

Redakcja naukowa

Anna Kosieradzka

Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu

Kreatywność może być pobudzana przez całą karierę zawodową. Podręcznik dla menedżerów, inżynierów, projektantów i studentów.

Bądź twórczy przez całe życie!

edu-Libri



2.1. Bycie twórcą: osobowość czy postawa?

Co jest kluczowe dla bycia twórcą: osobowość czy postawa? Czy wystarczy mieć osobowość twórczą, by stać się wybitnym twórcą? A może ważniejsze jest twórcze nastawienie do życia, niekoniecznie związane z konkretnymi właściwościami osobowości?

Psychologia twórczości próbowała i próbuje stworzyć **obraz osobowości twórczej**, czyli odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje jakaś jej specyfika. Badania prowadzone są najczęściej przy wykorzystaniu koncepcji osobowości jako zespołu cech i koncentrują się na wyszukiwaniu różnic między jednostkami twórczymi i nietwórczymi. Coraz częściej wykorzystywane jest też ujęcie poznawcze, interesujące się tym, w jaki sposób funkcjonuje osoba twórcza, jakie procesy poznawcze i afektywne, podkreślające rolę obrazu siebie jako poznawczej podstawy integracji zachowania, decydują o jej działaniach [Strelau, 2000].

Jako charakterystyczne dla twórców wymienia się najczęściej takie cechy, jak: otwartość na doświadczenie, dociekliwość, wrażliwość, sprzeczność wewnętrzną, wytrwałość, non-konformizm, wysoką motywację wewnętrzną, tolerancyjność, wysoką koherencję, zorientowanie na przyszłość, skłonność do ryzyka, odwagę, pozytywny stosunek do siebie, poczucie wartości, samoakceptację, wysoką samoocenę, odpowiedzialność, siłę ego, dojrzałość emocjonalną, plastyczność, szerokie, choć wybiórcze zainteresowania.

Lista cech osobowości przypisywanych osobom twórczym jest bardzo długa. Nie tworzą one jednak spójnego, niepowtarzalnego obrazu i dlatego coraz większą popularność zyskuje pogląd, że nie ma jednej uniwersalnej osobowości twórczej, że tworzyć może każdy, a odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedni ludzie tworzą, a inni nie, trzeba szukać gdzie indziej [Nęcka, 1987].

Odejście od koncepcji istnienia jedynej w swoim rodzaju kreatywnej osobowości nie oznacza rezygnacji ze znalezienia osobowościowych uwarunkowań twórczości.

Jeśli nie osobowość, to może postawa?

Wraz z rozwojem psychologii humanistycznej pojawiło się i zyskało dużą popularność **pojęcie postawy twórczej**. W pierwotnym kontekście teoretycznym wiązało się ono z samorealizacją i autokreacją [Tychmanowicz, 2006], czyli z rozpoznawaniem i urzeczywistnianiem przez jednostkę posiadanego potencjału rozwojowego. Potrzeby samorealizacji zostały zaliczone przez A. Masłowa [Drat-Ruszczak, 2000] do potrzeb wzrostu, czyli potrzeb dostarczających jednostce pozytywnych emocji, dających jej poczucie szczęścia, działających na zasadzie „im więcej, tym lepiej”, koncentrujących jej uwagę i działania na przedmiocie potrzeby, a nie na samej potrzebie i nie na własnej osobie. Takie ujęcie wpisało się na trwałe do rozumienia postawy twórczej, ale okazało się zbyt wąskie, nieobejmujące wszystkich przejawów twórczości.

Obecne rozumienie postawy twórczej opiera się na założeniu, że postawy są „(...) składnikiem osobowości, który wyraża się względnie stabilnym nastawieniem do danego przedmiotu, pojęcia czy zależności, a także manifestuje się w trwałej tendencji do specyficznego reagowania w określonych sytuacjach” [Tymiakin, 2011, s. 19].

Jeżeli rozwinąć tę definicję w kierunku ujęcia typowego dla psychologii społecznej i przyjąć, że postawa jako taka jest wartościującym nastawieniem, opartym na elementach poznawczych, reakcjach uczuciowych oraz intencjach co do przyszłości oraz na zachowaniu [Zimbardo, Leippe, 2004], to w określeniu postawy twórczej trzeba szukać tych właśnie elementów. Postarajmy się sprostac temu zadaniu, wykorzystując istniejące definicje.

