

Adam Grudzień

Polska Akademia Nauk w Warszawie

Twórczość człowieka a innowacyjność organizacji

Streszczenie

Zaprezentowany artykuł porusza bardzo istotną kwestię, jaką jest powiązanie twórczości człowieka z efektywnym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Na początku dokonano opisu kreatywności jako właściwości psychicznej człowieka, która determinuje poziom innowacyjności w danej organizacji. Twórczość została ukazana jako właściwość wieloaspektowa i wielopłaszczyznowa.

W kolejnej części publikacji skoncentrowano się na scharakteryzowaniu osoby twórczej, ze szczególnym uwzględnieniem cech posiadanych przez jednostki nowatorskie. Przybliżono właściwości odróżniające osoby o wysokim poziomie kreatywności od osób mało innowacyjnych.

Następny rozdział dotyczy opisu wpływu jednostki twórczej na funkcjonowanie organizacji. Wskazane zostały liczne pozytywy wynikające z wprowadzania innowacyjności w kulturę przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ujawnieniu przyczyn, z powodu których wdrażanie nowatorskich rozwiązań może być procesem problemowym.

Ostatnia część publikacji traktuje o rozwijaniu potencjału pracownika twórczego. Akcent został położony na kształtowanie twórczości w tych latach życia, które przypadają na okres przed zatrudnieniem.

Słowa kluczowe: twórczość, innowacyjność, kreatywność, organizacja

Man's work and innovativeness of organizations

Abstract

This article refers to a very serious issue of the connection between human's creativity and effective functioning of business. At the beginning there is an explanation of creativeness interpreted as a mental attribute, that determines the level of innovation in any organization. The originality was presented as something multifarious.

The next part of the publication is about creative person's characteristic, with essential emphasis on the differences between creative people and non-creative persons.

Another part of the text concerns the influence of creative persons on the functioning of organization. There are shown many positive features of leading in the innovations into an organization's manners, likewise there are presented reasons that it may be very difficult to implement the novel ideas and solutions.

The last part of the article describes the process of growing worker's creativity. The main aspect is put on forming the creativity before people's employment.

Keywords: work, innovativeness, creativity, organization

1. Wstęp

Wątpliwy poziom innowacyjności w przedsiębiorstwach stanowi nie-
mały problem sytuacji gospodarczej w Polsce. Opublikowany w 2013 r.
ranking innowacyjności krajów członkowskich Unii Europejskiej plasuje
nasz naród dopiero na czwartej pozycji od końca. Jedynymi państwami,
które zostały umiejscowione na pozycjach gorszych niż Polska, są Buł-
garia, Łotwa oraz Rumunia, przy czym wyprzedziły nas takie kraje, jak
Malta, Litwa, Estonia, Cypr¹. Optymizmem nie napawa także ranking
światowy – Global Innovation Index z 2014 r. – zgodnie z którym Pol-
ska zajmuje 45. pozycję za Malezją, Barbadosem oraz Mauritium². Jakie
mogą być przyczyny takiego stanu rzeczy, że kraj będący w czołówce kla-
syfikacji państw Starego Kontynentu pod względem PKB³ jest postrzegany
jako region nieprzychylny nowatorstwu? Odpowiedzi można poszukiwać,
czyniąc analizy ekonomiczne i gospodarcze, ale także dokonać eksplo-
racji tego problemu z perspektywy szeroko rozumianego managementu,
a nawet psychologii. Polska ma ogromne szanse, aby stać się państwem
innowacyjnym, jednakże aby zostało to osiągnięte, musi w naszym kraju
rozwinąć się kultura innowacji. Należy akcentować na każdym kroku, jak
wielkie znaczenie dla rozwoju ma twórczość i kreatywność istoty ludzkiej.
Człowiek jest siłą napędową gospodarki, dlatego też bez wspierania jego

¹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm (dostęp: 1 marca 2015 r.).

² <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis> (dostęp: 11 marca 2015 r.).

³ <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table> (dostęp: 11 marca 2015 r.).

twórczości porażką zakończą się wszelkie próby wspierania rozwoju krajowego rynku⁴.

W artykule podjęte zostały rozważania na temat kolebki i przyczyny zjawiska innowacyjności, a więc twórczości. Żaden wynalazek, udogodnienie ani udoskonalenie nie zaistniałoby bez tej ludzkiej właściwości. Jednocześnie warto podjąć rozważania, dlaczego twórczość nie zawsze jest traktowana jako czynnik pożądaný i niezbędny w organizacji. Umożliwi to, przynajmniej w pewnym stopniu, zrozumienie, dlaczego podejmowanie działań zmierzających ku intensyfikacji procesów innowacyjnych w danej instytucji czy też firmie nie jest zjawiskiem powszechnym.

Podsumowując, przedmiotowa umiejętność kreowania i budowania stanowi zaczątek wszystkiego co nowe, jest swoistym protoplastą całego rozwoju cywilizacyjnego. Parafrazując słowa astronauty Neila Armstronga, które wypowiedział po wylądowaniu na Księżycu, można stwierdzić, że każdy wielki krok dla ludzkości zaczyna się od małego kroku pojedynczego człowieka.

2. Istota twórczości

Obserwując świat, nie sposób nie dostrzec ogromu zmian, jakie zachodzą. Odkrycia i innowacje cywilizacyjne, społeczne, naukowe, techniczne jednoznacznie pokazują, że to, co jest wytworem i dziełem człowieka, podlega nieustannym przemianom. Z jednej strony ludzie dostosowują się do zastanego stanu rzeczy i adaptują do środowiska, natomiast z drugiej strony istoty ludzkie dążą do ciągłej dynamiki i rozwoju⁵.

