waitleya i R.B. Tuckera¹⁶. Generalna konkluzja, która daje się odczytać jako synteza wielu podawanych przez nich uszczegółowionych uwag i stwierdzeń, może być sformułowana następująco: efektywne i kreatywne działania menedżerskie (a także pracownicze!) we współczesnych warunkach nie są możliwe bez kompleksowego i świadomego inwestowania we własny rozwój oraz bez innowacyjnego wykorzystywania informacji napływających z otoczenia. Zważywszy na fakt, że obszar aktywności organizacyj-

¹⁶ Zob. S.R. Covey: *Siedem nawyków skutecznego działania*. Medium, Warszawa 1996; Z. Ziglar: *Po-radnik lidera*. Medium, Warszawa 1995; D. Waitley, R.B. Tucker: *Gra o sukces*. Logos, Warszawa 1996.

no-zawodowej wypełniony jest zazwyczaj licznymi czynnościami typu operacyjnego i na działania o charakterze samorozwojowym pozostaje na ogół niewiele miejsca, obszary funkcjonowania pozaorganizacyjnego jednostki (sfera czasu wolnego) powinny być gruntowniej wykorzystywane przez nią dla działań tego rodzaju. Można zauważyć, że w pracach wymienionych konsultantów zarysowują się zbieżności z przedstawionymi wyżej obserwacjami dokonanymi przez R. Boyatzisa.

Podobnych wniosków dostarczają także wyniki dwu badań zrealizowanych przeze mnie bądź z moim współudziałem. Pierwsze z nich stanowi kilkanaście przedsięwzięć typu diagnostyczno-dydaktyczno-doradczego o charakterze swego rodzaju warsztatów prorozwojowych dla kadr kierowniczych i specjalistycznych kilkunastu łódzkich przedsiębiorstw (1996-2001). W ramach warsztatów prowadzono między innymi diagnostyczne rozpoznawanie sprawności konceptualnych oraz społeczno-organizacyjnych ich uczestników. Scenariusz przedsięwzięć przewidywał w końcowej fazie indywidualne rozmowy, podczas których identyfikowano wspólnie z każdym uczestnikiem warsztatów najważniejsze czynniki leżące u podstaw właściwego mu diagnostycznego obrazu kompetencji¹⁷. Drugim z badań był natomiast sondaż ankietowy oraz seria wywiadów swobodnych z kierownikami średniego szczebla siedmiu łódzkich przedsiębiorstw (2002/2003). Ich celem było określenie, czy, w jakiej mierze i jak często pozazawodowa sfera życia polskich menedżerów pełni funkcje prorozwojowe, w tym także, w jaki sposób wpływa na proces kształtowania się indywidualnego potencjału kreatywności¹⁸.

Z przeprowadzonych przeze mnie badań dość jednoznacznie wynika, że przynajmniej jeden z wyznaczników indywidualnego stylu poznawczego, mianowicie poziom wiedzy interdyscyplinarnej, zdaje się zależeć przede wszystkim od realizowanego przez jednostkę modelu zagospodarowywania przestrzeni czasu pozazawodowego. Jest dość prawdopodobne, że i poziom dogmatyzmu poznawczego charakteryzującego jednostkę także pozostaje w związkach z owym modelem, choć zapewne także z interwencją innych czynników.

Badania pokazały, że zaznaczają się dwa skrajnie przeciwstawne – jako swoiste krańce przedziału – menedżerskie (oraz pracownicze) wzorce zachowań w sferze czasu wolnego:

- a) różne odmiany stylu „pasywnego”, w ramach którego obszar nominalnego czasu wolnego wypełniony jest przede wszystkim czynnościami zwią-

¹⁷ P. Bohdziewicz: *Czas wolny jako obszar rozwoju współczesnego menedżera*. W: *Programy praca – życie a efektywność firm*. Red. S. Borkowska. Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2003.

¹⁸ P. Bohdziewicz: „*Ostrzenie piły*”, czyli czas wolny menedżerów. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 2.

zanymi z obsługą gospodarstwa domowego, samorealizacją rodzinną oraz różnym formami biernego wypoczynku; brak jest uczestnictwa w kulturze ponadpopularnej, brak realizowania (lub realizacja na poziomie minimalnym) takich form aktywności, które związane byłyby ze zwiększonym wysiłkiem percepcyjnym, brak aktywności związanej z uczeniem się, brak funkcjonowania w różnych społecznych rolach pozarodzinnych (rys. 3);

PASYWNY MODEL ZAGOSPODAROWANIA CZASU WOLNEGO

- proste formy biernego wypoczynku,
- brak aktywności percepcyjnej (książka, czasopismo),
- brak aktywności samokształceniowej,
- brak uczestnictwa w kulturze ponadpopularnej,
- brak zainteresowań pozazawodowych,
- brak szerszych kontaktów społecznych

