

Marek Stańczek

Kreatywność

Jak rozwijać ją w sobie i w organizacji?



czy umiesz wyjść poza ramy?

Kreatywność

Jak ją rozwijać w sobie i w organizacji?

MAREK STĄCZEK

Kreatywność

Jak ją rozwijać w sobie i w organizacji?

Warszawa 2015

EdisonTeam.pl

© EdisonTeam.pl

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów oraz ilustracji
w całości lub w części, w jakiejkolwiek formie – zastrzeżone.

ISBN 978-83-61485-17-9

Korekta:
Zofia Jurkowlaniec

Ilustracje, w tym ilustracja na okładkę:
Elżbieta Dudziak

(w ilustracji na okładce wykorzystany motyw dzieła J. F. Milleta pt. *Kobiety zbierające kłosa*)

Projekt okładki:
Milena Kułakowska

Skład komputerowy:
Aneta Krzywicka – ARTEMA, e-mail: artema-projekty@o2.pl

Wydawca:
EdisonTeam.pl

Wydanie III

Spis treści

Przedmowa	7
Wstęp	8
Rozdział pierwszy. Moje cztery pytania do twórczych osób	13
Rozdział drugi. Kreatywność i proces twórczego myślenia, czyli o roli dobrej definicji i procesie poszukiwania rozwiązania	43
Rozdział trzeci. Sześć złotych zasad kreatywności, czyli o czym warto pamiętać podczas poszukiwania pomysłu	56
Rozdział czwarty. Kreatywność jako warunek przetrwania w zmiennym świecie, czyli o burzliwym związku zmiany i twórczości	65
Rozdział piąty. Cechy osób twórczych, nic z romantyzmu – wiele z pozytywizmu	76
Rozdział szósty. Szklany tunel, czyli o tym, co hamuje naszą kreatywność	101
Rozdział siódmy. „Stymulator 6/14” – nasz pomysł na sesję kreatywnego myślenia	107
Rozdział ósmy. Technika: „Analiza i Synteza”, czyli o pożytkach z dzielenia włosa na czworo	112
Rozdział dziewiąty. Technika: „Problem – Kierunek – Poszukiwanie”, czyli dyskretny urok podróży w nieznanie	121
Rozdział dziesiąty. Technika: „Mapa Myśli”, czyli moc skojarzeń przelanych na kartkę	131
Rozdział jedenasty. Technika: „Analiza Pola Sił”, czyli o możliwości przewidywania przyszłości	136
Rozdział dwunasty. Społeczne uwarunkowania kreatywności, czyli jak rozwijać twórcze myślenie w firmie	141
Rozdział trzynasty. Kreatywność jako sposób na funkcjonowanie w świecie zawodowym i nie tylko zawodowym, czyli o roli emocji w twórczym procesie	176
Zakończenie. Daj sobie szansę i bądź bardziej kreatywny	185
Bibliografia	188

Przedmowa

W 1772 roku Józef Haydn, dyrygent dworskiej orkiestry węgierskiego księcia Mikołaja Józefa Esterházy von Galántha, stanął przed karkołomnym zadaniem. Księżę ciągle przesuwiał datę rozpoczęcia urlopu całego zespołu. Muzycy uporczywie nalegali na kompozytora, aby zajął się ich sprawą i wpłynął na arystokratę. Haydn wiedział, że prosząc mecenasa, niewiele wskóra. Przemyślał swoje położenie i postanowił, aby w jego sprawie przemówiła... muzyka. Skomponował Symfonię pożegnalną (symfonia nr 45 fis-moll). To 25-minutowe dzieło rozpoczęła orkiestra w pełnym składzie. W miarę trwania utworu stopniowo cichły kolejne instrumenty, kończyły się bowiem napisane dla nich partie. Kolejni muzycy wstawali, gasili swoje świece i cicho wychodzili. Scena stopniowo pustoszała, aż do momentu, w którym symfonię zakończył duet skrzypcowy, a nie – jak to było w zwyczaju – cała orkiestra. Podobno – jak podają źródła – księżę zrozumiał aluzję i dał upragniony urlop swojej orkiestrze.

Haydn znalazł sposób... i właśnie o tym jest ta książka. O szukaniu rozwiązań, twórczym działaniu, zarówno indywidualnym, jak i zespołowym. Marek Stączek dzieli się w niej spostrzeżeniami dotyczącymi kreatywnego myślenia i innowacji.

Zachęcam do lektury.

Jack Brown, EdisonTeam.pl

Wstęp

Wszystko, co nas otacza, miało swój początek w czyjejs głowie.

Harry Adler

Do zastanowienia. Potężne metropolie, Apple, Google, strzelisty gotyk, nowoczesne technologie, demokracja, penicylina, ekspresjonizm, V symfonia Beethovena, szachy, *Zbrodnia i kara*... wszystko to miało swój początek, rozwinięcie i zakończenie w ludzkim umyśle.

Do kogo. Książkę tę dedykuję tym wszystkim, którzy podzielają pogląd, że przez stworzenie ciekawych, oryginalnych i użytecznych koncepcji możemy kształtować nasze *tu i teraz*. Główne przesłanie tych rozważań adresuję do osób potrafiących budować układy społeczne, zespoły, firmy, w których panuje atmosfera tworzenia i przedsiębiorczego działania.

Do zastosowania. Dawno temu przeczytałem zdanie, które ma w sobie coś uwodzącego: *Kiedy wieje wielki wiatr, większość ludzi szuka schronienia, a tylko niektórzy budują wiatraki*. Zatem nie czekaj, rozpocznij budowanie.

Podczas pisania tej książki starałem się podzielić doświadczeniem, jakie zgromadziliśmy w zespole EdisonTeam.pl, prowadząc sesje kreatywnego myślenia oraz projekty wdrażania innowacji w organizacjach.

W treść książki wpisali się moi goście, których poprosiłem o rozwinięcie haseł związanych z kreatywnym myśleniem („słownik kreatywności”). Czytelnik odnajdzie tu wypowiedzi osób reprezentujących różne profesje, np.: aktora, pisarza, naukowca, trenera koszykówki, kompozytora, terapeuty, reportera, muzyka, prezesa spółki finansowej... Ten wybór podyktowany jest przekonaniem, że proces twórczego myślenia i zasady rozwijania kreatywności mają uniwersalny charakter. Uważam, że sposób poszukiwania pomysłów – niezależnie od miejsca, w którym się odbywa – przebiega w bardzo analogiczny sposób i ma w sobie coś *ponadprofesyjnego, ponadbranżowego*.

Sądzę, że Czytelnika zainteresowanego tematem twórczego myślenia szczególnie zaciekawi rozdział pierwszy – zadaję w nim cztery pytania o *kreatywność* osobom, które uważam za twórcze. W tej części spotkamy ludzi wywodzących się z trzech obszarów: świata mediów, biznesu i sztuki.

Wszystkim Wam, Drodzy Goście, serdecznie dziękuję za to, że zechcieliście podzielić się swoją wiedzą.

Większość rozdziałów zakończona jest dygresją, którą można by opatrzyć tytułem „przesłanie od naszego patrona”. W ten sposób chciałem upamiętnić postać wielkiego wynalazcy, autora 1093 patentów – Thomasa Edisona.

Książka, czego nie starałem się ukrywać, ma charakter nieco osobisty. Opowiadam w niej o tym, czego się dowiedziałem na temat kreatywnego myślenia, co rozumiałem, co poznałem oraz z czym polemizuję.

Życzę miłej i inspirującej lektury.

Marek Stączek, EdisonTeam.pl

Warszawa, 20 stycznia 2012 roku

Ps. Ciąg dalszy rozważań o kreatywności można odnaleźć na blogu www.e-kreatywnosc.pl.



Dla mojej żony Małgosi

Rozdział pierwszy.

Moje cztery pytania do twórczych osób

Zaproszenie do rozmowy przyjęło dwanaście osób. Pytania koncentrowały się wokół znaczenia kreatywnego myślenia w środowisku, w którym dana osoba pracuje. Chciałem się dowiedzieć, jak każda z nich rozumie kreatywność. Próbowałem wydobyć od moich rozmówców pewien sekret. Prosiłem, aby podzielili się praktycznymi sposobami, które ułatwiają im tworzenie ciekawych pomysłów, oraz opowiedzieli, co robią, aby wspomagać innych w twórczym myśleniu.

Wszystkim rozmówcom zadawałem następujące pytania:

1. Skąd czerpie Pan pomysły?
2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?
3. Jak Pan inspiruje innych do tego, by byli kreatywni?
4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Norbert Biedrzycki

Prezes Zarządu Sygnity S.A.

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Moja metoda to wysiłek fizyczny. Po kilkugodzinnej wyprawie rowerowej z synami, po spływie kajakowym czy np. po treningu przychodzi czas na wypoczynek, ale tylko mięśni... Wtedy do pracy „włączają” się intensywnie szare komórki. To się u mnie sprawdza. Dlatego nie rezygnuję z aktywności fizycznej. Już parę fajnych pomysłów przyszło mi do głowy właśnie w takich sytuacjach.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Od lat pracuję w branży IT, w której stałą jest zmiana. Na pewno praca zespołowa jest jedną z metod wyzwolenia kreatywności. Członkowie ta-

kiego zespołu, nie krytykując żadnych swoich pomysłów, są w stanie po pierwsze dość szybko rozwiązać dany problem, a po drugie zweryfikować jego przydatność. Ale zespół musi mieć dużą autonomię, a niekiedy trzeba dać mu czas na wyzwolenie kreatywności. Są też jednostki, które wolą takie kwestie rozwiązywać samodzielnie w zaciszu gabinetu czy laboratorium. I tu też liczy się ich autonomia. Nie można jednak zapominać o egzekwowaniu rezultatów takiej kreatywności. Bo brak widocznych wyników może zniechęcić kolejne kreatywne jednostki.

