

Zastosowanie psychologii pozytywnej w zarządzaniu

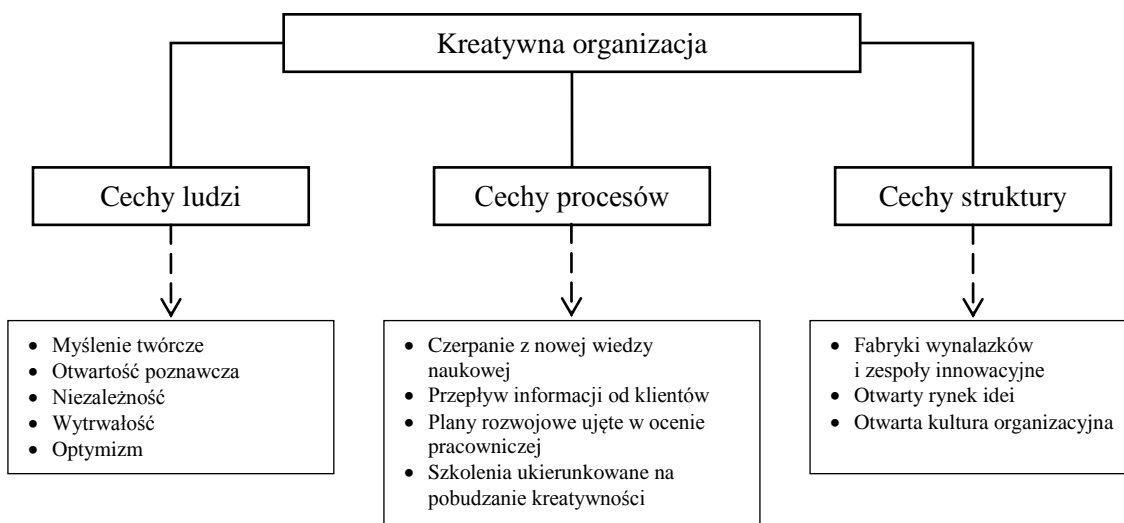
Część trzecia – wizerunek kreatywnego pracownika

W serialu o psychologii pozytywnej nadszedł czas, aby zająć się kreatywnym pracownikiem. Jest to temat niezwykle istotny zarówno z punktu widzenia prób tworzenia tzw. kreatywnych, innowacyjnych przedsiębiorstw, jak i w kontekście poszukiwania silnych stron podmiotu – pracownika, gwarantujących jego efektywne i satysfakcjonujące funkcjonowanie w sytuacji pracy.

Warto w tym miejscu uzmysłowić sobie czego mogą dotyczyć innowacje. Innowacyjność to wprowadzenie czegoś jakościowo nowego. Ważne jest to, że może dotyczyć wszelkich dziedzin i sfer życia. Innowacyjne są więc wszystkie zupełnie nowe obiekty (np. produkty, których jeszcze nie było na rynku), ulepszenia (np. maszyn i urządzeń produkcyjnych), ale także reformy systemów (np. systemy motywacyjne) czy tworzenie nowych zjawisk lub wartości (np. nowe wartości w kulturze organizacyjnej).

***Innowacje mogą dotyczyć
zarówno najwyższych technologii, jak i elementów życia społecznego***

Myśląc o budowaniu innowacyjnych organizacji trzeba wziąć pod uwagę trzy elementy, które aby odegrać w nich kluczowe role, powinny cechować się innowacyjnością. Są to pracownicy, procesy i struktura.



Rysunek 1. Uwarunkowania kreatywnej organizacji

Takie wieloaspektowe podejście wyrasta z interakcyjnych koncepcji twórczości. Przykładem takiego ujęcia jest model Sternberga. Według tego autora twórczość jest wynikiem interakcji między sześcioma czynnikami. Pięć spośród nich jest bezpośrednio związanych z jednostką. Są to: inteligencja i procesy poznawcze, wiedza, style poznawcze, cechy osobowości, motywacja. Szósty natomiast to kontekst społeczny, zarówno ten z przeszłości (np. wychowanie i edukacja), jak i aktualny, a więc np. sytuacja pracy.

