

Anna Lipka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Różnice indywidualne w kreatywnym zespole jako źródło ryzyka personalnego

Streszczenie

Celem opracowania jest – oparta na studium interdyscyplinarnej literatury przedmiotu – identyfikacja, wyprowadzonych z teorii twórczości różnic indywidualnych, które mogą rzutować na wystąpienie i poziom różnych rodzajów ryzyka personalnego. Efektem przeprowadzonej analizy jest opracowanie macierzy do oceny ryzyka personalnego, dotyczącego funkcjonowania kreatywnego zespołu.

Słowa kluczowe: kreatywny zespół, teorie twórczości, różnice indywidualne, ryzyko personalne

Kod klasyfikacji JEL: M54

1. Wprowadzenie

Ryzyko personalne (określające szanse i zagrożenia zarządzania kapitałem ludzkim), dotyczy nie tylko poziomu organizacji czy indywidualnego kapitału ludzkiego, ale i zespołów, także tych kreatywnych, i może implikować straty na ich wartości (w znaczeniu zarządzania wartością). Zespół to – mniejszy lub większy – zbiór osób, pracujących nad określonym zadaniem/projektem, połączonych więziami społecznymi (bo gdyby one nie istniały należałoby

raczej mówić o grupie). W literaturze przedmiotu¹ prezentowane są różne definicje, a tym samym i cechy (np. różnorodność) rodzaju zespołu, jakim jest zespół kreatywny (inaczej – twórczy). W niniejszym opracowaniu przyjęto, że zespół kreatywny to zespół osób posiadających kompetencje twórcze, ale jednocześnie taki, który łączy zachowanie autonomii i współzależności (np. poprzez uzgadnianie opinii) swoich członków, a efekty jego pracy są – zgodnie z kryteriami twórczości² – oryginalne i jednocześnie wartościowe. Różne rodzaje kreatywności³ pozwalają wyodrębnić zespoły badawcze, artystyczne lub wdrożeniowe, a zatem zespoły tworzące: prawdę, piękno bądź produkty/infrastrukturę użytkową.

W literaturze przedmiotu zawierającej polskie i zagraniczne opracowania⁴ wyróżnia się ryzyko związane z poszczególnymi fazami cyklu życia zespołów, które można odnieść także do różnych zespołów kreatywnych (a zatem niezależne od rodzaju podejmowanej przez nie twórczości, aczkolwiek poziom tegoż ryzyka może być z nim związany). Istnieje jednak wciąż deficyt wiedzy na temat rodzajów ryzyka personalnego związanego z funkcjonowaniem kreatywnych zespołów. Celem teoretyczno-metodycznym artykułu jest więc podjęcie próby jego, choćby częściowego, zniwelowania, natomiast sformułowany w związku z tym problem badawczy brzmi: Czy i jakie teorie twórczości mogą dostarczyć wiedzy o rodzajach ryzyka personalnego, których podłożem są różnice indywidualne w kreatywnym zespole? Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie wymagało sięgnięcia do literatury źródłowej dotyczącej nie tylko teorii twórczości (wzięto pod uwagę po jednej teorii klasycznej i współczesnej i aż pięć systemowych z uwagi na to, iż uwzględniają one interakcje twórców z otoczeniem), ale i opisującej 30 cech pięciu wymiarów osobowości wg modelu wielkiej piątki P.T. Costy i N. McCrae; ich opis zawiera tabela 1. Wybór modelu podyktowany jest jego aplikacyjnością w ekonomii behawioralnej (ze względu na ramy opracowania nie uwzględniono różnic temperamentalnych). Ponadto trzeba było przeanalizować prezentowane w literaturze przedmiotu typologie ryzyka personalnego.