Tabela 2.1. Czym jest postawa twórcza? Wybrane definicje

Postawa twórcza
Względnie trwała ciekawość świata i upodobanie do eksploracji, a także wrażliwość wyrażająca się w dostrzeganiu braków i tego, co nietypowe w rzeczach i ludziach (Guilford, Lowenfeld; za: [Dobrołowicz, 1993; 1995]).
W aspekcie mentalnym jest to: łatwość włączania do systemu wiedzy nowych informacji, ogólna biegłość w operowaniu danymi, krytycyzm i niezależność sądów, a w aspekcie behawioralnym jest to: aktywność polegająca na przekazywaniu innym swoich pomysłów (hipotez), konstruktywna krytyka dotychczasowej wiedzy i autorytetów oraz długofalowe działania ją uzasadniające [Nosal, 1992].
Aktywne ustosunkowanie się do życia i świata, potrzeba poznawania i przetwarzania rzeczywistości i siebie [Popek, 2000]. To interakcja sfery poznawczej (zachowania heurystyczne związane z dyspozycjami intelektualnymi) oraz sfery charakterologicznej (nonkonformizm związany z cechami osobowości). Przeciwieństwem tak rozumianej postawy twórczej jest postawa odtwórcza, przejawiająca się w zachowaniach algorytmicznych i konformizmie.
Aktywność ukierunkowana na doskonalenie zastanej rzeczywistości [Dobrołowicz, Feder, 2002].
To postawa poszukująca, element twórczej orientacji życiowej, aktywne zachowanie wobec świata i ludzi motywowane chęcią poznawania i przetwarzania zastanej rzeczywistości [Morawska, 2011].
„Postawy twórcze przejawiają się w dostrzeganiu problemów wymagających rozwiązania, w pozytywnym ustosunkowaniu się do tego typu problemów oraz w gotowości i umiejętności ich rozwiązywania” [Kleszcz, 2011, s. 7].

W świetle zaprezentowanych definicji, **postawa twórcza zdaje się być trwałym zaciekawieniem wobec rzeczy i ludzi, powiązaniem z wrażliwością na występujące w nich braki i niedoskonałości oraz z aktywnością ukierunkowaną na ich eksplorację i doskonalenie**³. Może dotyczyć najróżniejszych dziedzin życia i przejawiać się w różnych typach aktywności.

³ Takie, dość szerokie, rozumienie postawy twórczej wydaje się właściwe, bo dlaczego np. ograniczać ją do przekazywania innym swoich pomysłów, przecież twórca może pisać do kosza lub dla siebie? Dlaczego zawężać zakres pojęcia postawy twórczej do rozwiązywania problemów, przecież trzeba uwzględnić różne rodzaje aktywności twórczej, również artystyczną?

Tak rozumiana postawa twórcza jest wielorako uwarunkowana, wewnątrznie (podmiotowo) i zewnętrznie (środowiskowo). Nas interesują jej podmiotowe predyktory, czyli indywidualne cechy jednostki pozwalające przewidzieć, czy stanie się ona osobą twórczą.

2.2. Osobowościowe predyktory postaw twórczych

Na kształt badań w tym zakresie w dużym stopniu wpłynęły studia jednostkowych przypadków twórców niepełnosprawnych lub obciążonych chorobami psychicznymi oraz, idące tym samym tropem, wywodzące się z psychoanalizy, koncepcje traktujące twórczość jako produkt nerwicy, regresji w służbie *ego*, sublimacji uczuć i popędów. Twórczość w takim ujęciu zdawała się być przypadłością, a nawet przywilejem, osób niezrównoważonych, przejawiających zaburzenia zachowania. Dużą popularność zyskała też wywodząca się z psychologii indywidualnej A. Adlera interpretacja twórczości jako próby kompensacji własnych braków.

Moc wyjaśniająca przedstawionych koncepcji okazała się jednak ograniczona, a wyniki badań nad powiązaniem twórczości z zaburzeniami zachowania niejednoznaczne [Nęcka, 2000b]. I dlatego, nie odbierając nikomu predyspozycji do twórczości, trzeba uznać, że jest ona przede wszystkim oznaką zdrowia [May, 1994]. Potwierdzono, co prawda empirycznie, że: „(...) osoby zaburzone przejawiają niektóre cechy osobowości i wzorce myślenia obserwowane również wśród twórców” [Nęcka, 2000b, s. 805] i cechy te w jakimś stopniu predysponują je do twórczości. Ale to nie wystarcza. Choroba psychiczna może znacznie utrudniać, a nawet uniemożliwiać twórczą aktywność.

