

Bożenna Sztumska

## Przydatność zasady kreatywności w kształceniu menedżerów

Kształcenie w systemie edukacyjnym powinno obejmować dwa podstawowe komponenty: intelektualny — przygotowujący do sytuacji zadaniowych w ramach danego zadania, oraz moralny, umożliwiający dokonywanie wolnych wyborów. Na tle celów kształcenia w odniesieniu do wymienionych wymagań niezbędne staje się rozwijanie kreatywności studentów studiujących na kierunkach menedżerskich, jak i menedżerów zarządzających organizacjami. Dlatego też kluczowym pojęciem w systemie wiedzy menedżerów jest twórczość lub kreatywność, często używane zamiennie jako synonimy.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne definicje kreatywności. I tak np. M.G. Welleas uważa, że kreatywność jest to zdolność do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań, którą nie są obdarzeni wszyscy ludzie<sup>1</sup>. Z kolei M.A. West przyjmuje, że kreatywność polega na kojarzeniu, tzn. wykorzystywaniu, wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych i oryginalnych myśli<sup>2</sup>. Sądzi on jednak — w przeciwieństwie do Welleasa — że kreatywność jest cechą natury ludzkiej, a nie przywilejem niektórych wybrańców. Inną definicję podaje C.M. Ford, który ujmując kreatywność jako subiektywną ocenę wartości i oryginalności działania jednostki i grupy, zależną od kontekstu, w którym oferuje się nową myśl, produkt lub sposób postępowania. Jest pewnym sposobem uzewnętrzniania twórczych myśli, przełożonych na wytworzone produkty i procesy ich tworzenia<sup>3</sup>.

Kreatywności towarzyszy myślenie twórcze, będące czynnością prowadzącą do wyników dotychczas nieznanych i społecznie wartościowych. Przejawia się ona w pojedynczych aktach tworzenia i wiąże się z elementem przypadku w procesie poszerzania wiedzy. Stąd też współcześnie za sprawę najważniejszą uznaje się umiejętność wykorzystywania potencjału twórczego ludzi, co wiąże się ze wzrostem zapotrzebowania na aktywność i postawy twórcze nie tylko poszczególnych jednostek, grup i organizacji, ale również szerokich rzesz menedżerów.

<sup>1</sup> M.G. Welleas, *Kognitive Psychologie*, München – Basle 1994, s. 66 i nast.

<sup>2</sup> M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>3</sup> Tamże.

Rozwijanie potencjału twórczego wiąże się z procesami: samorealizacji, samokreacji i samodoskonalenia, które omówię w dalszej części opracowania.

Pojawia się zatem pytanie: jakie warunki wpływają na zwiększenie potencjału twórczego? Co stymuluje zwiększenie pomysłowości? Stosowane rozwiązania są różne, począwszy od np. wystroju pomieszczeń, tworzenia specjalnych miejsc spotkań po udział w różnego rodzaju sesjach, w których stosowane są metody twórczego myślenia, np. burza mózgów, metoda synektyczna i inne.

Ważną rolę spełnia również klimat towarzyszący kreatywności, bowiem niezmiernie istotną sprawą jest stosunek położonych do pracowników poszukujących nowych pomysłów, którzy po drodze mogą przecież popełniać błędy.

W literaturze przedmiotu spotykamy stanowisko prezentowane przez G. Binniga, który uważa, że kreatywności można się nauczyć<sup>4</sup>. Zauważmy, że wymieniane techniki pobudzania kreatywności mogą mieć bardzo niekorzystne skutki ze względu np. na warunki, w jakich są wykorzystywane. Dlatego też w różnych organizacjach tworzy się specjalne warunki pobudzające kreatywność. I tak np. w firmie Sony zwraca się szczególną uwagę na przestrzeganie następujących warunków<sup>5</sup>:

- wiedza podana w formie małych, łatwo przyswajalnych porcji pobudza inicjatywę;
- duża dynamika działań w ramach struktur firmy stymuluje kreatywność;
- poczucie wspólnoty jest źródłem chęci do działania;
- warunkiem kreatywności jest ustalenie konkretnych celów;
- tolerowanie błędów sprzyja kreatywności;
- przyjęcie perspektywy długoterminowej daje swobodę działania;
- uczciwe prowadzenie dyskusji stymuluje innowacje.