Rozważania mają służyć celowi użytecznemu, tj. identyfikacji – na bazie teorii twórczości⁵ – różnic indywidualnych generujących ryzyko personalne i opracowaniu macierzy do

¹ Zob. np.: E. Salas, M.A. Rosen, C.S. Burke, *The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies*, w: *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, red. E. Salas, G.F. Goodwin, C.S. Burke, Routledge, New York 2006, s. 39–79; P.L. McLeod, S.A. Lobel, T.H. Cox, *Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups*, „Small Group Research” 1996, no. 27, s. 248–264; A. Rekwitz, *Odkrycie kreatywności. O procesie estetyzacji*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017, s. 282–283.

² J. Guilford, *Creativity*, „American Psychologist” 1950, no. 14, s. 469–479, za: J. Strelau, *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015, s. 552.

³ K. Wojnar, *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016, s. 44.

⁴ M.in. typologie wg E. Bułanowej, P. Bochniarza i K. Gugały, L. Kloti, J.M. Kobi, G. Ledig, A. Lipki, A.E. Mitrofanowej, R. Rutki i M. Czerskiej, M. Tyrańskiej, X. Zhao i Z. Jia – zob. J. Dudek, *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy*, w: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, J. Dudek, *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa 2014, s. 75–100.

⁵ Analizę przeprowadzono na podstawie opisów twórczości zawartych w: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012; K.J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2007.

oceny ryzyka personalnego dotyczącego funkcjonowania kreatywnego zespołu. Jego bazę będzie stanowić macierz wg J.E. Martina i P.F. Heaulme⁶.

Tabela 1. Cechy osobowości w koncepcji wielkiej piątki P.T. Costy i N. McCrae

Wymiar osobowości	Cechy osobowości wraz z ich krótkim opisem
Neurotyczność	Lęk (napięcie, nerwowość, zamartwianie się) Agresywna wrogość (gniew i irytacja) Depresyjność (poczucie winy, smutek, bezradność, samotność) Impulsywność (trudności w kontrolowaniu popędów i pragnień) Nadwrażliwość (podatność na stres, tendencja do bezradności) Nadmierny samokrytycyzm (niskie poczucie wrotości)
Ekstrawersja	Serdeczność (zdolność do utrzymywania bliskich kontaktów) Asertywność (tendencje dominujące i przywódcze) Aktywność (tempo, energia, potrzeba bycia zajęтым) Poszukiwanie doznań (ryzyka, stymulacji) Emocjonalność (skłonność do pozytywnych emocji) Towarzyskość
Otwartość	Wyobraźnia (fantazja) Estetyka (wrażliwość estetyczna, zainteresowanie sztuką) Uczucia (otwartość na stany emocjonalne innych ludzi) Aktywne poszukiwanie nowych bodźców Idee (intelektualna ciekawość) Wartości (otwartość na analizę różnych wartości)
Ugodowość	Zaufanie (przekonanie, że inni mają uczciwe intencje) Prostolinijność (szczerowość, naiwność społeczna) Altruizm (koncentrowanie się na potrzebach innych ludzi) Ustępliwość (potulność, niekonfliktowość) Skromność (wyrażona stosunkiem do siebie samego) Skłonność do rozczulania się
Sumienność	Kompetencja (przekonanie o możliwości radzenia sobie w życiu) Skłonność do porządku (staranność, uporządkowanie) Obowiązkowość (niezawodność, rzetelność) Dążenie do osiągnięć (aspiracje, ambicje, pracoholizm) Samodyscyplina (dążenie do zakończenia spraw) Rozwaga

Źródło: L. Golińska, *Temperament i osobowość – źródła indywidualnej niepowtarzalności*, w: *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, red. E. Bielawska-Batorowicz, PWE, Warszawa 2012, s. 103.

2. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – teoria „twórczego inwestowania”

Koncepcja „twórczego inwestowania” R. Sternberga i T. Lubarta odnosi się do wyboru tematu twórczości, a zatem do różnego rodzaju kreatywnych zespołów. Tematem może być

⁶ M.E. Martin, P.F. Heaulme, *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, Wyd. D.I. Cleland, Van Nostrand Reinhold, New York 1998, za: M. Pawlak, *Ocena ryzyka projektu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 2, s. 52.

np. projekt badawczy (zespół badawczy), performans (zespół artystyczny) czy sztuka użytkowa (zespół wdrożeniowy). Wybór ten determinuje: potrzebne nakłady (czasu, wysiłku, materiałów, środków, a także nakłady związane „z uruchomieniem posiadanych kontaktów”). Determinuje też – w określonym zakresie – przebieg procesu twórczego oraz jego efekt (sukces bądź porażkę). Wybór istnieje w zasadzie pomiędzy:

- „drogim kupowaniem” – związanym z poważnymi nakładami (poznanie gustów publiczności, trendów rynkowych czy też zapoznanie się z bardzo obszernym piśmiennictwem naukowym), ale i z wysokim prawdopodobieństwem sukcesu oraz koniecznością „drogiego sprzedania”,
- „tanim kupowaniem” – związanym z niskimi nakładami oraz niskim prawdopodobieństwem osiągnięcia sukcesu, który jednak, gdy zostanie osiągnięty, jest na miarę poważnego odkrycia/wynalazku/przełomu.

Działanie zespołowe wymaga uzyskania konsensusu odnośnie do tego wyboru. Konsensus ten może być trudny do opracowania, jeśli członkowie zespołu różnią się stopniem nasilenia takich cech osobowościowych (por. tab. 1), jak: lęk, nadwrażliwość, samokrytycyzm, aktywność, poszukiwanie doznań, wyobraźnia, aktywne poszukiwanie nowych bodźców, idee, wartości, kompetencja, dążenie do osiągnięć, rozważa. Różnice te mogą implikować ryzyko: motywacji, komunikowania się, odejścia z zespołu, podziału zadań, kooperacji, lojalności, konfliktu, władzy, akceptacji, adaptacji, wizerunku, efektów twórczej pracy.

Autorzy analizowanej teorii twórczości wyróżniają:

- strategię inwestowania opartą na analizie technicznej (na analizie trendów),
- strategię analizy fundamentalnej (wybór tematu zawsze ważnego),
- strategię „dywersyfikacji portfela inwestycyjnego” (symultaniczne zajmowanie się większą liczbą tematów).

Do wyboru pierwszej z tych strategii może skłaniać nadmierny samokrytycyzm, do wyboru drugiej – przekonanie o własnych wysokich kompetencjach lub mocne dążenie do osiągnięć, a do wyboru trzeciej – aktywność i wysoka orientacja na idee. Różnice w kreatywnym zespole w tym zakresie mogą implikować takie rodzaje ryzyka, jak wyżej wymienione odnośnie do „drogiego” bądź „taniego kupowania tematu”.

Według R. Sternberga i T. Lubarta, dopiero konfluencyjny, tj. łączny, wpływ takich zasobów indywidualnych, jak: intelekt, wiedza, styl myślenia, osobowość, motywacja oraz otoczenie społeczne, zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia i skutecznej realizacji twórczych działań. Tymczasem członkowie zespołu różnić się mogą:

- zdolnościami analizy i syntezy,
- dostępem do różnych źródeł wiedzy (o ile nie jest wdrożony, choćby „załączkowo” jakiś system zarządzania wiedzą),
- dysponowanym rodzajem, poziomem i rozległością wiedzy,
- preferowaniem „ustawodawczego”, „monarchicznego” lub „anarchicznego” albo globalnego stylu myślenia,
- podejściem do ryzyka,

- tolerancją na niejasność informacji,
- chęcią i zdolnością pokonywania barier,
- typem motywacji (autoteliczna, instrumentalna, mieszana),
- natężeniem motywacji,
- „obiektem” motywacji,
- doznawanym wsparciem podczas tworzenia.

Różnice te determinują ryzyko motywacyjne, komunikowania się, formalizacji, kosztów pracy, konfliktu, zaangażowania, dopasowania do zespołu, kooperacji oraz ryzyko efektywnościowe.

3. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – koncepcja „Przypadek i konfiguracja”

Kolejną rozważaną teorią twórczości jest koncepcja D. Simontona „Przypadek i konfiguracja”. Autor przyjmuje w niej założenie, że twórczość jest rodzajem przywództwa w znaczeniu wywierania wpływu na innych poprzez tworzenie czegoś, co sprawia na nich wrażenie oraz wywołuje zmiany. Tego rodzaju działanie, obok zdolności twórczych, wymaga – jak się wydaje – wysokiego altruizmu (jeśli chodzi o zmiany społeczne) oraz wysokich kompetencji. Ryzyko z tym związane to oczywiście ryzyko władzy i ryzyko akceptacji, ale także ryzyko na tle podziału ról.

Inne, przyjmowane przez D. Simontona założenie to przyjmowanie, że tworzenie ma miejsce przy udziale przypadku, stanowiąc analogię do procesu naturalnej ewolucji, co można zilustrować kreatywnością performatywną, gdzie przypadkiem jest już określony skład publiczności oraz rodzaje reakcji z jej strony. Według jego teorii proces twórczy obejmuje trzy etapy:

- 1) przypadkową (będącą efektem prób zestawiania różnych kombinacji pewnych elementów) permutację składników poznawczych (np. obserwacji, przeżyć, doświadczeń, reminiscencji),
- 2) wyłonienie się konfiguracji (względnie trwałej, tj. pojawiającej się częściej i regularnie, „architektury” składników poznawczych, umożliwiającej lepsze zrozumienie rzeczywistości),
- 3) przekaz społeczny i akceptację dzieła (w przypadku performansu – odtwarzanych zachowań i „odchyleń” od ich wzoru).

Członkowie zespołu nie dysponują zazwyczaj identycznym w swej treści „pakietem składników poznawczych” i w związku z tym mogą nie dostrzec i nie docenić – przynajmniej w tym samym czasie – znaczenia przypadkowo wyłonionej ważnej (poznawczo, artystycznie, użytkowo) permutacji składników – „tworzywa twórczości”, co generuje ryzyko ewaluacyjne i komunikowania się. Może być to też związane z ich aktywnością czy aktywnym poszukiwaniem nowych bodźców.

Drugi wymieniony etap zdaje się „być stworzony” dla osób z wysoką skłonnością do porządku. Istnieje jednak tu ryzyko „błędu ludzkiego” związane z doбором osób do zespołu.

Z kolei trzeci etap wymaga znajomości kodów kulturowych i zdolności komunikacyjnych (zazwyczaj zróżnicowanych w kreatywnym zespole), wysokiej asertywności, otwartości na stany emocjonalne innych ludzi i towarzyskości oraz kompetencji, a także – by móc prezentować dzieło – niskiej skromności (w sensie cech osobowościowych – por. tab. 1). Zagrożeniem może być tu ryzyko komunikowania się oraz ryzyko wizerunkowe, a także – ryzyko logistyczne (by dzieło trafiło w „ducha czasu”). Najważniejszy jednak, występujący tu rodzaj ryzyka, to ryzyko akceptacji.

4. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – koncepcja „Jednostka, pole i domena”

„Jednostka, pole i domena” – koncepcja M. Csíkszentmihályi odnosi się, jak wskazuje sama jej nazwa, do poszczególnych osób. Autor nie miałby chyba jednak nic przeciwko temu, żeby „jednostkę” poszerzyć do zespołu, gdyż nie zmienia to cech istotnościowych koncepcji.

W ramach zespołu funkcjonują osoby z różnym wyposażeniem genetycznym (o różnej giętkości myślenia) i z różną aktywnością wyrażającą się m.in. w gotowości do przeprowadzania zmian, co może generować podwyższone ryzyko kooperacji i lojalności.

Pole, czyli osoby/instytucje oceniające „wyrokuje”, które propozycje twórcze przechodzą pozytywnie przez „sito selekcji” (w przypadku zespołów kreujących performanse ocena dokonywana jest bezpośrednio, „na żywo” przez zazwyczaj nieeksperscką publiczność). Wynik tej oceny może – wskutek różnej odporności psychicznej twórców – pogłębić ich agresywną wrogość, depresyjność, nadwrażliwość czy samokrytycyzm (w sensie cech osobowościowych). Okres przed uzyskaniem oceny może natomiast nasilać ich lęk. W związku z tym trzeba się liczyć z podwyższonym ryzykiem konfliktu i lojalności względem zespołu.

