

Andrzej Mirski

TWÓRCZOŚĆ JAKO WYZWANIE I SZANSA DLA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Zarządzanie twórcze jako nowa dziedzina

Zarządzanie twórcze jest nową dziedziną wiedzy w dziale nauk o zarządzaniu. Jako przedmiot nauczania wprowadzone zostało przez Tudora Rickardsa w roku 1984 w Manchester Business School i szybko znalazło uznanie w innych szkołach biznesu¹. Warto na marginesie dodać, iż w tym samym czasie naukę o twórczości propagował w środowisku inżynierskim doc. dr Tomasz Kocowski z Instytutu Psychologii UJ. Miałem przyjemność uczestniczyć w dwóch zorganizowanych w Sudetach znakomitych warsztatach twórczego myślenia, w których uczestniczyli przede wszystkim naukowcy, inżynierowie, projektanci i wynalazcy, psychologowie zaś pomagali im w osiągnięciu twórczego podejścia i generowaniu twórczych rozwiązań w ich dziedzinach działalności. W Polsce nie było jeszcze w tym czasie wielkiego prywatnego biznesu, menedżeryzm zaś robił dopiero pierwsze, z konieczności niezbyt udane kroki w anachronicznym i nieefektywnym sektorze państwowym. Siłą rzeczy akcentowano więc przede wszystkim tę sferę twórczości, którą można nazwać twórczością technologiczną, a która zawsze odgrywała i nadal odgrywa w świecie współczesnego biznesu ogromną rolę. Zasady twórczego zarządzania mogą i powinny być także zastosowane i rozwinięte w innych dziedzinach zarządzania – również w dziedzinie zarządzania w kulturze.

Zarządzanie twórcze pojawia się zatem jako kolejna dziedzina zarządzania, po zarządzaniu jakością, zarządzaniu zmianą, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu personelem (potencjałem ludzkim), po technologii informatycznej w zarządzaniu, a także zarządzaniu wiedzą. Z tymi wszystkimi dziedzinami ma wiele wspólnego i poniekąd nawet się z nich wywodzi. Zarządzanie jakością rozpoczęło się w Japonii w latach czterdziestych i oznaczało przewrót w organizacji produkcji. Bierny do tej pory robotnik stał się twórczym i zaangażowanym partnerem w dziedzinie wytwarzania. Zarządzanie zmianą jest skutkiem powszechnej świadomości tego, iż w zmiennym, burzliwym otoczeniu firma musi bez przerwy dokonywać zmian, aby się nie tylko przystosować do sytuacji, ale jeszcze wyprzedzić oczekiwania rynku. Zarządzanie strategiczne za cel przyjęło myślenie wielowariantowe, twórcze, interdyscyplinarne i systemowe. Zarządzanie personelem przekształciło się w latach osiemdziesiątych w nowoczesną

¹ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Warszawa 1998.

dziedzinę zarządzania potencjałem ludzkim, a więc największym skarbem, jaki obecnie mają firmy, zajmującą się między innymi sposobami wydobywania z tego skarbu tego, co najważniejsze – twórczej myśli. Wreszcie zastosowanie technologii informacyjnej w biznesie pozwoliło odciążyć ludzki umysł od wielu mechanicznych prac, aby skoncentrować się mógł bardziej na pracy koncepcyjnej i twórczej, wspomagając ją jednocześnie nowymi pomocniczymi technikami i umożliwiając szybką wymianę idei poprzez sieci informatyczne i multimedialne. Kolejnym zaś bardzo ważnym nurtem jest nurt zarządzania wiedzą. Zarządzanie twórczością ma z nim wiele wspólnego – ale są też tutaj istotne różnice. Ze wszystkich wymienionych zarządzanie twórczością jest najnowsze i mające w przyszłości największe perspektywy.

Zarządzanie wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą wywodzi się z faktu, że stała się ona kluczowym zasobem organizacji, przewyższając znaczeniem dotychczasowe zasoby, takie jak ziemia czy kapitał. Jest ona także jednym z kluczowych czynników innowacji. Z jednej strony bowiem twórczość generuje wiedzę, z drugiej – wiedza stymuluje twórczość. Wiedza jest czymś więcej niż informacja – to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu². Wiedza jest nie tylko głównym zasobem organizacji, ale także stanowi podstawę do określania jej misji, celów, strategii i planów³. Koncepcja zarządzania wiedzą powstała w latach osiemdziesiątych, a rozwinęła się na przełomie stuleci, zwłaszcza po ukazaniu się artykułu Karla Wiiga⁴. Koncepcji zarządzania wiedzą używają często w swej praktyce zwłaszcza wielkie firmy konsultingowe, podając własne, zadowalające od strony teoretycznej definicje. Pricewaterhouse Coopers definiuje zarządzanie wiedzą jako „sztukę przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji”, a Ernst&Young jako „system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu osiągnąć one mogą przewagę konkurencyjną”⁵. W zarządzaniu wiedzą można wyróżnić trzy najważniejsze procesy: (1) tworzenie wiedzy, (2) używanie wiedzy, (3) archiwizowanie wiedzy⁶. Tworzenie wiedzy jest niezwykle ważnym przejawem twórczości (zresztą twórczość zawsze – oprócz doznań intelektualnych, estetycznych czy moralnych – tworzy jakąś wiedzę, oczywiście jest też, że trzeba ją sensownie używać i archiwizować). Widać zatem, jak bardzo są sobie bliskie i w jak dużym stopniu się pokrywają zarządzanie wiedzą i twórczością. Nonaka i Takeuchi⁷ proces kreacji wiedzy opierają na czterech zasadniczych – jak to nazywają – etapach konwersji wiedzy. Pierwszy etap to socjalizacja (z wiedzy ukrytej do ukrytej), gdy przyjmujemy wiedzę

² P. Drucker, *Spółczesność postkapitalistyczna*, Warszawa 1990.

³ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Warszawa 2005.

⁴ K. Wiig, *Knowledge management: and introduction and perspective*, „The Journal of Knowledge Management”, No 1, September 1997.

⁵ J.J. Brdulak, dz. cyt.

⁶ Tamże.

⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.

bezpośrednio od innych (jest ona jednak nadal zamknięta w umysłach pracowników), drugi to eksternalizacja (z wiedzy ukrytej do jawnej) – artykulacja wiedzy ukrytej do dostępnej za pomocą dyskusji i technik twórczego myślenia (jest to etap kluczowy), następny etap to kombinacja (z wiedzy jawnej do jawnej), na którą składa się łączenie rodzajów wiedzy (dokumentacja, bazy danych, systematyzacja), i wreszcie internalizacja (z wiedzy dostępnej w wiedzę ukrytą), gdy wiedza jest przez pracowników przeformułowywana i staje się indywidualną wiedzą ukrytą. W zakresie zarządzania wiedzą są jeszcze dwa bardzo istotne pojęcia. Pierwsze z nich to koncepcja inteligentnej organizacji, która opiera się na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania przedsiębiorstwa, a także na perfekcyjnym zarządzaniu, rozwijaniu i wykorzystaniu zasobów⁸. Druga ważna idea to koncepcja kapitału intelektualnego, zdefiniowanego przez Stewarta jako materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości⁹.

Zarządzanie wiedzą a zarządzanie twórczością

Gwałtowny wzrost konkurencji we współczesnym biznesie każe poszukiwać sektorów nowych czynników i sektorów wzrostu. Takim sektorem i czynnikiem jest twórczość pracowników. Wzrost firm i dążenie do utrzymania się na rynku wiąże się ze zdolnością do wprowadzania bądź ulepszania nowych produktów, sposobów zarządzania, koncepcji strategicznych, form marketingu, nowych relacji międzyludzkich. Przede wszystkim zaś rośnie potrzeba nowych, nietuzinkowych, niestandardowych sposobów rozwiązywania problemów. Teoretycy zarządzania Bennis i Nanus¹⁰ oraz Ekvall i Parnes¹¹ udowodnili, że zdolność twórczego myślenia jest obecnie podstawowym wymogiem stawianym menedżerowi. Ma on wtedy kluczową zdolność tworzenia nowych wizji, stawiania czoła nowym problemom, stawiania się inspiracją dla twórczości pracowników i współpracowników. Również inny specjalista w zakresie zarządzania, Raudsepp¹², przedstawił empiryczne dowody silnego związku pomiędzy myśleniem twórczym a efektywnością i wydajnością firmy. Tak więc, w niczym nie umniejszając znaczenia wciąż tak ważnej dziedziny zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą, trzeba stwierdzić, że zarządzanie twórczością stanie się w najbliższym czasie równie ważną dyscypliną, tym bardziej iż zasadniczo z koncepcji zarządzania wiedzą wynika. Podobnie, rozumując na szerszej płaszczyźnie, można powiedzieć, że choć nadal istotny jest paradygmat gospodarki opartej na wiedzy, można przypuszczać, że w najbliższym czasie równie, a nawet bardziej istotny stanie się paradygmat gospodarki opartej na twórczości. Znowu w dużym stopniu wpływa on z pierwszego paradygmatu i jedno-

⁸ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Przemiany w technice i technologii XX wieku*, (w:) M. Haffer (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, UMK w Toruniu, tom B, Toruń 1998.

⁹ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London 1997.

¹⁰ Bennis, Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*, New York 1985.

¹¹ G. Ekvall, S. Parnes, *Creative problem solving methods in product development*, Creativity and Innovation Yearbook, Manchester Business School, Manchester 1988.

¹² E. Raudsepp, *Establishing a creative climate*, „Training and Development Journal” 1987, nr 4, s. 50–53.

częściej go uzupełnia (wszelka wiedza ostatecznie wypływa z twórczości), ale znamienne jest tutaj przesunięcie akcentów. Wiedza coraz bardziej tanieje – coraz tańszy i łatwiejszy (a w praktyce nieograniczony) staje się do niej dostęp, coraz trudniej ją ukrywać, coraz tańsze są jej nośniki. Wiedza się też obecnie w niesłychanym tempie dezaktualizuje. Posiadanie wiedzy sprzed zaledwie kilku lat może stać się nie zasobem, ale przeciwnie – obciążeniem, zalegającym półki, zbiory danych, twarde dyski – a nade wszystko zaśmiecającym mózgi. Tylko bieżące wzbogacanie wiedzy – a więc twórczość – jest czymś, co naprawdę stanowi wartość. W gromadzeniu, przetwarzaniu, a nawet zdobywaniu wiedzy zastąpić już mogą człowieka komputery, w dziedzinie twórczości jeszcze długo nie będzie to możliwe (choć mogą go w tym skutecznie wspomagać). Starą wiedzę trudno wykorzystać, a tym bardziej sprzedać – twórczość zaś jest źródłem ogromnych zysków i kołem napędowym cywilizacji. Warto pamiętać o tym, że w historii ludzkości zdarzały się cywilizacje zdecydowanie oparte na wiedzy, i chlubiące się tym, które mimo to weszły w stadium uwiądu, a w końcu upadły. Można tu choćby wymienić kulturę cesarskich Chin czy nawet (w pewnym stopniu) cywilizację starożytnego Egiptu, opartą na wiedzy kapłanów. Ale cywilizacje te upadły właśnie dlatego, iż wiedza, na której były oparte (niegdyś imponująca w stosunku do otoczenia), przestała się rozwijać.