W rozumieniu potocznym twórczość najczęściej postrzegana jest jako wytwór, efekt pracy człowieka lub całego zespołu ludzi. Znacznie rzadziej kojarzy się z procesami o charakterze psychicznym. Wyjątkiem są sytuacje, w których występuje próba uzyskania odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektóre osoby odznaczają się wybitnie wysoką potrzebą twórczości, wymyślania i kreowania, podczas gdy inne nie przejawiają tego

⁴ M. Kleiber, *Czy współczesny człowiek skazany jest na twórczość?*, Meritum 2008, nr 3 (10), s. 12.

⁵ S.L. Popek, *Psychologia twórczości plastycznej*, Kraków 2010, s. 21–22.

typu aktywności⁶. Twórcze dzieło może, ale nie musi mieć charakteru materialnego. Może być ono pomysłem, ideą, inicjatywą, ale równie dobrze każda fizyczna rzecz, przedmiot, wynalazek, sposób działania itd. mogą także mieć charakter nowatorski, innowacyjny. Twórcze dzieło, aby było postrzegane jako innowacyjne, musi stanowić koniunkcję nowości oraz wartości. Kryterium nowości zakłada, że wytwór musi się różnić od tego, co stare i znane, ma obowiązek wprowadzać coś dotychczas nieobecnego, nierozpowszechnionego. Warunek wartości jest wymogiem niezwykle subiektywnym, gdyż sama wartość może być rozpatrywana w wielu różnorodnych płaszczyznach. Zatem wartość innowacyjnego tworu może się wiązać m.in. z poszerzaniem obszaru wiedzy, tworzeniem piękna i pozytywnych doznań estetycznych, udoskonalaniem warunków codziennej egzystencji itp.⁷ Twórczość wobec tego jest zjawiskiem złożonym, którego ujednoczenie nie jest bezproblemowe.

Określając istotę twórczości, nie sposób nie odnieść się do kwestii jej genezy. Pominięcie problematyki powstawania twórczości, a także całego intrapsychnicznego procesu leżącego u podstaw powstawania pomysłu, czy też dalej wprowadzania w życie innowacji byłoby poważnym błędem. Nie jest możliwe opisanie kreatywności ludzkiej przyczyniającej się do wprowadzania modyfikacji we wszelkich dziedzinach życia, w tym do sfery zarządzania i organizacji bez odniesienia się do podstaw psychologicznych zaczątków twórczości. Psycholog Edward Nęcka przedstawił i opisał elementy psychiki człowieka, które składają się na cały proces twórczy. Najważniejsze z nich zostały esencjonalnie scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1. Poznawcze składowe procesu twórczego

Czynnik	Charakterystyka
Uwaga	Zdolność do koncentracji na danym obiekcie, umiejętność wyszukiwania poszczególnych bodźców. Generalnie uważa się, że osoby twórcze potrafią skutecznie poszerzać pole uwagi, obejmując swoim skupieniem większy obszar percepcyjny. Ponadto za specyficzną dla kreatywności uważa się tzw. podzielność uwagi.

⁶ R. Zawadzki, *Psychologia i twórczość*, Warszawa 2005 s. 11.

⁷ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2005 s. 13–15.

Pamięć	Zdolność do docierania do nabytych wcześniej informacji, jak również umiejętność efektywnego przeszukiwania zasobu pamięciowego. Po wszechnie uważa się, że osoby kreatywne w nietrudny sposób przeszukują własną pamięć i łatwo odnajdują w niej pożądane elementy, jak np. konkretne informacje, wspomnienia, odczucia.
Myślenie	Proces poznawczy opierający się na wnioskowaniu i kojarzeniu. Ludzie twórczy najczęściej korzystają z myślenia o cechach heurystycznych i dywergencyjnych, a więc szukają niekonwencjonalnych rozwiązań, nietypowych pomysłów, łamią utarte schematy poznawcze.
Wyobraźnia	Mechanizm psychiczny, który umożliwia odtwarzanie dawnych wydarzeń, a także pozwala prognozować następstwa obecnych zachowań. Osoby twórcze z większą łatwością kreują obrazy umysłowe, dokonują wszelkich mentalnych manipulacji, a także dostrzegają liczniejsze efekty poszczególnych działań.
Zdolność do kategoryzowania	Umiejętność tworzenia kategorii (form) pojęciowych ujmujących poszczególne fragmenty rzeczywistości. Ludzie o wysokim poziomie twórczości zwykle nie tworzą sztywnych barier dla określonych kategorii, posiadają oni swobodę w łączeniu pojęć i obiektów, a także w dostrzeganiu ich wzajemnych relacji.

Źródło: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2005 s. 53–71.

3. Człowiek kreatywny

Człowiek jest istotą dualistyczną. W toku ewolucji wykształcił on dwa specyficzne mechanizmy działania, a według niektórych badaczy jeden podwójny mechanizm, mianowicie ochronność i transgresyjność. Pierwszy z tych mechanizmów postrzegany jest jako dążenie do *status quo*, czyli utrzymania istniejącego porządku i ładu. Neguje się wówczas wszelkie formy elastyczności poznawczej i mentalnej, pochwała natomiast konformizm i zachowanie tego, co obowiązuje w danym momencie. Inaczej prezentują się działania o charakterze transgresyjnym. Zakładają one wychodzenie poza to, co znane i pewne. Dzięki nim dokonywane są transformacje, jak również wprowadzane są wszelkie typy innowacje⁸.

