Jak zarządzać kreatywnymi pracownikami?

Jan Fazlagić

Sukces rynkowy w wielu firmach spoczywa obecnie w rękach nielicznej garstki kreatywnych pracowników. Stanowią oni, co prawda mniejszość, ale od efektów ich pracy zależy sukces całej firmy. W populacji osób dorosłych odsetek osób wybitnie kreatywnych wynosi niewiele – około 5%. Nazwani oni zostali (the super-creative core (super kreatywnym rdzeniem). Pozostała grupa pracowników zajmująca się zajęciami kreatywnymi, – choć już niebędąca geniuszami stanowi około 30% pracowników w Stanach Zjednoczonych (creative Professional). W wielu innowacyjnych firmach przedstawiciele obu grup pracowników kreatywnych stanowią większość ogółu zatrudnionych. W socjologii pracownicy kreatywni – ze względu na ich rosnąca rolę w rozwoju gospodarczym krajów i regionów – zostali nazwani klasą kreatywną (od „klasy robotniczej – ang. the Creative Class**).** Według wielu prognoz udział klasy kreatywnej wśród ogółu zatrudnionych będzie rósł, szczególnie w Polsce. Z drugiej strony problematyka zarządzania pracownikami jest mało zbadana. A przecież wiele zasad zarządzania zasobami ludzkimi, które są niemal dogmatami w branży HR nie sprawdza się w nowej rzeczywistości. Jak zauważa Philip Ball w książce pt. „Masa krytyczna" (ISINGNIS, Kraków 2007): „*firmy, które radzą sobie najlepiej, to nie te, których celem są największe zyski. Jest raczej tak, że trwałość spółki wynika z je zdolności do przyciągania i utrzymania wydajnych pracowników. Firma upada nie wtedy, gdy jej rentowność maleje, lecz wtedy, gdy trafiło do niej zbyt dużo obiboków*." A przecież dziś „wydajność" w wielu branżach oznacza zdolność do „produkcji" nowych idei, pomysłów i koncepcji – codziennie.

Kreatywność opiera się na fundamencie wytrwałości. Charles Darwin, twórca teorii ewolucji spędził kilka dziesięcioleci czytając literaturę naukową, podróżując na okręcie HMS Beagle na wyspę Galapagos i innych egzotycznych miejsc. Dokonywał tam wielu nużących i drobiazgowych obserwacji, zapisał tysiące stron notatek i wyjaśnień dla swoich obserwacji. Trudno sobie wyobrazić sytuację, aby to wielkie osiągnięcie zaszłoby bez ogromnego wkładu ciężkiej pracy. W naszej kulturze początku XXI wieku wytrwałość nie jest uważana za cechę szczególnie przydatną w życiu – niesłusznie! W jednym z eksperymentów Priscilla Blinco dała do rozwiązania dużym grupom japońskich i amerykańskich pierwszoklasistów bardo trudną łamigłówkę Zbadano, po jakim czasie rezygnowali z jego rozwiązania, gdy uznawali, że jest za trudne. Amerykańskie dzieci wytrwały przeciętnie 9,47minuty, a japońskie 13,93 minuty, czyli około 40% dłużej. Specjaliści od rekrutacji pracowników powinni zwracać dużą uwagę na cechę osobowości, jaką jest wytrwałość.

Pracownicy są kreatywni tylko, gdy mają na to czas. Firma Google daje swoim inżynierom 10% wolnego czasu pozwalając im robić to, co chcę w miejscu pracy. Praca kreatywna odbywa się przede wszystkim na poziomie nieświadomym mózgu. Efekt tej pracy (tekst, pomysł, kod komputerowy, projekt wnętrza, obraz itd.) są bardzo często zaledwie materialnym dowodem na to, że w umyśle kreatywnego

pracownika powstał już dany pomysł. Naukowcy z laboratorium firmy AT&T (*Bell Labs*) pracowali w ramach korporacyjnej polityki, która głosiła, że: wielkie pomysły potrzebują dużo czasu (big ideas take time). To właśnie w tych laboratoriach powstały takie przełomowe wynalazki jak laser i tranzystor. Kilku z pracowników tej firmy zdobyło Nagrodę Nobla. Z badań amerykańskich (T. M. Amabile, C. H. Handley, S. J. Kramer, 2002) wynika, że presja czasu zwykle zabija kreatywność. Presja czasu z pewnością sprawi, że pracownicy pracują „więcej" i może nawet mają subiektywne uczucie spełnienia, ale nie są przez to bardziej kreatywni. Zarządzanie czasem stało się obecnie większym problemem niż zarządzanie pieniędzmi. Z badań amerykańskich przeprowadzonych przez *Harvard Business School* wśród 9134 pracowników amerykańskich firm wynika, że **kreatywność pracownika jest znacznie większa, jeśli może skoncentrować się na jednym zadaniu przez cały dzień**. Na schemacie 1 przedstawiono inne ustalenia pochodzące z tego badania. Wykazano także, że największa presja czasowa jest wywierana na pracowników w czwartki a najmniejsza w poniedziałki. W piątki presja nieco spadała. Pracownicy szczególnie często narzekali na sytuację, gdy w ich pracy przeszkadzali inni członkowie zespołu.