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Zawsze byłem pełen podziwu dla twórców programów kosmicznych w NASA. Zaczynali prawie od zera, bazując raczej na beletrystyce niż na szczegółowo przygotowanych projektach. Musieli ogarnąć wiele wątków jednocześnie, nie brakowało też czasami dramatycznych w skutkach błędów. Ale ludzki umysł (albo raczej setki umysłów) był sobie w stanie poradzić z podróżami w kosmos. Sam zresztą kiedyś brałem udział w projekcie związanym z przygotowaniem strategii wynoszenia ładunków na orbitę pozaziemską. Wiem, ile kreatywności, przedsiębiorczości wymaga ten temat. Nie mogę się doczekać kolejnego kroku po rezygnacji przez NASA z lotów wahadłowcami. To dopiero będzie wyzwanie wymagające kreatywności!

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Dla mnie synonimem słowa „kreatywność” jest termin „przedsiębiorczość”. Nie chodzi tylko o innowacyjne pomysły, takie rodem z literatury science-fiction. Pomysł, inicjatywa musi jednocześnie zawierać realne zastosowanie, najlepiej oferować kilka propozycji. I bardzo często ważniejszy od samej idei jest pomysł, jak ją zrealizować. Czyli kreatywność jako trampolina do zmiany, a nie sztuka dla sztuki. Pomysły muszą być osadzone w realiach tu i teraz.

Dariusz Bugalski

dziennikarz, prezenter Polskiego Radia „Trójka”

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Dosłownie (prawie) – z powietrza, a dokładniej – z eteru. Bardzo wiele tematów programów pochodzi z listów i z wypowiedzi moich radiowych rozmówców. Udało mi się zdobyć sobie przez tych kilka lat pracy w radiu pewien zasób zaufania – ludzie proponują mi tematy. Potem trzeba spróbować je przetransponować na antenę – najlepiej, gdy również kreatywnie. Mój sposób polega na słuchaniu tego, co się mówi: co oznacza sformułowanie, gest, zachowanie?

Przykład: prowadziłem warsztaty z dziennikarstwa dla bardzo młodych ludzi, licealistów, którzy nie mieli radiowego doświadczenia. Ćwiczyliśmy różne elementy radiowego fachu. Jednym z nich jest tzw. hook – coś, co pomaga utrzymać uwagę słuchacza, kiedy nadaje się np. reklamy. Pewna dziewczyna zastosowała „hook” następujący: *za chwilę posłuchamy rozmowy z..., a w tym czasie napijmy się razem herbaty* (to znakomity sposób nie tylko na przeniesienie uwagi, ale i na stworzenie radiowej wspólnoty: herbata–dom–intymność–ciepło...). Ta dziewczyna jednak powtarzała tę zapowiedź co chwila. Dlaczego? Bo nie miała doświadczenia i panikowała? Owszem, ale też i dlatego, że jej nie szło, a ona to czuła. Program był nudny, a herbata zawiera przecież teinę! Dziewczyna mówiła: *wiem, że to nudne, ale spróbujmy nie zasnąć*. Ryzyko nadinterpretacji? Kreatywność niesie ze sobą ryzyko, nie przeczę.

Jeśli chodzi o pisanie – jest podobnie. Noszę ze sobą papier i ołówek i zapisuję, co usłyszę. A ponieważ bazgrzę, nie mogę czasem tekstu rozczytać. Często tracę, co napisałem, ale bywa, że zyskuję, np.: „słoiwa” – ze „słów”. Piękna, „międzyludzka” metafora.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

W moim zawodzie kreatywność jest istotna, bo... jest istotna. Stanowi podstawę i dziennikarstwa, i poezji. Trudno i darmo.

3. Jak Pan inspirowa innych do tego, by byli kreatywni?

W dziennikarstwie zauważam pewną istotną zmianę: staje się ono coraz bardziej domeną i równocześnie ofiarą propagandy, zarówno w sensie komercyjnym, jak i politycznym. Informacji jest za dużo, a my jako „cognitive misers” ulegamy jej z pocałowaniem ręki. „Kreatywne” staje się dziś coś, co kiedyś było po prostu „rzetelne”: trzeba uważnie słuchać, badać, analizować i pokazywać (nie)konsekwencje. To jest tak rzadkie, że staje się kreatywne. Staram się wypracować tę postawę u siebie i u moich słuchaczy.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Mistrzem kreatywności jest dla mnie Głupi Jasio z bajki: czujność, ryzyko, *flow*, intuicja, chwytywanie współzależności.

Michał Kiciński

Prezes Zarządu CD Projekt

1. Skąd czerpie Pan natchnienie/pomysł?

Oczywiście mówimy o dobrych pomysłach, a o takie wcale nie jest łatwo. Niestety, złych i przeciętnych pomysłów jest dużo więcej niż tych naprawdę dobrych. I tu w zasadzie kryje się sedno problemu, bo najlepsze pomysły przynoszą największe benefity, gwarantują sukces, natomiast te złe... gwarantują porażkę. Według mnie, dobrych pomysłów nie da się wymusić czy urodzić na siłę. Bardzo rzadko udaje się też wypracować je w sposób rzemieślniczy, powoli robiąc kolejne iteracje dokumentów czy projektów. Ciężko jest też je wymyślać w trakcie burz mózgów czy zebrań lub narad. Lata doświadczeń zawodowych pomogły mi wypracować pewne metody, wytyczyć drogi postępowania, które znacząco zwiększają szansę na wymyślenie czegoś naprawdę dobrego, a czasem... wręcz przełomowego. Przede wszystkim, aby zmierzyć się z zadaniem o charakterze kreatywnym, potrzebuję odpowiedniego stanu ducha i ciała. To znaczy stanu relaksu psychicznego i fizycznego.

Mam na to kilka wypróbowanych sposobów. Najczęściej stosuję lekki trening na siłowni, połączony z basenem i sauną. Mam ze sobą notatnik, bo właśnie wtedy, zupełnie znikąd wpadają mi do głowy bardzo dobre pomysły. A ja podążam tym tropem. Czasem – w ten właśnie sposób – udaje mi się rozpracować dane zagadnienie w dużych szczegółach i niejako samoczynnie. Notatki sporządzam dość pobieżnie, ale na tyle drobiazgowo, aby złapać główną ideę pomysłu. Bywa też tak, że notuję drobne detale, które choć nie są tak znaczące, ale stanowią wartość dodaną całości, a często byłyby trudne do wymyślenia w pośpiechu, w normalnym trybie pracy w biurze. Te detale to czasem pojedyncze zdania do reklam, pomysły na grafiki na koszulki, czy informacje na stronę www. Są to drobne, dobre pomysły, które świetnie wpasowują się w całość i sprawiają, że jest ona ponadprzeciętna. Generalnie proces twórczy trwa do wyczerpania tematu i potrafi to czasem znacząco przedłużyć mój pobyt na basenie. W kolejnych dniach przelewam idee na formę elektroniczną, jednocześnie recenzuję ją i oceniam chłodnym okiem. Na ogół to, co wcześniej wymyśliłem, wciąż wydaje mi się bardzo dobre, choć niektóre szczegóły, te najbardziej szalone, muszę ucywilizować. Zazwyczaj całość wymaga też wygładzenia i uzupełnienia, co jest już pracą bardziej rzemieślniczą. Dopracowanie dobrego pomysłu, gdy uchwyci się już jego ducha, jest zadaniem stosunkowo prostym. Zdarza mi się powierzać to współpracownikom, którzy następnie sami rozwijają i dopracowują zaproponowaną im ideę.

Wspomniany zestaw „siłowniano-basenowy” jest moją sprawdzoną metodą. Jest on o tyle skuteczny, że pozwala pozbyć się stresu i napięć nawet po najcięższym dniu i daje szansę dobrego rozgryzienia problemu nawet w trudne i męczące dni. Nie jest to oczywiście jedyna moja metoda. Świetnie sprawdzają się również medytacje oraz ćwiczenia oddechowe. Jest bardzo wiele rodzajów medytacji i każdy z nich powinien prowadzić do stanu głębokiego relaksu i odprężenia. Praktykowałem również ćwiczenia oddechowe, które szybciej przynoszą efekty zbliżone do medytacji, choć oczywiście doświadczenie to nie jest tak głębokie. Dodatkowo, dostarczenie organizmowi wielkiej dawki tlenu wspaniale rozświeśla umysł. Czasem wystarczy zwykły spacer. W przypadku mojego Taty, którego aktywność zawodowa opiera się na nieustannej pracy intelektualnej (jest profesorem socjologii), jest to wręcz podstawowa metoda, która bardzo dobrze się sprawdza. Jeśli chodzi o mnie, to spacer nie do końca mi wystarcza, nie zawsze pozwala dostatecznie zredukować stres i uzyskać stan pełnego

odprężenia. Czym innym są wyjazdy w góry, w które wybieram się często sam i zawsze z notatnikiem. Z ostatniego wypadu w Tatry wystąpiłem przez komórkę szkic strategii i planu działań firmy na najbliższe 4 lata. Wszystko idealnie i bardzo szybko ułożyło mi się w głowie podczas wędrówek, a siedząc w biurze, męczyłbym się nad tym dużo dłużej i – co najważniejsze – wynik byłby pozbawiony tej magicznej iskierki, która sprawia, że coś wyrasta ponad przeciętność.

Podsumowując, uważam, że każdy powinien odnaleźć własną metodę, w której uwalnia się kreatywność. Przy czym zachęcam do tego, by nie zamykać się w szablonach. U mnie jest to centrum rekreacyjne albo góry, a ktoś inny może dobrze myśleć, prowadząc samochód, biorąc prysznic, czy uprawiając jogging. Patrzmy po prostu, kiedy i w jakich sytuacjach dobrze nam się myśli i kiedy wpadają nam do głowy najlepsze pomysły. A potem starajmy się odtwarzać te sytuacje. Mamy szansę zaobserwować wtedy, że te dobre pomysły jednak nie wpadają nam do głowy w zupełnie losowy sposób, lecz są powiązane z sytuacją lub stanem, w którym się znajdujemy.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Kreatywność jest dla mnie wartością najwyższą, fundamentem, na którym buduję dalsze działania. Dobry pomysł realizuje się przyjemnie i sprawnie. Dobry pomysł wręcz inspiruje i pomaga w tym, aby go urzeczywistnić w najlepszy możliwy sposób. Z tego względu mam niską tolerancję na pomysły średnie, o słabych nie wspominając. Zdarza mi się przeciągać lub wydłużać proces twórczy aż do czasu, gdy uznam, że pomysł i plan na jego wykonanie jest dostatecznie dobry. Czasem skutkuje to pracą z napiętymi terminami lub wręcz po terminach, ale z drugiej strony gwarantuje to dobry efekt ostateczny. A to jest dla mnie najważniejsze.