Pionierski charakter zarządzania twórczością

Twórczość (w przeciwieństwie do wiedzy) nie tanieje i jest wciąż droga (choć może dawać ogromne zyski). Ale jej wysoki koszt jest skutkiem tego, iż zjawisko to jest stosunkowo mało poznane, powstające nierzadko przy ogromnym nakładzie intelektualnym (a często i materialnym), często metodą prób i błędów (czy też innymi drogami chaotycznego poszukiwania) podejmowanych przez nielicznych wybrańców. Jest to skutek wciąż dominującej elitarniej koncepcji twórczości. Ma ona długą historię. Kiedyś uważano, że twórczość jest w ogóle tylko domeną bogów¹³. Tak uważał Platon, dlatego sądził, że artysta powinien najwyżej naśladować naturę. Za uzurpujących sobie twórczość uważał poetów i dlatego przejawiał w stosunku do nich bardzo nieufną postawę. Z czasem zaczęto akceptować fakt, że człowiek może być twórczy, ale w dalszym ciągu widziano w tym procesie coś boskiego, cudownego, tajemniczego i niezwykłego. Nieprzypadkowo nazwa geniusz pochodzi od anioła. To skrajnie elitarne stanowisko zakładało, że twórca nawiedzany jest jakąś tajemniczą mocą bożą, której nie sposób badać. Czasem – paradoksalnie – moc ta nabierała demonicznego znaczenia. Tak więc Lombrozo i liczni jego uczniowie upatrywali źródła mocy twórczej w stanach patologicznych, dowodząc (w sposób dzisiaj całkowicie nieprzekonywujący) jakichś szczególnych związków pomiędzy twórczością a obłądkiem, a przynajmniej zaburzeniem psychicznym¹⁴. Dlatego stosunek do twórców długo był – często nadal jest – kontrowersyjny. Z jednej strony, są podziwiani, z drugiej – budzą nieufność, a w obu wypadkach są postrzegani jako obcy, inni od zwykłych ludzi.

¹³ S. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Lublin 2001.

¹⁴ Tamże.

Nie zawsze też twórczość jest odpowiednio wykorzystana, a nawet przyjmowana. Paradoks naszych czasów polega na tym, że mimo ogromnego zapotrzebowania na twórczość, często styka się ona z obojętnością, brakiem zaufania czy nawet oporem. Potrzeby ludzkie są progresywne, ale natura jakże często konserwatywna. Nie zawsze też w organizacjach istnieje dobra atmosfera do rozwijania kreatywności pracowników. Tak więc, studia nad zarządzaniem twórczością, jak i nad twórczością jako taką mają kolosalne znaczenie dla gospodarki i rozwoju cywilizacji. Tymczasem są to dziedziny wciąż znajdujące się „w powijakach”. Nie ma zresztą w tym nic dziwnego. To, co tworzy, jest zawsze mniej znane niż to, co jest tworzone. Twórcy rzadko zajmują się samym procesem tworzenia. Zapytani, zwykle udzielają zdawkowych odpowiedzi, gdyż albo nie chcą się dzielić najbardziej intymnymi szczegółami swojego warsztatu twórczego, albo (co nawet chyba częstsze) po prostu się nad nim zastanawiają. Twórczość wciąż ma charakter bardziej spontaniczny – jakieś pomysły, idee nagle się zjawiają, właściwie często nawet nie wiadomo, dlaczego i jak (stąd też wcale nie do końca wiadomo, czy są najlepsze ze zbioru możliwych). Dlatego też nadal często używa się takich niejasnych terminów, jak natchnienie, muza, geniusz, uważając twórców za wybrańców bogów, a samą twórczość za coś bardzo tajemniczego. A przecież zjawisko to można badać, rozwijać i stymulować w sposób systematyczny i naukowy.

Kryteria twórczości

Jest wiele definicji twórczości. Definicje te są w zasadzie zgodne co do jednego – zasadniczych kryteriów twórczości. Te kryteria to nowość i użyteczność¹⁵. Są one tak oczywiste, że w zasadzie nie ma sensu ich podważać i po prostu trzeba się z nimi zgodzić. O twórczości możemy mówić tylko wtedy, gdy mamy do czynienia z obiektem (idea, projektem, wytworem) nowym – inaczej jest to powielenie czy plagiat. O twórczości też możemy mówić, gdy obiekt jest w jakimś, choćby najmniejszym stopniu użyteczny czy wartościowy lub przynajmniej w tym kierunku zmierza – inaczej mamy do czynienia z bytem bezsensownym, przypadkowym lub po prostu śmieciem. Oczywiście „diabeł tkwi zawsze w szczegółach”, czyli kryteria nowości lub użyteczności przedstawiają także pewien problem, bo nic (o czym dalej) nie może być absolutnie nowe (inaczej byłoby niemożliwe lub bezsensowne) i w stopniu doskonałym dobre, wartościowe i użyteczne zawsze i dla wszystkich. Dyskusje wokół rozumienia tych kryteriów zwykle prowadzone są już w obrębie poszczególnych dziedzin twórczości. Zupełnie inne są bowiem kryteria nowości czy użyteczności w nauce, twórczości artystycznej, w biznesie i zarządzaniu, w medycynie i inżynierii, w życiu społecznym. Ale i w tych dziedzinach trwają spory, co to znaczy, że jakiś obiekt – w danej sferze – jest naprawdę nowy czy użyteczny.

Bardzo ważne jest też uświadomienie sobie, że kryteriów nowości i użyteczności nie da się traktować rozłącznie. W istocie stworzenie czegoś nowego (cechę tę można nazwać „nowatorstwem”) nie jest niczym specjalnie trudnym. Każde dziecko łatwo wpada na nowe pomysły, generuje nowe (przynajmniej dla siebie) zachowania. Wbrew pozorom, nowe obiekty mogą łatwo generować komputery ze względu na ogromne

¹⁵ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001.

możliwości kombinatoryczne (co dalej będzie dowodzone, nowy obiekt nigdy nie jest „nowy” w sensie bezwzględny, ale zwykle jest jakąś nową kombinacją czy transformacją). Również nie jest niczym trudnym ani specjalnym czynienie czegoś użytecznego (co zresztą jest szeroką definicją pojęcia pracy). Użyteczne rzeczy robią dzieci, ludzie niewykształceni, a także mogą je robić w bardzo szerokim i efektywnym zakresie komputery czy roboty. Tak więc „nowe” i „użyteczne” brane z osobna nie są niczym specjalnie trudnym ani złożonym (i rzecz jasna nie muszą wcale prowadzić do aktu twórczego). Natomiast stworzenie czegoś jednocześnie nowego i użytecznego – to rzecz znacznie bardziej złożona, wymagająca specjalnych właściwości. Zwykle wymaga dużej wiedzy, umiejętności, dojrzałości, odpowiedniej emocjonalności i osobowości, a także wielu innych cech, które trzeba rozwijać. Stąd rzadko prawdziwie kreatywne są dzieci (choć mają pewne cechy, które dla twórczości są przydatne, brak im jednak innych ważnych umiejętności), rzadko są kreatywne osoby niewykształcone, a przede wszystkim ciągle prawdziwa kreatywność pozostaje cechą w zasadzie niedostępną dla komputerów czy robotów, chociaż z drugiej strony, mogą one stanowić ważną pomoc dla twórcy (komputerowe wspomaganie twórczości).

Rodzaje twórczości

Wyróżnikiem twórczości jest powstanie sensownej i wartościowej nowości. Ale zasadniczą kwestią jest to, dla kogo i w jakim obszarze, czasie i kontekście coś jest nowe i wartościowe. Obecnie uważamy, że nawet kiedy człowiek wygeneruje coś, co dla niego samego jest nowe i użyteczne, to jest to przejaw twórczości. W tym rozumieniu ma sens mówienie o twórczości małych dzieci, które coś odkrywają dla siebie, czy nawet dorosłych amatorów. Wybitny matematyk, Hugo Steinhaus, opisywał, jak pewien chłop pochwalił mu się, że odkrył, iż suma kątów w trójkącie wynosi 180 stopni¹⁶. Tego typu twórczość można nazwać prywatną. Popek nazywa ją subiektywną¹⁷, a Koziński – transgresją typu P¹⁸. Ponieważ każda twórczość jest genetycznie procesem psychologicznym, dlatego odgrywa niezwykle ważną rolę w rozwijaniu zdolności twórczych, które od pewnego momentu będą mogły już służyć społeczeństwu. Rozwija też ona osobowość i może posiadać wartość psychoterapeutyczną. Kiedy wygenerowany został już byt, do tej pory nieistniejący w obszarze społecznym, a dla niego wartościowy, można już mówić o twórczości publicznej (Popek nazywa ją twórczością obiektywną). Istotnie, ten rodzaj twórczości ma obiektywne, duże znaczenie dla innych i dla całej społeczności. Wreszcie istnieje ten rodzaj twórczości, który na stałe zostaje zaliczony do najcenniejszego dorobku cywilizacyjnego ludzkości i wchodzi do kanonu najważniejszych dóbr kultury. Taką twórczość można nazwać twórczością historyczną (Koziński nazywa ją transgresją typu H). Twórczość możemy także rozumieć jako akt czy dyspozycję o charakterze globalnym (a więc łącznie z inteligencją, wiedzą, zdolnościami specjalnymi i przejawianiem się ich) lub też jako ściśle specyficzną (różną od inteligencji, wiedzy, zdolności specjalnych i ich przejawów) składową procesu

¹⁶ J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.

¹⁷ S. Popek, dz. cyt.

