

# Budzenie kreatywności pracowników

<https://doi.org/10.33141/po.2004.01.03>

Przeładow Organizacji, Nr 1 (768), 2004, ss. 13-14  
[www.przeładoworganizacji.pl](http://www.przeładoworganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Hopej

Anselm Grün – szafarz (gospodarczy zarządca klasztoru) w opactwie Münsterschwarzach – napisał bardzo interesującą pracę *Ludzi prowadzić – budzić życie* [A. Grün, 2001]. Jej treść dobrze oddaje podtytuł: *Co ma do powiedzenia Reguła św. Benedykta tym, którzy zajmują kierownicze stanowiska*.

W świetle Reguły św. Benedykta kierowanie – zdaniem A. Gruna – jawi się jako służba. Jest to przede wszystkim służenie podwładnym, kierowanie bowiem „[...] ma budzić w innych drzemiące w nich życie. Ma motywować pracowników, by rozwijali dary, którymi ich Bóg obdarzył. Kierowanie jest więc sztuką znajdowania klucza, który by otworzył skarbiec pracowników i dał im poczucie, że tkwią w nich liczne możliwości i zdolności. Kierowanie innymi znaczy budzić w nich chęć do rozwijania własnych zdolności i do służenia wspólnocie” [A. Grün, 2001, s. 47–48].

Takie postrzeżenie kierowania odkrywa na nowo coraz więcej teoretyków i praktyków. Na przykład, C.W. Pollard pisze, że sytuacja wielu członków współczesnych organizacji przypomina pustkę bohaterów opowiadań S. Becketta. Działają oni często bez wyraźnego kierunku i celu, w otoczeniu wymagającym dokonywania licznych wyborów. Innymi słowy, pozbawieni są sprawnego kierowania, którym z pewnością nie jest dokonywanie zmian ze względu na nie same, bez zwracania uwagi na rzeczywiste potrzeby pracowników. Kierownik jest więc niejako skazany na służbę ludziom, niosącą nadzieję w miejsce niepewności, niekiedy rozpacz. Musi pomagać tym wszystkim, którzy potrzebują kierunku i celu swoich poczynań i pragną coś w życiu osiągnąć [C.W. Pollard, 1997].

Tym jednak, co wydaje się szczególnie świeże w rozważaniach A. Gruna, jest traktowanie służby innym jako pracy twórczej, mającej ich „uskrzydlać”. Chodzi o to, że kierowanie powinno przede wszystkim polegać na „budzeniu kreatywności pracowników”. Wymaga ono m.in. wskazywania podwładnym sensowności pracy. „Przełożony to ktoś, kto spogląda poza codzienny wymiar pracy, który pracownikom uświadamia nieustannie sensowność tego, co robią i pozwala im uczestniczyć w swojej wizji. W ten sposób rozbudza nowe zdolności, nową energię, nową wyobraźnię swych pracowników, które pozwalają im znajdować nowe rozwiązania, aby jeszcze lepiej służyć ludziom. Kreatywność, to według mnie główny przymiot, jakiego żąda się dzisiaj od kierownictwa” [A. Grün, 2001, s. 49–50].

Budzenie kreatywności wymaga również odpowiedniego „obchodzenia się z ludźmi”. Polega ono na:

- przestrzeganiu Złotej reguły („Wszystko więc, co byście chcieli, żeby Wam ludzie czynili, i wy im czynicie” Mt 7, 12);