Muszę jednak zrobić tu pewne wtrącenie i przyznać, że nie wszystkie sukcesy są efektem dobrych pomysłów. Czasem potrzebny jest też łut szczęścia. Nasza gra „Wiedźmin 2” została wręczona przez premiera Tuska prezydentowi Obamie. Co oczywiście można uznać za szczytowe osiągnięcie PR. Informacje o tym obiegły cały kraj oraz wiele serwisów informacyjnych na całym świecie. Osiągnięcie tego wymagało nie tylko odpowiedniego nagłośnienia „Wiedźmina 2”, ale po prostu zwykłego szczęścia. Gdyby produkt był nieznany, nikt by nie wpadł na pomysł, aby podarować go Prezydentowi USA. Jednak w żaden sposób nie można

było tej akcji zaplanować. Ot szczęście, któremu trzeba czasem odrobinę pomóc. Zresztą wydaje się, że chcącym szczęście bardziej sprzyja. Ostatnio mówiłem współpracownikowi, że mamy dużo szczęścia, że jakaś sprawa obracała taki i nie inny obrót, a on na to odpowiedział: „no właśnie dlatego, że sprzyja nam szczęście, jesteśmy dziś tu, a nie gdzie indziej. Ci, którym nie sprzyjało, tak daleko nie zaszli”. No i bardzo ciężko było mi się z tym nie zgodzić, gdyż w morzu ciężkiej pracy mieliśmy też momenty niewia-rygodnego, wręcz trudnego do wytłumaczenia „fuksa”. Ale podać na to jakaś metodę..., tego niestety się nie podejmuję!

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Przed wszystkim staram się pracować i otaczać ludźmi, którzy mają dobre pomysły. Może to, co powiem, jest politycznie niepoprawne, ale niestety zauważyłem, że ludzie dzielą się na tych, co mają dobre pomysły, i na tych, którzy choćby nie wiem ile czasu nad nimi pracowali, niestety dobrych pomysłów nie mają...

Jeśli chodzi zaś o samą inspirację, to przede wszystkim staram się usunąć strach. Dużo dobrych i przełomowych pomysłów wywołuje obawy, które tłamszą i uśredniają pierwotną, dobrą i odważną koncepcję. Strach jest bardzo powszechny w dzisiejszych czasach, zwłaszcza w środowisku korporacyjnym (z tego też względu grupa CD Projekt ma absolutnie anty-korporacyjną kulturę organizacyjną). Staram się pokazywać, że nie ma się czego bać, że to, czego się boimy, zapewne nigdy się nie zdarzy, a nawet jeśli, to nie będzie to koniec świata. Zachęcam do podejmowania ryzyka i podążania jak najbliżej niebezpiecznej granicy, gdyż odważne, ale i dobre decyzje dają szansę na największe sukcesy. Na podorędziu mam firmową historijkę o tym, jak przetrwaliśmy kontrowersyjną akcję promocyjną, polegającą na udawanym zamknięciu serwisu gog.com. Mówię, że jeśli przetrwaliśmy promocję, która wzbudziła tak ogromne kontrowersje, a nawet przekuliśmy ją w duży sukces, to naprawdę nie ma się czego obawiać.

Obok strachu, drugą rzeczą, do której zachęcam, jest bycie bezkompromisowym, jeśli chodzi o jakość pracy i pomysłów. Zachęcam do tego, by obstawać przy możliwie najlepszej i najbardziej przebojowej wersji pomysłu. Często otoczenie, które ma inne cele niż my, próbuje narzucić rozwiązania wygodne i korzystne dla nich, ale uderzające w jakość naszej pracy. Prosty przykładem może być sytuacja, kiedy dział produkcji nie

chce zadeklarować konkretnych terminów dostaw nowych produktów, a dla działu marketingu korzystniejsze jest podanie w reklamie dokładnej daty premiery. Zachęcam wtedy do tego, aby marketingowcy tworzący reklamę obstawali przy stanowisku, że wskazanie dokładnej daty jest konieczne dla pełnej skuteczności przekazu. Choć dla pracowników innych działów może wyglądać to na szczegół bez znaczenia. Oczywiście przykład jest bardzo prosty, w życiu sytuacje są znacznie bardziej skomplikowane. Często zdarza się, że osoby nadrzędne w hierarchii, ale niemające wiedzy w danej dziedzinie, są bardzo skutecznymi „psujami” pomysłów swoich podwładnych.

Te dwa powyższe elementy związane są z procesem psucia dobrych pomysłów. Przy czym w pierwszym przypadku sami jesteśmy autorami tego procesu, zaś w drugim przypadku stara się to wymusić otoczenie.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Można to ująć w jednym zdaniu. Kreatywność to zdolność do generowania dobrych pomysłów. To moja definicja. Spotkałem ludzi, którzy wręcz strzelali seriami najróżniejszych pomysłów, ale przytłaczająca ich większość była do niczego. Gdy jest to połączone z brakiem zrozumienia sedna problemu, nad którym się pracuje, to mamy przepis na prawdziwą katastrofę. Tacy ludzie potocznie uznawani są za kreatywnych, gdyż potrafią łatwo generować dużo różnych pomysłów, jednak bez sprawnego systemu samooceny i zrozumienia sedna problemu naprawdę jest z tego więcej szkody niż pożytku.

Jarosław Koziński

Partner, Tax Division. Ernst & Young

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Pytania. Pomysły, rozwiązania są funkcją pytań, jakie sobie stawiamy. Bardzo trudno jest zaproponować nową odpowiedź na stare pytanie, bo nasz umysł lubi podążać utartymi ścieżkami...

Postawienie sobie pytań (a jeszcze lepiej spisanie ich) pomaga w staranniejszym wyartykułowaniu myśli, rozpoczyna proces tworzenia nowego rozwiązania.

Zadawanie pytań sprzyja również kwestionowaniu zastanego stanu rzeczy. Wymusza refleksję nad tym, czy jednak nie mogłoby „być lepiej”. Tak jak dziecięce: „Tato, a dlaczego...?”, często odkrywa absurdy rzeczywistości.

Jednak nie każde pytanie ułatwia znalezienie nowego rozwiązania. Unikam dwóch rodzajów pytań. Po pierwsze, tych, które krążą wokół natrętnego „nie” („Czy można ...?”, „Czy da się ...?”). Po drugie, takich, które oddają stan naszej bezradności i braku wiary w znalezienie rozwiązania. Dla mnie najbardziej wartościowe pytanie to: „Jak?”, „W jaki sposób?”. Ten rodzaj pytania od razu zakłada, że rozwiązanie istnieje, a nam „tylko” pozostała przyjemność odkrycia prowadzącej do niego drogi.

Out of the box? Out of y o u r box! Powszechnie znany postulat myślenia lateralnego jest trudny do zrealizowania, jeśli na co dzień myślimy i dyskutujemy – co najwyżej – w trzy osoby: „I, me and myself”...

Pewnym rozwiązaniem w zakresie wyzwolenie się z okowów własnych przekonań jest rozmowa z koleżanką lub kolegą. Już sama konieczność ubrania przebiegających myśli w słowa i składne zdania pomaga spojrzeć na rzeczy w świeży sposób. A jeśli rozmówca również jest fachowcem w naszej dziedzinie, to w krótkim czasie możemy: przeformułować istotę naszych pytań, odkryć prawdziwe sedno problemu i dostrzec alternatywne rozwiązania, choć moim zdaniem ten pomysł rzadko prowadzi do przełomowych odkryć. Natomiast czas spędzony z inteligentnym i komunikatywnym rozmówcą pracującym poza naszą sferą kompetencji może być w tym względzie bardzo wartościowy, jeśli – tu uwaga – opanujemy początkowe zniecierpliwienie (musimy tłumaczyć rzeczy „oczywiste”). Pytania od osoby z zewnątrz np.: „A czy pomyślałeś o tym, aby...?”, spowoduje, iż pocujemy przyjemny dystans od naszego „pudełka”!

Inną, nieco bardziej ekstensywną metodą jest zagłębianie się w „wiedzę fachową” z pozornie odległych od naszej dziedziny¹: Również przyroda dostarcza niewiarygodnie wiele strategii symbiotycz-

¹ Porównaj prezentację: www.staff.amu.edu.pl/~lipowski/java/ekonofizyka/Ekonofizyka.pdf wskazującą zaskakująco wiele przykładów rozwiązywania zagadnień ekonomicznych dzięki dorobkowi fizyki.

nych² – niemalże gotowych „biznes modeli”. Wartościowe zapożyczenia z tej sfery są możliwe, jeżeli jesteśmy w stanie dostrzec tam analogię! Tak więc wiele możesz, jeżeli... kojarzysz.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Od prawie dwudziestu lat jestem doradcą podatkowym. Praktykuję w dziedzinie, w której kreatywność daje się łatwo mierzyć oszczędnościami moich klientów. Rozwiązania podatkowe przechodzą pewien swoisty czteroetapowy cykl życia.

1. Najpierw są „zbyt dobre, aby były prawdziwe”.
2. Następnie znajdują się chętni, ufający nam na tyle, aby je wdrażać i czerpać z nich korzyści.
3. Kiedy to się stanie, to wiedza o rozwiązaniu rozpowszechnia się tak, że zaczynają o nim wiedzieć inni doradcy, potem piszą o tym gazety, a w skrajnym przypadku zaczynają o nim mówić taksówkarze i fryzjerki.
4. Wtedy reaguje ustawodawca i domyka przepisy tak, aby ograniczyć dostęp kolejnych osób czy podmiotów do korzyści stworzonych dzięki takiemu kreatywnemu rozwiązaniu.

Jak widać, aby niezbywalne prawo podatnika do oszczędzania mogło być realizowane, potrzebne są ciągle nowe, świetne pomysły. Kreatywność połączona z bardzo dobrym rozumieniem biznesu jest tu fundamentalnie ważna!

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Po pierwsze: talent ma znaczenie, więc nie oszukujemy się, że każdy współpracownik „będzie kreował” z taką samą mocą, jeśli tylko poddamy go odpowiedniej procedurze lub zastosujemy wobec niego najlepszą nawet metodologię. Budowa organizacji czy grupy, która będzie kreatywna, rozpoczyna się podczas dobrej rekrutacji – zatrudniam najlepszych.