Człowiek twórczy to osoba o specyficznych uwarunkowaniach, która przejawia szczególne właściwości. Jose Gomez podsumowując wcześniej prowadzone obserwacje oraz badania, wskazał na konkretne cechy, które jego zdaniem wyróżniają ludzi kreatywnych spośród ogółu. Jego klasyfikacja została ujęta w tabeli 2.

⁸ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997, s. 39–40.

Tabela 2. Cechy osób twórczych

Cecha	Charakterystyka
Oryginalność	Umiejętność rozwiązywania problemów w nietypowy sposób, posiadanie niecodziennych pomysłów, działanie w sposób nieszablonowy.
Wytrwałość	Niepoddawanie się w sytuacjach trudnych, gotowość do ponoszenia ryzyka.
Niezależność	Brak przymusu korzystania z utartych schematów.
Zaangażowanie	Tendencja do zagłębiania się w istotę problemu, traktowanie zadań w sposób dokładny, a także zwracanie uwagi na detale i szczegóły.
Cierpliwość	Poszukiwanie rozwiązań najlepszych, ale nie najszybszych i najłatwiej dostępnych.
Kontrola	Dokładne analizowanie tworzonych innowacji, zdolność do krytycznego wglądu we własne dokonania i własne idee.
Tworzenie alternatyw	Szukanie różnorodnych metod rozwiązania pojawiających się komplikacji, podchodzenie do problemów w sposób wieloraki i niejednolity.

Źródło: J. Gomez, *What do we know about creativity?*, The Journal of Effective Teaching 2007, vol. 7, No. 1, s. 36–38.

Dawniej twórczość postrzegano jako cechę charakteryzującą jedynie niepospolite umysły. Przydawano jej zatem aspekt dychotomiczności, a więc zakładano, że człowiek albo jest zdolny do działań kreatywnych, albo taki zupełnie nie jest. Obecnie wiadomo, że twórczość ma charakter stopniowalny, podobnie do poziomu inteligencji, lęku czy też miary funkcjonowania procesów poznawczych⁹. Wynika z tego, że każda jednostka ma sobie pierwiastek twórczy, ale o zupełnie odmiennym nasileniu. Są zatem ludzie zaawansowani twórczo, jak również osoby przejawiające nieznacznie rozwiniętą świeżość i śmiałość myślenia oraz działania. Można również wysunąć dalsze, zdecydowanie optymistyczne wnioski, że twórczość nie będąc cechą dwudzielną, może być rozwijana, kształtowana, a także doskonalona. Nie powinno się zatem mniemać, że osoba o nieokazałym stopniu twórczości nigdy nie będzie myśleć i działać w sposób typowy dla jednostki kreatywnej.

⁹ J. Koziński, *Spoleczeństwo transgresyjne, szansa i ryzyko*, Warszawa 2004, s. 54.

4. Człowiek twórczy a funkcjonowanie organizacji

W obecnych czasach praktycznie każde przedsiębiorstwo musi być ukierunkowane na wprowadzanie innowacji. Bez wdrażania zmian wzrasta ryzyko ponoszenia strat finansowych danej instytucji, a w wielu przypadkach może dojść nawet do jej upadku i bankructwa¹⁰. Można odnaleźć w tym miejscu pewną analogię między światem szeroko rozumianej przedsiębiorczości i biznesu a światem zwierząt. Otóż w obydwu przypadkach przetrwanie i byt są zależne od adaptacji do środowiska. Organizm (zakład, koncern), który nie będzie dążył do dostosowania się do zewnętrznych wymogów czy też wyzwań otoczenia, jest skazany na porażkę. Środowisko w największej mierze dyktuje warunki przetrwania. To ono decyduje, czyje działania zakończą się upragnionym sukcesem, a czyje kompletnym fiaskiem. Możliwe jest kolokwialne stwierdzenie, że jedynie najsilniejsi i najlepiej przystosowani przeżyją, tak więc przetrwa najlepszy organizm biologiczny, jak również na rynku gospodarki przetrwa najlepsze przedsiębiorstwo. Tym organizm lepszy, im efektywniej korzysta z zastanego środowiska¹¹. Każda organizacja, która wytwarza jakiegokolwiek dobro, zapewnia dowolną usługę, wyrabia konkretną rzecz itp., musi dopasować swój produkt do obowiązującego w danym okresie i na danym obszarze zapotrzebowania. Poprawne jest zatem stwierdzenie, że to klient (nabywca) wpływa w największej mierze na decyzje podejmowane przez struktury zarządzające instytucjami, firmami. Organizacja, która nie opiera swojego działania na potrzebach klienta, nie ma szans bytu. Obecny rozwój cywilizacyjny i technologiczny jednoznacznie wskazuje, że środowisko ma charakter zmienny, tzn. klient nie domaga się cały czas tego samego produktu, ale jego potrzeby zmieniają się w czasie. Stąd też tak wielka konieczność innowacji, aby móc dostosować specyfikę produkcji do swoistych zapotrzebowań nabywcy.

Przedsiębiorstwa nastawione na osiągnięcie sukcesu są jednocześnie nastawione na zmianę. Wiele z nich nie tylko stara się reagować na zmiany w otoczeniu, ale stara się nawet wyprzedzać potencjalne reorientacje

¹⁰ S. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Warszawa 2000, s. 25.