Także domena twórczości poszczególnych osób może się mniej lub bardziej (w przypadku zespołów interdyscyplinarnych) różnić. Jeśli różnice są większe (co generalnie powinno podwyższyć wartość zespołu), to jednocześnie istnieje podwyższone ryzyko komunikowania się (wskutek braku wspólnoty terminologicznej i dotyczącej zachowań oraz procedur postępowania).

5. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – podejście postaciowe

W podejściu postaciowym kreowanie oznacza dążenie do zmiany sytuacji problemowej poprzez „domykanie figury”, czyli wypełnianie „luk intelektualnych”, inaczej – znalezienie brakujących elementów pozwalających na zbliżenie się do rozwiązania (efekt pośredni) lub

osiągnięcie go (efekt finalny). Otrzymane rozwiązanie ma być nie tylko adekwatne do problemu, lecz także eleganckie w swej formie, a przecież członkowie kreatywnego zespołu mogą się różnić pod względem wrażliwości estetycznej. Generuje to ryzyko nieakceptacji. Różnice dotyczą zresztą samego dążenia do osiągnięć (aspiracji, ambicji) i umiejętności uzyskania „dobrej figury”. Może zatem także wystąpić podwyższone ryzyko motywacyjne i ryzyko konfliktu.

6. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – transgresyjna koncepcja człowieka

Teorią twórczości, wartą rozważenia w analizowanym kontekście, jest też transgresyjna koncepcja człowieka J. Kozielskiego. Kluczowe jej słowo – transgresja – oznacza świadome przekroczenie jakichś granic, na przykład poznawczych, artystycznych, społecznych. Osoby w zespole mogą różnić się świadomością tegoż przekroczenia, nawet jeśli tego dokonali. Już nawet samo dążenie do transgresji może dzielić członków zespołu ze względu na to, że niektórzy po prostu wolą zachować *status quo*, mając określony system potrzeb, w którym niekoniecznie potrzeba hubrystyczna (tj. dążenie do potwierdzania i podwyższania swojej wartości) może być najważniejsza. Może być ona wysoka u pracoholików z chwiejnym poczuciem własnej wartości, nadmiernym samokrytycyzmem i z nastawieniem na perfekcyjność lub u osób z wysokim poziomem agresywnej wrogości wobec tych, z którymi rywalizują i z wysoką motywacją osiągnięć. Generuje to wysokie ryzyko biometryczne (ryzyko dotyczące utraty zdrowia, a nawet życia) oraz konfliktu.

7. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – koncepcja interakcji twórczej

Potencjalne różnice indywidualne mogą być również wyprowadzone z koncepcji interakcji twórczej E. Nęckiej. Mogą one być związane z różną oceną przez członków zespołu tego, czy tzw. struktura próbna (próba osiągnięcia celu) odpowiada celowi aktywności twórczej. Różnice w tej ocenie mogą wynikać z dyferencjacji posiadanej wiedzy / reprezentowanej domeny twórczości. Dokonujący oceny mogą przy tym charakteryzować się zróżnicowanym stopniem zaufania do kompetencji członków zespołu. Związane jest to z ryzykiem nieakceptacji rozwiązań. Może też wystąpić podwyższone ryzyko konfliktu na tle różnicy zdań w zespole, dotyczącej realizowanych strategii twórczych (strategii zarodka, czujności, percepcji postaci, ukierunkowania emocji, „zamykania”, jasno określonego celu, wyniku idealnego, nadmiaru, twórczego oddalenia). Różnice dotyczą ponadto preferencji i umiejętności stosowania operacji wykonawczych w postaci rozumowania dedukcyjnego, rozumowania indukcyjnego, metaforyzowania, dokonywania skojarzeń, abstrahowania i dokonywania transformacji. Najważniejsza różnica może się jednak odnosić do myślenia krytycznego,

tj. wyniku ewaluacji i podjęcia decyzji o ewentualnej waluacji efektów procesu kreowania, które mogą zostać uznane za efekty finalne lub tylko pośrednie. Różne nasilenie cech osobowościowych takich, jak nadwrażliwość czy rozważa, może mieć wpływ na tę decyzję i jednocześnie wygenerować wyższe ryzyko konfliktu.