Obecnie badania nad osobowościowymi predyktorami postaw twórczych mają najczęściej charakter korelacyjny i polegają, jak pisze E. Nęcka [2000b, s. 804], na szukaniu powiązań „bodaj wszystkich znanych cech osobowości z kreatywnością lub twórczymi osiągnięciami (...)”. Zdaniem Nęcki, ujawnia się w ten sposób cechy przypadkowe lub typowe dla wszystkich, którzy wykraczają poza przeciętność i to w jakiegokolwiek sferze. Jedyną szansą na poznanie specyficznego „wyposażenia” twórców jest analiza funkcjonowania ich osobowości oraz poznanie mechanizmów procesu tworzenia, czyli: znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie funkcje spełniają poszczególne cechy osobowości w aktywności twórczej [Nęcka, 1987].

Warto wspomnieć, że E. Nęcka [2000b] decyduje się jednak na wskazanie cech, zwiększających prawdopodobieństwo, że ich „nosciciel” zaistnieje jako twórca. Lista ta obejmuje: postawę estetyczną, tolerancję na bodźce wieloznaczne lub sprzeczne, preferowanie umiarkowanego ryzyka oraz narcyzm, sprzyjający wierze w to, co się robi, wbrew trudnościom i negatywnym ocenom ze strony otoczenia.

Co o twórcach mówi teoria osobowości Eysencka?

Do interesujących rezultatów doprowadziły badania prowadzone w ujęciu teorii osobowości H.J. Eysencka [Strelau, 2000; Nęcka, 2000b]. Z trzech tzw. **super-**

5.4. Ogólna charakterystyka metod i technik pobudzania kreatywności

5.4.1. Historyczne korzenie metod i technik pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu

Pierwsze metody twórczego myślenia w naukach o zarządzaniu pojawiły się na początku XX wieku i były oparte na metodzie klasyfikacji, która „pozwała człowiekowi porządkować, systematyzować, łączyć, kojarzyć... pomysły lub rozwiązania” [Chauvet, 1997, s. 82]. Wzmiankę o metodzie klasyfikacji, a także o innych metodach wykorzystujących elementy twórczego myślenia, znaleziono w pracy E. Hauswalda z 1929 roku [Martyniak, 1996, s. 83]. Ze względu na uniwersalny charakter tych metod (możliwość stosowania ich praktycznie w każdej dziedzinie, nie tylko w organizacji i zarządzaniu) nazwano je **metodami ogólnymi**.

Pierwsza rejestracja i próba klasyfikacji metod wykorzystywanych w organizowaniu pojawia się w opracowaniu przygotowanym w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku przez CERMA (Ośrodek Badań Metodologicznych Francuskiego Krajowego Komitetu Organizacji). Dużo miejsca zajmują w tej klasyfikacji metody ukierunkowane na znajdowanie rozwiązań (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Klasyfikacja metod wzbogaconej rejestracji CERMA

Grupa metod	Metody
1. Metody definiowania i rozpoznawania problemów	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda definicji • Metoda dobrowolnych ograniczeń • Metoda dobrych przykładów • Metoda etymologiczna • Metoda „piasku” • Metoda „pogranicza” • Metoda „reszt” • Metoda „stref pośrednich” • Metoda teratologiczna • Metoda twierdzeń ogólnych • Metoda ustawienia na nowo • Metoda zastosowania teorii
2. Metody zbierania informacji i modelowania problemów	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda „czarnej skrzynki” • Metoda eksperymentu • Metoda fenomenologiczna • Metoda modeli analogicznych • Metoda „naznaczania” • Metoda obserwacji • Metoda prezentacji • Metoda pomiaru • Metoda reprezentacji