¹⁸ J. Koziński, dz. cyt.

czy dyspozycji, polegającą tylko na pojawianiu się (czy zdolności do pojawiania się) nowych struktur. Twórczość możemy rozumieć jako zjawisko indywidualne (danej osoby) lub jako zjawisko społeczne (twórcza grupa, firma, twórcze miasto, naród, cywilizacja, twórczość ludzkości). Wreszcie twórczość możemy ujmować jako dyspozycję (ktoś jest mniej lub bardziej twórczy), jako proces (akt tworzenia) lub wynik (dorobek twórczy danej osoby lub grupy) czy też jako stymulację przez środowisko. Te cztery formy twórczości przedstawia koncepcja Mooneya 4xP: *person, process, product, press*. Wreszcie różne są dziedziny twórczości: naukowa, publicystyczna, artystyczna, sportowa, społeczna, ekonomiczna, techniczna, dydaktyczno-wychowawcza, duchowo-religijna, wreszcie organizacyjna, osobista (kształtowanie siebie) i rodzinna (prokreacja, tworzenie i podtrzymywanie rodziny). W biznesie najważniejsza jest obecnie twórczość techniczna, społeczna i ekonomiczna, odwołujące się do twórczości naukowej, a w zarządzaniu kulturą szczególnie ważna jest twórczość artystyczna. Jest jednak sprawą oczywistą, że u podstaw wszelkiej twórczości indywidualnej stoi twórczość osobista (kształtowanie siebie), a twórczości zespołowej – twórczość organizacyjna (kształtowanie zespołu).

Systemowe rozumienie twórczości

Jeśli zadać pytanie, czym jest twórczość jako taka – tu podaje się wiele definicji, które, choć zmierzają do ujęcia ogólnego, również zwykle wychodzą z pewnej określonej dziedziny aktywności twórczej. Chciałbym zaproponować autorską definicję twórczości, która szczególnie nawiązuje do zagadnienia zarządzania, ale również stara się objąć wszystkie możliwe dziedziny twórczości: twórczość jest transakcją pomiędzy posiadanymi zasobami a potrzebami i wymaganiami otoczenia, w której te zasoby zostają tak przekształcone, że pojawia się nowa jakość, mogąca te potrzeby i wymagania zaspokoić.

Ważne jest, że taka definicja nie dotyczy wyłącznie twórczości jednostki. Oprócz twórczości jednostkowej (ciągle, rzecz jasna, najważniejszej) istnieje także twórczość zbiorowa, twórczość grupy, zespołu, firmy, organizacji – ba, nawet narodu, państwa czy całej ludzkości (tak więc pierwszy istotny podział twórczości to ten na twórczość jednostkową i kolektywną). Zarówno jednostka, jak i grupa ludzi, firma czy organizacja dysponują pewnymi zasobami, mają określone potrzeby i cele, znajdują się w środowisku, które ma określone wymagania. Zarówno jednostka, jak i grupa mogą zatem dokonać aktu twórczego. Bardzo istotne w tej definicji jest odwołanie się do pojęcia zasobów. Twórczość bez określonych zasobów jest niemożliwa. U człowieka nie istnieje w ogóle możliwość *creatio ex nihili* (tworzenie z niczego). Może jest to atrybut boski – ale na pewno nie ludzki, ani też żadnego żyjącego na ziemi stworzenia. Tworzy się zawsze na podstawie (a ściślej „z”) posiadanych zasobów. To też powoduje pewną elitarność twórczości – po prostu jedni ludzie (czy organizacje) posiadają większe zasoby niż drudzy. Inna rzecz, że w naszej kulturze te zasoby są często przeceniane, co wielu ludzi do twórczości skutecznie zniechęca. To z drugiej strony zwiększa rolę pewnych cech psychologicznych – które zresztą też są pewnego rodzaju indywidualnymi zasobami. Otóż twórcy są zwykle ludźmi odważnymi i niedającymi się łatwo zniechęcić czy onieśmielić (przynajmniej w swojej dziedzinie). Nie trzeba skończyć

konwersatorium, aby komponować, filologii polskiej, aby pisać poezję, mieć doktoratu czy habilitacji w danej dziedzinie, aby prowadzić poszukiwania naukowe. Nie musi się przeczytać wszystkich publikacji w danej dyscyplinie (co mogłoby zająć całe życie), aby w jej ramach napisać książkę. I to, co się stworzyło, bynajmniej nie musi się wszystkim podobać (gdyby tak, byłoby to wręcz niepokojące, a dzieło najprawdopodobniej banalne). W każdej dziedzinie istnieją „zasoby dostateczne” – wystarczające, aby zacząć już tworzyć. Istnieją też pewne (trudniejsze do sprecyzowania, bardzo indywidualne) „zasoby optymalne”. Powyżej pojawia się z wolna zjawisko „krzywej nasycenia”. Może się zdarzyć tak, że zasoby są nadal zwiększane (mogą się one, oczywiście, kiedyś przydać), ale kosztem czasu, energii i środków, które można by było poświęcić już na sam proces twórczy. Podejście „zasobowe” jest jednak bardzo istotne – pozwala dokładnie oceniać te zasoby, którymi dysponuje lub powinna dysponować jednostka lub organizacja, aby być twórcza.

Funkcjonalne zasoby twórcze

Zasoby twórcze można podzielić na funkcjonalne, społeczne oraz konstrukcyjne. Zasoby funkcjonalne to te, które ułatwiają wykonywanie twórczości poszczególnym osobom, a zasoby społeczne to klimat, atmosfera, postawy, zachęty i wymagania sprzyjające twórczości. Możemy je z kolei podzielić na kompetencje i środki. Kompetencje to to, co twórca sobą prezentuje, to też środki, wszystko, co posiada. Kompetencje można podzielić na wyjściowe (czyli psychologiczne) oraz skumulowane, a więc to, co człowiek osiągnął w swoim rozwoju, na bazie kompetencji wyjściowych. Kompetencje wyjściowe to inteligencja, pamięć, zdolności specjalne, kreatywność podstawowa, temperament, zdrowie fizyczne, cechy percepcyjne, osobowość, efektywność, kompetencje społeczne. Kompetencje skumulowane to przede wszystkim wiedza, umiejętności (sztuka), dostęp do informacji i kształtowania umiejętności, aktywność twórcza i twórcza przedsiębiorczość (wycucie rynku twórczości i umiejętność efektywnego funkcjonowania na nim). Kompetencje wyjściowe są cechami psychologicznymi, które ułatwiają nabycie potrzebnej wiedzy i umiejętności. Kompetencje skumulowane to te, które są nabywane w edukacji i doświadczeniu potrzebnym do twórczości. Nie znaczy to jednak, że kompetencje wyjściowe są wyłącznie wrodzone. Obecna wiedza psychologiczna daje podstawy, aby sądzić, że takie kompetencje, jak: inteligencja, pamięć, zdolności specjalne, temperament, zdrowie fizyczne, cechy percepcyjne, osobowość, rozwijają się w ciągu całego życia. Co więcej, są one szczególnie rozwijane w trakcie nabywania kompetencji skumulowanych, a zwłaszcza w wyniku samej twórczości. Różnica pomiędzy kompetencjami wyjściowymi a skumulowanymi jest jednak znaczna. Przede wszystkim twórczość jest realizowana bezpośrednio poprzez kompetencje skumulowane, a wyjściowe są tylko warunkiem pośrednim (choć, oczywiście, niezbędnym). Kompetencje skumulowane można nabyć stosunkowo szybko poprzez naukę, ćwiczenie i pracę, natomiast wyjściowe są bardziej trwałe, a zmiany w nich dokonują się w trakcie długotrwałego procesu, zwykle nie wprost, ale w drodze innych działań. Środki to zasoby, które okazują się bardzo ważne w twórczości; przede wszystkim – środki materialne. Są nie tylko niezbędne do zakupu zasobów materialnych konstrukcyjnych, ale także, aby w ogóle utrzymać się przy życiu. Twórczość

należy do dziedzin większego ryzyka. Nieznaczna liczba twórców osiąga ogromne dochody, przewyższające znacznie dochody tradycyjnych, bardziej odtwórczych dziedzin – ale też znaczna część twórców nie osiąga zysków ze swojej pracy – zwłaszcza na początku, kiedy nie są jeszcze wystarczająco znani. Dlatego potrzebne są środki materialne, aby móc się z czegoś utrzymać, zanim twórczość przyniesie dochody. Ważne są także inne środki materialne, jak pracownie, dobra sytuacja mieszkaniowa, dostęp do informacji, książek *etc.* Istotne są także środki społeczne – wpływy, sponsorzy, zwolennicy, czytelnicy itp. – to jest bardzo ważne dla aktywności twórczej – zwiększa znacznie motywację, przyspiesza czy wręcz umożliwia karierę, a częstokroć dostarcza środków materialnych, jakich wymaga twórczość. Organizacje muszą pomóc zapewnić takie środki swoim pracownikom, aby mogli skoncentrować się na twórczości.

Spoleczne zasoby twórcze

Zasoby społeczne to odpowiednia atmosfera dla twórczości, otwartość na nowości, tolerancja, nagradzanie za twórczość i twórcze postawy. Są one niesłychanie ważne wewnątrz samej organizacji, wręcz decydują o tym, czy będzie ona twórcza, czy też nie. Istotny jest także stosunek do twórczości i innowacji w otoczeniu zarówno organizacji, jak też i samej jednostki twórczej. W twórczości publicznej ważne jest stworzenie dzieła, które dotrze do określonych odbiorców i zostanie przez nich odebrane. Twórczość możemy podzielić jeszcze na projektującą, nadzorującą, implementacyjną oraz odbiorczą. Pierwszym, najważniejszym i zapewne najbardziej prestiżowym rodzajem twórczości jest twórczość intelektualna, czyli stworzenie idei, projektu, prototypu. To jest twórczość uczonych, kompozytorów, poetów, pisarzy, dramaturgów, architektów, myślicieli, politycznych strategów. Następnie jednak ta twórczość musi jakoś dotrzeć do odbiorców – być zrealizowana, wystawiona, odtworzona, wydrukowana, sprzedana. Jest to twórczość materialna, implementacyjna. W tej dziedzinie szczególnie ważna jest funkcja nadzorująca – jest to rola menedżerów, zwłaszcza w dziedzinie kultury, ale także w zakresie przemysłu, handlu czy budownictwa. Menedżer odgrywa tutaj wspomnianą rolę podwójnie twórczą (zarządzanie twórcze i zarządzanie twórczością). Ale w nowoczesnym, egalitarnym ujęciu twórczości, twórcą jest każda osoba, która w jakimś stopniu uczestniczy w dostarczeniu dzieła do odbiorcy. W nowoczesnym rozumieniu pracy teatru, szkoły, muzeum, wydawnictwa, ośrodka terapeutycznego – każdą osobę (także pracowników technicznych) widzi się jako członka zespołu realizującego jakiś proces twórczy. Dzięki temu jeszcze mocniej podkreślony zostaje twórczy klimat danej instytucji. Także murarz, wprawnie i kompetentnie budujący i wykańczający zaprojektowany przez architekta dom, w oczywistym stopniu bierze udział w pewnym dziele twórczym – jego błąd może zniweczyć najwspanialsze starania architekta, jego sumienność i sztuka rzemieślnicza powoduje, że projekt zostanie wykonany prawidłowo i dzieło „zaśni pełnym blaskiem”. (Aktorów i reżyserów, choć zazwyczaj wykonują dzieło już przez kogoś przygotowane, zaliczyć jednak należy do twórców intelektualnych, podobnie menedżerów kultury). Ten współudział w twórczości można nazwać twórczością implementacyjną. Bardzo ważny jest jednak sam odbiór dzieła. Można go nazwać „twórczością bierną”. Odbiorca nadaje bowiem własne znaczenie prezentowanemu dziełu. Zresztą dopiero recepcja dzieła

jest jego pełnym zaistnieniem – w odbiorze dzieło ostatecznie się spełnia, i to w sposób narzucony przez odbiorcę. Odbiór jest zatem ostatnim ogniwem procesu twórczego – jest jego ostatecznym spełnieniem i częstokroć twórczą, indywidualną interpretacją. Zasoby konstrukcyjne to materiał, z którego tworzony jest dany wytwór. Materiałem twórczym jest wszystko, z czego ostatecznie zostanie wytworzony nowy twórczy produkt. Może on mieć charakter intelektualny – to ten aspekt wiedzy, umiejętności, sztuki, który będzie wykorzystany – a także obiekty dostępne na drodze intelektualnej (jak obrazy, barwy, dźwięki, idee, myśli, które będą wykorzystane), charakter fizyczny (materiały, z których będzie wykonywany), społeczny i organizacyjny – warunki, jakie muszą być spełnione, aby ostatecznie mógł on powstać.