Spośród wszystkich elementów wspólnie decydujących o innowacyjności organizacji w tym odcinku moich rozważań zajmę się pracownikiem i jego cechami. Pozostałe dwa aspekty: procesy i struktura zostaną omówione w kolejnym odcinku tego cyklu.

Cechy kreatywnego pracownika, czyli na co powinien zwrócić uwagę pracodawca

Jedną z podstawowych kwestii związanych z budowaniem kreatywnej organizacji jest dysponowanie odpowiednimi pracownikami. Oczywiście wymóg ten dotyczy zarówno kadry kierowniczej, jak i wszystkich tzw. „szeregowych” pracowników. Dlatego też ważne jest, aby w procesie rekrutacji zwrócić szczególną uwagę na niektóre cechy kandydatów. Ponieważ nawet najbardziej kreatywna w swoich założeniach organizacja, bez kreatywnych pracowników nie osiągnie zamierzonych rezultatów.

Rekrutacja jest procesem ukierunkowanym na specyfikę stanowiska, którego dotyczy. W związku z tym kryteria oceny kandydata są od tego stanowiska uzależnione. Przyjmuje się jednak, że już na tym pierwszym etapie kontaktu z ewentualnym przyszłym pracownikiem warto sprawdzić czy i jak bardzo pasuje on do kultury organizacyjnej. Jeśli więc zakłada się, że organizacja powinna spełniać wymogi kreatywności i innowacyjności to warto w tym momencie zadbać o dobór takich pracowników, którzy stworzą do tego odpowiednie warunki. W ten sposób może uda się zadbać o to, aby zmniejszyć do minimum możliwość pojawienia się wewnętrznej, mentalnej bariery dla kreatywności wśród pracowników. Owa bariera wewnętrzna oznacza trudności pojawiające się w umyśle człowieka.

***Stworzenie czegoś nowego wymaga posiadania odpowiednich „narzędzi mentalnych”,
jednak poza tym potrzebne jest także
specyficzne nastawienie (motywacja) do innowacyjnego działania.***

Wśród cech sprzyjających innowacyjności można wymienić myślenie twórcze, otwartość poznawczą, niezależność, wytrwałość i optymizm.

Myślenie twórcze

Jeśli chodzi o „narzędzia mentalne” to najczęściej zakłada się, że cechami charakterystycznymi dla procesu twórczego są: płynność, giętkość i oryginalność. Te cechy stają się równocześnie kryteriami do oceny wytworów twórczych.

- **Płynność** oznacza umiejętność tworzenia wielu pomysłów.
- **Giętkość** związana jest z różnorodnością pomysłów, które można pogrupować w liczne odrębne kategorie.
- **Oryginalność** natomiast ujawnia się w pomysłach rzadko występujących, nietypowych.

Ten specyficzny sposób myślenia i rozwiązywania problemów, traktowany jest jako poznawcza lub osobowościowa predyspozycja jednostki. W oparciu o takie założenie można dokonywać pomiaru poziomu kreatywności i bezpośrednio porównywać pomiędzy sobą wyniki uzyskane przez różne osoby. Oznacza to, że istnieje możliwość diagnozy kandydatów w trakcie procesu rekrutacji. Jest to tym bardziej możliwe, że istnieje kilka różnych metod służących do pomiaru twórczego myślenia, które bez większego trudu można włączyć w zestaw metod stosowanych podczas rekrutacji.

Metody pomiaru kreatywności pracowniczey

Można skorzystać na przykład z tzw. testów wykonania. Metody z tej grupy są testami mierzącymi zdolności i kompetencje intelektualne, poprzez rozwiązanie kilku zadań dywergencyjnych opatrzonych standardową instrukcją. Przykładowo pracownik może wymyślać jak najwięcej nietypowych zastosowań dobrze znanych przedmiotów. Innym sposobem pomiaru kreatywności są testy odległych skojarzeń lub testy wymagające np. dokończenia rysunku. Można także wykorzystać metody nietestowe, prosząc kandydata o konstruowanie opowiadania na zadany temat, reklamy „zwykłego produktu” lub opisanie wizji świata oczami owada.