Rys. 3. Charakterystyka „pasywnego” modelu zagospodarowania obszaru czasu wolnego

Źródło: Ibid.

b) różne odmiany stylu „aktywnego” (stymulującego), w ramach którego obok czynności związanych z niezbędną obsługą gospodarstwa domowego i samorealizacją rodzinną obecne są takie formy aktywności, które silnie angażują struktury percepcyjne i intelektualne jednostki, polegające przede wszystkim na kontaktach z różnymi nośnikami informacji, jak książka i czasopismo, ponadto daje się zauważyć uczestnictwo w różnych formach kultury ponadpopularnej; występuje indywidualna aktywność samokształceniowa, obserwuje się pogłębione zainteresowania pozazawodowe, następuje realizacja pozarodzinnych ról społecznych (rys. 4).

AKTYWNY MODEL ZAGOSPODAROWANIA CZASU WOLNEGO

- intensywna aktywność percepcyjna (książka, czasopismo),
- wypoczynek powiązany z aktywnością poznawczą,
- aktywność samokształceniowa,
- uczestnictwo w różnych formach kultury ponadpopularnej,
- pogłębione zainteresowania pozazawodowe,
- szerokie kontakty społeczne,
- realizacja pozarodzinnych ról społecznych

Rys. 4. Charakterystyka „aktywnego” modelu zagospodarowania obszaru czasu wolnego

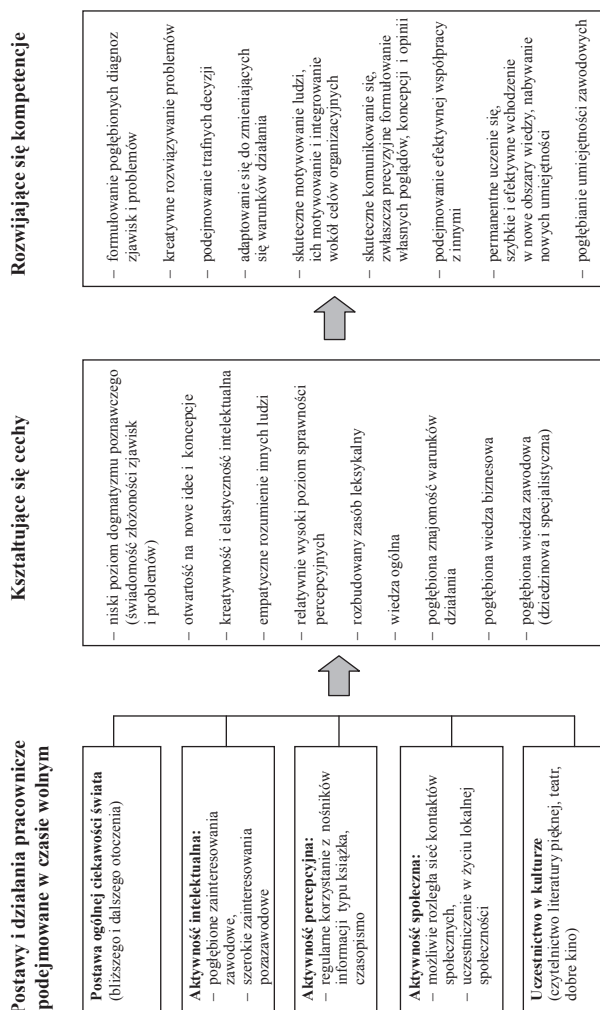
Źródło: Ibid.

Wypowiedzi badanej kadry menedżerskiej i specjalistycznej pozwalają na szacowanie, że dominującym wzorcem aktywności tej grupy w czasie wolnym był różnie nasilony styl pasywny. Różne odmiany tego stylu realizowane były aż przez około 70% respondentów. Tylko około 30% ankietowanych menedżerów realizowało natomiast różne odmiany stylu aktywnego. Style

o charakterze stymulującym indywidualny rozwój, zwłaszcza profesjonalny, wyraźnie częściej były realizowane przez młodszą generację menedżerów i specjalistów.