¹¹ D. K. Simonton, *Creativity as blind variation and selective retention: is the creative process Darwinian?*, *Psychological Inquiry* 1999, vol. 10, No. 4, s. 308–310.

konsumentów. Część instytucji stale stara się doskonalić własne kompetencje główne, co odbywa się w dużej mierze przy udziale pracowników twórczych, którzy są w stanie wprowadzać nowe idee i pomysły¹². Dotychczasowe badania pokazują wyraźnie, że tendencja przedsiębiorstwa do uczenia się jest czynnikiem, który w dużym stopniu wspiera orientację rynkową tegoż przedsiębiorstwa. Organizacje o takiej charakterystyce szybciej reagują na zmiany rynkowe, jak również niezwłocznie podejmują działania zmierzające ku dostosowaniu się do nowych potrzeb klientów¹³. Podsumowując, transformacja jest procesem niezbędnym z perspektywy efektywnego działania organizacji.

Zmiana i innowacja swój początek zawsze mają w czynniku ludzkim. Z jednej strony człowiek może być motorem napędowym wszelkich przemian, lecz z drugiej może stanowić swoistą zaporę przed jakimikolwiek modyfikacjami. Pojawia się zatem ogromne zadanie przed przedsiębiorstwem, aby pobudzać twórczość i kreatywność poszczególnych pracowników, jak również tworzyć atmosferę pełną tolerancji dla innowacji¹⁴. Bez odpowiednio ukierunkowanego człowieka oraz bez roztaczania właściwej aury wokół tematyki przekształceń trudno o jakikolwiek rozwój instytucji. Najważniejsze jest pamiętać, że jakikolwiek progres organizacji swoje źródło ma w istocie ludzkiej. Dokonanie postępu bez człowieka, który pragnie zmiany na lepsze, jest niemożliwe. Dlatego też twórczość oraz kreatywność powinny być postrzegane jako niezwykle wartościowe cechy, których nie należy tłamsić, a wręcz odwrotnie – które powinno się protegować.

Odnosząc się do powyższych stwierdzeń, można odnieść wrażenie, że dla każdej firmy wprowadzanie modyfikacji do sposobu funkcjonowania zawsze będzie zjawiskiem pożądanym i potrzebnym. Adaptacja do wymagań stawianych przez świat zewnętrzny jednak nie jest procesem łatwym. Wszelkie zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie nie są kwestią jednoznaczną, wiążącą się jedynie z superlatywami. Pomimo akcentowania wielu pozytywnych aspektów dokonywania się przeistoczeń na szczeblu

¹² P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *Marketing narodów*, Kraków 1999, s. 402–403.

¹³ A. Leszczyńska, *Zdolność do uczenia się a orientacja rynkowa przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie* 2008, nr 2 (132), s. 110.

¹⁴ S. Robbins, op. cit., s. 26.

organizacyjnym wprowadzanie innowacji nie zawsze ma łagodny i bezbolesny przebieg.

W pierwszej kolejności należy wskazać, że wszelkie modyfikacje dotyczące systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa będą wymagać wyjścia z obszaru bezpiecznego, dotychczas dobrze znanego¹⁵. Każda zmiana wiąże się z czymś nowym i nieznanym. Wprowadzenie przekształceń będzie oznaczać, że wszyscy pracownicy zostaną zobligowani do nauczenia się działania w odmienny niż dotychczas sposób, co nie zawsze jest sytuacją komfortową z perspektywy osoby zatrudnionej. Osoby pracujące często mają swój własny, wykształcony wieloletnią pracą sposób działania w instytucji, do którego są już przyzwyczajone, i nierzadko niechętnie odnoszą się do jego zmiany. Może się pojawić u takich osób obawa, że w nowej sytuacji sobie nie poradzą, będą funkcjonować mało efektywnie, a co się z tym wiąże – ich pozycja w organizacji zostanie zachwiana¹⁶. Nierzadko wizja konieczności wprowadzania zmian jest postrzegana bardzo negatywnie przez osoby, które przeraża wizja wysiłku bezsprzecznie wiążącego się z innowacjami. Najczęściej są to ludzie leniwi i mało ambitni, którym zależy jedynie na utrzymaniu stanu obecnego. Nie chcą oni podejmować działań, które docelowo mają usprawnić organizację, gdyż nie chcą podejmować dodatkowych wysiłków¹⁷. Konkludując, z perspektywy pracownika zmiana nie zawsze jest postrzegana jako zjawisko pozytywne i pożądane. Przez część zatrudnionych, z różnych powodów, zachowanie stanu dotychczasowego jest postrzegane jako bardziej opłacalne aniżeli podejmowanie działań zmierzających ku podniesieniu jakości przedsiębiorstwa.

Kolejnym czynnikiem problemowym z ujęcia procesu innowacyjności jest fakt, że pracownik twórczy nigdy nie wykorzysta swoich kompetencji w sposób produktywny, jeżeli zatrudniająca taką osobę jednostka pracownicza nie będzie zainteresowana wprowadzaniem zmian w swoich

¹⁵ K. Czop, *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian*, Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji 2013, t. XIV, z. 12, cz. 2, s. 14.

¹⁶ W. Weeks, J. Roberts, L. Chonko, E. Jones, *Organizational readiness for change, individual fear of change and sales manager performance: an empirical investigation*, Journal of Personal Selling and Sales Management 2004, vol. XXIV, No. 1, s. 8.