Testy wykonania nie są oczywiście idealną metodą pomiaru twórczości. Można im zarzucić zbyt dużą czułość na warunki zewnętrzne, chociażby instrukcję. Ponadto często dziwne, nierealistyczne zadania obniżają motywację do wykonywania tych zadań. Dodatkowym

utrudnieniem podczas stosowania tego typu metod jest konieczność korzystania z wiedzy kompetentnych sędziów. Dlatego też częściej stosuje się kwestionariusze odwołujące się do samoopisu podmiotu. Oczywiście diagnoza twórczości przy pomocy kwestionariusza nie odbywa się wprost, lecz poprzez dotarcie do informacji o tym w jaki sposób jednostka spostrzega świat i jaki jest jej styl działania w tym świecie. Ciekawym przykładem metody, być może szczególnie przydatnej w sytuacji pracy, jest polska adaptacja kwestionariusza „Postawy wobec kreatywności w miejscu pracy”. Metoda ta mierzy dwa rodzaje postaw. Pierwsza z nich dotyczy przekonania, że twórcze myślenie jest ważne i przyjemne, a druga, że w pracy nie ma czasu na twórcze myślenie.

Wydaje się, że spośród wszystkich metod, które można z łatwością zastosować w procedurze rekrutacyjnej, kwestionariusze samooceny zasługują na największą uwagę. Trzeba jednak pamiętać o tym, że testy samoopisu podatne są na motywację autoprezentacyjną, czyli chęć pokazania się z jak najlepszej strony mimo braku pewnych predyspozycji.

Można jednak zastanowić się nad tym czy jedynie bezpośredni pomiar kreatywności pozwala na określenie, kto może stać się wartościowym pod względem potencjału twórczego pracownikiem. Wiele danych przemawia za tym, że aby możliwe było stworzenie wielu różnorodnych i oryginalnych pomysłów rozwiązań np. jakiegoś problemu, potrzebny jest specyficzny profil osoby tworzącej. Badania pokazują, że rzeczywiście można mówić o pewnych charakterystykach osobowościowych, które sprzyjają zachowaniom twórczym i innowacyjnym.

Otwartość poznawcza, wytrwałość i niezależność

Ważną charakterystyką jest otwartość poznawcza. Oznacza ona zarówno silną potrzebę nowości, łatwość asymilowania nowych informacji do swojego zasobu wiedzy, jak i dużą tolerancję wobec treści dwuznacznych, które przecież często pojawiają się tam, gdzie mamy do czynienia z całkiem nowym kontekstem swoich zachowań. Drugą cechą osoby innowacyjnej jest wytrwałość. Polega ona na ambicji doprowadzania swojego działania do końca, stawiania sobie wysokich celów. Związane to jest z dwoma rodzajami motywacji - motywacją osiągnięć i motywacją wewnętrzną. Kolejną charakterystyką jest niezależność. Jest ona oparta na nonkonformizmie, czyli odwadze działania wbrew powszechnie przyjętym zasadom, a także na asertywności polegającej na umiejętności obrony własnych interesów (w tym własnego zdania) bez konieczności krzywdzenia innych.

Optymizm

Wymienione tutaj cechy osób twórczych można powiązać także z inną cechą osobowości, silnie związaną z funkcjonowaniem emocjonalnym i motywacyjnym człowieka. Tą cechą jest optymizm. Optymizm oznacza silne przekonanie o tym, że w przyszłości będą się pojawiać raczej pozytywne zdarzenia niż negatywne, niezależnie od tego jak trudna wydaje się aktualna sytuacja. Taka postawa w dużym stopniu może warunkować potencjał motywacyjny do podejmowania trudnych i nietypowych zadań. Motywacyjna rola optymizmu jest nawet podstawowym założeniem w jednej z najbardziej znanych teorii optymizmu funkcjonalnego Scheiera i Carvera. Jak się okazuje takie założenie nie jest czysto teoretyczne, ale jest także poparte badaniami. W badaniu prowadzonym przez moją magistrantkę ujawniony został silny związek optymizmu z motywacją osiągnięć oraz tendencją do angażowania się w nowe, nieznanne sytuacje.