Po drugie: trzeba pozwolić ludziom rozwinąć skrzydła. Nie temperować i nie pouczać. Nie podpowiadać rozwiązań, które „kiedyś działały”. Raczej określić zadanie i czekać na rezultaty. Przy tak przygotowanym gruncie mam dwa jasno określone cele: 1) doprowadzenie do sytuacji znanej z anegdot: „niemal wszyscy wiedzieli, że problem nie ma roz-

² Porównaj: Vitus B. Droescher, *Reguła przetrwania*, PIW 1982. Moja ulubiona obserwacja dotyczy strategii kaczek: dla pojedynczej kaczki udany lot przez morze jest niemożliwy – zabrakłoby jej tłuszczu („paliwa”). Współpraca kaczek w kluczu rozwiązuje ten problem!

wiązania, ale jeden nie wiedział, więc go rozwiązał!” (ale – tu ważne i realistyczne zastrzeżenie – zdarza się to rzadziej, niż byśmy chcieli); 2) wytworzenie poczucia akceptacji dla nowości, inności, a nawet... pewnej obrazoburczości (sic!). To drugie podejście stawia wyżej nieskrępowaną wolność tworzenia niż opanowanie warsztatu/rzemiosła przez twórcę. To właśnie w mojej ocenie przynosi lepsze rezultaty na wstępnym etapie rozwoju konsultanta. Oczywiście rolą starszych koleżanek i kolegów jest delikatne cenzurowanie tej „obrazoburczej twórczości”, by tylko najbardziej wartościowe rezultaty, te przesiane przez sito ich doświadczenia, były przedstawiane naszym klientom.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Umiejętnością znajdowania rozwiązań. W każdej sytuacji i... szybko.

Dr Paweł Łupiński

Country Manager Poland, Bayer

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Mój sposób na kreatywność to szerokie kontakty biznesowe z kolegami zarówno z firm farmaceutycznych, jak również z innych dziedzin gospodarki, od marketingu i sprzedaży wina do produkcji elementów z betonu. Refleksja nad sposobami działania i docierania do klienta w różnych firmach stanowi dla mnie inspirację do wprowadzania zmian w mojej firmie. Poza tym istnieje coś takiego jak „ośnienie”. Najczęściej zdarza mi się to przed zaśnięciem. Wystarczy je zapisać i poddać pod dyskusję wewnątrz zespołu. Z takiego ośnienia rodzą się czasami niezłe rozwiązania.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Otoczenie konkurencyjne zmienia się dziś bardzo szybko. Tylko będąc kreatywnym, możemy rozwijać swój biznes. Jeżeli my nie odkryjemy nowego sposobu działania, dotarcia do klienta czy nowego serwisu lub produktu, to za chwilę na ten pomysł wpadnie ktoś inny i to on przejmie nasz rynek. To truizm, ale jakże prawdziwy.

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Staram się zapewnić współpracownikom możliwość podejmowania skalkulowanego ryzyka, tzn. uczenia się nawet na błędach. Praca w dobrej, pozytywnej atmosferze, tworzonej w głównej mierze przez szefa, pozwala odkryć pracownikom pokłady kreatywności, o jakich nawet nie wiedzieli, że istnieją.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

...sztuką znajdowania wyjścia z każdej sytuacji.

Grzegorz Miecugow

dziennikarz, redaktor TVN

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Inspirację biorę z różnych stron. Na przykład powieść napisałem zainspirowany książką o historii Wszechświata. Leżałem sobie nad ciepłym morzem i myślałem o tym, co mnie otacza, i pomyślałem, że chętnie bym o tym napisał, ale co? Esejów nikt nie czyta. I tak powstał pomysł na książkę, która wyszła w zeszłym roku. Czasami inspirowałem mnie jedno zdanie rzucone przez kogoś obok. Moim pierwszym medialnym sukcesem był program *Biblioteka* nadawany w Polskim Radiu w Programie IV, w drugiej połowie '85 roku i przez cały '86. Realizator, wielbiciel muzyki klasycznej, po nagraniu programu, w którym grały zespoły punkowe, rzucił uwagę, że dla takich zespołów należałoby stworzyć listę najgorszych przebojów. I to był naprawdę sukces. Najważniejsze, by znaleźć się w okolicznościach, w których można takie pomysły realizować. Ja miałem to szczęście...

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Kreatywność ma dla mnie znaczenie podstawowe. Pracuję w telewizji informacyjnej, w której na pierwszy rzut oka wszystko jest codziennie inne, bo dni przynoszą coraz to nowe wydarzenia. Jednak tak naprawdę wszystko w tej inności jest bardzo powtarzalne, więc zdolność do pokazywania rzeczywistości w inny, nowy, kreatywny sposób jest bezcenna.

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Żeby inspirować innych do kreatywności, trzeba z ludźmi dużo rozmawiać i nie odrzucać ich pomysłów. Nie anektować ich, ale podkreślać, że ten właśnie pomysł, który tak wypalił, to był nie mój, a tej i tej osoby. No i warto samemu od czasu do czasu wpaść na jakiś pomysł. Nie warto kierować się zbytnio badaniami. Warto wierzyć we własną intuicję.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Dla mnie kreatywność to umiejętność złożenia ogólnie dostępnych fragmentów rzeczywistości w nową całość.

Zygmunt Miłoszewski

pisarz, publicysta, autor powieści kryminalnych

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Natchnienie to bujda, nie wierzę w natchnienie, tajemne siły, które sprawiają, że genialne pomysły nagle materializują się w stukających w klawiaturę palcach. Wierzę w ciężką pracę, która pozwala dotąd szukać nowych pomysłów, dotąd ścierać je ze sobą i eliminować, aż na placu boju zostanie najlepszy. Na monitorze mam przyklejoną karteczkę: „a odwrotnie?”. I to jest mój sposób – żeby w każdej chwili zadawać sobie to pytanie, mózg ma bowiem tendencję do lenistwa, do wpadania w koleiny myślowe, co zresztą często jest mylone z natchnieniem, bo gdy mózg rozpędza się w koleinach, banałach i wyświechtanych schematach, to mamy wrażenie, że „samo się myśli”.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Mogłoby się wydawać, że zawód pisarza to sto procent kreatywności, w rzeczywistości to raczej niewielki ułamek. Twórcze myślenie w pisaniu jest ważne, ale ważniejsza jest wiedza, na której się buduje fabułę. Wiedza o ludziach, miejscach, wydarzeniach, zależnościach. Kreatywność jest potrzebna w żonglowaniu tą wiedzą, lepieniu jej na różne sposoby – ale samo jej zdobywanie i posiadanie zawsze będzie ważniejsze.

Tak jak w innych dziedzinach życia. Od biedy da się zbudować dom bez koncepcji, najwyżej będzie pokraczny i się rozleci. Ale bez cegieł nie da się nawet zacząć.

3. Jak Pan inspiruje innych do tego, by byli kreatywni?

Pracuję wyłącznie sam ze sobą, więc siłą rzeczy inspiruję też tylko siebie. Jak? Zawsze patrząc w górę. Warto zagryźć zęby, żeby dorównać swoim mistrzom i ich prześcignąć. Każda myśl, że się jest od kogoś lepszym, to zmarnowany czas.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Kreatywność to najbardziej przereklamowana wartość współczesnego świata. Słowo wytrych, którym można zasłonić niekompetencję, brak wiedzy, starań i wysiłków. Sama kreatywność nic nie znaczy, dobre pomysły ma bowiem każdy idiota. Dopiero połączenie praktycznej wiedzy i wysiłku, żeby te pomysły zrealizować, stanowi wartość.

Adam Niewiński

Prezes Zarządu Xelion. Doradcy Finansowi Sp. z o.o.

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

W moim przekonaniu, trzeba być ciekawym świata. Jeżeli chodzi o mnie, to natchnienie zazwyczaj pojawia się, kiedy rozszerzam horyzonty – idę na koncert, poznaję nowy kraj i jego kulturę lub robię cokolwiek, co nie ma nic wspólnego z codzienną rutyną. Najlepsze moje pomysły inspirowane są zazwyczaj informacjami, wydarzeniami i ludźmi z pozoru niemającymi ze sobą nic wspólnego. Może to być np. książka Haruki Murakamiego, która wywołuje pewne skojarzenia, swojego rodzaju „strumień świadomości” prowadzący do pomysłu na nową usługę finansową. Chodzi o to, żeby najpierw otworzyć się na nowe doświadczenia, a następnie pozwolić, aby umysł zaczął pracować w sposób zupełnie nieskrępowany i nieograniczony schematami codziennej pracy. Właśnie w takich warunkach najczęściej przychodzą mi do głowy nowe, dobre pomysły.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Na obecnym etapie rozwoju rynku jest niezbędna, jest nie tylko warunkiem sukcesu, ale coraz częściej funkcją przetrwania firmy. Jest konieczna do skutecznego odróżnienia produktów i usług naszej firmy od reszty rynku, bez czego trudno jest dokonać jakiegoś znaczącego przełomu biznesowego, nie mówiąc już o osiągnięciu prawdziwego sukcesu. Bez kreatywności w biznesie można być co najwyżej przeciętnym.

3. Jak Pan inspiruje innych do tego, by byli kreatywni?

Podstawowym warunkiem jest umiejętność delegowania zadań i rozliczenia się z rozwiązanych problemów. Powierzając pracownikowi odpowiedzialność za własny sukces (i uświadamiając mu to), dajemy mu szansę oraz motywację do stworzenia czegoś znaczącego i „własnego” i tym samym kreujemy idealne warunki do myślenia twórczego i wychodzenia poza oczywiste rozwiązania.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Kreatywność to jest wyjście ze standardu, ze schematu, w którym większość z nas na co dzień funkcjonuje, którego została nauczona i przyjmuje jako pewną normę. Kreatywność to szansa na zrobienie czegoś wyjątkowego.

Grzegorz Tomasiak

Prezes Zarządu Wirtualnej Polski

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Najlepsze pomysły rodzą się podczas żywych dyskusji, nieraz w tzw. podbramkowych sytuacjach, w czasie ostrej – bo i tak bywa – wymiany zdań. Jeśli ma się wokół siebie ludzi odważnych, otwarcie wypowiadających własne opinie, po prostu: „nie sposób tego nie wykorzystać!”. Podstawą kreatywnych rozmów są: „interakcja” oraz „twórcze spięcie”. One **pomagają wyjść poza rutynę i utarty schemat, stać się krytycznym, weryfikować poglądy, zwłaszcza te „jedynie słuszne”**. Jestem zdania, że nie istnieją tzw. prawdy oczywiste – te należy nieustannie kwestionować

i definiować na nowo. Rzeczywistość ulega ciągłym zmianom. Najgorszą rzeczą, którą możemy zrobić, jest udawanie, że tego nie dostrzegamy.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Specyfika branży internetowej wymusza kreatywność i ciągły rozwój. Tu nie wystarczy być solidnym rzemieślnikiem. Rozwiązania, które dziś zdają się niemożliwe do zaimplementowania, jutro wchodzą do powszechnego użytku. Wszystko błyskawicznie zmienia się i rozwija. Z tych względów ta gałąź rynku nie może funkcjonować bez twórczego myślenia, kreatywnego podejścia, entuzjazmu. Nieustannie potrzebuje nowych wyzwań, bodźców, koncepcji i rozwiązań.

Pracując w nowych technologiach, trzeba być elastycznym oraz mieć otwarty umysł. Liczą się: pasja w działaniu, nowatorskie podejście, umiejętności podejmowania ryzyka. W tym świecie kreatywność to konieczność. Bez niej Internet nie miałby racji bytu.

3. Jak Pan inspirowa innych do tego, by byli kreatywni?

Dbam o środowisko, w którym pracuję. Zapewne nie powiem w tym miejscu niczego odkrywczego, ale kluczem do sukcesu są ludzie. Zgrany zespół, w którym możliwa jest twórcza dyskusja. Pracownicy potrafiący współpracować ze sobą, niebojący się podejmowania ryzyka, śmiałego wypowiedzianego – a nieraz obronionego – własnego zdania. Osoby, które mają i pomysły, i ambicje. Uważam też, że inspirujące jest zdrowe współzawodnictwo. Staram się pokazywać poszczególnym pracownikom ich mocne strony, doceniać atuty, ośmielać, zachęcać do działania. Jeśli krytykuję, to konstruktywnie. Nie zapominam przy tym jednocześnie o podtrzymywaniu dobrych relacji w całym zespole. To niełatwe, ale – zapewniam – satysfakcjonujące.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Kreatywność to efektywne wykorzystywanie możliwości naszego mózgu. Według mnie nie jest darem przyrodzonym. Owszem, czasem to talent, ale często efekt ciężkiej pracy. Jestem pewien, że twórcze myślenie można w sobie rozbudzić. Jednak to nie wystarczy. Raz ujawnione trzeba nieustannie podsycać i rozwijać, stawiając przed sobą coraz to nowe cele, kwestionując prawdy zastane, weryfikując poglądy.

Andrzej Szeworski

Prezes Zarządu Pekao Financial Services Sp. z o.o.

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Choć kreatywność czym jest, każdy wie (a po przeczytaniu tej książki Marka Stączka wiedzieć powinien), to by uniknąć nieporozumień, na potrzeby mojej wypowiedzi, kreatywnością nazywam wymiennie: twórcze podejście, twórczą postawę, tworzenie, czy po prostu *n o w e*. Nie ma wątpliwości, że we współczesnym świecie bycie kreatywnym jest *trendy* – nie wypada nie być osobą kreatywną, nawet kiedy jest się ekstremalnym konserwatystą, głosicielem odwiecznych prawd i starych sprawdzonych rozwiązań w jakiegokolwiek dziedzinie. Ale już na pewno wypada być kreatywnym temu, kto w kwestii kreatywności głos zabiera. Znalazłszy się w ten oto prosty sposób w zacnym gronie kreatywnych, podjąłem się próby analizy, czy jestem, czy bywam, czy tylko staram się być kreatywny, a jeśli tak, to jak to robię?

Z tych frapujących zapewne dla czytelnika pytań podzielę się odpowiedzią tylko na ostatnie. W moim przypadku zachowania, które można zakwalifikować do zachowań kreatywnych (czy to dotyczące mnie samego, czy mojego otoczenia) wynikają z mojej postawy poznawczej – po prostu kieruje mną dziecięca ciekawość, potrzeba zrozumienia, jak *to* (czyli cokolwiek) „naprawdę działa”. Innymi słowy, źródłem moich zachowań kreatywnych jest fakt, że cały czas jeszcze dorosłeję.

Z tej „niedorósłości” (przepraszam – dziecięcej ciekawości) biorą się zabawy, o których dorosłemu powinno pewno być wstyd mówić, a które inspirują mnie do myślenia „inaczej”, do zrywania ze stereotypem i podważania utartych schematów.

Jedną z moich ulubionych jest zabawa językiem, zwłaszcza kiedy jadę samochodem. A więc na przykład stoję w korku i widzę napis *Stacja Paliw* – *Stancja Paliw*? Co oni tam na tej stacji mogą robić?... albo słucham konkursu w radiu rfm classic – jak przetłumaczyć na język polski słowo *slowfood*, widzę parking *Parkuj i jedź* – przecież *slowfood* to *Smakuj i jedź!* (wygrało jedzenie ze smakiem).

Robię też jeszcze bardziej „żenujące” rzeczy. Zadaję sobie czasami pytania (również na głos), np. takie: dlaczego mówi się „jeden za drugim”, a dlaczego nie „drugi za trzecim”, a dlaczego ten przed „jednym” jest „drugi” – moją ukochaną żonę trochę to irytuje i słyszę: „co ty, dzieckiem jesteś?” O tak! – coś radośnie we mnie woła: – oj tak, bo takie pytania zadają dzieci, dokąd nie uznają, że są już dorosłe, bo wiem, iż kreatywność ma swoją siłę w dziecięcej ciekawości.

Z rzeczy poważniejszych, zastanawiamy się w pracy, jak coś zrobić najlepiej (by nie być banalnym, weźmy np. taki problem: jak najlepiej obsłużyć klienta). Kręcimy się w kółko, stereotyp za stereotypem. Nagle przychodzi mi do głowy psotne pytanie: a jak byście najgorzej chcieli obsłużyć klienta? I wtedy otwiera się zupełnie nowa perspektywa.

Jednak chyba największą inspirację daje mi czytanie książek z różnych dziedzin, zwłaszcza nauki, w których jestem laikiem. Często nie jestem w stanie opowiedzieć, o czym czytałem (!), ale niezwykle pouczające jest dla mnie i dające wielką satysfakcję śledzenie krętych dróg prowadzących do odkrycia czy nadążanie za tokiem rozumowania, gdy czytam o teorii strun, czym jest samolubny gen, czy dlaczego nie chcemy widzieć czarnych łabędzi. Im coś jest trudniejsze (a jest trudne zwykle dlatego, że nie pasuje do tego, co wiem do tej pory), tym bardziej pobudza moją ciekawość. A ciekawość dotąd, dokąd nie uznamy, że jesteśmy dojrzały i wiemy już wszystko, a na dodatek najlepiej, to niewyczerpalne źródło energii, to paliwo dla kreatywności, dzięki temu, że świat po prostu nie do końca jest poznawalny.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

W świecie biznesu kreatywność jest bardzo ważna, bo tylko ona jest pierwotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Tylko twórcy nowych rozwiązań korzystają z marzy pionierów do czasu, zanim inni pójdą w ich ślady. Ale nie tylko w takim aspekcie ważna jest dla mnie i w moim działaniu kreatywność. Zachowania kreatywne, tworzenie nowego daje przeżycia podobne do tych, które dostępne są naukowcom, gdy mierzą się z nierozwiązanymi zagadkami, czy artystom w natchnieniu realizującym swoje wizje. W tym sensie zachowania kreatywne są wartością samą w sobie, źródłem osobistej satysfakcji z pracy w miejscu i sytuacji, gdzie ludzie mogą swoją kreatywność materializować.

Jednocześnie w świecie biznesu, zwłaszcza tego często bezosobowego biznesu wielkich korporacji, kreatywność jest również sposobem dla kreatywnych na autentyczne przeżywanie w tych niesprzyjających warunkach, sposobem na nudę i anonimowość. Ma więc dla firmy i społeczności w niej pracującej wartość integracyjną, wartość nadającą głębszy sens codziennemu przechodzeniu do pracy.

Dodajmy, że jestem pod wielkim wrażeniem historii hinduskiej firmy HCL Technologies, która z ogromnego przeciętnego molocha przeistoczyła się w tętniący autentycznym życiem organizm – jedną z najbardziej dynamicznych i innowacyjnych firm na świecie, w której wszystkim się chce. Przeistoczyła się za sprawą jej CEO Vineet Nayara – marzyciela, znajdującego inspiracje dla tego, co tworzy, między innymi w przywoływaniu swoich pierwszych dziecięcych przeżyć i doświadczeń.

3. Jak Pan inspirowa innych do tego, by byli kreatywni?

Na wszystkie pytania, problemy w życiu zawodowym, problemy biznesowe i wszelkie inne istnieją odpowiedzi – różne odpowiedzi. Trzeba je tylko zobaczyć i wybrać najwłaściwsze. Te właściwe są dobrze ukryte, bo gdyby tak nie było, nie mówilibyśmy o kreatywności jako o czymś pożądanym, wyjątkowym – po prostu nie istniałaby potrzeba bycia kreatywnym. Kreatywność jest kluczem do wyszukiwania tych właściwych rozwiązań. Dlaczego nie umiemy ich znaleźć, dlaczego nie jesteśmy kreatywni? Bo dorostajemy, wydaje się nam, że znamy odpowiedzi na wszystkie pytania, przestajemy być kreatywni, by nie zwariować od poczucia ciągłej niewiedzy, niepewności i dla... spokoju. Odbywa się to kosztem tego, że to, co wiemy o tym, jak działa świat, jest nudne – tak jak nudny jest świat stereotypów i prawd wiecznych. W takim świecie wybory to kolejne remixy wyborów sprawdzonych, a więc wtórnych i wyeksploatowanych rozwiązań.