Zauważmy, że próby wykorzystywania zasady twórczego myślenia pojawiły się znacznie wcześniej. Przypomnijmy znane stanowisko, które głosi, że człowiek ze względu na naturę transgresywną stale dąży do przekraczania granic swoich dotychczasowych osiągnięć. Wyróżniono następujące kierunki działań transgresyjnych<sup>6</sup>:

- działania autokreacyjne, zwane samorozwojem lub tworzeniem siebie według własnego projektu. Działania skierowane są „ku sobie”, wyzwalają aktywność, na której zyskuje społeczeństwo;
- działania polegające na tworzeniu nowych niekonwencjonalnych konstrukcji wyobrażeniowych i myślowych;

---

<sup>4</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, przełożyła K. Wacowska, Kraków 2002, s. 151.

<sup>5</sup> Tamże, s. 151.

<sup>6</sup> Podaję za W. Dobrołowicz, *Psychodydaktyka kreatywności*, Warszawa 1995, s. 31 i nast.

- działania skierowane ku ludziom, mające na celu powiększenie zakresu wolności osobistej, poszerzenie kontroli nad innymi, zdobycie władzy;
- najbardziej powszechne są działania praktyczne, skierowane na świat fizyczny, np. zwiększenie produkcji dóbr materialnych.

W krajach wysoko rozwiniętych przywiązuje się wielką wagę do przygotowywania kadr menedżerskich poprzez szeroko rozwinięte systemy wyławiania, kształcenia, rozwijania i promowania talentów menedżerskich w różnych specjalnościach. Uświadamia się przyszłym menedżerom konieczność poznania, kim są, co jest ich atutem, a co słabością, co mogą w sobie zmienić, a czego zmienić się nie da. Takie działania wiążą się z poznaniem i przyswojeniem wybranych elementów wiedzy psychologicznej, socjologicznej i pedagogicznej, co z kolei umożliwia rozwiązywanie różnorodnych problemów zawodowych i pozazawodowych.

Pojawia się zatem konieczność określenia kim jest menedżer? Powszechnie uważa się, że jest to człowiek, który powinien być wysokiej klasy profesjonalistą w zakresie kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem, a także, który dzięki swym szczególnym predyspozycjom osobowościowym, rozległej wiedzy menedżerskiej i doświadczeniu z powodzeniem zarządza przedsiębiorstwem w gospodarce wolnorynkowej. Stąd też wśród niektórych menedżerów panuje przekonanie, że taka osoba musi znać rozwiązanie wszystkich problemów, ponieważ w przeciwnym razie będzie postrzegana jako osoba niekompetentna, której nie można zaufać.

Na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych minionego wieku w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych wprowadzono termin *samorealizacja* do psychologii, socjologii, filozofii i pedagogiki. Przypomnijmy hierarchię potrzeb opracowaną przez A. Maslowa, która ukazywała człowieka jako rodzaj organizmu psychicznego walczącego o zaspokojenie swoich potrzeb w dążeniu do pełnego wzrostu i rozwoju. Człowiek jest motywowany przez potrzeby uszeregowane w pewną hierarchię: od potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności i miłości (afiliacji), uznania społecznego i poczucia własnej wartości (szacunku), do samourzeczywistnienia zwanego potrzebą samorealizacji. Człowieka motywuje dążenie do zaspokojenia potrzeby dominującej, w danej chwili najsilniej odczuwanej. Rozpoczynając od potrzeb fizjologicznych, każda kolejna potrzeba musi zostać zaspokojona, zanim człowiek odczuje pragnienie zaspokojenia potrzeby na następnym, wyższym szczeblu. Po zaspokojeniu wszystkich kolejnych potrzeb człowieka motywuje potrzeba samorealizacji, co z kolei wiąże się z rozwojem własnej osobowości, zwiększaniem zakresu odpowiedzialności, wykonywaniem pracy o wysokiej jakości, wysuwaniem twórczych, pożytecznych pomysłów. Zauważmy, że przedmiotem zainteresowania uczonych badających istotę potrzeb i ich wpływ na zachowania ludzkie były wyższe szczeble hierarchii potrzeb, zwłaszcza właśnie samorealizacja, która w dzisiejszym rozumieniu obejmuje elementy autonomii, władzy, kompe-

tencji i twórczości. Poprzez zaspokajanie potrzeby samorealizacji można skłaniać pracowników do pełnego zaangażowania w wykonywaną pracę, która staje się głównym sposobem samorealizacji w życiu pracownika<sup>7</sup>.