W tym miejscu przywołałam definicję optymizmu przyjętą przeze mnie w wielu badaniach (na jej podstawie powstał kwestionariusz diagnozujący poziom optymizmu – OPEB). Zgodnie z tym ujęciem na ogólny optymizm składają się: silne nastawienie na sukces, brak ostrożności, pozytywne myślenie i otwartość poznawcza. Taki układ predyspozycji uznać można za sprzyjające kreatywności. Taki wniosek potwierdziły badania prowadzone przeze mnie nad związkiem optymizmu i kreatywności. Wyniki uzyskane w tych badaniach wskazują, że pomiędzy optymizmem i twórczością istnieje pozytywny związek. Po dokładniejszej analizie struktury uzyskanego związku, w oparciu o relacje ujawnione na poziomie składowych optymizmu okazało się, że istnieją również istotne związki pomiędzy trzema czynnikami kwestionariusza OPEB z niektórymi czynnikami użytego kwestionariusza mierzącego myślenie twórcze. Silne związki pojawia się z nastawieniem na osiągnięcia, pozytywnym myśleniem i otwartością. Inne moje badania prowadzone w schemacie eksperymentalnym pokazały, że podnoszenie poziomu optymizmu skutkowało także zwiększaniem się kreatywności osób uczestniczących w badaniu. Ponadto rezultaty tego eksperymentu wskazały na szczególną rolę motywacyjnego wymiaru optymizmu w stymulowaniu kreatywności.

Rola motywacji w kreatywności jest podkreślana także w innych kontekstach badawczych i zawsze wskazuje się na jej dużą rolę w podejmowaniu działań twórczych. Dlatego wydaje się, że posiadanie w organizacji zmotywowanych, optymistycznych pracowników może przynieść wyraźne korzyści związane z potencjałem twórczym kadry.

***Optymistyczny pracownik w związku z silnym nastawieniem na osiągnięcia
podejmuje się chętnie rozwiązywania problemów,
nawet takich, które charakteryzują się szczególną trudnością.***

Ponadto optymista charakteryzujący się pozytywnym myśleniem czerpie radość z podejmowanej aktywności oraz z łatwością wchodzi w sytuacje problemowe z nadzieją na ich rozwiązanie. Łączy się to także z umiejętnością stosowania elastycznych metod rozwiązywania problemów. W końcu duża otwartość powoduje, że optymista jest bardzo tolerancyjny wobec rozbieżności, sprzeczności lub luk w napływających informacjach. Oznacza to więc, że nie obawia się sytuacji i zadań nieznanymi, nietypowymi i niezgodnymi z powszechnymi oczekiwaniami.

Podsumowując, można mniej więcej określić jakich pracowników potrzebuje innowacyjna organizacja, aby czerpać z ich potencjału. Oczywiście prawdopodobnie najlepszym wyjściem byłoby zatrudnienie kreatywnych osób. Jednak należy wziąć pod uwagę, że samoistnie kreatywnych jednostek jest niewiele. Większość z twórczych osób musiała w sobie wytrenować tę umiejętność. Proces kształtowania się kreatywności powinien odbywać się w trakcie procesu edukacji. Niestety wciąż trudno liczyć tutaj na to, że powszechny proces edukacyjny będzie stymulował taki rozwój uczniów czy studentów. Wiele analiz pokazuje, że w polskiej edukacji dominuje rutyna i dyrektywność, które nie sprzyjają kształtowaniu postaw twórczych. Z tego względu chyba bardziej rozsądnie jest postarać się o rekrutację tych, którzy posiadają cechy sprzyjające twórczości (otwartość poznawcza, wytrwałość, niezależność, optymizm) i wykorzystując ten potencjał wpływać na rozwój kreatywności poprzez procesy zachodzące w miejscu pracy....., ale o tym już w kolejnym odcinku.

Korzystałam z:

- Czerw, A. (2010). *Optymizm. Perspektywa psychologiczna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Czerw, A. (2007). Pora na nowatora, czyli znaczenie kreatywnego myślenia i pozytywnych emocji dla innowacyjności firmy. *Personel i Zarządzanie*, nr 10, 36-38

- Henry, J. (2007). Pozytywna i kreatywna organizacja. W: P.A. Lindley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*. PWN, Warszawa
- Luecke, R. (2005). *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna
- Nęcka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. GWP, Gdańsk
- Proctor, T. (2003). *Twórcze rozwiązywanie problemów*. GWP, Gdańsk
- Tokarz, A. (2005). *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków