

Lechostaw Garbarski

# KREA TYWNOŚĆ w biznesie



Czego możemy  
się nauczyć  
od artystów?

poltext

Lechośław Garbarski

# KREA TYW NOŚĆ w biznesie



Czego możemy  
się nauczyć  
od artystów?

poltext

---

# Spis treści

---

<b>Wprowadzenie</b> .....	9
---------------------------	---

## ROZDZIAŁ 1

<b>Współczesne wyzwania a sukces w biznesie</b> .....	19
1.1. Uwarunkowania współczesnego biznesu .....	19
1.2. Rozwój społeczno-ekonomiczny a innowacje .....	24
1.3. Kreatywność jako źródło innowacji .....	28
1.4. Sektory i zawody kreatywne .....	34
1.5. Postrzeganie zawodów kreatywnych .....	41
1.6. Potencjał i Efekty Kreatywności dla Biznesu .....	52

## ROZDZIAŁ 2

<b>Sukces i porażka</b> .....	61
2.1. Istota i wymiary sukcesu .....	61
Istota sukcesu .....	61
Sukces w biznesie .....	64
2.2. Jak postrzegają sukces artyści (twórcy)? .....	67
Wizja sukcesu .....	67
Relatywizm w ocenie sukcesu .....	69
Znaczenie oceny odbiorców .....	71
Sukces artystyczny i komercyjny – dylematy .....	73
2.3. Miary sukcesu artystów (twórców) .....	77
Nagrody i recenzje .....	77

Akceptacja .....	80
Wymiar finansowy sukcesu .....	81
Kryteria oceny a ulotność sukcesu .....	83
2.4. Porażki i pułapki .....	84
Czy porażka jest porażką? .....	84
Symptomy nadciągającej porażki .....	89
Przewidywalne okoliczności pojawienia się porażki .....	90
Trudne do przewidzenia okoliczności porażki .....	95
Obrona przed porażką .....	98

## ROZDZIAŁ 3

### Osiągnięcia twórcze. Inspiracja, ekspansja,

<b>końcowy efekt</b> .....	107
3.1. Inspiracja – źródło i mechanizm	
wyszktałceni pomysłu .....	107
Źródła inspiracji twórczej .....	107
Mechanizm gromadzenia idei .....	115
Genialna myśl czy żmudne pasmo modyfikacji? .....	117
3.2. Ekspansja – praca nad projektem .....	120
Końcowy efekt – ograniczenia działania twórcy .....	124
Błędy i znikome efekty działania .....	128
3.3. Podstawy osiągnięć twórczych .....	131
Szczęście .....	132
Praca .....	137
Talent .....	141
Odwaga .....	143

## ROZDZIAŁ 4

<b>Istota i uwarunkowania kreatywności</b> .....	145
4.1. Czym jest kreatywność? .....	145
Myślenie dywergentne i konwergentne .....	145
Twórczość .....	149
Definiowanie kreatywności .....	151

Kreatywność w opinii artystów .....	154
Pomiar kreatywności .....	155
4.2. Kreatywność na poziomie grup społecznych .....	158
Kreatywność społeczeństw i grup społecznych .....	158
Kultura kreatywności w budowie kapitału społecznego .....	163
4.3. Wybrane uwarunkowania kreatywności .....	169
Autonomia działania .....	169
Wpływ presji czasu .....	174
Osobowość twórcy .....	179
Inne uwarunkowania .....	182

## ROZDZIAŁ 5

<b>Postawy, pasje i cechy twórców .....</b>	<b>189</b>
5.1. Postawa i pasja twórcza .....	189
Cechy zachowań kreatywnych .....	189
Wyzwalanie, wzmacnianie i osłabianie kreatywności .....	193
Pasja i jej źródła .....	198
Znaczenie pasji pozazawodowych .....	202
5.2. Twórcy .....	209
Cechy osób kreatywnych .....	209
Samotność i introwertyczność .....	215

## ROZDZIAŁ 6

<b>Wyzwalanie kreatywności – życie w szkole czy szkoła życia .....</b>	<b>221</b>
6.1. Sztuka a życie .....	221
Rady ze szczyptą ostrożności .....	221
Identyfikacja otaczającej rzeczywistości .....	232
Specyficzne atuty wybranych dziedzin sztuki .....	236
6.2. Nauczanie czy wyzwalanie kreatywności .....	238
Czy można się nauczyć kreatywności? .....	238
Jak wyzwalać kreatywność? .....	243
Kreatywność a wiek twórców .....	245

Wyzwalanie kreatywności w procesie kształcenia .....	248
Warsztat teatralny w ramach KAMP .....	255
6.3. Rola liderów (przywódców) .....	258
6.4. Metody wyzwalania kreatywności .....	261
Kierunki działań szkoleniowych .....	261
Wybrane techniki wyzwalania kreatywności .....	263
Trening kreatywności .....	267
Działania artystyczne .....	269
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>271</b>
<b>Antologia od A do T mniej konwencjonalnych CV .....</b>	<b>279</b>
Bibliografia .....	315
Załącznik 1 .....	325
Załącznik 2 .....	327

---

# Wprowadzenie

---

Ta książka powstała w znacznej mierze dzięki długim rozmowom z 26 osobami, wybitnymi przedstawicielami bardzo zróżnicowanych dziedzin sztuki i nauki. Nie jest to jednak wywiad rzeka, składający się z 26 rozdziałów, tak bardzo charakterystyczny dla wielu opracowań o charakterze beletrystycznym. Na podstawie rozmów została przeprowadzona pogłębiona analiza ich treści, biorąca pod uwagę wiele najistotniejszych kwestii związanych z kreatywnością. W tytule książki pojawia się słowo „biznes”. Nie ulega wątpliwości, że moi rozmówcy, jako przedstawiciele tzw. wolnych zawodów, bardzo często są swoistego rodzaju „jednoosobową firmą”, działającą na rynku. Co więcej, niektórzy spośród nich prowadzą lub prowadzili większe przedsięwzięcia biznesowe, zatrudniając wielu pracowników. Wszyscy mają więc podstawy, aby mówić o biznesie. Rozmowy nie dotyczyły jednak ani ich biznesów, ani ich poglądów o biznesie. Przedmiotem rozmów była kreatywność tych osób, jej istota, mechanizmy, efekty. Kto jak kto, ale właśnie przedstawiciele zawodów wymagających szczególnej kreatywności mogą o tym powiedzieć najwięcej. Ideą i wstępnym założeniem prowadzonych rozmów było przypuszczenie, że w działaniach artystów (twórców) można odnaleźć powtarzalne mechanizmy i sposoby działania, które przybliżą zjawisko kreatywności i będą mogły stanowić inspirację dla wszystkich tych, którzy są związani z szeroko rozumianym biznesem. Przeprowadzone rozmowy (wywiady pogłębione) trwały łącznie ok. 24 godzin. Wszystkie odbyły się w znakomitej atmosferze otwartości, skupienia, życzliwości i pełnego zrozumienia dla nakreślonego celu badań. Moim zadaniem była analiza opinii i doświadczeń respondentów pod

kątem możliwości wykorzystania w działalności biznesowej, a zwłaszcza „wyciągnięcia przed nawias” wspólnych, powtarzalnych elementów występujących właśnie w tak bardzo zróżnicowanej, pod względem dziedzin sztuki i nauki, grupie.

Bardzo często odnajdujemy wokół nas osoby, które narzekają na zły los. Obserwujemy bardzo wielu „niedasiów” (jak żartobliwie nazywa ich jeden z moich rozmówców – ludzi typu „nie da się”), co do których (zgodnie z tzw. prawem Parkinsona) mamy domniemanie, że weszli na swój poziom niekompetencji. Nie udało im się zdobyć pracy, choć uważają, że byli idealnymi kandydatami. Nie otrzymali nagrody, wyróżnienia, nie dostrzeżono ich, choć to właśnie oni na nie zasługują. Tłumaczenie jest zazwyczaj bardzo proste – winny jest nepotyzm, układy i znajomości, których oni nie mają. Po prostu świat jest dla nich wyjątkowo niesprawiedliwy. To dotyczy zwykłych codziennych kwestii, problemów, zawodów.