Kapitał twórczy organizacji

Kapitał twórczy organizacji stanowi wszystko to, co może spowodować, iż będzie ona w stanie tworzyć. Składają się na niego ludzie oraz wszystkie, wymienione poprzednio, zasoby twórcze, które są przekształcane (a przynajmniej mogą być przekształcone) w nowe, istotne dla organizacji i jej otoczenia wartości. Znaczna część tych zasobów znajduje się w umysłach poszczególnych pracowników, jak i ich poszczególne zasoby twórcze. Ale nie wszystkie. Można powiedzieć, że kapitał twórczy organizacji to poszczególni twórczy pracownicy, kultura twórcza, proinnowacyjna struktura oraz twórcze kierownictwo.

Oczywiście, w każdej organizacji są zespoły i jednostki bardziej twórcze. Można nazwać je „wyspami twórczymi”. Jest to pojęcie analogiczne do koncepcji „wysp wiedzy” Ariana Warda. Uczony ten twierdził, że zadaniem organizacji jest stworzenie powiązań pomiędzy tymi wyspami i koordynowanie wiedzy pracowników w sposób zapewniający korzyści zarówno w wymiarze jednostkowym (pracownicy), jak i całościowym (organizacja)¹⁹. Na pewno to samo można postulować w przypadku „wysp twórczych”. Autor niniejszego artykułu postuluje też używanie nośnej analogii biologicznej (struktury fizjologicznej). Każde drzewo jest zbudowane z wielu różnych tkanek, z których każda ma swoje istotne zadania. Ale szczególną rolę odgrywa tak zwana tkanka twórcza. Otóż każda dobrze funkcjonująca organizacja powinna mieć taką tkankę twórczą. Bardziej tradycyjne organizacje, które wyznają „elitarną teorię twórczości”, mają taką tkankę (podobnie jak drzewa) ściśle wydzieloną. Na przykład, w teatrze będą to reżyserzy i aktorzy, w firmie produkcyjnej – dział R&D (*research and development*) etc. W firmach nowocześniejszych można mówić o modelu bardziej przypominającym wyższe organizmy zwierzęce, gdzie nie ma osobnej tkanki twórczej, ale raczej twórcze linie komórkowe w obrębie poszczególnych tkanek i narządów. W każdym dziale może powstać twórcza idea, pomysł czy działanie, które może być wykorzystane dla całościowego efektu. Używa się też często pojęcia aktywa intelektualne. One oczywiście są niezwykle ważne w organizacji. Część z nich jednak ma charakter zachowawczy, trwałe (niezmieniający się), a tylko część – charakter rozwojowy. Podobnie znaczna część aktywów intelektualnych została w jakiś sposób nabyta,

¹⁹ A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, (w:) K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005.

a tylko część (zwykle niewielka) jest naprawdę wytworzona w organizacji. Zestawienie to obrazuje poniższa tabelka.

	Aktywa nabyte	Aktywa wytworzone
Aktywa nierozwojowe	Aktywa nietwórcze	Aktywa jednostkowo twórcze (wytwory)
Aktywa rozwojowe	Aktywa potencjalnie twórcze (wiedza i sztuka)	Aktywa permanentnie twórcze (odkrycia)

Oczywiście, najcenniejsze są aktywa permanentnie twórcze. Często są to istotne odkrycia, które otwierają pole do tworzenia nowych, cennych produktów.

Zarządzanie twórcze

Jednym z ważnych aspektów twórczego zarządzania jest wprowadzanie twórczych metod i twórczego podejścia w samym procesie zarządzania. Tak rozumiane zarządzanie byłoby zatem aktywnością twórczą, i to o wybitnym znaczeniu. Już od dawna pojęcie twórczości nie jest zastrzeżone tylko dla takich prestiżowych działań, jak działalność artystyczna i naukowa. Generalnie, za twórczość przyjmuje się wszystko, co spełnia dwa podstawowe kryteria: nowości i użyteczności. Tworzenie nowych firm, przedsiębiorstw, nowych miejsc pracy, otwieranie się na nowe rynki, wprowadzanie nowych produktów i nowych sposobów zarządzania – wszystko to spełnia zarówno kryteria nowości, jak i użyteczności. Przede wszystkim jest to twórcza strategia, a więc niekonwencjonalne, interdyscyplinarne, długoterminowe stawianie celów firmy, a zarazem określenie najlepszych, optymalnych dróg dojścia do tych celów w sytuacji, w jakiej się firma znajduje. Firma, w zależności od swojego potencjału i miejsca zajmowanego na rynku, może zdecydować się na strategię ekspansywną lub defensywną, kosztową lub dyferencyjną, musi dokonać optymalnego wyboru działań i alokacji środków. Następnie mamy twórcze kierowanie, a więc realizowanie misji i celów firmy poprzez odpowiednie zarządzanie potencjałem organizacyjnym, materialnym, informacyjnym oraz ludzkim firmy. Kolejna dziedzina to twórczy marketing – tworzenie nowych, niekonwencjonalnych form promocji, dystrybucji oraz takiego operowania ceną i sposobem produkcji, aby znaleźć się w optymalnej sytuacji konkurencyjnej na rynku. Szczególnie pożądane jest twórcze podejście w reklamie – najważniejszą część powstawania kampanii reklamowej tworzy tak zwany dział kreatywny. Wreszcie podstawą sukcesu firmy jest sam produkt – mamy zatem tutaj twórcze projektowanie produktu. W twórczym projektowaniu największą rolę w biznesie odgrywa obecnie twórczość technologiczna. Obserwuje się nawet zjawisko, że coraz więcej naukowców pracuje nie na uniwersytetach, ale w działach R&D, czyli poszukiwań naukowych i rozwoju produktu. Innowacja w dziedzinie postępu technicznego jest głównym motorem osiągania przełomu strategicznego, dzięki któremu firma może uzyskać znaczącą przewagę nad konkurencją. Ale oprócz technologiczno-użytkowej strony produktu coraz ważniejsza staje się także jego strona estetyczna – nigdy jeszcze wzornictwo artystyczne nie było tak ważną i wymagającą artystycznej inwencji dziedziną biznesu. W tej chwili rzadko się jednak zdarza, żeby kierownik firmy był jednocześnie wynalazcą (jak to było w przypadku Bella czy Edisona). Również w dziedzinie kultury funkcja menedżerska stała się już dawno funkcją twórczą o wyjąt-

kowym znaczeniu – dyrektorzy teatrów, zespołów filmowych, wydawcy, wszyscy oni odgrywają w tej dziedzinie autonomiczną i niezwykle ważną rolę twórczą. Są też dziedziny twórczości artystycznej, które z istoty swej mają charakter menedżerski – taka jest na pewno funkcja reżysera. Wreszcie trzeba pamiętać, że twórczość to nie tylko generowanie nowych jakości, ale też pewien sposób myślenia i postawa – które odgrywają ogromną rolę w procesie współczesnego zarządzania.

Zarządzanie twórczością

Drugie rozumienie zarządzania twórczego to zarządzanie twórczością samych pracowników. W jego skład wchodzi następujące zadania: dobór twórczych pracowników, dbałość o twórczą atmosferę, stymulowanie twórczości pracowników, ciągłe gratyfikowanie zachowań twórczych. Dobór twórczego personelu jest bardzo ważny. Wprawdzie zgodnie z paradygmatem egalitarnym każdy człowiek jest potencjalnie twórczy, ale – zwłaszcza w skali publicznej – tylko potencjalnie. Inhibitory twórczości są w naszej kulturze bardzo silne i działają już od wczesnego dzieciństwa. Wielu ludzi boi się być twórczymi, ma niechętny stosunek do nowości oraz innowacji, umysł ich nie jest też jeszcze wystarczająco przygotowany do fachowej twórczości, zwłaszcza w dziedzinie naukowej, technicznej czy artystycznej, gdzie uruchomienie umysłu do twórczego działania trwa całe lata. Nietwórcze osoby, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, mogą blokować twórczość innych pracowników, zresztą nawet szeregowi nietwórczy pracownicy (zwłaszcza o antytwórczej postawie) mogą wytwarzać w pracy niewłaściwy klimat dla działań innowacyjnych. Realny potencjał twórczy kandydatów do pracy powinien być brany pod uwagę już w trakcie rekrutacji i selekcji. W tym procesie w większym stopniu powinno się uwzględniać pomiar cech twórczych kandydata, na przykład za pomocą odpowiednich testów czy odpowiednio przygotowanej i prowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej. Najważniejszy jest jednak proces stymulowania twórczości pracowników, uczniów, czasem nawet klientów i otoczenia. To wydobywanie z ludzi wszystkiego, co najlepsze, nie tylko konkretnych dzieł, projektów czy osiągnięć, ale także owej postawy twórczej, twórczego myślenia, pracy, sposobu życia. Kierownik ma umieć stymulować twórczy potencjał pracowników. W tej stymulacji najważniejsze są dwa aspekty: stymulowanie twórczości jako dyspozycji oraz stymulowanie twórczości jako procesu. To pierwsze odbywa się przede wszystkim w ramach ciągłych szkoleń, ale także w procesie formowania twórczego pracownika dzięki takim formom, jak nowoczesny coaching, mentoring, a także poprzez stałe dyskusje, warsztaty, rozmowy. Stymulacja dyspozycji może z kolei dotyczyć zarówno dyspozycji „miękkich” (osobowość, postawa twórcza, efektywność, motywacja), jak i twardych, merytorycznych (zdolności, wiedza, kreatywność w konkretnej dziedzinie). Dlatego szkolenia powinny dotyczyć tak rozwoju kompetencji miękkich (warsztaty i treningi psychologiczne), jak również umiejętności twórczych w określonej dziedzinie (artystycznej, technicznej, naukowej *etc.*). Stymulacja procesu dotyczy już samej konkretnej działalności twórczej. Tutaj zaliczyć można różne formy stymulacji procesu twórczego, jak burza mózgow, synektyka i wiele innych form, a także bujny rozwój technik wspomaganie twórczości (na przykład komputerowe wspomaganie twórczości). Bardzo ważne jest stałe odpowiednie nagradzanie i wzmacnianie twórczości. Do-

tyczy to nie tylko twórczego projektowania produktu, ale także kierowania, marketingu, a nawet strategii. Ale szczególnie ważne jest tworzenie w organizacji odpowiedniego klimatu i atmosfery pracy twórczej.