Możemy zatem powiedzieć, że samorealizacja wiąże się z kształtowaniem osobowości człowieka w oparciu o zdobywaną wiedzę, wpływa w istotny sposób na miejsce, jakie zajmuje on wśród innych ludzi, a także reguluje jego współżycie z ludźmi.

Wśród czynników, które wpływają na przebieg samorealizacji, wskazuje się: wiedzę niezbędną do zrozumienia współczesnego świata, odporność na trudności, wrażliwość na losy bliźnich, poczucie odpowiedzialności, odwagę w podejmowaniu ważkich decyzji życiowych, potrzebę twórczych inicjatyw szeroko rozumianych<sup>8</sup>. Zrozumienie tego pojęcia pomoże menedżerowi przede wszystkim w poznaniu siebie, jak również w przygotowaniu własnego, indywidualnego planu rozwoju.

Złożone uwarunkowania działalności menedżerskiej wymagają na pewno odpowiednich predyspozycji osobowościowych, o różnym stopniu nasilenia niektórych cech, a także dużej wiedzy przedmiotowej oraz doświadczenia. Do niezbędnych predyspozycji osobowościowych zalicza się m.in. wysoką motywację działania, zdolność szybkiego przetwarzania informacji, zdolność tworzenia informacji nowych, twórczych z ogólnego zasobu dostępnych informacji, otwartość problemową i chłonność informacyjną, zdolność tworzenia koncepcji i rozwiązywania nietypowych, talent w kierowaniu ludźmi oraz rozumienie istoty mechanizmów gospodarki rynkowej i możliwość ich wykorzystywania w działaniu praktycznym, umiejętność formułowania wniosków na podstawie niewielkiej liczby informacji<sup>9</sup>.

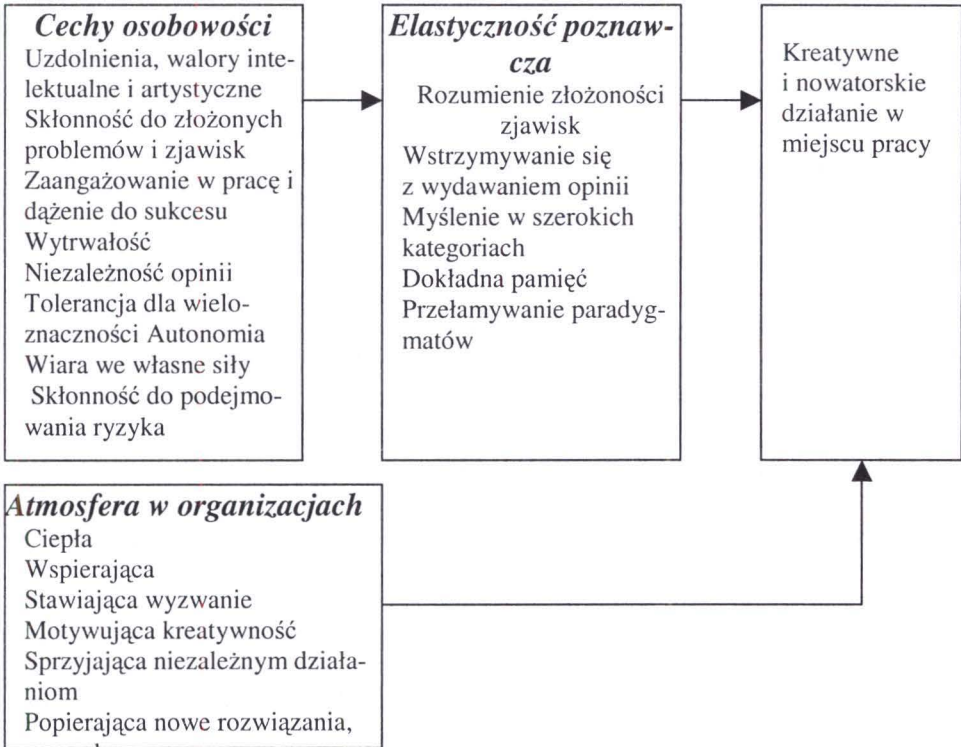
Wśród cech, jakie powinien w sobie rozwijać menedżer, wskazuje się np. zainteresowania intelektualne i artystyczne, umiejętność zgłębiania trudnych problemów, samodyscyplinę w pracy i dążenie do sukcesu, determinację w dążeniu do celu i w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywaną pracą, trwanie przy swoich opiniach i poglądach, umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji, wiarę we własną osobę, skłonność do podejmowania ryzyka. Sądzę, że nie można w tym miejscu pominąć faktu, iż na kształcenie osobowości typowej dla ludzi twórczych istotny wpływ wywiera klimat społeczno-psychologiczny i atmosfera panująca w miejscu pracy. Zależności te ukazuje rys. 1.