¹⁷ W. Bovey, A. Hede, *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*, Leadership and Organization Development Journal 2001, No. 22/8, s. 7–8.

strukturach. Potencjał kreatywności bez przychylności zwierzchnictwa może zostać w prosty sposób roztrwoniony. W związku z tym wskazuje się na pewne cechy przedsiębiorstwa, które są niezbędne, aby z powodzeniem implikować innowacje w strukturę instytucji. Zalicza się do nich chociażby przywództwo o cechach wysokiej wiarygodności, wskazuje się na konieczność zaangażowania menedżerów różnych (nie tylko najwyższych) szczebli w procesy zadaniowe, akcentuje nieodzowność poprawnego funkcjonowania komunikacji zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym, a także podkreśla się potrzebę wprowadzania organizacyjnej kultury odpowiedzialności za powierzane zlecenia i kultury innowacyjności zachęcającej do podejmowania działań wykraczających poza obręb formalnych obowiązków¹⁸. Istnieje jednak wiele organizacji, w których występują liczne bariery blokujące kreatywność pracowników. W tym miejscu wskazuje się przede wszystkim na przerośniętą biurokratyzację, która skutecznie zniechęca osoby zatrudnione do wychodzenia z inicjatywami i nowatorskimi pomysłami. Ponadto eksponuje się problem niewłaściwego zarządzania, szczególnie w sposób autokratyczny, który zakłada obejmowanie pracownika silną kontrolą i utrzymywanie bardzo wysokiego poziomu dyscypliny. Negatywny wpływ na innowacyjność mają także brak poczucia bezpieczeństwa i atmosfera lęku, które to składniki działają w sposób demotywujący na człowieka¹⁹.

Klasyfikację czynników postrzeganych jako przyczyny blokowania zachowań o charakterze twórczym, które z powodzeniem można odnieść do sytuacji pracowniczej, zaproponował badacz E. Nęcka. Najważniejsze z nich zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Bariery zachowań twórczych pracownika w organizacji

Czynnik zakłócający	Charakterystyka czynnika
Konformizm	Kładzenie bardzo silnego nacisku na przestrzeganie norm, na całkowite podporządkowywanie się wszelkim regułom. Uległość wobec nacisku innych zakłóca procesy twórcze, gdyż prowadzi do aktywności i działań typowych, nieodbiegających od zachowań innych ludzi.

¹⁸ K. Czop, op. cit., s. 16–17.

¹⁹ W. Bovey, A. Hede, op. cit., s. 14.

Rywalizacja	Współzawodnictwo między pracownikami, mimo że może motywować do efektywnego działania, to w wielu warunkach zmierza głównie do udowodnienia oponentowi, że jest słabszy i gorszy. W takim przypadku zachowania poszczególnych zatrudnionych nie skupiają się na aktywności o typie innowacyjnym, ale zmierzają do utrudniania pracy innym osobom, a więc działają na szkodę organizacji.
Warunkowanie negatywne	Swoisty rodzaj behawiorystycznego warunkowania (uczenia) pracownika w sposób pośredni (nieoczywisty), że twórczość nie jest pożądana. Odbywa się to przez symptomatyczne bombardowanie nowych idei biurokracją, nagradzanie tylko zachowań schematycznych i utartych, a także fatalistyczne nastawienie wobec nowych pomysłów.
Sztywna samokontrola	Twórczość wymaga elastyczności i giętkości umysłu, a nierzadko osobliwego irracjonalizmu. Nadmierne kontrolowanie własnej aktywności poznawczej oraz sztywne trzymanie się reguł poznawczych mogą sprawić, że człowiek sam zamknie swoje myślenie w określonych ramach, przez co trudno mu będzie dostrzec rozwiązania nietypowe.
Egocentryzm	Niekorzystne oczekiwanie, że każda idea, każdy pomysł muszą mieć niezwykle doniosły i wybitny charakter. Odrzuca się natomiast potencjalnie niewielkie innowacje, które w oczach osób oceniających nie są warte uwagi. W wyniku takiego zapatrywania interesujące koncepcje o perspektywicznym charakterze mogą zostać odrzucone już na samym początku procesu twórczego.
Niecierpliwość	Nienaturalne przyspieszanie procesu twórczego, aby jak najszybciej uzyskać rozwiązanie problemu. W tej sytuacji innowator nie jest zachęcany do zagłębiania się w istotę problemu, nie jest motywowany do szukania jak najlepszych rozwiązań, ale ukierunkowuje się go na dotarcie do odpowiedzi najszybciej dostępnych. Nadmierna presja czasu i nadmierne zorientowanie na wynik mogą zatem uniemożliwić ujawnienie się najkorzystniejszego rozwiązania, które przyniesie największe profity.

Źródło: E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Kraków 1999, s. 147–170.