Twórcza atmosfera

Tak jak dla twórczości jednostki zasadnicze znaczenie ma postawa twórcza, tak dla twórczości organizacji podstawą jest twórcza atmosfera. Ona właśnie decyduje o tym, czy pracownicy będą chętnie tworzyć nowe idee, pomysły, dyskutować, otwierać się na nowe możliwości oraz innowacje. Van Gundy²⁰ dokonał klasyfikacji czynników sprzyjających i niesprzyjających twórczości w organizacjach. Czynnikiem sprzyjającym twórczemu myśleniu w firmie są zmiany środowiskowe, konkurencja, brak precedensów określonej sytuacji, efektywność organizacyjna i wymagania przywódców. Czynnikiem hamującym twórcze myślenie są: nadmierny nacisk na ogólne działania kontrolne, podejście i planowanie tylko krótkoterminowe, zbyt daleko posunięta analiza koncepcji, naciski na lepsze rezultaty przy zmniejszających się nakładach. Negatywny wpływ mają także: skracanie cykli produkcyjnych, cięcia kadrowe i związane z tym poczucie zagrożenia, a także powszechne wśród wielu menedżerów przekonanie, że twórczości nie da się nauczyć ani trenować. Ostatnio nastąpił jednak ogromny postęp w świadomości menedżerów w tej kwestii. Również stosowane techniki twórcze oraz doświadczenia treningów twórczości dają nam pewne wskazówki co do charakteru atmosfery sprzyjającej twórczości. Na przykład podstawową zasadą techniki burzy mózgów jest wyłączenie przedwczesnego krytyka. Najpierw pracownicy zgłaszają tyle pomysłów, ile im tylko przyjdzie do głowy – nawet najbardziej szalone – i w tej fazie pod żadnym pozorem nie można ich krytykować. Wyłączyć należy nawet (a właściwie przede wszystkim) swojego wewnętrznego krytyka. Dopiero znacznie później, w fazie opracowywania zgłoszonych pomysłów, wybierane są te najlepsze. Podobna zasada powinna towarzyszyć codziennej praktyce twórczej organizacji. Pracownicy powinni zgłaszać jak najwięcej pomysłów i nigdy na etapie zgłaszania pomysłu nie powinni być krytykowani czy zniechęceni. Dopiero potem, po odpowiedniej analizie, najlepsze pomysły byłyby wdrażane. Aby wprowadzić tego rodzaju pragmatykę pracy, należy jak najczęściej stosować technikę burzy mózgów. Z badań nad twórczością wiadomo też, że najsilniejszym wrogiem twórczości jest stres, zwłaszcza jego postać najbardziej destruktywna, zwana distresem. Można to nawet wyjaśnić fizjologicznie – wydzielany w stanie wysokiego napięcia stresowego kortyzol działa niszcząco na pracę mózgu, zwłaszcza na pracę twórczą. Natomiast atmosfera pewnego relaksu – nawet zabawy – jest dla twórczości korzystna. Praca nie jest zabawą i pewnego stresu nie da się uniknąć, ale można go kontrolować, zamieniać na stres pozytywny (na przykład poprzez zamianę problemu na wyzwanie), a nigdy nie zaszkodzi wprowadzenie pewnego elementu humoru i sympatycznej atmosfery. Radość pracy jest jednym z najlepszych stymulatorów twórczości. W zakresie twórczości działa też zasada transferu – ludzie twórczy w jednej dziedzinie łatwiej stają się twórczy w innych. Dlatego też warto za-

²⁰ A.B. Van Gundy, *Techniques of Structural Problem Solving*, New York 1988.

chęć pracowników do twórczych hobby, zachęcać ich do osobistego rozwoju i generalnie tworzyć atmosferę sprzyjającą jakiegokolwiek formie twórczości.

Zintegrowane zarządzanie twórcze

Jest to zintegrowany proces zarządzania całym procesem tworzenia produktu. Twórczość publiczna dociera ostatecznie do poszczególnych osób tylko poprzez zorganizowany proces zarządzania. Całościowe zarządzanie tym twórczym procesem – od samej idei aż do końcowego produktu – można nazwać zintegrowanym zarządzaniem twórczym. Tak więc nawet jeżeli jakiś produkt został wynaleziony przez indywidualnego autora (czy przez grupę autorów), to i tak ostateczny produkt ma możliwość ujrzania światła dziennego i dotarcia do odbiorcy tylko w drodze odpowiednio zarządzanego całościowego procesu. Menedżer ma więc znaczący wkład w sam produkt twórczy. Zintegrowane zarządzanie twórcze to zatem całość działań, w wyniku których ostatecznie powstaje i zostaje bezpośrednio oferowany odbiorcy produkt twórczy. Należy też pamiętać, że każdy nowy produkt twórczy zwiększa kreatywną atmosferę w organizacji, bardziej angażuje pracowników i powoduje, że firma staje się ciekawszym miejscem do pracy²¹. W zintegrowanym zarządzaniu twórczym bardzo ważne jest całościowe podejście do procesu innowacji produktu. Wedle Rosenthala²², wymienić tu można cztery zasadnicze fazy: badania podstawowe, badania stosowane, badania rozwojowe i prace wdrożeniowe. Bransford i Stein²³ stworzyli model twórczego rozwiązywania problemów, zwany IDEAL. Nazwa pochodzi od pierwszych liter kolejnych sześciu etapów tego procesu: I – identyfikacja problemów i możliwości, D – definiowanie celów, E – ekspozycja możliwych strategii działania, A – antycypacja wyników i podjęcie działań, L – lustracja i wyciąganie wniosków. Etap pierwszy jest szczególnie istotny, dzięki niemu możemy w porę dostrzec szanse i zagrożenia i szybko na nie odpowiedzieć (pomocną metodą jest tu system SWOT). Definiowanie celów pozwala określić strategię firmy oraz podporządkowane jej taktyki i działania operacyjne. Ekspozycja możliwych strategii działania polega na umiejętności właściwego zastosowania diagramów, wykresów, symboli matematycznych, technik symulacyjnych czy technik modelowania, aby w jak najbardziej jasny sposób móc określić i porównać możliwe strategie działania. Antycypacja wyników jest szczególnie ważna, aby nie narazić firmy na niepotrzebne koszty, wszelkie pierwsze próbne działania należy więc przeprowadzać na modelach czy prototypach. Lustracja ma na celu kontrolę efektów i podsumowanie uzyskanego doświadczenia. Nieco krótszy model Osborna²⁴ w procesie twórczym wyodrębnia trzy stadia: a – ustalenie faktów (składające się z etapów określenia problemu i przygotowania), b – ustalenie koncepcji i c – znalezienie rozwiązania. Wallas wymienia cztery etapy twórczości: preparację, inkubację, iluminację, olśnienie. Można je zastosować także do twórczości całego zespołu: preparacja to ciągle zdobywanie informacji; inkubację tworzy właściwa atmosfera, w której pomysł „podskórnie” narasta, iluminacja to nagle ujawnienie się pomysłu w trakcie

²¹ G.I. Urban, J.R. Hausner, *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs 1993.

²² S.R. Rosenthal, *Effective product design and development – How to Cut Lead Time and Increase Consumer Satisfaction*, Chicago–London–Singapore 1992.

²³ J.D. Bransford, B.S. Stein, *The Ideal Problem Solving*, New York 1993.

²⁴ A. Osborne, *Applies Imagination*, New York 1957.

burzy mózgow czy innej techniki pracy twórczej lub też indywidualnie przez jednego z pracowników; wreszcie, weryfikacja to wspólna ocena pomysłu.

Organizacja twórcza

Organizacja twórcza jest organizacją, która generuje nowe jakości i produkty, jest nastawiona innowacyjnie, ma specyficznie twórczy klimat oraz dysponuje twórczym zarządzaniem we wszystkich wymienionych poprzednio aspektach. Twórczość staje się ciągłym procesem przenikającym jej wszystkie struktury. Organizacja ta generuje innowacje we wszystkich możliwych aspektach: produktu, metod produkcji, środków i kanałów dystrybucji, form marketingu, rynków, form zarządzania. Organizacja ta dokonuje skumulowanego i zintegrowanego procesu transformacji informacji, energii i materii. Informacja przekształcana jest w wiedzę i sztukę, te zaś są kanwą do powstawania nowych informacji, nowej sztuki i wiedzy. W twórczej organizacji najważniejszy jest człowiek – dlatego warto cały czas powtarzać, że zarządzanie twórcze jest jednocześnie zarządzaniem humanistycznym. Człowiek jest ujęty całościowo, nie tylko jako pracownik, ale jako osoba. Nie tylko liczy się jego wiedza i umiejętności, ale także emocje, motywacje, wyobraźnia, nawet zabawa. Człowiek w całym swoim bogactwie jest podstawą procesu twórczego. Organizacja twórcza dba zatem cały czas o pełny rozwój swoich pracowników, zostawiając im jednocześnie tyle swobody i wewnętrznej wolności, ile potrzebne jest, aby prawdziwie twórczy proces mógł zaistnieć. W takiej organizacji twórczość przejawia się na wszystkich etapach jej działania, począwszy od twórczej misji i strategii, poprzez innowacyjną produkcję do twórczo prowadzonych marketingu, dystrybucji, relacji z klientami i otoczeniem. Bardzo ważna jest odpowiednia kultura organizacyjna, która powinna łączyć się z omawianą wcześniej atmosferą twórczą, nie powinna być zbyt stroma i sztywna, a raczej bardziej płaska i elastyczna. Niezwykle istotna jest jakość i charakter komunikacji w firmie. Grupa twórcza komunikuje się w sposób przejrzysty, wzajemnie inspirujący i wzajemnie szanujący. Cole* podaje następujące cechy grupy twórczej i nietwórczej:

Grupa twórcza	Grupa nietwórcza
Atmosfera w grupie jest nieformalna i niestresująca	Atmosfera w grupie jest formalna i nużąca
Przeważają dyskusje bezpośrednie, angażujące większość	Dyskusje są zdominowane przez jedną lub dwie osoby
Grupa ma jasny cel, znany wszystkim członkom	Brak jasnego celu
Członkowie grupy słuchają się nawzajem	Członkowie grupy nie słuchają się nawzajem
Konflikty mają konstruktywny charakter	Konflikty są destruktywne lub grupa ich unika
Decyzje są podejmowane na zasadzie konsensusu	Decyzje są podejmowane hierarchicznie
Członkowie generują dużo pomysłów, którymi się dzielą	Nowe pomysły są krytykowane
Miękki styl kierowania	Twardy styl kierowania
Grupa kontroluje urzeczywistnienie celu	Unikanie dyskusji na temat urzeczywistnienia celu

* G.A. Cole, *Organizational Behaviour*, London 1995, s. 176.