Trzeba tutaj podkreślić, że wspomniane badania zostały przeprowadzone już dość dawno. Obraz diagnostyczny, jaki wyłonił się z przedstawionych danych, był w odniesieniu do badanej kadry menedżerskiej i specjalistycznej, niestety, mało optymistyczny. Zdecydowana większość tej kadry swój rozwój zawodowy, rozumiany jako przyrost wiedzy i umiejętności profesjonalnych, skłonna była traktować przede wszystkim, a być może nawet wyłącznie, jako domenę działania przedsiębiorstwa. Niemala część tej zbiorowości zdawała się podzielać wręcz przekonanie, że do efektywnego funkcjonowania w rolach organizacyjnych wystarcza zdobyta w przeszłości wiedza, uzupełniona pewną sumą praktycznych doświadczeń. Zbyt słabo ugruntowana była natomiast świadomość, zwłaszcza wśród starszej generacji menedżerów i specjalistów, że we współczesnych realiach rozwój zawodowy i ogólny jednostki powinien być procesem wymagającym permanentnego inwestowania indywidualnego czasu i wysiłku. Młodsza generacja menedżerów i specjalistów wydaje się o wiele bardziej świadoma tego radykalnego wymogu współczesności.

Interpretując w ramach koncepcji przedstawionej przez R. Boyatzisa wpływ modeli zagospodarowywania obszaru czasu wolnego przez jednostkę na poziom jej kompetencji zawodowo-organizacyjnych stwierdzić można, że to w tej właśnie przestrzeni w znacznej mierze kształtują się tak istotne cechy, jak otwartość intelektualna na nowe idee, koncepcje i wartości, konceptualna elastyczność oraz inne cechy, które budują poziom i jakość indywidualnego potencjału kreatywności. Formy aktywności podejmowanej w przestrzeni czasu pozazawodowego przez współczesnych pracowników, zwłaszcza przez menedżerów i specjalistów, powinny zatem komponować się w opisany wyżej model typu „aktywnego”, wyraźnie sprzyjający szeroko pojętemu rozwojowi indywidualnemu. Niewątpliwie podstawowym wyróżnikiem tego modelu powinna być postawa ogólnego zaciekawienia światem jako aktualnym bądź potencjalnym środowiskiem biznesowym. Postawie tej towarzyszyć powinna aktywność intelektualna i percepcyjna jednostki, polegająca na realizowaniu możliwie szerokiej palety zainteresowań zawodowych i pozazawodowych (rys. 5). Trzeba jednak wyraźnie zastrzec, że formułowane w niniejszym opracowaniu stwierdzenia mają status jedynie dość prawdopodobnych hipotez i wymagają weryfikacji w szerszych badaniach.



Rys. 5. Działania podejmowane przez pracowników w obszarze czasu wolnego a skuteczność ich funkcjonowania w rolach zawodowo-organizacyjnych

Podsumowanie

Na koniec trzeba podkreślić, że zasygnalizowane w niniejszym opracowaniu powiązania między procesami rozwoju osobistego, w tym budowania indywidualnego potencjału kreatywności, a obszarem jej funkcjonowania w sferze pozazawodowej są bardzo rzadko uwzględniane zarówno w teoretycznej refleksji nad kształtowaniem kompetencyjnej sylwetki współczesnego mene-

dżera, specjaliści czy, szerzej mówiąc, współczesnego pracownika, jak i w podejmowanych badaniach. Wiedza ta jest także najczęściej nieobecna, lub obecna zaledwie fragmentarycznie, w autorefleksji menedżerskiej. Problematyka ta z pewnością zasługuje na to, by stać się ważnym elementem programów kształcenia, nie tylko współczesnych menedżerów.

FREE TIME AS A SPACE FOR INDIVIDUALS TO DEVELOP THEIR CAPACITY FOR CREATION

Summary

The creativity of employees mainly depends on their individual capacity for creation. The latter develops mostly unintentionally within the space of their free time. A long-standing attachment to the „passive” model of spending free time not only puts a brake on individual’s personal and professional development, but also results in the atrophy of creative abilities. On the other hand, the „active” model provides individuals with a space for developing high capacity for creation. The managerial staff and specialists’ awareness of these correlations is still low, though.

Informacja o autorach

Dr hab. Piotr Bohdziewicz	Uniwersytet Łódzki
Prof. WSZiF dr hab. Witold Dobrołowicz	Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
Dr inż. Agata Hilarowicz	Politechnika Śląska
Dr hab. Beata Jamka	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Dr Marek Kalinowski	Uniwersytet Gdański
Prof. UE dr hab. Ryszard Kłeczek	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Dr hab. Dagmara Lewicka	Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Prof. dr hab. Anna Lipka	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Dr Grzegorz Łukasiewicz	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Prof. Uczelni Łazarskiego dr hab. Joanna M. Moczyłowska	Uczelnia Łazarskiego w Warszawie
Prof. UWM dr hab. Marian Mroziwski	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Prof. dr hab. Henryk Mruk	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dr Grażyna Osika	Politechnika Śląska
Dr inż. Anna Rybak	Politechnika Częstochowska
Dr Izabela Stańczyk	Uniwersytet Jagielloński
Dr Alina Warzecha	Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
Dr Stanisław Waszczak	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Dr Alicja Winnicka-Wejs	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