Natomiast w pewnych sytuacjach odwołują się do umiejętności niezbyt powszechnych, wręcz nadzwyczajnych. Popularne programy telewizyjne typu „Taniec z Gwiazdami”, „The Voice of Poland”, „MasterChef”, „Top Model” czy „Mam talent!” wyzwoliły wśród wielu osób wrażenie, że droga do osiągnięcia sukcesu, popularności, a także wielkich pieniędzy, może być prosta. Popularność tych programów przełożyła się na otwarcie wielu szkół tańca, sztuki kulinarnej, modelingu itp. To prawdopodobnie bardzo korzystne zjawisko z punktu widzenia społecznego, ekonomicznego i psychologicznego. Ale wiele osób poczuło, że to właśnie one zostały obdarzone przez naturę szczególnymi zdolnościami i podejmują próby zaistnienia w świecie profesjonalnym. Czują się już topowymi artystami i wyobrażają sobie tłumy fanów, a oczywiście oczyma wyobraźni widzą wspaniałe rezydencje, jachty itp. W pewnych obszarach taka skłonność jest już nieco mniejsza, np. w zakresie muzyki, malarstwa, nie wspominając już o rzeźbie, literaturze czy poezji. Uważają się jednak za osoby o niezwykłym potencjale twórczym i tylko... nikt ich nie docenia. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź znów jest ta sama – układy, brak znajomości, nepotyzm.

Wiele z powyższych osób nawet zbytnio nie narzeka, tylko z rozbrajającą szczerością stwierdza, że gdyby tylko mieli pieniądze, czas, sprzyjające okoliczności, wsparcie wpływowych osób, zrobiłyby



coś wielkiego. Coś, co zadziwiłoby cały świat. I tutaj warto przytoczyć wypowiedzi dwóch moich wspaniałych rozmówców z przeprowadzonych badań na temat kreatywności. Pierwsza pochodzi od znanego reżysera i aktora Olafa Lubaszenki. Dotyczy ona czarnego snu reżysera:

*„W naszym środowisku filmowym mówimy sobie czasami taką anegdotę i opowiadamy ją jako koszmarną, senną wizję reżysera, operatora. Znajdujemy się w pomieszczeniu, w którym nie ma nic, i możemy zrobić dokładnie wszystko. I wtedy nie jesteśmy w stanie wpaść na żaden absolutnie pomysł, ponieważ nie mamy żadnych ograniczeń. Jest to koszmarna wizja. I jeśli wtedy pojawi się informacja, że np. nie możemy filmować jednej ze ścian, bo jest w niej okno i za tym oknem musi stać lampa, to od tego momentu bardzo często zaczyna się proces twórczy. To pierwsze ograniczenie jest katalizatorem całej reakcji chemicznej, która nazywa się tworzeniem. Brak jakichkolwiek ograniczeń jest paraliżujący w równym stopniu jak nadmiar ograniczeń. Ale to pierwsze, czy nawet dwa małe ograniczenia są niezwykle inspirujące i bardzo często ułatwiają proces twórczy.”*

(na podstawie transkrypcji wywiadu)

Drugą opowiedział znany, ceniony malarz – Franciszek Maśluszcak. To fragment jego doświadczeń w pracy ze studentami:

*„Na Politechnice na Wydziale Architektury uczyłem studentów rysowania. W jednym z zadań zaproponowałem, aby namalowali obraz o dowolnej tematyce, z wykorzystaniem dowolnej techniki, formy, obraz niezwiązany z uczelnią, ani z profilem tego, co będą robili w przyszłości. Chciałem, aby namalowali obraz, który wezmą sobie do domu, oprawią w ramy i nigdy nie będą chcieli się go pozbyć. Efekt był taki, że nikt nic nie zrobił. Ja bym kombinował w tym momencie, nawet w wieku 7 czy*

*14 lat. Być może bałbym się, że ktoś mnie zrugą, że to nie tak. A tutaj pojawia się taki dziwny moment, w którym uświadamiamy sobie, że człowiek jest zniewolony. Wprawdzie są pewne bariery moralne, które wskazują, czego nie robić. Ale oni dostali w pewnym momencie taki luz. Jak tu uczyć kreatywności, jeśli my jesteśmy zniewoleni przez własne pomysły. Czekamy, żeby nam ktoś coś powiedział, a najchętniej narysował jakiś przykład na tablicy. I potem ludzie idą tym nurtem, tak, że de facto niewiele osób jest kreatywnych.”*