8. Ryzyko personalne wynikające z różnic indywidualnych – dwuwarstwowy model procesu twórczego

Pojęcie ewaluacji i waluacji występuje też w dwuwarstwowym modelu procesu twórczego (ang. *the two-tiered model of creative process*) M.A. Runco, a zatem powyższe uwagi ich dotyczące można odnieść również do tej koncepcji twórczości. Oprócz tego koncepcja ta pozwala zidentyfikować następujące potencjalne różnice pomiędzy członkami zespołu:

- zakres i głębokość posiadanej wiedzy deklaratywnej i procesowej,
- reprezentowany typ motywacji oraz jego natężenie,
- umiejętność dostrzegania problemów – „surowców twórczości”,
- zdolność do ideacji (do tworzenia czegoś oryginalnego, do wielu, zróżnicowanych pomysłów twórczych – co w literaturze przedmiotu określa się płynnością i giętkością ideacyjną).

Podwyższyć one mogą ryzyko: podziału ról, konfliktu, komunikowania się, motywacyjne i efektywnościowe.

9. Macierz do oceny ryzyka personalnego, dotyczącego funkcjonowania kreatywnego zespołu

Wyniki przeprowadzonej analizy przedstawiono syntetycznie w postaci tabel. W tabelach 2 i 3 (w kolumnie 1) zestawiono wyżej zidentyfikowane rodzaje ryzyka, przy czym te oznaczone numerami 1–7 odnoszą się do teorii „twórczego inwestowania”, numerami 8–11 – do koncepcji „Przypadek i konfiguracja”, numerami 12–14 – do koncepcji „Jednostka, pole i domena”, numerem 15 – do podejścia postaciowego, 16 – do transgresyjnej koncepcji człowieka, numerami 17 i 18 – do koncepcji interakcji twórczej, zaś numerami 19–22 – do dwuwarstwowego modelu procesu twórczego. W tabeli 2 wykorzystano własną (z 2002 r. – por. Bibliografia) typologię ryzyka personalnego, obejmującą jego podział na ryzyko:

- specyficzne, obejmujące rodzaje ryzyka charakterystycznego dla poszczególnych subfunkcji personalnych, np. motywowania,
- niespecyficzne, obejmujące rodzaje ryzyka występujące w przypadku różnych subfunkcji personalnych, tj. niecharakterystyczne wyłącznie dla jednej z nich, np. ryzyko konfliktu,
- innowacyjnego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), związane np. z implementacją controllingu personalnego i innych innowacji,
- wizerunkowe, dotyczące zarówno wizerunku wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Tabela 2. Rodzaje ryzyka personalnego na tle różnic indywidualnych w kreatywnym zespole wraz z ich typologicznym przyporządkowaniem