Ponieważ nie taki jest świat moich marzeń, to (z góry przepraszając za parafrazę, ale po prostu, podobnie jak Hermann Goering, *odbezpieczam rewolwer, gdy słyszę stereotyp czy oczywistą oczywistość*) skacze mi adrenalina. Na dorosłe, dojrzałe i sprawdzone podejście najlepsza jest pełna zaangażowania dziecięca „niegrzeczna” reakcja buntu, sprzeciwu, zaprzeczenia, ośmieszenia „sprawdzonej” prawdy, prowokacji intelektualnej zarówno wobec siebie, jak i wobec otoczenia. Taka mieszanka zaprawiona humorem otwiera nie tylko moje oczy, ale pomaga otworzyć oczy innym

współpracownikom na te dobrze ukryte, najczęściej proste, a *post factum* „przecież oczywiste” odpowiedzi i rozwiązania.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Prawdziwe przeżywanie życia, dążenie do prawdy, to akt twórczy i jego wynik, w czymkolwiek co robimy, czy to w myśleniu, zmienianiu obrazu siebie, czy otoczenia, czy wreszcie w praktycznym działaniu (w moim przypadku w zarządzaniu firmą). W sensie biologicznym ten, kto tego nie robi, nie stara się być kreatywny, po prostu gaśnie.

Łukasz Świerżewski

z-ca redaktora naczelnego Harvard Business Review Polska

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Mam kilka sposobów. Pierwszy – staram się wiele czytać. Przeglądam literaturę luźno związaną się z tematem, którym aktualnie się zajmuję – krótko mówiąc, „dużo czytam”. W tygodniu staram się uważnie przejrzeć co najmniej dwie książki, czytam kilka artykułów fachowych oraz przeglądam na bieżąco kilka portali i blogów z obszaru zarządzania.

Drugi mój pomysł na kreatywność to relaks i rozluźnienie. Potrafię dużo czasu spędzić pod prysznicem i dodam, że to jeden z płodniejszych momentów pod względem nowych pomysłów w czasie dnia. Wtedy uruchamia się wyobraźnia i swobodne skojarzenia, bez stresu mogę przemyśleć przyszłe aktywności. Pojawia się struktura i uporządkowanie, co ułatwia mi rozwiązywanie wielu wyzwań.

Trzeci sposób to *świadome nastrojenie się na wysokie fale* przez czytanie kogoś z galerii Mistrzów. Na przykład, przed napisaniem artykułu czytam dobrą literaturę i nawet nie chodzi o mi treść, ale o formę, o styl. Sięgam po *topowe wzorce* w danej dyscyplinie. Robię to po to, aby wejść na odpowiednią falę, czyli jeżeli ktoś chce napisać coś bogatego w formę – niech sięgnie po Gombrowicza, a jeżeli ktoś chce przygotować dobrą prezentację – niech sięgnie po najlepsze wystąpienie odnoszące

się do tego tematu. Mój pomysł – „sięgać po najlepsze”. Dopiero potem strukturalizuję zagadnienie – zawsze porządkuję, czyli robię duży obraz całego zagadnienia. Spisuję na kartce, nie zabieram się do zagadnienia, gdy nie mam tematu uporządkowanego, bo kreatywność nie jest wielkim natchnieniem.

Sposób czwarty – „łapanie myśli”. Gdy intensywnie pracowałem przez cały dzień, to w nocy (tuż przed zaśnięciem) czuję, jak mój umysł jest jeszcze rozpędzony. Nauczyłem się wykorzystywać ten rozpęd i dlatego czymś nieodzownym jest notatnik przy łóżku. Notuję zdania, frazy, bo wiem z własnego doświadczenia, że główna idea mi nie ucieknie, ale mały fragment, zgrabna fraza może bezpowrotnie ulecieć.

I na koniec sposób piąty – burza mózgów. Ta metoda jest trochę kontrowersyjna, jednak dla mnie okazuje się bardzo przydatna, ponieważ pomaga mi wyartykułować to, co myślę. Kiedy mam słuchaczy, to podczas dyskusji mogę zwerbalizować i uporządkować swój pomysł. Jako lider często stosuję tę technikę, ale nie po to, aby stworzyć wspólnie coś nowego, lecz po to, by dobrze wyartykułować, doprecyzować i zmodyfikować tłącą się już w głowie ideę. Oczywiście wykorzystuję też burzę mózgów do tego, by razem z zespołem stworzyć coś nowego, opracować nowy pomysł, ale dzieje się to wtedy, gdy sam nie mam rozwiązania.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

W każdym miejscu pracy jest jakiś element stały i element kreatywny. W mojej pracy pierwszym twórczym elementem jest umiejętność śledzenia i wyboru ważnych idei, bo to, czym się zajmujemy, to *dostarczanie nowych idei środowisku menedżerskiemu*. Musimy mieć wyostrzone czujki, by zlokalizować i wychwycić nowe idee, ale też by nowe idee tworzyć. Jednak – bądźmy realistami – liczba rzeczy, jakie można stworzyć, jest ograniczona, dlatego jestem raczej *poławiaczem*. Raczej widzę siebie jako *łowcę*, który poluje i szuka. To pierwszy kreatywny element w mojej pracy – „umieć wynajdywać zagadnienia, które będą ważne”.

Drugi obszar kreatywności w mojej pracy związany jest z tworzeniem artykułów lub redagowaniem tekstów. Moim zadaniem jako zwierzchnika redakcji jest nakierować na właściwe tory osoby, które pracują nad tematem. Muszę w krótkim czasie i przy ograniczonej liczbie informacji (nie zajmowałem się całym zagadnieniem, nie byłem przy rozmowie), podpowiedzieć koncept. Powinienem zasugerować sposób – jak o danym tema-

cie opowiedzieć, jak opisać zagadnienie, jak nadać strukturę, aby całość była na właściwym poziomie i miała solidny wymiar merytoryczny. Zatem czuwam nad tym, by połączyć aspekt jakościowy i atrakcyjność. Jakość jest ważna, bo chcemy, by nasz magazyn był stale na najwyższym poziomie. Mamy jasne ramy jakościowe, w które należy włożyć dużą wiedzę, czyli kreatywność musi utrzymywać się w ramach wysokiej jakości.

Trzecie miejsce, w którym widzę ogromną rolę kreatywności w mojej pracy, wiąże się z faktem, że jestem członkiem zespołu zarządzającego w ICAN Institute. Spoczywa na mnie obowiązek wyszukiwania nowych źródeł przychodu dla firmy, nowych rozwiązań związanych z przetwarzaniem wiedzy. Tu rodzi się konieczność myślenia biznesowego.

3. Jak Pan inspiruje innych do tego, by byli kreatywni?

Po pierwsze, na pewno nie działa stymulowanie pod hasłem: „bądź kreatywny!”. Po drugie, nikt nie będzie twórczy, jeżeli nie będzie miał na to czasu. Kreatywność, czyli działanie w sposób twórczy, wymaga spokoju, oderwania, ale i presji. To, co powiedziałem o potrzebie czasu, nie oznacza, że mamy mieć nieograniczoną ilość tego dobra, ale osoba twórcza musi mieć możliwość skupienia się. Dlatego, podczas poszukiwania i tworzenia nowych koncepcji powinniśmy mieć możliwość koncentracji na zagadnieniu. Pracownikowi należy dać sposobność, by mógł się skoncentrować na jednym problemie, a nie na piętnastu innych, bo takie zarządzanie zabija twórczość! Innymi słowy, niemożność skupienia, zmuszanie do robienia wielu rzeczy na raz, wyzwała działanie znane jako „droga po linii najmniejszego oporu”, „rutyna”. Kolejna rzecz – należy określić ramy dla kreatywności. Jeżeli mamy możliwość tworzenia *w ogóle*, to człowiek nie będzie wiedział, co ma zrobić! Można powiedzieć, że każde twórcze myślenie odbywa się w pewnych ramach. Nawet gdy ramy są wąsko zakreślone i wydają się restrykcyjne, to mogą okazać się bardzo twórcze, casus – polska literatura i kabaret w warunkach PRL-u. Twórcy tego okresu byli kreatywni, bo działali w bardzo zawężonych i sztywnych ramach. Czyli, szukając pewnej recepty, powiedziałbym: *Należy zawęzić pole, dobrze ukierunkować, precyzyjnie skanalizować myślenie, a wówczas wewnątrz tego, co zakreślone, uaktywnią się ogromne obszary i przestrzenie!*

Od swoich pracowników oczekuję, by najpierw pokazali mi konspekt pracy – sposób swojego myślenia, jakiś plan tego, co chcą zrobić, zanim zaczną pisać tekst. Mówię – „pokaż mi swój draft”. Wtedy pojawia się

możliwość dyskusji i ewentualnej korekty. Jednym słowem: dyscyplina połączona ze swobodą.

Mówiąc o oddziaływaniu na innych w kontekście rozwoju kreatywności, musimy wspomnieć o prawie do porażki. Ktoś, kto ma wymyślić coś w miarę świeżego, oryginalnego, powinien mieć poczucie, że ma prawo do błędu. Gdy ludzie pracują w kulturze, która karze za błąd (gani, piętnuje, wyśmiewa) albo przeciwnie – gdzie pochlebstwo staje się chlebem powszednim, to w takim miejscu nic twórczego nie powstanie. Trzeba dać swobodę i przekonanie, że próbowanie jest dobre.

I ostatni element – podawanie *intelektualnych stymulatorów*, co dla mnie oznacza podsuwanie przykładów – może to być zaproponowanie wartościowej lektury lub przeznaczenie czasu na krytyczną dyskusję i omówienie tematu. Kreatywności pracowników trzeba bowiem często nieco pomóc.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Odpowiem troszkę dłużej. Czytałem kiedyś noblowski wykład Wisławy Szymborskiej *Poeta i świat*. Nasza noblistka powiedziała tak: *Jest, była, będzie zawsze pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. Bywają tacy lekarze, bywają tacy pedagodzy, bywają tacy ogrodnicy i jeszcze setka innych zawodów. Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią w niej dostrzec coraz to nowe wyzwania. Pomimo trudów i porażek, ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązanego zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. Natchnienie, czymkolwiek ono jest, rodzi się z bezustannego „nie wiem”. To właśnie ta pasja do działania i odkrywania wartościowych rozwiązań jest dla mnie prawdziwą kreatywnością.*

Kreatywność często ma niewiele wspólnego z wymyślaniem czegoś zupełnie nowego. Kreatywność nie zawsze jest odkrywaniem nowych światów, sytuacje, gdy ktoś stworzy super innowacje, zdarzają się bowiem niezwykle rzadko. Takie pojmowanie twórczości byłoby niezwykle frustrujące i w efekcie... mało kreatywne! Istnieje wiele możliwości stopniowego poprawiania spraw. Co więcej, jest to dostępne dla każdego na co dzień i – w moim przekonaniu – w tym tkwi siła ogólnego postępu.