Grupa metod	Metody
3. Metody analizy i oceny problemów	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda „adwokata” • Metoda antyhistoryczna • Metoda analizy • Metoda badania odchyłeń • Metoda indukcji graficznej • Metoda historyczna (genetyczna) • Metoda klasyfikacji • Metoda krytyczna • Metoda lokalizacji • Metoda maksymalnego i minimalnego nasilenia cech • Metoda małych zmian • Metoda obustronności • Metoda odpowiedniości między teoriami • Metoda „progów” • Metoda rewizji hipotez • Metoda rozdzielania czynników • Metoda separacji wpływów • Metoda struktur ukrytych • Metoda „szczegółów” • Metoda szukania związków • Metoda „wymiarowania”
4. Metody znajdowania rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> • Metoda automatyzacji • Metoda „burzy mózgów” • Metoda harmoniacji • Metoda kolejnych przybliżeń • Metoda kombinacji dwóch teorii • Metoda macierzy odkrywczej • Metoda „niekompetencji” • Metoda „nowego spojrzenia” • Metoda nowego materiału • Metoda „płodozmianu” • Metoda podziału dychotomicznego • Metoda przekładu • Metoda przeniesienia analogicznego • Metoda przeniesienia koncepcji • Metoda rekodyfikacji • Metoda specjalnych organów • Metoda ustalania norm • Metoda wykorzystania błędów

Źródło: na podstawie: [Martyniak, 1996, s. 89].

Z powyższej listy 60 metod ogólnych stosowanych w organizowaniu, charakterystykę 20 najczęściej wówczas stosowanych znajdziemy w [Martyniak, 1996, s. 85–98]. Wśród nich są takie metody, jak: metoda adwokata, metoda cybernetyczna („czarnej skrzynki”), metoda ograniczeń, metoda rekodyfikacji, metoda reszt, metoda rewizji hipotez, metoda wykorzystania błędów itd.

Z ewolucji i kombinacji tych metod ogólnych narodziły się **współczesne metody** pobudzania i wspomagania kreatywności, znacznie dokładniej opisane i wyposażone w relatywnie ścisłe zasady i procedury postępowania. Należą do nich: burza mózgów, metoda morfologiczna, synektyka, algorytm wynalazku (Altszullera), diagram konfliktu itp. Metody te noszą różne nazwy: metody twórczego myślenia, metody pobudzania kreatywności, metody twórczego rozwiązywania problemów, albo krótko: metody heurystyczne (gr. *heurisko* oznacza „znajduję”). Heurystyka to wg *Słownika wyrazów obcych* [1980, s. 277] umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami, dzięki którym dochodzi się do poznania nowych prawd, zwłaszcza stawiania hipotez. Metody i techniki heurystyczne stanowią przeciwieństwo metod i technik algorytmicznych, do których należą modele matematyczne, procedury itp., tzn. takie metody i techniki, które gwarantują otrzymanie rozwiązania w skończonej liczbie kroków usystematyzowanego procesu postępowania. Metody heurystyczne takich cech nie mają, wprost przeciwnie – nie precyzują dokładnie kroków prowadzących do uzyskania poprawnego rozwiązania. Ich celem jest stworzenie optymalnych warunków do wygenerowania i rozwinięcia pomysłu.

Współcześnie wykorzystywane metody pobudzania kreatywności mają różny stopień złożoności. Są wśród nich metody, których zadaniem jest stworzenie okoliczności sprzyjających wygenerowaniu pomysłu, np. burza mózgów, analiza morfologiczna czy wykres Ishikawy. Nazwaliśmy je **metodami prostymi**, ponieważ poza krótkim instruktażem wprowadzającym, nie wymagają one specjalnego przygotowania uczestników. W odróżnieniu od nich **metody złożone** charakteryzują się wieloetapowością, a także koniecznością specjalnego wyselekcjonowania i przygotowania (przeszkolenia) grupy twórczej. Procedura poszukiwania nowatorskiego rozwiązania w metodach złożonych może być realizowana z przerwami w okresie kilku tygodni lub nawet miesięcy. Do metod złożonych należą: analiza wartości, algorytm wynalazku, a także synektyka.

5.4.2. Proces twórczego myślenia i rozwiązywania problemów

„Szczególnym celem metodyki postępowania w rozwiązywaniu problemów jest wyeksponowanie roli i potrzeby rozwijania twórczych pomysłów oraz sposobów aktywizowania umysłów do ich tworzenia. Tylko bowiem takie działanie może zapewnić rozwój i nowoczesność rozwiązań organizacyjnych” [Mikołajczyk, 2001, s. 93].

Proces tworzenia kreatywnego rozwiązania w umyśle człowieka składa się z czterech faz [Mikołajczyk, 2001, s. 96–97]:

- **preparacja** – zdefiniowanie problemu przez zebranie informacji w drodze obserwacji i doświadczeń;
- **inkubacja** – tworzenie koncepcji modelu i jego analiza; tzw. „dojrzewanie” pomysłów na drodze podświadomego myślenia;