(na podstawie transkrypcji wywiadu)

Jak się okazuje, istnienie większej lub mniejszej liczby ograniczeń jest wręcz warunkiem koniecznym dla uruchomienia pokładów wyobraźni i naszej kreatywności. Przed wielu laty w okresie Świąt Bożego Narodzenia, które zazwyczaj sprzyjają wyciszeniu i refleksji, w telewizji został wyemitowany dokumentalny film pod tytułem *Cudowny świat Walta Disneya*. Był to film dokumentalny, pokazujący pracę, a zwłaszcza wyjątkową rzetelność rysowników z zespołu Studia Disneya. Nagrałem wtedy na kasecie VHS fragmenty tego filmu i po dzień dzisiejszy, jeżeli jest tylko taka możliwość, pokazuję studentom króciutki, trzyminutowy jego fragment. Dotyczy on pracy zespołu przy realizacji filmu *Pinokio*. Kilka scenek z tego filmu pokazuje głównego bohatera – pajacyka stworzonego przez stolarza Geppetto, w sytuacji, w której zapragnął z ciekawości opuścić dom rodzinny i w trakcie swych wędrówek trafia do jednego z włoskich miasteczek. Scenka z filmu pokazuje Pinokia maszerującego wraz z Lisem i Kotem, który bawiąc się, ciesząc, zupełnie nie jest świadomy czyhających zagrożeń. Ale w tym momencie prezentowany fragment kreskówki jest przerywany i ukazuje się szef zespołu rysowników – Ken O’Connor, który rozpoczyna opowieść o filmowej scenerii wędrówki Pinokia. Pokazuje spękane mury miasteczka, wspomina także, jak pracując nad filmem, intensywnie studiowali architekturę z tamtych odległych lat, zainteresowali się, jak tynkowano wtedy mury i jak ten tynk po latach odpadał na skutek oddziaływania słońca, deszczu i wiatru. Można by zadać sobie pytanie

– po co to wszystko? Po co się tym przejmować? Przecież mur to tylko mur. Można go było narysować jednym ruchem ręki, pomalować jednym pociągnięciem pędzla. Dążenie do perfekcji zwyciężyło jednak nad prostszym rozwiązaniem, łatwością, może nawet wygodnictwem, obniżaniem kosztów produkcji filmu itp. Po latach okazuje się jednak, że zrobiono coś wyjątkowego, fantastycznego, coś, co na zawsze pozostaje w pamięci widzów. I pewnie także dzięki takiemu podejściu i takiej postawie Studio Walta Disneya z wielkim powodzeniem działa przez dziesiątki lat.

Czy cierpliwe i wytrwałe dążenie do mistrzostwa ma sens? Czy warto poświęcać tyle czasu i energii? Odpowiedź wcale nie jest oczywista. Droga do sukcesu niekoniecznie wiedzie tylko i wyłącznie przez poświęcenie, morderczą pracę, wyrzeczenia. Czy jest zatem inna droga?

Wiele osób w różnych momentach swojego życia odczuwa potrzebę dokonania zmiany. Jedni pragną zmian w pracy zawodowej, awansu w strukturze hierarchicznej lub przynajmniej awansu finansowego. Inni chcą zmienić swoje relacje ze znajomymi lub nawet z własną rodziną na bardziej pozytywne. Jeszcze inni chcą dokonać zmiany w samym sobie. Chcą żyć szczęśliwej, być ludźmi bardziej pogodnymi, otwartymi, zadowolonymi z życia. Aby dokonać pozytywnych zmian, trzeba zacząć od pomysłu. A pomysły są związane z niezbędną cechą – kreatywnością.

Adresatami tej książki nie są osoby łączone tylko z jedną, określoną grupą wiekową. Chciałbym jednak zaadresować tę książkę przede wszystkim do ludzi młodych, wkraczających w dorosłe życie, rozpoczynających pracę zawodową (a być może już pełniących pewne funkcje menedżerskie) lub wręcz stawiających pierwsze kroki we własnym biznesie (czyli będących przedsiębiorcami).

Zdecydowana większość młodych ludzi chciałaby być w swojej pracy doceniona. Jeśli pracują w dużej lub średniej firmie, chcieliby, aby rozwijała się ona jak najszybciej, ponieważ jej rozwój stwarza im wiele szans na własny rozwój. Ale żeby być docenionym, trzeba się zazwyczaj wyróżnić (pomijam tu kwestie znajomości, nepotyzmu i innych kumoterskich relacji). Aby się wyróżnić, trzeba potrafić coś zaproponować. Oczywiście można być mistrzem w swoim fachu, ale samo poprawne wykonywanie obowiązków i zadań nie zmienia znanadto

zajmowanej pozycji. Tu są potrzebne nowe pomysły, nowe rozwiązania. A to zależy od kreatywności. Z kolei, aby pracować „na swoim”, trzeba najpierw to „swoje” stworzyć. Wymyślenie oryginalnego produktu lub usługi, rozkręcenie nowego biznesu wymaga pomysłowości, czyli znów kreatywności.

Często przyjmuje się, że kreatywnym trzeba się urodzić. Ludzie dostrzegają kreatywność wśród artystów, twórców, naukowców. Zapewne czynią to nie bez powodów. Pojawia się jednak szereg pytań. Czy potencjał kreatywny tkwi w każdym z nas? Czy bywa „stłamszony” i wymaga swoistego „uwolnienia”? Obserwując dzieci, jesteśmy często bardzo zaskoczeni ich pomysłowością (zarówno w dobrym, jak i złym tego słowa rozumieniu). Widzą one mnóstwo szans i ... o dziwo ... niewiele lub wręcz wcale nie dostrzegają zagrożeń. Czasami dowiadujemy się z książek biograficznych np. o tym, że Albert Einstein tak bardzo powoli uczył się mówienia, że zmartwieni rodzice musieli konsultować się u specjalisty. Thomas Edison był z kolei postrzegany przez nauczycieli jako „umysł nieuporządkowany”. Charles Darwin był oceniany przez rodzinę i nauczycieli jako „raczej poniżej zwyczajowych standardów intelektualnych”. Cała wymieniona trójka reprezentowała takie sposoby myślenia, które wyróżniały ich na tle rówieśników (Goodwin, Miller 2013). Ken Robinson, znany badacz procesów edukacyjnych, stwierdził kiedyś: „... każdy posiada ogromne pokłady kreatywności, które naturalnie wynikają z faktu bycia człowiekiem. Wyzwanie polega na tym, by je rozwijać. Kultura kreatywności musi objąć wszystkich, a nie tylko tych wybranych” (Robinson 2016, s. 20). Wokół nas dostrzegamy osoby o różnym stopniu kreatywności. Niektóre są wewnętrznie zablokowane, nie potrafią myśleć w sposób bardziej elastyczny. To właśnie im się wydaje, co niekiedy bardzo mocno eksponują, że jest tylko jedno poprawne rozwiązanie i jedna poprawna droga prowadząca do celu. Wiedzą wszystko, co powinni wiedzieć, a eksperymentowanie z nowymi ideami nie jest dobre. Bycie kreatywnym oznacza jednak zaprzeczenie każdej myśli sformułowanej powyżej.

We współczesnym świecie biznesu mamy do czynienia z wieloma szybkimi, często nieprzewidywalnymi zmianami. Wymagają one podejmowania niekonwencyjnych decyzji. Żaden tytuł zawodowy i żaden dyplom najbardziej renomowanej uczelni nie zapewnią wie-

dzy niezbędnej w takiej sytuacji. Także liczne podręczniki, monografie i książki popularnonaukowe nie dadzą wyczerpującej odpowiedzi na nurtujące wyzwania współczesności. Jediną drogą prowadzącą do sukcesu jest „wyzwalanie” w sobie kreatywności. Kreatywność czy, jak się czasami określa, „myślenie out-of-the-box”, stwarza szansę na znalezienie nowego rozwiązania nieznanego dotąd problemu. Ale kreatywności nie można się w prosty sposób nauczyć, nie da się zmusić pracowników do bycia kreatywnym. Aby wyzwolić kreatywność pracowników, trzeba dać im wolność wyboru rozwiązania.