- niewtrącaniu się do wszystkiego. Kierownictwo organizacji musi umieć pozostawić sprawy swojemu własnemu biegowi;
- ciągłym wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych;
- nietraktowaniu podwładnych „z góry”. Kierownictwo organizacji nie powinno wznosić się ponad nimi, tj. dawać im odczuwać posiadaną władzę;
- stworzeniu takiej atmosfery pracy, w której nie karze się niepowodzeń, lecz traktuje się je jako pozytywne doświadczenia;
- służeniu innym w ich swoistości i oryginalności. Kierowanie wiąże się z koniecznością wnikania w szczególny charakter każdego podwładnego;
- traktowaniu rozwoju podwładnych priorytetowo. Oznacza to, że rozwijanie umiejętności podwładnych jest ważniejsze niż osiąganie celów finansowych;
- unikaniu „nadmiaru wszystkiego”. Benedyktyni mówią, że wszelki nadmiar szkodzi. „Jeżeli żądam coraz większych sukcesów, coraz szybszego tempa, coraz większej produkcji, coraz większego obrotu, to na końcu tego łańcucha pojawi się całkowita klęska” [A. Grün, 2001, s. 83];
- dodawaniu podwładnym odwagi i powierzaniu do wykonania pracy, która sprawia im przyjemność i radość z życia;
- dokładnym przypatrywaniu się sobie, by wymagania stawiane podwładnym nie odbiegały od własnego stylu życia;
- eliminowaniu przyczyn popełnianych błędów, a nie „leczeniu objawów”. Niezbędne są szczere rozmowy o wszystkich problemach, omawianie nieporozumień i konfliktów może bowiem sprawić, że pojawia się atmosfera, w której wszyscy współdziałają ze sobą, a nie zwalczają siebie;
- roztropnym zachowaniu się przełożonego. W języku niemieckim „roztropny” (*klug*) oznacza subtelny, delikatny, sprawny duchowo, odważny, śmiały. Roztropny człowiek ma więc nie tylko subtelny umysł, ale także, jak podkreśla A. Grün, „myśli sercem”. „Dlatego roztropność zawsze łączy się z miłością. Mały książę Saint-Exupery’ego wie, że tylko sercem można dobrze widzieć” [A. Grün, 2001, s. 87];
- podejmowaniu przez przełożonego starań, aby go bardziej lubiano niż bano się. Ten przełożony, który budzi jedynie strach, obezwładnia podwładnych;
- unikaniu przez przełożonego kierowania się w kontaktach z podwładnymi podejrzliwością. Jeżeli przełożonym kierują nieufne myśli, to zdaniem św. Benedykta nie zazna spokoju, który jest jednym z warunków dobrej pracy;
- uwzględnianiu właściwej miary dla ludzi. „Nie poznaję jednak ich miary, wymagając od nich za mało

i pozostawiając ich w spokoju. Powiniennem stawiać wysokie wymagania pracownikom, aby w ten sposób mogli poznać granice swoich możliwości. Gdy jednak natrafiają na swoje granice, muszą to respektować. Muszę się wtedy zastanowić, co mogę zlecić pracownikowi, mając na uwadze ich możliwości” [A. Grün, 2001, s. 94];

● zachowaniu równowagi „między mocnymi i słabymi”. Według św. Benedykta kierowanie to sprawiedliwe postępowanie wobec wszystkich, aby czuli się pełnowartościowymi i użytecznymi pracownikami. Oznacza to, że organizacja zwalniana słabych i zatrzymująca tylko tych pracowników, którzy ułatwiają jej osiągnięcie sukcesu, osiąga go, ale na krótką metę. Pojawia się bowiem zawsze atmosfera strachu, obezwładniająca ludzi. Tymczasem również mocny ma swoje słabości, może przeżywać depresje, kryzysy, może zachorować itp. Pracownicy pokazują natomiast prawdziwą siłę wtedy, kiedy wolno być im także słabymi [A. Grün, 2001].

Jak w świetle powyższych ustaleń można syntetycznie scharakteryzować styl zarządzania sprzyjający budzeniu kreatywności. Jest to niewątpliwie styl pozostawiający podwładnym dużą swobodę działania, przełożony powinien bowiem umieć pozostawiać sprawy własnemu biegowi (nie może wtrącać się do wszystkiego) oraz nie może się zachowywać tak, aby podwładni odczuwali jego władzę. Po drugie, powinien działać w sposób zgodny ze Złotą regułą, a więc kierować się wartościami, które są absolutne, a nie względne. Taki styl można określić mianem benedyktyńskiego (typologię stylów zarządzania opartą na dwóch kryteriach, tj. swobodzie działania podwładnych oraz przestrzeganiu wartości chrześcijańskich prezentuje tabela).