Twórczą organizację tworzą twórcze grupy, złożone z twórczych podmiotów, pracujące w sprzyjającej innowacyjności atmosferze i zarządzane w sposób twórczy.

Twórczość a kultura

Związki twórczości z kulturą są niezwykle silne. Twórczość wyrasta z kultury i kulturę tworzy. Jest zatem dynamiką kultury. Kultura ma jednak znacznie więcej znaczeń i definicji niż nawet twórczość. Już w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia Kroeber i Kluckhohn²⁵ wymienili 160 definicji kultury, a obecnie byłoby ich zapewne znacznie więcej. Definicja kultury jako wszystkiego, co nie jest naturą, jest z jednej strony za szeroka (natury nietkniętej przez człowieka praktycznie wokół nas nie ma), a z drugiej – zbyt ograniczająca, gdyż natura kształtuje także człowieka, w ogromnym stopniu wpływając na kulturę. Być może natura jest „inteligentna”, a matematyka, a być może nawet piękno stanowią *software* natury, który człowiek tylko odnajduje. Holtz²⁶ twierdził, że sztuka jest to natura minus pewne x, które im mniejsze – tym lepiej. Dzieło jest wtedy wielkie, gdy staje się naturalne, poprzez swoją oczywistość, harmonijność, „organiczność”. Zresztą cała kultura staje się poniekąd po prostu „naturą” współczesnego człowieka. Lepiej więc definiować kulturę jako ogół wszystkich wytworów materialnych i pozamaterialnych człowieka. W tym kierunku zmierza klasyczna definicja Herskovitza: „Kultura stanowi tę część środowiska, która została stworzona przez człowieka”²⁷. Kulturą jest zatem wszystko stworzone i nadal tworzone przez ludzi, nie tylko to, co jest wytworzone materialnie, ale także idee, religie, zwyczaje, język. Kultura jest w dziełach, wytworach, sprzętach codziennego użytku – ale także w naszych głowach: myślach i uczuciach. Koziński definiuje kulturę jako „historycznie ukształtowany system wytworów materialnych, symbolicznych i socjetalnych, które są nośnikami znaczeń i wartości dla ludzkości, narodu, plemienia wspólnoty lokalnej czy innej zbiorowości”²⁸. Ta definicja zalicza do kultury tylko to, co jest wartościowe, a przynajmniej znaczące. Przy takim rozumieniu kultury jest ona oczywistym już produktem twórczości – a więc tego, co wartościowe i co przynajmniej kiedy powstało, było nowe. Definicja ta pozwala też odróżniać poszczególne kultury, z których najważniejszy jest w praktyce dorobek całej ludzkości (np. dzieła muzyczne czy plastyczne, nauka), kultura danego narodu (literatura, dziedzictwo narodowe), regionu (twórczość regionalna, etnografia, muzea), a także – na co zwraca się coraz bardziej uwagę – kultura samej organizacji. Tak jak mówi się o atmosferze twórczej w organizacji, tak można też mówić o kulturze twórczej. Zresztą, w różnych okresach kultur regionów, narodów – a nawet całej ludzkości – są mniej lub bardziej twórcze. Wreszcie definicja ta wyraźnie wydziela trzy najważniejsze aspekty kultury: materialny, symboliczny i societalny (społeczny), co jest zgodne z klasyfikacją Goodenougha²⁹ i sięga do sławnej filozofii „trzech światów” Poppera (aspekt materialny

²⁵ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A critical review of concept and definitions*, New York 1963.

²⁶ A. Holtz, *Das Werk von Arno Holtz*, Berlin 1925.

²⁷ J. Koziński, dz. cyt.

²⁸ Tamże.

²⁹ W.H. Goodenough, *Culture, language and society*. Menlo Parc – Cummings Publishing Company, 1981.

należy do świata pierwszego, aspekt symboliczny do świata trzeciego, tylko aspekt socjetalny jest czymś innym niż świat drugi, który u Poppera ma bardziej wymiar psychologiczny niż społeczny). Zarządzanie kulturą najczęściej dotyczy aspektu materialnego i symbolicznego, aspekt socjetalny jest bardziej związany z administracją, prawem, polityką, moralnością i obyczajami (niemniej bardzo silnie się odciska w wytworach symbolicznych i materialnych).

Tendencje zachowawcza i rozwojowa kultury

Kozielecki słusznie podkreśla, że w kulturze zawsze obok siebie istnieją i rywalizują ze sobą dwa główne nurty: tendencja samozachowawcza i tendencja rozwojowa³⁰. Występuje tutaj wiele konfliktów i nieporozumień, np. wokół takich pojęć, jak tradycja czy konserwatyzm. Jeżeli rozumiemy je tylko jako zachowywanie (niezaprzeczające potrzeby nowości) cennych dóbr kultury (we wszystkich trzech zakresach: materialnym, symbolicznym i socjetalnym) – to takie podejście dla kultury jest niezwykle cenne, gdyż nowe może powstawać tylko na podstawie jakiegoś wcześniejszego dorobku. Tendencje do odrzucania lub niszczenia tego dorobku można nazwać barbarzyństwem w kulturze, a jest ono (wbrew pozorom) niezwykle groźnym inhibitorem twórczości. (Brak znajomości tego dorobku jest z kolei przejawem nieuctwa lub ignorancji, cech również dla twórczości fatalnych). Jeżeli tradycja czy konserwatyzm będą rozumiane jako ceniecie tylko tego, co już zostało osiągnięte, przy okazywaniu wrogości lub niechęci (czy nawet braku zainteresowania) względem tego, co nowe – to taka postawa (którą można nazwać tradycjonalizmem albo konserwatyzmem zamkniętym) jest również dla twórczości zabójcza i grozi pogrążeniem się danej kultury w stagnacji, a w konsekwencji jej upadkiem (spotkało to wiele cywilizacji wschodnich). Ważne jest także rozróżnienie pomiędzy pojedynczym, domkniętym już wytworem a odkryciem w kulturze, które otwiera nieskończone możliwości i horyzonty dla twórczości (jak np. system harmoniczny w muzyce, perspektywa w malarstwie, elektromagnetyzm, prawa człowieka). Powtarzanie wytworu jest plagiatem, ograniczanie się tylko do niego – zubożeniem, natomiast w ramach cennego odkrycia, nawet osiągniętego przed wiekami, można stworzyć potencjalnie nieograniczoną ilość wartościowych dzieł (co bynajmniej nie zamyka drogi do nowych odkryć). Pogląd, że w ramach zaistniałego wcześniej odkrycia (na przykład systemu harmonicznego w muzyce, perspektywy i proporcji w malarstwie) nie można lub nie wypada już tworzyć, jest kolejnym przykładem groźnego barbarzyństwa w kulturze (które znacznie osłabiło muzykę poważną i malarstwo drugiej połowy XIX wieku). Paradoksalnie, sprzyjało ono konserwatyzmowi – gusta publiczności stały się bardzo tradycjonalne. Oczywiście, powstały nowe odkrycia (dodekafonia, malarstwo abstrakcyjne) i równie bezsensowne byłoby zamykanie się na nie, ale twierdzenie, że tylko taki sposób uprawiania twórczości jest awangardowy, nowoczesny czy słuszny, jest intelektualnym szantażem, w dodatku nielogicznym. Po pierwsze, samo pojęcie awangardy ma sens tylko wtedy, gdy obok istnieje również akceptowana sztuka „klasyczna”, a odbiorca ma wolny wybór. Po drugie, można używać słowa nowoczesne, jeżeli coś jeszcze w ogóle jest nowe, a tak zwana

³⁰ J. Kozielecki, *Psychotransgrejonizm*, Warszawa 2001.

moderna zakończyła się już w latach dwudziestych XX wieku³¹, później występując tylko pod postacią coraz uboższych „neo” i „post”. „Moderna” wykluczająca i zazdrosna stała się w ten sposób w istocie zamkniętą „konserwą”, a więc potencjalnym inhibitorem twórczości. Kultura może kwitnąć tylko wtedy, gdy mając za sobą coraz więcej wytworów (jako inspirację) oraz odkryć (jako możliwe przestrzenie działania) oraz zachęcając go do tworzenia nowych – dostarcza artyście czy uczonemu różnorodnych możliwości i ogromnego materiału do konstrukcji twórczych. Przy czym nie chodzi tu tylko o pastisz, jak w postmodernizmie, ale o możliwość nieograniczonego czerpania ze wszystkich źródeł. Artysta jest prawdziwie wolny, jeżeli może, gdy chce, komponować nawet w duchu Bacha czy Chopina (choć nie to samo, co oni) lub też w sposób diametralnie inny – pod warunkiem stworzenia prawdziwego, poruszającego odbiorcę dzieła. Ograniczanie różnorodności i swobody artysty – zabija twórczość.