Do tej kategorii zaliczam twórcze naśladownictwo. Badania firm wykazały, że ci, którzy są postrzegani jako najwięksi innowatorzy, często są

genialnymi naśladowcami. Naśladowca to ten, który idzie zaraz za..., depce po piętach. Pierwszy w peletonie w mozołę uczy się na błędach, inwestuje duże kwoty w poszukiwania. Drugi zajmuje się szybkim wdrażaniem. Sztandarowym przykładem takiego stylu jest Apple. Steve Jobs nie wymyślił żadnej technologii, którą błyszczą jego produkty. On nie wymyślił ekranu dotykowego, elementów składowych PC-ta. Jobs każdą z tych innowacji potrafił w porę dostrzec i połączyć je w nowy, twórczy sposób. Opakował to wszystko w sposób maksymalnie przyjazny dla użytkownika i zebrał owoce innowacji. Zatem, aby być twórczym, nie trzeba wymyślać idei zmieniających świat, wystarczy być mistrzem we wdrażaniu. Usłyszałem kiedyś takie zdanie: *Przyszłość już istnieje, tylko nie została jeszcze szeroko rozpowszechniona*. Wszystko, co będzie ważne, już się wydarza, tylko nie zostało jeszcze rozdystrybuowane i szeroko poznane.

Twórczość to właśnie podejście poety. Świadomy trud wykonywany z zamiłowaniem i wyobraźnią oraz szczęśliwe ułożenie gwiazd. Gdy łączą się te elementy, powstają przełomowe innowacje. Zawsze jest w tym rola przypadku. Trzeba jednak starać się być tym poetą wśród rzemieślników, ale do tego każdy może dążyć i każdy ma do tego warunki. A czy to wystarczy do stania się wielkim kreatorem? Cóż, liczy się owa szczypta szczęścia.

Łukasz Wejchert

Prezes Zarządu Onet.pl

1. Skąd czerpie Pan pomysły?

Uważam, że wysiłek fizyczny doskonale oczyszcza głowę. To z jednej strony aktywny odpoczynek, a z drugiej doskonały filtr, który pozwala na oddzielenie tego, co ważne, od tego, co nieistotne. A im więcej wolnej przestrzeni w głowie, tym więcej miejsca na dobre, kreatywne pomysły.

2. Jakie znaczenie ma kreatywność w Pana działaniu?

Przy dynamice rynku, która cechuje sektor internetowy, myślenie poza schematami jest niezbędne. Internet to strefa bez granic. W naszym śro-

dowisku często powtarzamy: „sky is the limit”. Trzeba jednak pamiętać, że za chmurami jest zawsze słońce, nawet gdy pada deszcz, dlatego na koniec dnia wygrywają ci, którzy potrafią spojrzeć na rynek z zupełnie nowej perspektywy, nie kierując się chwilowymi trendami czy modą. Dobry i kreatywny projekt obroni się zawsze i wszędzie. Staram się pracować z ludźmi, którzy widzą rzeczy nie płasko, lecz w 3D i są otwarci na inne rozwiązania.

3. Jak Pan inspirował innych do tego, by byli kreatywni?

Nie jestem typem człowieka, który narzuca swoje zdanie innym i za wszelką cenę forsuje „jedyne słuszne rozwiązanie”. Najlepsze pomysły są wynikiem dialogu, starć osobowości i poglądów, dlatego dobrze jest mieć takich kreatywnych sparingpartnerów. Poza tym tam, gdzie jest swobodny przepływ myśli i panuje atmosfera tolerancji, jest też idealny grunt do tego, by rozwijała się kreatywność. Staram się zasiać w ludziach takie ziarno kreatywności, pozwolić mu kiełkować i rozwijać się. Czasem z tego ziarna rodzą się zaskakujące koncepcje i niestandardowe rozwiązania. A o to przecież chodzi.

4. Czym dla Pana jest „kreatywność”?

Umiejętnością widzenia rzeczy, których pozornie nie widać.

Podsumowanie dyskusji

Pytanie pierwsze

Do zadania pierwszego pytania popchnęła mnie ciekawość, chciałem się bowiem dowiedzieć, czy moi rozmówcy mają jakieś sposoby, dzięki którym rozwijają się w zakresie twórczego myślenia. Czy tego typu doświadczenie jest dla nich rodzajem nieuchwytnego stanu, który się pojawia i znika i którego owoce zbieramy niezależnie do naszego świadomego działania? A może jest raczej tak, że potrafią swoje doświadczenia nazwać i – stopień, który wydaje się najwyższy – świadomie je stosują? Słowem, chciałem poznać sytuacje i metody, jakie wykorzystują przy opracowywaniu pomysłów. Przyglą-

dając się udzielonym odpowiedziom, zauważyłem, że można je pogrupować w kategorie.

a. Kreatywność a wysiłek fizyczny i relaks

Część pytaných osób wspominała o doświadczeniu kreatywnego myślenia w sytuacji wysiłku fizycznego czy relaksu. Niektórzy mówili o tym, że wysiłek fizyczny pozwala im na *intensywniejsze włączenie szarych komórek i pozbycie się stresu* (NB), inni opowiadali o doświadczeniu twórczego stanu podczas *brania długiego prysznica* (ŁŚ), *przebywania w górach* (MK), *bycia na plaży i podczas oddawania się swobodnemu myśleniu* (GM).

Do tej kategorii można zaliczyć także świadome wkomponowanie swoich aktywności w rytm pracy organizmu – wykorzystanie natłoku *pomysłów tuż przed zaśnięciem* (ŁŚ).

Osoby, które podawały te odpowiedzi, często wspominały konieczność szybkiego wykorzystania takiego twórczego natchnienia przez *notowanie pomysłów i podążanie ich tropem* (MK).

b. Kreatywność a interakcje społeczne

W odpowiedziach pojawiał się wątek doświadczenia twórczej inspiracji w kontakcie/przez kontakt z innymi. Owo „spotkanie” może przybierać postać: *ostrej i merytorycznej dyskusji, twórczego spięcia* (GT), *swobodnej rozmowy prowadzonej z kolegami z innej branży* (PŁ), *korespondencji ze słuchaczami* (DB), *spotkania ze współpracownikami, podczas którego nieuchwytnie myśli ubierane są słowa* (ŁŚ), czy wreszcie *świadomie zaplanowanej rozmowy z osobą inteligentną i komunikatywną reprezentującą inną profesję* (JK). Do tej kategorii możemy zaliczyć też rozmowy zaplanowane w tym celu, aby *wyzwolić się z własnego pudełka* (JK), lub spotkania z zespołem organizowane po to, by usłyszeć pytania, obserwować reakcję, i ostatecznie *zwerbalizować swoje myśli* (ŁŚ). Niektórzy, widząc duży potencjał w tego typu interakcjach, stworzyli dla siebie rodzaj zaplecza, zespołu, *który pomaga w znalezieniu inspiracji* (DB). W przeważającej części wypowiedzi moi rozmówcy przyznawali, że *praca zespołowa jest jedną z metod wyzwolenia kreatywności* (NB).

c. Kreatywność a ja sam ze sobą

Moi rozmówcy wymieniali też sposoby, jakie stosują „sami na sobie” w celu rozwijania twórczego myślenia. I tak, wykorzystują *pytania, które spisują, a potem stawiają samemu sobie* (JK), *celowo gromadzą dane, prowokują swoje*

myślenie przez pytania: „a odwrotnie?” (ZM), systematyczne poszukiwanie nowych informacji w przekonaniu, że za ich pośrednictwem stworzą nowe rozwiązania (ŁŚ), lub wybierają świadome bawienie się słowami w celu tworzenia nowych kombinacji, podejmowanie próby zrozumienia procesów, zjawisk z innej dziedziny, profesji (AS). Do tej kategorii możemy zaliczyć także poznawanie nowego świata, oddanie się instynktowi ciekawości, wejście w coś innego, nowego (AN), a także postawienie samemu sobie wymagających celów lub próbę podążania za osobami, które w danej dziedzinie osiągnęły mistrzostwo – dorównać mistrzom (ZM), nastroić się na wysokie fale, sięgnąć po najlepsze (ŁŚ).

Czytelnik szczególnie zainteresowany zagadnieniem procesu twórczego myślenia oraz zasad, które go wspierają, w dalszej części książki – w rozdziałach 2–3, 5, 7–11 – znajdzie wiele wiadomości na ten temat.

Pytanie drugie

Zadając pytanie drugie, chciałem dowiedzieć się, jaką rolę odgrywa kreatywność w świecie zawodowym moich rozmówców. Czy jest to wartość drugo-, trzecioplanowa, czy raczej jest czymś priorytetowym? W tym pytaniu interesowało mnie także uzasadnienie, co w ocenie moich rozmówców tworzy zapotrzebowanie na tego typu jakość. Podanie wyjaśnienia, dlaczego taki styl myślenia i działania jest ważny.

Dla moich rozmówców kreatywność to: *podstawa i istota ich profesji (DB), wartość najwyższa, fundament, na którym budują swoje działania (MK), funkcja przetrwania (AN), konieczność (GT), wartość niezbędna (ŁW), coś, co ma znaczenie podstawowe (GM), sposób na stworzenie nowej perspektywy (ŁW), sposób na uprawianie swojego fachu (ZM), metoda na robienie tego, co jest powtarzalne (GM).*

W wypowiedziach pojawiała się kategoria bardzo szeroka. Dla niektórych kreatywność jest wartością – by użyć języka filozoficznego – samą w sobie, wartością *per se*; oto w wypowiedziach pojawiały się sformułowania: *autentyczne przeżywanie, źródło satysfakcji, wartość nadająca głębszy sens codziennej pracy (AS).*

A co, zdaniem moich rozmówców, wywołuje zapotrzebowanie na kreatywność?