Analizując kwestie dotyczące innowacyjności przedsiębiorstwa, warto przytoczyć problematykę zarządzania talentami w organizacji. Talent jest postrzegany jako zagadnienie bardzo złożone i niejednorodne, jednak z wyraźnym wskazaniem na wybitne uzdolnienie, a także wysoki poziom umiejętności i kompetencji w danej dziedzinie. Talent nierzadko jest kojarzony z twórczością, gdyż zarówno w przypadku osoby utalentowanej, jak i kreatywnej, można mówić o potencjale tworzenia produktu innowacyjnego, nowatorskiego, o wyjątkowej jakości. Zarządzanie talentami w organizacji oznacza zbiór wszelkich reguł i zasad postępowania odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, które w swoim zamierzeniu mają się przyczynić do rozwoju takiego pracownika oraz maksymalnie umożliwić organizacji wykorzystanie jego potencjału do realizacji poszczególnych

celów²⁰. Zarządzanie talentem jest zatem specyficznym sposobem kierowania pracownikiem wybitnym, o niebagatelnych potencjalnie twórczym i wyjątkowych możliwościach zawodowych. Istotnym aspektem całej polityki zarządzania pracownikami utalentowanymi są wszelkie działania organizacji, które mają jak najlepiej spożytkować potencjał utalentowanych zatrudnionych. Do wspomnianych działań zalicza się wszelkie aktywności i zadania związane z motywacją pracownika, kształtowaniem jego kariery zawodowej oraz planowaniem rozwoju indywidualnego²¹. Wszelkie błędy popełniane w tym zakresie przez przedsiębiorstwo mogą mieć niekorzystny wpływ na pracownika o wysokim poziomie uzdolnień, a w efekcie mogą hamować innowacyjność organizacji²². Wśród działań wygaszających pracownika utalentowanego należy wskazać przede wszystkim nieprawidłowe systemy motywacyjne (wynagrodzeń, gratyfikacji, premii), a więc takie, które nie uwzględniają realnych potrzeb zatrudnionego oraz nie doceniają w stopniu wystarczającym jego indywidualizmu i swego rodzaju wyjątkowości. Ponadto należy również wskazać na poważną niedoskonałość w działaniu organizacji polegającą na niewłączaniu pracownika uzdolnionego (kreatywnego) w procesy decyzyjne dotyczące jego przyszłości zawodowej²³. Z perspektywy przedsiębiorstwa innowacyjnego niezwykle ważne jest prowadzenie odpowiedniego zarządzania talentami, aby potencjał twórczy zatrudnionych nie został zmarnotrawiony.

Zasadnicze z ujęcia nowatorskości organizacji jest zarządzanie nie tylko talentami, ale także wiedzą. Sprawowanie kontroli nad wiedzą jest zjawiskiem różnorodnym, w tym uwzględniającym proces generowania i przepływu wiedzy między ludźmi w obszarze organizacji. Należy jednocześnie zaakcentować, że kontakty między pracownikami mają nie tylko charakter formalny, ale także pozaoficjalny i prywatny, każdy z nich zaś może w znacznym stopniu udoskonalać funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa²⁴. Wskazuje się, że silna pozycja organizacji jest warunkowana

²⁰ J. Pochopień, *Zarządzanie talentami*, Zeszyty Naukowe SGGW: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2011, nr 91, s. 211.

²¹ A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2009, nr 810, s. 47.

²² Ibidem, s. 47–48.

²³ J. Pochopień, op. cit., s. 213.

²⁴ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010, s. 49–51.

nie tylko samym posiadaniem wiedzy, ale także umiejętnością jej rozpowszechniania w zespole oraz szybkością jej wykorzystywania²⁵. Tworzenie nowego, innowacyjnego produktu wymaga zarówno posiadania dużych zasobów informacyjnych, jak również odpowiedniej jakości wiedzy. Pracownik twórczy może być niezwykle cenny właśnie z tej perspektywy, gdyż szeroko rozumiana mądrość takiej osoby może wykraczać poza typowy zasób wiedzy posiadany przez pozostałych zatrudnionych. Osoba kreatywna ma nieszablonowe nastawienie, potrafi dokonywać oryginalnych analiz oraz wykorzystywać dostępną wiedzę w nowatorski i niekonwencjonalny sposób. Zarządzanie wiedzą winno zatem szczególnie uwzględniać pracownika twórczego jako jednostkę wyjątkowo wartościową zarówno z perspektywy dzielenia się informacjami i umiejętnościami, jak i odpowiedniego posługiwania się wiedzą dostępną. Warto w tym miejscu wyeksponować błędy w przedmiotowym zarządzaniu wiedzą, które mogą skutecznie zniwelować korzyści płynące z posiadania pracowników o wyjątkowym poziomie kreatywności. W przypadku funkcjonowania kadry kierowniczej zalicza się do tych nieprawidłowości głównie brak zaangażowania w procesy zarządzania wiedzą, opór i niechęć wobec wdrażania zmian i modyfikacji w organizacji, wprowadzanie permanentnej rotacji personelu, niewystarczający nacisk na przysposabianie osób nowo zatrudnionych do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, obawa przed utratą władzy w organizacji, a także brak szacunku i zaufania do pracowników niższych szczebli. Odnośnie do samych zatrudnionych akcentuje się takie niepoprawne zachowania, jak obawa przed utratą pracy, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, brak zaufania wobec własnego poziomu kompetencji, a także brak zaufania do przełożonych i współpracowników²⁶. Dbalność przedsiębiorstwa, aby wymienione nieprawidłowości nie zaistniały w funkcjonowaniu danej firmy czy też instytucji, jest zatem niezwykle ważna z perspektywy innowacyjności.

Nikt nie może z całkowitą pewnością oświadczyć, że wprowadzanie danej innowacji będzie się wiązać wyłącznie z pozytywnymi następstwami. Zmiany nieuchronnie wiążą się z ryzykiem²⁷. Przekształcenie sposobu

²⁵ K. Pałucha, *Wykorzystanie zarządzania wiedzą w procesach innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie 2014, z. 70, nr 1909, s. 359.

²⁶ M. Kłak, op. cit., s. 78–80.