Różnorodność stymulatorem kultury. Kultura jako rezultat i sprawca twórczości

Tak więc różnorodność jest największym stymulatorem kultury, a monotonia – inhibitorem. Już Campbell³² dowodził, że jednoczesne oddziaływanie na daną osobę dwóch lub kilku różnych kultur wpływa korzystnie na myślenie twórcze i innowacyjne. Warto zwrócić uwagę, że kultury nie tylko można klasyfikować ze względu na pochodzenie i obszary (narodowa, etniczna, klasowa, regionalna), ale obecnie jeszcze bardziej ze względu na charakterystyki symboliczne: formalne i ideowe. Tak więc można mówić o kulturze muzyki harmonicznnej i dodekafonicznej, malarstwa figuratywnego i abstrakcyjnego, o kulturach ideologii, religii *etc.* Jest wspaniale, gdy twórca lub instytucja może czerpać z wielu z nich. Nad nimi natomiast znajduje się (a przynajmniej powinna się znajdować) kultura danej instytucji czy państwa, której zasadą podstawową jest tolerancja, dbanie o osiągnięty już dorobek i jego ekspozycję oraz wspieranie i stymulowanie dalszej twórczości. Kultura twórczej organizacji (w tym sensie nadrzędnym) polegałaby zatem na zdolności do korzystania ze wszystkich możliwych istniejących kultur, a nawet możliwości kreowania nowych. Kultura jest zatem dorobkiem, ale jednocześnie stale rozwijającym się organizmem. To rozróżnienie jest ważne w praktyce zarządzania w kulturze: jedne instytucje kultury bardziej koncentrują się na dorobku, inne bardziej na tym, co powstaje, chociaż jednocześnie bytów tych nie da się całkiem odróżnić – jest to właśnie jeden system. Czasem próbuje się dzielić kulturę na niską i wysoką, materialną i niematerialną – ale generalnie są to bardzo ryzykowne podziały. Kultura ludowa była często źródłem najwyższych inspiracji twórczych, a tak zwana „wysoka” niejednokrotnie ulegała zdumiewającej wręcz stagnacji i uwiądowi. Wysoko cenimy dobra intelektualne, ale zawsze przybierają one ostateczną formę w obiektach materialnych lub są takimi od samego początku (jak dzieła plastyczne czy architektura). Cokolwiek nas otacza, jest ostatecznie rezultatem jakiejś twórczej myśli ludzkiej, choć udział w tym procesie twórczym będzie różny – od projektu do standar-

³¹ B. Baran, *Postmodernizm*, Kraków 1991.

³² D.T. Campbell, *Blind variation and selective relation in creative thought as in other knowledge processes*, „Psychological Review” 1960, nr 67, s. 380–400.

dowego wykonawstwa. I ostatecznie można powiedzieć, że to, co jest wartościowe w kulturze, jest właśnie rezultatem twórczości (czegoś, co jest wartościowe i co – przynajmniej kiedyś, jako prototyp – było nowe). Wszystko, co jest tworzone, ma pewną wagę udziału w kulturze, raz mniejszą, raz większą, mamy tutaj ciągle *continuum*, w dodatku bez przerwy zmieniające się (coś, co kiedyś wydawało się wspaniałe, jest już zapomniane, a coś, co było kiedyś ignorowane, obecnie się docenia).

Funkcjonuje także praktyczne, „administracyjne” rozumienie kultury – jako wszystko to, czym zajmuje się Ministerstwo Kultury oraz instytucje kultury. Obejmuje ona w zasadzie tylko twórczość artystyczną oraz historyczny dorobek danego kraju (dziedzictwo narodowe). Jeśli chodzi o to ostatnie, w zasadzie znaczenie mają wszystkie inne dziedziny szeroko rozumianej kultury, tyle że osadzone w historii – może to także dotyczyć nauki, techniki, medycyny (muzea), a w odniesieniu do okresów wcześniejszych – każdy przejaw aktywności materialnej (nawet odnalezione starożytne czy średniowieczne odpadki).

Zarządzanie w kulturze

Zarządzanie w kulturze zajmuje się tylko wąsko, „administracyjnie” rozumianą kulturą. Kulturą w najszerszym tego słowa znaczeniu nie da się zarządzać (choć można na nią wpływać, rozwijać, współuczestniczyć, chronić, a jej historyczny dorobek konserwować, poznawać i udostępniać). Jednakże ta kultura w najszerszym znaczeniu rozwija się spontanicznie i jakiegokolwiek próby odręcznego nią sterowania dawały na ogół opłakane rezultaty. Również rozpowszechnia się ona w dużym stopniu w sposób spontaniczny, dzięki procesom globalizacji, ogromnemu ruchowi oraz kontaktom ludzi, zarówno fizycznym, jak i elektronicznym (np. internet). Wprawdzie bieżąca twórczość artystyczna również rozwija się spontanicznie, ale instytucje kultury są jej potrzebne, aby ją wspierać i upowszechniać.

Stąd też istnieje dosyć istotna różnica pomiędzy zarządzaniem w sferze kultury a w innych dziedzinach, na przykład zarządzaniem w przemyśle, biznesie czy administracji. Zarządzanie w kulturze jest obecnie bardziej usługowe wobec twórczości, odgrywa wobec niej bardziej rolę dystrybuującą, dopełniającą i wspomagającą niż bezpośrednio kierującą. Nie zawsze tak było i nie we wszystkich przypadkach nadal tak jest. Dawniej zarządzający daną sferą kultury (np. fundator, władca, Kościół, magnat) zgłaszał zamówienie i traktował artystę jako wykonawcę, czasem jako zwykłego pracownika. U arcybiskupa Salzburga, hrabiego Colloredo, Mozart był w istocie źle traktowanym lokajem³³. I obecnie zdarza się, że sponsor zamawia pewien projekt, który musi być wykonany. Ale w odróżnieniu od wytwórców produktów technicznych artysta ma (i zawsze miał) bardzo szeroki zakres swobody. Nawet Colloredo nie narzucał Mozartowi dokładnie, co i jak ma napisać, co do jednej nuty – inaczej sam byłby kompozytorem. Żądał napisania mszy czy oratorium – ale te już komponował artysta. Zdarza się, że sponsor (osoba prywatna, miasto czy firma) ogłasza konkurs architektoniczny, przedstawia najważniejsze założenia (teren, otoczenie, funkcje), po czym wybiera najlepszy projekt. Ostatecznie zawsze najważniejsze aspekty pracy należą jednak do twórcy. Żadna z dziedzin zarządzania nie jest tak bardzo

³³ P. Woodford, *Mozart*, Warszawa 2002.

skoncentrowana na twórczości i nie daje jej tak znacznego stopnia swobody, jak zarządzanie w kulturze. I nie tylko w największym stopniu opiera się na twórczości indywidualnych osób (twórców), ale też samo zarządzanie jest w największym stopniu aktem twórczym. W wąsko (administracyjnie) rozumianej kulturze zarządzanie obejmuje takie instytucje, jak teatry, opery i operetki, kina, filharmonie, muzea, wydawnictwa, galerie sztuki, zespoły pieśni i tańca, chóry, domy kultury, stacje telewizyjne i radiowe, wydziały kultury gmin i innych szczebli samorządowych i administracyjnych, Ministerstwo Kultury – i wiele innych instytucji. Ich charakter własnościowy jest w Polsce coraz bardziej zróżnicowany – od prywatnych czy kierowanych przez fundacje poprzez samorządowe do rządowych. W każdej z nich menedżer kultury bierze (a przynajmniej brać powinien) czynny udział w procesie ostatecznej realizacji dzieła. Jest nim wydarzenie kulturalne.

Wydarzenie kulturalne

Najważniejszy, całościowy akt twórczy w zarządzaniu w kulturze to wydarzenie kulturalne. Wydarzeniem kulturalnym będzie kolejny spektakl (teatralny, operowy, operetkowy, kabaretowy, filmowy) – począwszy od premiery, wydanie nowej książki, nowa ekspozycja, wystawa – właściwie wszystko, co tylko się wydarza w sferze kultury. Wydarzenia mogą być jednorazowe – jak performance, mogą być ciągłe – jak powtarzany spektakl. Mogą pozostawiać po sobie trwałe efekty materialne – jak wydana książka, nagrane taśmy i dyski czy filmy. Niektóre wydarzenia mogą trwać bardzo długo, jak dziesiątkami lat nieschodzące z afisza przedstawienia teatralne czy stale utrzymująca się ta sama ekspozycja muzealna. Zarządzanie kulturą jest przede wszystkim zarządzaniem wydarzeniami kulturalnymi. Zwykle instytucja kultury realizuje wiele takich wydarzeń, czasem jednak powstaje *ad hoc* do realizacji tylko jednego wydarzenia. Wydarzenie kulturalne jest dopiero całościowym dopełnieniem, a zarazem ostateczną ekspozycją dzieła. Może ono zaistnieć w gotowej postaci tylko jako wydarzenie kulturalne i tylko jako takie trafia do docelowego odbiorcy. Napisana książka czy wiersz jest tylko ukończonym dziełem samego twórcy – nie jest to jednak ostateczne dzieło w sensie odbioru publicznego. Takim jest dopiero wydana książka lub wieczorek poetycki. Podobnie jest z namalowanym obrazem w pokoju artysty czy ze skomponowanym utworem w zeszytce nutowym czy w komputerze. Dopełniona, ostatecznie odbierana przez publiczność forma to obraz zawieszony na wystawie lub w galerii albo utwór muzyczny wykonany na koncercie lub opublikowany w postaci zapisu nutowego. Tym bardziej dotyczy to scenariuszy filmów, scenopisów, scenografii – wszystkie one ostatecznie ożywają i ostatecznie w pełny sposób się realizują w spektaklu telewizyjnym, radiowym, teatralnym, operowym, kabaretowym czy filmowym. A ten proces jest zarządzany. Czasem menedżerem kultury jest sam artysta, wydający zbiorek za własne pieniądze lub organizujący swój koncert lub wieczorek poetycki. Ale coraz częściej są to profesjonalni menedżerowie kultury. Można zatem powiedzieć, że w zasadzie twórczość artystyczna tak długo pozostaje twórczością prywatną, jak długo nie stanie się wydarzeniem kulturalnym – choćby skromnym. I w zasadzie w ogóle dzieło twórcze jest w pełni dopełnione, kiedy zaistnieje publicznie, poprzez kulturalne wydarzenie. Tworzenie tylko dla siebie jest niedokończoną, niespełnioną formą twórczości – choć czasem prywatnie atrakcyjną czy psychologicznie potrzebną. Zresztą o podobnym zjawisku możemy mówić i w innych dziedzinach

twórczości, gdzie również warto zdefiniować pojęcie wydarzenia – na przykład wydanie naukowe. Jest nim wydanie książki, monografii, artykułu lub też referat na konferencji. Podobnie jest z twórczością techniczną, medyczną czy architektoniczną. Oczywiście, skończonym, pełnym i publicznie zaistniałym dziełem architekta jest wybudowany budynek. Jeżeli jest naprawdę artystycznie wartościowy, to ukończenie go jest ważnym wydarzeniem kulturalnym. Podobnie jest z renowacją czy konserwacją już istniejących budynków oraz zespołów architektonicznych.