<sup>7</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 2002, s. 45.

<sup>8</sup> W. Szewczuk, *Samorealizacja w świecie współczesnym*, [w:] *Świat, wartości i wychowanie*, red. W. Szewczuk, Warszawa 1996, s. 348.

<sup>9</sup> Z. Znaniewski, *Menedżer to charakter, czyli osobowościowe wyznaczniki sukcesu menedżera*, Warszawa 1994, s. 9.

Rys. 1. Charakterystyka ludzi kreatywnych i ich środowisk



Źródło: M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, dz. cyt., s. 27.

Rozwijanie indywidualnej kreatywności jest procesem niezwykle ważnym, szczególnie wśród osób, które np. z różnych powodów utraciły wiarę w siebie. Stworzenie odpowiednich warunków dla kreatywności wiąże się z tworzeniem określonych warunków pracy.

Przeanalizujemy zatem proces, który pozwala jednostce ludzkiej uświadomić, z jakich etapów składa się proces twórczego rozwiązywania problemu. W procesie tym wymienia się następujące etapy<sup>10</sup>:

Etap 1. Zgłębienie — gruntowne zbadanie problemu. Etap ten pozwala odrzucić pewne paradygmaty i przyjąć nowe oraz ustalić, czy problem nie jest symptomatyczny dla innego zagadnienia;

<sup>10</sup> M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji...*, s. 38–39.

Etap 2. Tworzenie pomysłów rozwiązań. Etap ten polega na gromadzeniu wszystkich możliwych pomysłów, prowadząc do stworzenia nowych pomysłów;

Etap 3. Wybór odpowiedniej opcji. Jest to etap krytycznej analizy problemu i wyboru rozwiązania najlepszego;

Etap 4. Implementacja (wdrażanie); wprowadzenie tej opcji w życie. Do wprowadzenia nowego rozwiązania należy jedynie przekonać kolegów o jego słuszności, czyli zyskać ich poparcie i chęć do współpracy.

Znajomość procesu, który towarzyszy rozwiązywaniu problemów twórczych, pozwala – jak uważa M.A. West – zdefiniować pojęcie kreatywności oraz pozbyć się schematów myślowych.

Istotnym zagadnieniem związanym z pojęciem kreatywności jest stymulowanie aktywnego, twórczego myślenia menedżera „o sobie samym”, prowadzącego do tworzenia, przekształcania i doskonalenia siebie, czyli do *samokreacji*. Samokreacja jest pewnym programem dydaktycznym, opartym na określonym projekcie dydaktycznym, sporządzonym przez autora procesu samokreacji lub przygotowanym przez kogoś innego<sup>11</sup>. Przypomnijmy jedną z nowszych koncepcji kierowania i przywództwa C.C. Manza i H.P. Simsa, która zajmuje się samokreowaniem menedżerów. Jest ona znana jako teoria „superprzywództwa”. Kierownik typu „superlidera” to osoba przekształcająca podwładnych w „samoprzywódców”. Osoba ta przeszła wcześniej proces stawania się „samoprzywódcą”. „Samoprzywództwo” jest wpływem, jaki wywieramy na samych siebie, aby osiągnąć wewnętrzną motywację i samokierunkowanie potrzebne do działania<sup>12</sup>. Z punktu widzenia samokreacji interesujące są strategie behawioralne i poznawcze stosowane w kształtowaniu samoprzywództwa. Do pierwszych, tzn. behawioralnych, zaliczono: samoobserwację, samoustanawianie celów, inspirowanie okazji, aby ułatwić pożądane zachowania osobiste, próby polegające na fizycznym lub umysłowym ćwiczeniu czynności pracowniczych przed ich wykonaniem, samonagradzanie za dokonanie pożądanych działań lub zachowań, samokaranie za zachowanie niepożądane. Do poznawczych zaliczono: wbudowanie naturalnych nagród w zadania, aby podnieść poziom satysfakcji, koncentrowanie myśli na naturalnych nagrodach, ustalenie efektywnych wzorców myślowych, np. skutecznych nawyków i sposobów myślenia.