Amerykańscy badacze po przeanalizowaniu treści dzienników pracowników stworzyli listę warunków sprzyjających kreatywności w miejscu pracy, na które ma wpływ kierownictwo:

1. Pracownicy mogli skoncentrować się na jednym zadaniu w ciągu całego dnia. Wymagało to jednak „walki o spokój" z otoczeniem zespołu.
2. W takie kreatywne dni pracownicy niewiele ze sobą się komunikowali a jeżeli ogóle to pracowali w parach.
3. Presja ze strony kierownictwa dawała pracownikom poczucie istotności zadania, które realizują.

		Presja czasu	
		Niska	Wysoka
Prawdopodobieństwo, że pracownik będzie kreatywny w pracy	Wysokie	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod małą presją czasu zwiększa się, jeśli czują, że są „na ekspedycji". Wówczas kierownik powinien: – Pokazać pracownikom, że myślenie kreatywne polegać na generowaniu i wykorzystywaniu pomysłów a nie na identyfikacji problemów – Współpracować raczej z jednym pracownikiem niż z całą grupą.	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod dużą presją czasu zwiększa się, jeśli czują, że są „wykonują misję". Wówczas pracownicy: – Mogą się skoncentrować na jednym zadaniu i nikt im nie będzie przeszkadzał, – Czują, że wykonują ważne zadanie i odczuwają pozytywną motywację do jego ukończenia, – Myślą kreatywnie zarówno w obszarze identyfikacji problemów jak i tworzenia lub rozwijania pomysłów.
	Niskie	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod małą presją czasu zmniejsza się, jeśli czują, że „pracują na autopilocie". Wówczas: – Otrzymują niewiele zachęt od kierownictwa aby myśleć kreatywnie, – Odbywają więcej spotkań w grupach a mniej indywidualnych, – Mniej angażują się we współpracę.	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod dużą presją czasu zmniejsza się, jeśli czują, że „pracują na taśmie produkcyjnej". Wówczas: – Czują się zdekoncentrowani, – Ich dzień pracy jest przepełniony wieloma zadaniami, – Nie czują, że ich praca ma sens, – Czuja większą presję czasu niż w przypadku pracy „na misji"

			pomimo tego, że czas pracy jest taki sam. – Odbywają więcej spotkań w grupach a mniej indywidualnych, – Nieustannie są zaskakiwania" zmianami w ostatniej chwili".

Schemat 1. Wpływ presji czasu na kreatywność pracowników.
Źródło: T. M. Amabile, C. H. Handley, S. J. Kramer, *Creativity under the Gun*, Harvard Business Review, 8/2002, s.56.

Pracownicy kreatywni nie tolerują mikorzarządzania. Menedżerowie, którzy zbyt często naciskają na swoich podwładnych byćmoże ogarnięci są syndromem „mikromenedżera". Mikrozarządzanie jest nadmiernym kontrolowaniem jednostek w jakiejś grupie. Wynika ono często z braku zaufania oraz wiary w umiejętności oraz zdolności pracowników. Mikrozarządzanie jest pułapką, która przywódcę chwyta w gąszcz szczegółów, co jest przykładem niedostrzegania lasu spoza drzew. Przywódca musi mieć bardziej ogólny pogląd na pracę wykonywaną w jego grupie lub organizacji. Mikromenadżer to osoba nadmiernie kontrolująca jednostki w grupie.

Aby pracownicy mogli wykorzystać swój kreatywny potencjał powinni pracować w odpowiednim środowisku. Twórczy klimat w miejscu pracy można określić za pomocą sześciu cech (E. Nęcka, 2003):

1. Zadania wyznaczone przez przełożonych stanowią **wyzwanie** dla pracowników, a przetrwanie i rozwój organizacji są dla nich ważne.
2. Pracownicy **czują się wolni** i nieskrępowani, kiedy podejmują inicjatywy i nowe zadania, korzystając z tej wolności.
3. Nowe pomysły i propozycje spotykają się z zainteresowaniem i **wsparciem** ze strony kolegów i kierownictwa. Pracownicy słuchają się nawzajem i wykorzystują swoje pomysły.
4. Pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów, **nie odczuwają lęku** przed ośmieszeniem czy innym rodzajem kary.
5. W miejscu pracy występuje swobodna **atmosfera**, bez sztywnych reguł i bez obawy, że prestiż lub pozycja liczy się bardziej niż racja.
6. Kierownictwo toleruje **umiarkowane ryzyko**, jak też sytuacje nie do końca określone lub zidentyfikowane. Nie ma presji na doraźne korzyści, nie jest też wymagane, aby natychmiast uzasadnić swoje zdanie i udowodnić słuszność pomysłu.