²⁷ K. Czop, op. cit., s. 14.

funkcjonowania organizacji ma bardzo często charakter gambitu, a więc podejmuje się decyzję o poświęceniu dotychczasowego stanu rzeczy w celu stworzenia nowego, domyślnie korzystniejszego układu. Niestety nigdy nie ma pełnej gwarancji, że realne efekty okażą się dokładnie takie same jak te planowane, a więc że będą korzystne i pożądane.

5. Rozwój potencjału twórczego pracownika

Wyżej zademonstrowano, na jakie aspekty funkcjonowania organizacji należy zwracać uwagę, aby nie tłamsić twórczości pracownika, a co się z tym wiąże – by wspierać procesy o charakterze innowacyjnym. Zaprezentowane zostało, w jaki sposób organizacja nie powinna operować i na jakie zagrożenia zwracać uwagę, jeżeli chce się wprowadzać innowacyjność w sferę własnego funkcjonowania. Przedstawiono również, z jakich powodów pracownik twórczy jest cennym ogniwem przedsiębiorstwa oraz dlaczego winno się troszczyć o taką personę. Pozostają jednak jeszcze pytania o to, kiedy rozpocząć udoskonalanie kreatywności człowieka, aby ten mógł wykorzystywać pozytywnie swoją twórczość na rzecz organizacji.

Działania zmierzające do intensyfikacji poziomu twórczości u danej osoby powinny rozpocząć się na długo przed podjęciem przez nią pracy zarobkowej. Ludzie rozpoczynają życie zawodowe w zdecydowanej większości przypadków w czasie dorosłości, a więc po 18. roku życia. W okresie tym jednostka ma już rozwinięty potencjał umysłowy, jak również przynajmniej w pewnym stopniu dokonała samookreślenia, a więc ujawnione zostały predyspozycje, kompetencje, wszelkiego typu preferencje człowieka²⁸. Zatem twórczość jako cecha powinna być odpowiednio kształtowana jeszcze przed wejściem jednostki na rynek pracy, przed rozpoczęciem podejmowania aktywności zawodowej.

Instytucją, przed którą należy stawiać wyzwania w celu pobudzania kreatywności wychowanków, jest niewątpliwie szkoła. Niestety wielu badaczy wskazuje, że w warunkach naszego kraju edukacja często przybiera formę antytwórczą²⁹. Szkoła w polskich realiach jest nie tylko miejscem

²⁸ H. Bee, *Psychologia rozwoju człowieka*, Poznań 200, s. 468–469.

²⁹ E. Nęcka, op. cit., s. 149.

przekazywania wiedzy, ale także narzucania norm, reguł i szeroko pojętego konformizmu. Placówki edukacyjne często nastawione są na dyscyplinę, która mimo niewątpliwych walorów ma też wartość zagrażającą kreatywności. Jak zauważa E. Nęcka, uczeń stosunkowo rzadko jest nakłaniany do dociekliwości poznawczej, do konstruktywnej krytyki tego co znane, a także tylko sporadycznie wymaga się od niego samodzielnego i nietuzinkowego myślenia. Ponadto sam sposób i forma nauczania nie sprzyjają twórczości, gdyż podopieczny zamiast pytań otrzymuje głównie twierdzenia i odpowiedzi, dostarczana wiedza zaś nie ma charakteru implikatywnego, a więc nie motywuje do poszukiwań³⁰. Pojawia się wobec tego dylemat, czy szkoła jako instytucja pobudza rozwój oryginalności poznawczej, czy też ukierunkowana jest w dużej mierze na zachowawczość i dążenie do utrzymania obowiązującego stanu rzeczy. Oczywiście jest, że nie należy negować takich wartości, jak dyscyplina czy też umiejętność podporządkowania się dobru większości (ogółu), jednak nauka tych pozytywnych przymiotów nie powinna przesłaniać konieczności nabywania takich cech, jak niezależność, otwartość i elastyczność poznawcza, a także zdolność do poddawania istniejącej wiedzy konstruktywnej krytyce. Wiele niekorzyści może przynieść aprobowanie jedynie tych walorów, które odnoszą się do sfery konformizmu przy jednoczesnym negowaniu wszelkich właściwości, które posiadają znamiona nietuzinkowości i oryginalności. Zatem placówki oświatowe mają niebagatelny wpływ na formowanie młodego człowieka i jego spojrzenia na otaczający go świat. Warto, aby to spojrzenie było pełne ciekawości, dociekliwości i zainteresowania, zamiast pełne znudzenia i niechęci do eksplorowania.

Nieprawdziwe byłoby jednak stwierdzenie, że na pierwotny rozwój twórczości ma wpływ jedynie szkoła. Człowiek jeszcze zanim rozpocznie edukacyjną ścieżkę życia, rozwija się w otoczeniu rodzinnym. Już jako dziecko istota ludzka kształtuje swoją wyobraźnię, rozwija własne pasje i zainteresowania. Umysł młodego człowieka jest otwarty na wszelkie nowe doznania i doświadczenia, dziecko zainteresowane jest różnorodnością, oryginalnością³¹. Badania, których autorami są Mireille Joussement oraz Richard Koestner, pokazały, że zachowania twórcze dzie-

³⁰ Ibidem, s. 150.