**Tab. Typologia stylów zarządzania**

Styl totalitarny	Styl zadaniowy, nieetyczny	Przełożony nie kieruje się Złotą regułą
Styl instruktazowy, etyczny	Styl benedyktyński	
Mała swoboda działania podwładnych		Przełożony kieruje się Złotą regułą
Duża swoboda działania podwładnych		

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie benedyktyńskiego stylu zarządzania nie jest możliwe, należy podkreślić, w ramach każdej kultury organizacyjnej. Współlistniejącą z tym stylem kulturę cechuje duża swoboda działania członków organizacji, którzy są gotowi zrobić wiele, aby sprawnie działać. Charakteryzuje ją także specyficzna atmosfera pracy. Jest to atmosfera, w której nikt się nie niepokoi, ani nie doznaje przykrości. „Kierowanie powinno zapewnić, by żadnym pracownikiem nie zawładnął zamęt lub niepokoje, by nie został raniiony lub wyprowadzony z równowagi (...). Nie powinno siał niepokoju i budzić nerwowości, lecz szerzyć zgodę i jasność, spokój i chęć do pracy” [A. Grün, 2001, s. 106].

Przeciwieństwem takiej atmosfery „sanktuarium” jest atmosfera strachu, w której ludzie obawiają się o swoją pracę, przyszłość, jak również o poszanowanie własnej godności. Rodzi to z reguły u zatrudnionych poczucie frustracji, pustki, bezsensu i smutku.

Atmosfera strachu i niewielka swoboda działania członków organizacji – wymiary kultury biurokratycznej – nie sprzyjają budzeniu kreatywności. Umożliwia je kultura innowacyjna, będąca drugim krańcem kontinuum kultur organizacyjnych, które ilustruje rysunek.



**Rys. Kontinuum kultur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.

I jeszcze jedna sprawa. Obowiązywanie innowacyjnych norm i wartości kulturowych nie jest możliwe wtedy, kiedy rozwiązanie strukturalne charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji. Przełożeni nie kradną wówczas możliwości podejmowania decyzji podwładnym [C.W. Pollard, 1997]. Wręcz przeciwnie, opierają swoje zachowania na zasadzie, że „[...] odebranie ludziom możliwości podejmowania decyzji jest złe” [C. Handy, 1998, s. 105].

Takie rozwiązanie cechuje się także raczej niewielką standaryzacją i formalizacją. Działania członków organizacji ograniczają jedynie bardzo ogólne procedury oraz nieliczne dokumenty, tylko wtedy będą oni mogli bowiem prowadzić eksperymenty, dokonywać zmiany, a więc działać kreatywnie. Niewielki jest również stopień specjalizacji, ponieważ pełne wykorzystanie profesjonalizmu podwładnych nie jest możliwe w warunkach wyraźnej i wąsko zdefiniowanych ról organizacyjnych. Niezbędna jest pewna niejednoznaczność i przepustowość wewnątrzorganizacyjnych granic, aby członkowie organizacji mogli bez większych

przeszkód kontaktować się ze sobą, prowadzić dialog i dyskutować.

Jest to wreszcie zhierarchizowane rozwiązanie strukturalne, jednak zależności hierarchiczne mają specyficzny charakter. Nie opierają się na przymusie, lecz dialogu między przełożonym i autonomicznie działającym podwładnym. Władza każdego przełożonego jest niejako dopełnieniem władzy podwładnych, co oznacza, że hierarchia jest budowana nie „z góry w dół”, lecz „od dołu do góry”.

*Dr hab. inż. Marian Hopej*  
Politechnika Wroclawska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] GRÜN A., *Ludzi prowadzić – budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001.
- [2] HANDY C., *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [3] POLLARD C.W., *Przywódcą, który służy*, [w:] F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.