Otóż kreatywność pojmowana jest jako adekwatna reakcja na procesy, jakie dokonują się w środowisku, w którym się znaleźli moi goście. Według pytanych, ich „tu i teraz” stawia przed nimi takie zadania, którym można sprostać jedynie przez kreatywne działanie. I tak, w wypowiedziach uzasadniających konieczność kreatywnego myślenia pojawia się: *zmienna rzeczywistość* (NB), *ściganie się z innymi, którzy mogą być pierwsi* (PŁ), *szybkie rozpowszechnianie się stworzonych rozwiązań* (JK), naciski, jakie wywołuje branża, i nowe technologie, w których to, co dziś wydaje się niemożliwe, jutro jest powszechnie stosowane (GT). W tym ujęciu kreatywność jest sposobem na jak najlepszą realizację zadań względem grupy klientów (ŁŚ), metodą na odróżnienie się do konkurencji, wyjściem poza przewidywalność (AN), pomocą w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, oraz sposobem na potencjalną marzę dla pioniera (ASZ).

Czytelnik, który szczególnie zainteresowany jest zagadnieniem wartości kreatywnego myślenia w środowisku, znajdzie wiele informacji na ten temat w rozdziałach 4 i 6.

Pytanie trzecie

Jednym jest bycie twórczym i posiadanie sposobów na to, by zwiększyć swoją zdolność kreatywnego myślenia, a czym innym jest świadome wpływanie na ludzi w celu rozwijania ich w tym zakresie. Przy stawianiu trzeciego pytania towarzyszyła mi chęć dowiedzenia się, jakie sposoby wykorzystują moi rozmówcy, aby pomóc innym, by byli bardziej twórczy.

Przeglądając udzielone odpowiedzi nie mogłem oprzeć się wrażeniu, że w części moi goście opowiadali o menedżerskim abc, wspominali bowiem o: czasowym zawieszeniu krytyki i dawaniu zespołowi autonomii (NB), dobrej selekcji do zespołu (MK), usunięciu strachu i udzielaniu zachęty do podejmowania ryzyka, zachęcaniu do bezkompromisowości (MK), ясnemu określeniu zadań i oczekiwaniu na rezultaty z jednoczesnym powstrzymaniem się od pouczania (JK), prowadzeniu rozmów i słuchaniu zgłaszanych pomysłów (GM), delegowaniu zadań i uświadamianiu pracownika, że otrzymuje szansę na stworzenie czegoś własnego (AN), organizowaniu pola twórczej dyskusji i współzawodnictwa, oraz docenianiu mocnych strony członków zespołu

(GT), stworzeniu możliwości podejmowania skalkulowanego ryzyka, przyzwoleniu na uczenie się na błędach (PŁ).

Jeżeli ktoś z czytelników, śledząc te odpowiedzi, dojdzie do wniosku: *ni-hil novi*, „to już słyszałem i to już znam”, to jedynie zasugeruję, by nie pomniejszać ich wartości, bo owo abc jest podstawą. Jest czymś w rodzaju fundamentu, na którym dopiero można budować pomysły zarządcze, *stricte* odnoszące się do wyzwalania twórczego myślenia wśród pracowników. I tylko w takim ujęciu zaproponowana przez mnie kategoria *menedżerskie abc* nie jest próbą umniejszenia wartości tego typu rozwiązań, a jedynie ma służyć podkreśleniu ich zasadniczego znaczenia. Jeżeli zaś idzie o drugi zestaw praktyk, tych, które ściśle odnoszą się do rozwijania twórczego myślenia, to moi rozmówcy wymienili: świadome otaczanie się ludźmi mającymi dobre pomysły (MK), prowadzenie rozmów i słuchanie pomysłów innych (GM), stworzenie poczucia akceptacji dla nowości oraz przyzwolenie na pewną obrazoburczość (JK), posługiwanie się prowokacją intelektualną zaprawioną dobrym humorem (AS), zagwarantowanie możliwości skupienia i określenia ram, które dają szansę na kreatywność, zapewnienie prawa do porażki, poddawanie intelektualnych stymulatorów (ŁŚ), poszukiwanie sparringpartnerów, stwarzanie atmosfery tolerancyjnego dialogu i starcia (ŁW), zachęcenie do bezkompromisowości w zakresie działania (MK), ale też egzekwowanie rezultatów, bo ich brak zniechęca kolejne kreatywne jednostki do tego typu aktywności (NB). Dodatkowo osoba, która uczy lub wymaga od innych twórczego myślenia, sama od czasu do czasu powinna wpaść na jakiś pomysł (GM).

Czytelnik zainteresowany tym tematem znajdzie w rozdziale 12 wiadomości dotyczące tworzenia klimatu, który sprzyja twórczemu działaniu w zespole, oraz będzie mógł poznać praktyczne sposoby uruchamiania procesu innowacji w swojej organizacji.

Pytanie czwarte

Rozmowę z zaproszonymi gośćmi kończyłem prośbą o jednoznaczne określenie tego, czym dla nich jest kreatywność. W podawanych odpowiedziach pojawiał się opis:

a. umiejętność, bliźniaczo podobna do przedsiębiorczości, operatywności: trampolina do zmian (NB), generowanie nowych pomysłów, chwytność sedna problemu (MK), sztuka znajdowania wyjścia z każdej sytuacji (PŁ), sposób na stopniowe poprawianie spraw (ŁŚ), złożenie ogólnodostępnych elementów w nową całość (GM), zdolność do znajdowania rozwiązań (JK), czy umiejętność, dzięki której powstają pomysły (MK), szansa na zrobienie czegoś wyjątkowego (AN).

b. rodzaj ogólnej postawy, jaką można przyjąć w życiu i działaniu: pasja do odkrywania wartościowych rozwiązań (ŁŚ), wejście w stan, jaki osiągają naukowcy przed odkryciem czy artyści, wyjście z nudy (AS), rodzaj podejścia związany z czujnością, ryzyko, flow, intuicja, chwytność współzależności (DB), nowe widzenie rzeczy, których nie widać (ŁW), sposób na przekształcenie siebie i świata (AS), coś z pogranicza dzieł poety, gdzie często zdajemy sobie sprawę ze swoich ograniczeń (ŁŚ).

c. rodzaj zadatku/potencjału, który należy rozwijać: wykorzystanie zdolności mózgu, efekt ciężkiej pracy, coś, co trzeba rozwijać i podsycać (AN). W tej kategorii kreatywność jawi się jako wartość dana i zadana, którą można rozwijać dzięki praktycznej wiedzy i wysiłkowi (ZM). Niektórzy rozmówcy wyrażali pogląd, że jest to umiejętność, którą można w sobie rozwijać (GT).

Czytelnik zainteresowany moim sposobem definiowania fenomenu, jakim jest kreatywność, znajdzie wiele informacji w rozdziałach 2 i 13, gdzie starałem się opisać, jak można rozumieć tę umiejętność.

Na koniec tego rozdziału odpowiem na pytanie, które może pojawiać się podczas tej lektury: „a dlaczego w grupie 12 osób są sami mężczyźni?”. Cóż..., nie mam szczęścia do kobiet, podejmowane próby rozmowy na temat kreatywności paliły na panewce. Słowem... parytetu w powyższych rozmowach ewidentnie brak. Odnosząc się jednak poważnie do takiego pytania, mogę szczerze przyznać, że przy wyborze osób, z którymi rozmawiałem, nie kierowałem się kryterium płci. Takiego zamiaru nie miałem, zresztą w dalszej części książki zabierze głos wiele Pań.



Marek Stączek – ghostwriter, mówca, autor książek z zakresu psychologii w biznesie. Obszary jego zainteresowań to: rozwój kreatywności i innowacyjnego myślenia, sztuka prezentacji publicznej, storytelling. Od kilkunastu lat realizuje projekty szkoleniowe i doradcze dla pracowników największych polskich firm.

Marek Stączek w sposób konkretny i uporządkowany pokazuje metody, dzięki którym organizacja może przejść od stadium rozwojowego "Pomysłowego Dobromira" do etapu, w którym mikro i makro innowacje spowodują skok wartości firmy. Autor "Kreatywności" podaje managerom i pracownikom konkretne narzędzia, dzięki którym kreatywność przestanie być świętem, a stanie się codziennością. Pokazuje, jak ważna jest rola środowiska sprzyjającego innowacjom, jak bardzo opłacalne jest stworzenie i rozwijanie takiego klimatu pracy.

Monika Lech, Dyrektor Pionu Informacje, Grupa Onet.pl S.A.

Książkę Marka Stączka otwiera intrygujące zdanie: "Kiedy wieje wielki wiatr, większość ludzi szuka schronienia, a tylko niektórzy budują wiatraki" i rzeczywiście, autor w dalszej części swoich rozważań podaje sposoby na budowanie. Dzieli się doświadczeniem związanym z rozwijaniem kreatywnego myślenia i przedsiębiorczego działania. Ciekawym zabiegiem jest zaproszenie do dyskusji ludzi ze świata biznesu, sztuki, organizacji i nauki. Czytelnik bez wątpienia znajdzie wiele praktycznych pomysłów i inspiracji. Gorąco polecam!

Edyta Brykała, Dyrektor Zarządzająca Noble Concierge

Kolejna, i znów świetnie napisana, książka Marka Stączka. Tym razem autor "wziął na warsztat" jeden z procesów umysłowych - szczególnie wyróżniających ludzi w całym świecie przyrody a jednocześnie niezwykle skomplikowany - kreatywność. Stączek nie tylko przystępnie tłumaczy, co współczesna psychologia o nim wie, ale pokazuje, jak go rozwijać. Ten praktyczny aspekt książki będzie niezwykle cenny dla każdej osoby, dla której twórcze myślenie jest podstawą aktywności zawodowej. A może nie tylko... Bo bez kreatywności trudno wyobrazić sobie satysfakcjonujące życie, nie tylko to profesjonalne.

Marcin Rotkiewicz, *Polityka*

EdisonTeam.pl

ISBN 978-83-61485-17-9