³¹ I. Witkowski, *Źródła kreatywności. Nowe spojrzenie*, Warszawa 2013, s. 141–142.

ci mają najlepszą jakość wówczas, gdy propagowane są jako aktywność stanowiącą przyjemność samą w sobie. Badacze wnioskuje, że im mniej reguł dotyczących twórczych zachowań dziecka, tym rezultaty (wytwory, dzieła, przedmioty) działania najmłodszych są odbierane jako lepsze, bardziej wartościowe i zadowalające. Natomiast wszelkie próby poddania kreatywności ocenom, normom i wymaganiom miały ujemny wpływ na jej efektywność³². Automatycznie pojawia się odniesienie do rodziców i wychowawców, którzy nie powinni nadmiernymi i zbędnymi nakazami oraz zakazami powściągać pierwotnego, naturalnego dążenia do twórczości ich podopiecznych. Należy także pamiętać, że pomysłowość dziecka doskonalili się przez aktywność w różnorodnych sferach funkcjonowania. Wskazuje się między innymi na sztukę realizowaną przez rysowanie, malowanie, lepienie, zabawę w teatr, dalej kładzie się akcent na zajęcia o charakterze technicznym, jak budowanie, projektowanie, haftowanie oraz wiele innych działań. Wobec tego istotne jest zadbanie, aby młode istoty nie dorastały w monotonnym i nudnym otoczeniu, pozbawionym urozmaiconych doznań. Warto dostarczać dzieciom interesujące bodźce. Pełne pozytywów jest także rozwijanie ich możliwości poznawczych na wielu różnorodnych płaszczyznach i w odmiennych sferach. Kształtowanie ogólnie rozumianej twórczości nie powinno być ograniczane tylko do jednego rodzaju czynności, ale winno się odbywać na bazie rozmaitych zachowań i aktywności. W tym miejscu niezbędne jest podkreślenie, że w stosunku do najmłodszych osób wyżej wskazane aktywności powinny mieć głównie charakter zabawy, aby kreatywność nie była przez dzieci kojarzona z wymogami, kryteriami czy też sztywnymi regułami. Twórczość musi być od wczesnych lat kojarzona jako coś przyjemnego, przyjaznego, korzystnego³³. Dziecko powinno otrzymywać pozytywną informację zwrotną od rodziców i opiekunów w sytuacji, gdy coś kreuje, kształtuje, tworzy. Chcąc wychowywać twórcze jednostki, należy od najmłodszych lat ukazywać, że kreatywność jest zjawiskiem pożądanym i pochwalanym.

³² M. Joussement, R. Koestner, *Effect of expected rewards on children's creativity*, *Creativity Research Journal* 1999, vol. 12, No. 4, s. 237–239.

³³ L.S. Vygotsky, *Imagination and creativity in childhood*, *Journal of Russian and East European Psychology* 2004, vol. 42, No. 1, s. 85–88.

6. Podsumowanie

Rozwój twórczości, tak jak rozwój człowieka, trwa praktycznie przez cały czas. Błędne byłoby sformułowanie, że kreatywność należy rozwijać tylko w konkretnych i ściśle określonych ramach wiekowych, pozostałe zaś okresy życia należy traktować jako nieistotne pod tym względem. Chcąc wykształcić jednostkę twórczą, należy zadbać o jej rozwój w perspektywie całej egzystencji, a nie tylko jej jednego fragmentu. Stąd ważne zadania przed rodzicami, nauczycielami, wychowawcami, współpracownikami, pracodawcami etc. Chcąc wspierać innowacyjną gospodarkę, trzeba w pierwszej kolejności wspierać twórczego i kreatywnego człowieka na każdym etapie jego rozwoju.

Bibliografia

- Bee H., *Psychologia rozwoju człowieka*, Poznań 2004.
- Bovey W., Hede A., *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*, *Leadership and Organization Development Journal* 2001, No. 22/8.
- Czop K., *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian*, *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji* 2013, t. XIV, z. 12, cz. 2.
- Gomez J., *What do we know about creativity?*, *The Journal of Effective Teaching* 2007, vol. 7, No. 1.
- <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>.
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm.
- <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>.
- Joussement M., Koestner R., *Effect of expected rewards on children's creativity*, *Creativity Research Journal* 1999, vol. 12, No. 4.
- Kleiber M., *Czy współczesny człowiek skazany jest na twórczość?*, *Meritum* 2008, nr 3 (10).
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010.

- Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S., *Marketing narodów*, Kraków 1999.
- Kozielecki J., *Społeczeństwo transgresyjne, szansa i ryzyko*, Warszawa 2004.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.
- Leszczyńska A., *Zdolność do uczenia się a orientacja rynkowa przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie* 2008, nr 2 (132).
- Miś A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2009, nr 810.
- Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Kraków 1999.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2005.
- Pałucha K., *Wykorzystania zarządzania wiedzą w procesach innowacji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie* 2014, z. 70, nr 1909.
- Pochopień J., *Zarządzanie talentami*, *Zeszyty Naukowe SGGW: Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 2011, nr 91.
- Popek S.L., *Psychologia twórczości plastycznej*, Kraków 2010.
- Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Warszawa 2000.
- Simonton D.K., *Creativity as blind variation and selective retention: is the creative process Darwinian?*, *Psychological Inquiry* 1999, vol. 10, No.4.
- Vygotsky L.S., *Imagination and creativity in childhood*, *Journal of Russian and East European Psychology* 2004, vol. 42, No. 1.
- Weeks W., Roberts J., Chonko L., Jones E., *Organizational readiness for change, individual fear of change and sales manager performance: an empirical investigation*, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 2004, vol. XXIV, No. 1.
- Witkowski I., *Źródła kreatywności. Nowe spojrzenie*, Warszawa 2013.
- Zawadzki R., *Psychologia i twórczość*, Warszawa 2005.