Pamiętajmy, że ludzie kreatywni wcale nie są wybitnie inteligentni! (i nie oceniajmy pracowników kreatywnych na podstawi ich inteligencji). Michale Gladwell pokazał to na przykładzie dwóch osób. Przeciętnego ucznia liceum i noblisty. Obu poproszono o zaproponowanie jak największej liczy zastosowań dla cegły i dla koca:

Odpowiedzi Noblisty	Odpowiedzi licealisty
(Cegła). Do wykorzystania w napadach rabunkowych na sklepy. Do podparcia walącego się domu. Do gry w rosyjską ruletkę, jeżeli przy okazji chce się zachować dobrą kondycję (cegły, co dziesięć kroków, obrót i rzut, uniki niedozwolone). Żeby kołdra nie spadła z łóżka, można przywiązać cegłę z każdego rogu. Do rozpłaszczania pustych butelek po coca-coli.	(Cegła). Do budowy różnych rzeczy, do rzucania. (Koc). Do odkrywania się, żeby było ciepło, do gaszenia ognia, do przywiązywania do drzew i spania (jak w hamaku), jako prowizoryczne nosze

(Koc). Do przykrywania łóżka. Jako zasłona do uprawiania seksu w lesie. Jako namiot. Do dawania sygnałów dymnych. Jako żagiel do łodzi, wozu lub sanek. Zamiast ręcznika. Jako tarcza do ćwiczeń strzeleckich dla krótkowidzów. Do łapania ludzi skaczących z płonących drapaczy chmur.	

Źródło: M. Gladwell, *Poza schematem*, Znak, Kraków 2009, s.90.

Pracownicy kreatywni bardzo często nie bywają sympatyczni i powszechnie lubiani. Jeśli w czasie rozmowy kwalifikacyjnej czujemy dyskomfort („brak chemii") to nie powinniśmy wykluczać zatrudnienia takiej osoby. Jeśli reagujemy negatywnie na kandydata, zadajmy sobie pytania:

- Czy dzieje się tak tylko, dlatego, że kandydat różni się od nas?
- Jeśli zatrudnimy tę osobę, to czy wniesie ona do firmy nowe wartościowe pomysły, zobaczy różne rzeczy w nowym świetle i pomoże firmie zerwać
- z przeszłością ?

Aby stymulować kreatywność w firmie należy walczyć z homospołeczną reprodukcją. Polega ona na tym, że na następców pracowników odchodzących na emeryturę lub awansujących są wybierane osoby bardzo podobne do nich. Tak tworzy się kultura organizacyjna wzajemnej adoracji. Atmosfera w firmie jest przyjacielska, ale cierpi na tym kreatywność. Gdy ktoś chce zatrudnić kandydata, bo „jest sympatyczny" i „taki jak my", może to być powód żeby tej osoby nie zatrudniać, jeśli stanowisko wymaga kreatywności. Mądrzy menedżerowie podświadomie czują związane z homospołeczną reprodukcją zagrożenia i zatrudniają osoby „odmienne":, jeśli sami jesteśmy młodzi, zatrudniajmy ludzi, którzy są starzy. Jeśli sami jesteśmy starzy, zatrudniajmy ludzi, którzy są młodzi.

Jednym z ważnych zdań w firmach powinno być opracowanie aktywnej polityki wobec utalentowanych pracowników. Przede wszystkim należy przełamać bariery kulturowe mocno zakorzenione w polskiej mentalności, która nakazuje traktować wszystkich „równo i sprawiedliwie". Utalentowani pracownicy muszą otrzymywać więcej uwagi od kierownictwa i powinno się im więcej płacić. Każda innowacyjna organizacja, aby się rozwijać musi posiadać elitę. Zarządzanie tą elitą nazywane jest „zarządzeniem talentami" i polega na:

1. Odpowiedniej polityce rekrutacji pracowników zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji.
2. Odkrywaniu (identyfikacji talentów).
3. Szkoleniu personelu, który „opiekuje się „ tymi talentami w firmie.
4. Planowaniu ścieżek kariery dla utalentowanych pracowników po to, aby znać ich oczekiwania a w rezultacie, aby być dla nich nieustannie atrakcyjnym miejscem zatrudnienia.
5. Tworzenia systemów motywacyjnych, w których pieniądze są zaledwie jednym z wielu elementów.

Źródła:

1. T. M. Amabile, C. H. Handley, S. J. Kramer, *Creativity under the gun*, Harvard Business Review, 8/2002.
2. R. Sutton, *Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę*, Onepress, Gliwice 2008.
3. J. Ridderstrale, K. A Nordstrom, *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*, Onepress, Gliwice 2006.
4. E. Necka, *Psychologia Twórczości*, GWP, Gdańsk 2003.
5. M. Gladwell, *Poza schematem*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
6. J. A. Krames, *„Jack Welch - 24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie",* Warszawa 2005, Wydawnictwo Studio EMKA.
7. Andrew Dubrin, Elizabeth O'Leary, *Przywództwo. Praktyczny poradnik dla tych którzy, nie lubią tracić czasu,* Liber, Warszawa 2001.
8. J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, Studnio Emka, Warszawa 2007.