Od twórczości prywatnej do publicznej

Pojawienie się nowych form powszechnej dystrybucji, jak na przykład internetu, sytuację tę nieco komplikuje. Trudno tu czasem wskazać granicę pomiędzy twórczością prywatną a publiczną. Jeżeli ktoś umieszcza własny utwór na rzadko odwiedzanej stronie internetowej, jest to trochę podobne do czytania swoich wierszy najbliższym znajomym czy rodzinie (w skrajnie niekorzystnej sytuacji – sobie samemu). To w zasadzie jest jeszcze twórczość prywatna, półprywatna, okolicznościowa. Jeżeli zostanie umieszczony w znanym i cieszącym się poważaniem oraz często odwiedzanym (a to oznacza zwykle, że także przez kogoś profesjonalnie zarządzanym) portalu – to już jest twórczość publiczna. Występuje ona także wtedy, gdy swoją stronę internetową prowadzi osoba znana, dzięki czemu liczba odwiedzających tę stronę jest duża. W ten sposób wydarzeniem stał się np. blog Kazimierza Marcinkiewicza (blog można uznać za nowy gatunek literacki, a konkretnie – literatury pamiętnikarskiej). W tym wypadku były premier sam jest swoim menedżerem (choć być może ma tutaj profesjonalnych pomocników – nie byłoby w tym zresztą nic złego). Granica jednak jest tutaj na tyle płynna, a samo zjawisko ma charakter na tyle narastający, że najlepiej jest uznać internet po prostu za nową, formalną drogę dystrybucji twórczości, i w ten sposób każdy publikujący swoje utwory w internecie stałby się własnym menedżerem (w końcu zdarzają się też wydrukowane zbiorki poezji czy książki, których nikt nie czyta – tak jak nie odwiedzają mało popularnej strony internetowej).

Wydarzenie kulturalne w tym najszerszym sposobie rozumienia, uwzględniającym najnowsze osiągnięcia techniki, pozwala przeprowadzać twórczość od prywatnej, subiektywnej do publicznej, obiektywnej. I tutaj tkwi niesłychanie ważna rola zarządzania w kulturze w ostatecznej kreacji dzieła. Spektakl teatralny czy operowy – jako ostateczne dzieło – powstaje, gdy podnosi się kurtyna i widz może zobaczyć dzieło, będące ostatecznie wspólnym wysiłkiem wielu osób: dramaturga, kierownika literackiego, kompozytora, reżysera, scenografa, aktorów, ale także pracowników technicznych, a przede wszystkim osoby, która cały ten proces nadzorowała, czyli menedżera kultury (w tym przypadku dyrektora teatru czy opery). Osoba ta też musiała zadbać o sfinansowanie przedsięwzięcia (bez tego nie mogłoby ono zaistnieć) oraz o odbiorców (bez nich nie zaistniałoby publicznie, byłoby prywatną imprezą). Dopiero dzięki pracy całego zespołu utwór może w pełni zaistnieć, często znakomita gra aktorów czy praca reżysera może też poprawić wady pracy dramaturga. Wiele filmów, mimo przeciętnego scenariusza (jak na przykład sławna *Casablanka*) lub oparcia na powieściach nie najwyższych lotów (*Popiół i diament*, *Ziemia obiecana*), stało się kultowym wydarzeniem dzięki pracy reszty zespołu, zwłaszcza reżysera i aktorów. Bywa też na odwrót

– mimo znakomitego scenariusza lub pierwowzoru literackiego powstaje fatalny film, a niedyspozycja aktora, a nawet personelu technicznego może „położyć” najlepiej przygotowaną premierę. Często jest to skutkiem błędów w dziedzinie zarządzania (z ich powodu też wiele dzieł po prostu w ogóle nie ujrzało światła dziennego).

Otoczenie i odbiorca

Warto również zwrócić uwagę na ogromną rolę sponsorów, mecenatu oraz widzów. Oni też składają się na powstanie wydarzenia kulturalnego. Twórcami Wersalu są nie tylko wybitni francuscy architekci, ale z całą pewnością także Ludwik XIV – i być może jest to w ogóle najważniejsze dzieło jego panowania, bo jego osiągnięcia polityczne spotykają się współcześnie z dużą krytyką historyków. Wreszcie, choć jest to wciąż niedoceniane – istotnym ogniwem w procesie twórczości jest sam odbiorca. Recepcja dzieła jest twórczością bierną (w stosunku do twórcy), ale ma ona jak najbardziej wewnętrznie aktywny charakter. W tym sensie można powiedzieć, że jest ona aktywną twórczością prywatną. Dzieło twórcze jest – a przynajmniej powinno być – przeżywane indywidualnie, odmiennie przez każdą osobę. Czasem się zdarza, że odbiorca nie dorósł wiekowo, intelektualnie, osobowościowo czy emocjonalnie do dzieła, jest zmęczony lub zdekoncentrowany albo też narzucono mu określony sposób odbioru dzieła. Częściej – autor po prostu nie potrafił do niego przemówić, pobudzić do indywidualnych przeżyć i refleksji, poruszyć osobistych strun. Najlepsi twórcy – i najlepsi menedżerowie – to potrafiały. Po książki Wiktora Hugo stały w kolejce miliony prostych ludzi, na operach Verdiego gromadziły się tłumy, wielkie kino przyciąga ogromną widownię. Dlatego nie należy zbyt łatwo szafować argumentem, że jakaś twórczość nie jest „kupowana” z powodu niedoceniania (na rynku innych produktów taki argument w ogóle byłby absurdalny). Zarządzanie kulturą może więc w znacznym stopniu opierać się na zasadach rynkowych, choć pewna pomoc sponsora czy mecenatu może być wskazana we wczesnych etapach twórczości lub w procesie edukacji kulturalnej. Zasadniczą sprawą jest tu kwestia właściwego marketingu i promocji dzieła – a przede wszystkim właściwego dotarcia do przeżycia odbiorcy. Ostatnio (a ściślej od pierwszej połowy XX wieku, w zasadzie moda ta zaczęła się od dadaistów) usiłuje się często wciągać widzów do uczestniczenia w grze aktorskiej, co ma być sposobem zwiększenia ich aktywności. Nie jest to konieczne – widz i tak jest aktywny, a czasem może to nawet przeszkadzać w skupieniu się nad przeżyciem sztuki. Ale są też takie wydarzenia teatralne, w których odbywa się to z pełną korzyścią dla widza i samego przedstawienia (wtedy widz jest odbiorcą i aktorem). Teatr Ludowy w Krakowie zaangażował z sukcesem publiczność do udziału w przedsięwzięciu teatralnym (inscenizacja *Romea i Julii* z udziałem skinów i punków), jak również prowadzi dla zainteresowanych warsztaty dramaturgiczne czy stwarza możliwość amatorskich występów. Telewizja interaktywna daje widzowi możliwość wymyślenia czy wyboru zakończenia filmu. Zanikają także granice pomiędzy filmami a grami komputerowymi, gdzie znowu odbiorca, rozgrywając poszczególne sekwencje, staje się jednocześnie współscenarzystą i głównym aktorem. W niektórych galeriach sztuki czy muzeach wystawia się rzeźby, które mogą być w dowolny sposób rekonfigurowane przez zwiedzających. To są wszystkie sytuacje, w których klient może się stać w jakimś stopniu współautorem

działa – ale i tak zawsze bierze aktywny udział w całościowym procesie twórczym. W każdym razie odbiorca oraz jego twórcza recepcja muszą być dla menedżera kluczowym celem i wyzwaniem.

Podsumowanie

Zarządzanie twórcze jest nową dziedziną nauki w dziale nauk o zarządzaniu. Obecnie szybko się rozwija zarówno w dziedzinie opracowań teoretycznych, jak i w zakresie praktyki. Szkolenia i treningi w zakresie twórczości zorganizowano w 1985 roku tylko w 4% firm amerykańskich, jednak w 1989 roku odsetek ten wyniósł już 25%, a równocześnie już 1/3 firm amerykańskich planowała podjąć tego typu działania w ciągu trzech lat. Podobne zjawiska obserwuje się także w krajach europejskich, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii³⁴. Zarządzanie twórczością ma wiele wspólnego z zarządzaniem wiedzą, ale też różni się od niego zasadniczo i wydaje się dziedziną bardziej przyszłościową. Twórczość należy teraz oceniać jako najważniejszy skarb organizacji, tak jak kiedyś były nimi kolejno ziemia, maszyny, finanse czy wiedza. Zarządzanie twórczością jest wciąż jeszcze dziedziną pionierską, bo nawet sama twórczość jako zjawisko psychologiczne, społeczne, kulturalne i biznesowe nie jest jeszcze dobrze poznana. Autor definiuje twórczość jako transakcję pomiędzy posiadanymi zasobami a potrzebami i wymaganiami otoczenia, w której te zasoby zostają tak przekształcone, że pojawia się nowa jakość, mogąca te potrzeby i wymagania zaspokoić. Zarządzanie twórczością z konieczności zajmować się będzie tylko twórczością publiczną (obiektywną), ale należy pamiętać o tym, że u jej podstaw leży zawsze szeroko pojęta osobowość, postawa twórcza, która także może się przejawiać w twórczości prywatnej (subiektywnej) i zwykle się od niej zaczyna. Twórczość wymaga odpowiednich zasobów – funkcjonalnych, społecznych i konstrukcyjnych, które istnieją zarówno w skali jednostkowej, jak i w skali grupowej i organizacyjnej. Zadaniem twórczej organizacji jest rozwój tych zasobów. Wtedy możemy mówić o kapitale twórczym organizacji. Można wymienić trzy najważniejsze formy zarządzania twórczego: zarządzanie twórcze (nowoczesne, innowacyjne metody zarządzania), zarządzanie twórczością (dobór i odpowiednia stymulacja twórczością pracowników – zarówno w sensie dyspozycji, jak i samego procesu twórczego) oraz zintegrowane zarządzanie twórcze – kierowanie powstawaniem twórczego projektu lub produktu od samego początku aż do trafienia do odbiorcy. Organizację, w której te procesy zachodzą intensywnie, możemy nazwać organizacją twórczą, a cechują ją odpowiednio: atmosfera, sposoby komunikowania się, struktura i metody zarządzania. Szczególnym przypadkiem zarządzania twórczego jest zarządzanie w kulturze, w której twórczość jest szczególnie nasiloną i istotną. Kultura jest z jednej strony wynikiem twórczości, a z drugiej – najważniejszym jej źródłem. Podstawowym elementem pracy organizacji kultury jest wydarzenie kulturalne, dzięki któremu projekt artysty może się w pełni urzeczywistnić. Menedżer kultury stoi jakby na czele całego tego procesu – pośredniczy pomiędzy artystą a odbiorcą, zdobywa fundusze, organizuje pracę zespołu, pilnuje terminów, dyscypliny i nadzoru powstawania ostatecznego, spełnionego dzieła twórczego – czyli wydarzenia kultury. Dlatego zarządzanie w kulturze jest tak bardzo odpowiedzialnym – a jednocześnie twórczym – przedsięwzięciem.

³⁴ T. Proctor, dz. cyt.