Rodzaj ryzyka personalnego / Grupa ryzyka	Specyficzne	Niespecyficzne	Innowacyjnego ZKL	Wizerunkowe
1. Ryzyko na tle wyboru tematu twórczości	X	X		X
2. Ryzyko na tle wyboru strategii tworzenia	X	X		X
3. Ryzyko na tle różnic zdolności analizy i syntezy	X	X		
4. Ryzyko na tle różnic w wiedzy	X	X		
5. Ryzyko na tle różnic stylu myślenia	X	X		
6. Ryzyko na tle różnic dotyczących motywacji	X	X		
7. Ryzyko na tle otrzymywanego wsparcia społecznego	X	X		
8. Ryzyko na tle zdolności przywódczych	X	X		
9. Ryzyko na tle różnic w dostrzeganiu i docenianiu permutacji składników poznawczych	X			
10. Ryzyko na tle różnic oceny wytworu twórczości	X	X		
11. Ryzyko dotyczące różnic preferowanej formy prezentacji dzieła	X	X		X
12. Ryzyko na tle różnic w gotowości do przeprowadzania zmian		X		
13. Ryzyko na tle różnic w reakcjach na ocenę twórczości		X		
14. Ryzyko, którego podłożem są zróżnicowane domeny twórczości		X		
15. Ryzyko różnic w podejściach do wypełniania luk poznawczych/artystycznych/rynkowych	X	X		
16. Ryzyko dotyczące zróżnicowania świadomości transgresji		X		
17. Ryzyko na tle różnic w umiejętnościach stosowania operacji wykonawczych		X		
18. Ryzyko odnoszące się do dyferencjacji zdolności do myślenia krytycznego		X		
19. Ryzyko dotyczące umiejętności dostrzegania problemów do rozwiązania	X	X		
20. Ryzyko na tle dyferencjacji zdolności do niestereotypowego myślenia	X	X		
21. Ryzyko na tle różnic w płynności ideacyjnej	X	X		
22. Ryzyko na tle różnic w giętkości ideacyjnej	X	X		

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 skonstruowanej na podstawie ww. macierzy te same oceny poziomu ryzyka mogą dotyczyć różnych kombinacji prawdopodobieństwa jego wystąpienia i skutków (z wyjątkiem 9,0: bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia i ekstremalne skutki, a także 3,5: bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia i niewielkie skutki):

- poziom 8,0 może wynikać z bardzo wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia i dużych skutków lub wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia oraz ekstremalnych skutków,
- poziom 7,0 to pochodna bardzo wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia i średnich skutków lub wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia oraz dużych skutków lub średniego prawdopodobieństwa wystąpienia i ekstremalnych skutków,
- poziom 5,0 stanowi rezultat wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia i średnich skutków lub średniego prawdopodobieństwa wystąpienia oraz dużych skutków lub małego prawdopodobieństwa wystąpienia i ekstremalnych skutków,
- poziom 2,0 determinuje bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia i minimalne skutki lub wysokie prawdopodobieństwo przy niewielkich skutkach,
- poziom 1,5 to efekt wysokiego prawdopodobieństwa wystąpienia i minimalnych skutków lub małego prawdopodobieństwa przy niewielkich skutkach,
- poziom 3,0 bierze się z kombinacji: małe – średnie lub bardzo małe – duże.

Tabela 3. Przykład oceny poziomu ryzyka personalnego wynikającego z różnic indywidualnych w kreatywnym zespole

Rodzaj ryzyka personalnego / Poziom ryzyka	Minimalny	Niewielki	Średni	Duży	Ekstremalny
1. Ryzyko na tle wyboru tematu twórczości					9,0
2. Ryzyko na tle wyboru strategii tworzenia				8,0	
3. Ryzyko na tle różnic zdolności analizy i syntezy			7,0		
4. Ryzyko na tle różnic w wiedzy			7,0		
5. Ryzyko na tle różnic stylu myślenia			7,0		
6. Ryzyko na tle różnic dotyczących motywacji				7,0	
7. Ryzyko na tle otrzymywanego wsparcia społecznego		3,5			
8. Ryzyko na tle zdolności przywódczych			7,0		
9. Ryzyko na tle różnic w dostrzeganiu i docenianiu permutacji składników poznawczych			8,0		
10. Ryzyko na tle różnic oceny wytworu twórczości			5,0		
11. Ryzyko dotyczące różnic preferowanej formy prezentacji dzieła			7,0		
12. Ryzyko na tle różnic w gotowości do przeprowadzania zmian				8,0	
13. Ryzyko na tle różnic w reakcjach na ocenę twórczości		3,5			
14. Ryzyko, którego podłożem są zróżnicowane domeny twórczości					9,0
15. Ryzyko różnic w podejściach do wypełniania luk poznawczych/artystycznych/rynkowych		2,0			
16. Ryzyko dotyczące zróżnicowania świadomości transgresji	1,5				