Zwróćmy uwagę również na proces *samosdoskonalenia*, który w przypadku menedżera oznacza możliwość dokonywania wyboru umiejętności, wiedzy lub kwalifikacji zawodowych przydatnych w jego pracy. Koncepcja samodoskonalenia się według modelu Kolba składa się z następujących elementów<sup>13</sup>:

<sup>11</sup> *Psychologia w pracy menedżera*, red. B. Kozusznik, Katowice 1994, s. 121.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> M. Pedler, *Samosdoskonalenie menedżerów*, [w:] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Stewart, Warszawa 1998, s. 19.

1. rozpoczyna się od pragnienia uczenia się, czego efektem jest zdobycie kwalifikacji, uzyskanie awansu, zmiana własnej osobowości;
2. autodiagnoza, która polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyboru przy pomocy przyjaciół;
3. określenie celów samodoskonalenia;
4. zaprojektowanie programu uczenia się i wyszukania odpowiednich środków;
5. pozyskanie ludzi, którzy pomogą w wysiłkach związanych z samodoskonaleniem;
6. wytrwanie w realizacji programu uczenia się;
7. dokonywanie samooceny w kontekście przyjętych celów.

Samodoskonalenie zatem oznacza, że uczący się ponosi pełną odpowiedzialność za wybór przedmiotu uczenia się, czasu i metody uczenia.

Omawiając przydatność zasady kreatywności dla menedżerów, zwraca się uwagę na pewne jej uwarunkowania, wśród których wyróżnia się następujące<sup>14</sup>:

- wprowadzanie innowacji, co nie oznacza konieczności nowatorstwa, ale może wiązać się ze wspieraniem innowacji w różnych formach, tak aby zaistniało coś oryginalnego lub niepospolitego;
- stymulowanie innych pracowników, co z kolei powoduje, że wyzwala się kreatywność poszczególnych pracowników, dzięki odpowiednio zastosowanemu bodźcowi, np. poprzez rzucenie wyzwania, które motywuje ludzi do poszukiwania wewnętrznych środków wyzwalających trudne działania;
- tworzenie atmosfery „spróbujmy”, która wiąże się z wolnością eksperymentowania i popełniania błędów. Owa swoboda eksperymentowania opiera się na trzech elementach: 1. możliwości uczenia się; 2. niekaraniu za błędy; 3. podkreślaniu, że jedyne niedopuszczalne pomyłki to takie, które wywołują nieodwracalne skutki;
- rozwiązywanie problemów wraz z innymi pracownikami w oparciu o informacje pochodzące z wcześniej rozstrzyganych zadań lub problemów, które wymagają twórczego myślenia;
- przyjmowanie i nagradzanie pomysłów innych pracowników, np. system wynagradzania za pomysły i wnioski racjonalizatorskie.

Uważam, że tylko dzięki systematycznemu wysiłkowi i ciężkiej pracy kreatywne jednostki mogą realizować wiele swoich pomysłów, które są przydatne w działalności przedsiębiorstw. Dlatego też wszystkie świadome działania kierownictwa powinny zmierzać do stworzenia takich warunków, w których samodzielne rozwijanie wiedzy jest zgodne ze strategią przedsiębiorstwa. Zauważmy, iż wprowadzanie nowych rozwiązań i zmian wiąże się z ryzykiem i z tego powodu niekiedy napotyka na niechęć i powoduje powstawanie zachowań obronnych.

<sup>14</sup> A. Leigh, M. Maynard, *Lider doskonały*, Poznań 1999, s. 60 i nast.