cd. tabeli 3

Rodzaj ryzyka personalnego / Poziom ryzyka	Minimalny	Niewielki	Średni	Duży	Ekstremalny
17. Ryzyko na tle różnic w umiejętnościach stosowania operacji wykonawczych			3,0		
18. Ryzyko odnoszące się do dyferencjacji zdolności do myślenia krytycznego					5,0
19. Ryzyko dotyczące umiejętności dostrzegania problemów do rozwiązania				8,0	
20. Ryzyko na tle dyferencjacji zdolności do niestereotypowego myślenia				8,0	
21. Ryzyko na tle różnic w płynności ideacyjnej			7,0		
22. Ryzyko na tle różnic w giętkości ideacyjnej				8,0	

Źródło: opracowanie własne.

Praktycy korzystający z zaproponowanej macierzy oceny powinni wdrażać metody zarządzania ryzykiem personalnym kreatywnego zespołu począwszy od ryzyka, którego podłożem są zróżnicowane domeny członków zespołu bądź też niepewność towarzysząca wyborowi tematu twórczości.

10. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza objęła jedną klasyczną teorię twórczości (podejście postaciowe), jedną – współczesną (koncepcja interakcji twórczej) oraz pięć systemowych (pozostałe wzięte pod uwagę). Okazało się, że każda z tych teorii (niezależnie od jej typologicznego przyporządkowania) dostarcza wiedzy o rodzajach ryzyka personalnego, którego podłożem są różnice indywidualne w kreatywnym zespole. Stwierdzono ponadto, iż różnice indywidualne w kreatywnym zespole najczęściej generują niespecyficzne ryzyko personalne, a typologia ryzyka na jego cztery grupy (ryzyko specyficzne, niespecyficzne, innowacyjnego ZKL oraz wizerunkowe) jest przydatna do jego określania. Z tabeli 3 wynika poziom ryzyka na poziomie 6,3 (suma jego poszczególnych wartości podzielona przez ich liczbę). Jest to zatem ryzyko wysokie, wymagające zarządzania nim. Nie jest wykluczone, że tego rodzaju sytuacja dotyczy niejednego kreatywnego zespołu. Z pewnością niezbędne są badania empiryczne na bazie choćby pokazanego powyżej instrumentarium. Diagnozę ryzyka (personalnego) traktować bowiem trzeba jako pierwszy etap zarządzania nim.

Bibliografia

1. Dudek J., *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy*, w: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, J. Dudek, *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa 2014.
2. Golińska L., *Temperament i osobowość – źródła indywidualnej niepowtarzalności*, w: *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, red. E. Bielawska-Batorowicz, PWE, Warszawa 2012.
3. Guilford J., *Creativity*, „American Psychologist” 1950, no. 14.
4. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
5. Martin M.E., Heulme P.F., *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, Wyd. D.I. Cleland, Van Nostrand Reinhold, New York 1998.
6. McLeod P.L., Lobel S.A., Cox T.H., *Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups*, „Small Group Research” 1996, no. 27.
7. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012.
8. Pawlak M., *Ocena ryzyka projektu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 2.
9. Reckwitz A., *Odkrycie kreatywności. O procesie estetyzacji*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017.
10. Salas E., Rosen M.A., Burke C.S., *The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies*, w: *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, red. E. Salas, G.F. Goodwin, C.S. Burke, Routledge, New York 2006.
11. Strelau J., *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015.
12. Szmidt K.J., *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2007.
13. Wojnar K., *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016.

Individual Differences in a Creative Team as a Source of Personal Risk

Summary

The article, which is based on the study of interdisciplinary literature, is aimed at the identification of individual differences, derived from the theory of creation, which may affect the appearance and level of various kinds of personal risk. As a result of the analysis the matrix was worked out to evaluate personal risk related to the operation of a creative team.

Keywords: creative team, creation theories, individual differences, personal risk