Chciałbym, aby ta książka pozwoliła:

- przełamać niektóre mity i opinie na temat kreatywności,
- odsłonić kulisy warsztatu artystów i twórców reprezentujących bardzo szerokie spektrum dziedzin sztuki i nauki,
- ukazać ich opinie, doświadczenia i liczne przykłady działań o dużym pierwiastku kreatywności,
- sformułować podstawowe sugestie, zalecenia i przestrogi wynikające z działalności twórczej bardzo doświadczonych osób,
- uwierzyć, że każdy może uwolnić swoją kreatywność w dowolnym zawodzie, ponieważ kreatywność nie dotyczy tylko artystów,
- zachęcić do podejmowania kreatywnych działań w prowadzonym biznesie, w swojej pracy zawodowej, w swoim życiu.

Książka składa się z 6 rozdziałów, w których szczegółowe rozważania na bazie rozległej literatury przedmiotu przeplatają się z cytatami wypowiedzi moich rozmówców. A byli nimi twórcy reprezentujący bardzo zróżnicowane dziedziny sztuki i nauki (w kolejności alfabetycznej)<sup>1</sup>: Basem Akiki, Artur Andrus, Bolesław Błaszczyk, Paweł Burczyk, Tadeusz Drozda, Agustin Egurrola, Piotr Galiński, Krzysztof Jakowicz, Krzysztof Jaślar, Andrzej Kałużsko, Emilian Kamiński, Izabela Kopeć, Andrzej K. Koźmiński, Arkadiusz Krupa, Olaf Lubaszenko, Franciszek Maśluszczak, Małgorzata Miaskiewicz, Krzysztof Obłój, Anna Ozner, Andrzej Pilipiuk, Olimpia Poniżnik-

---

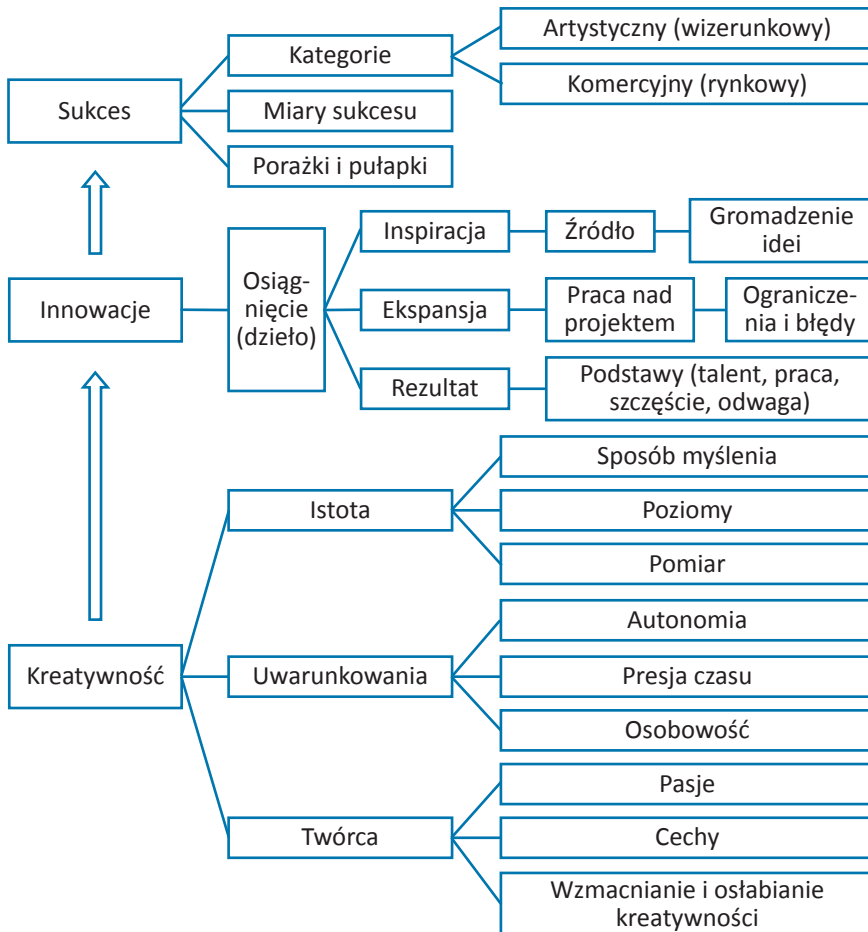
<sup>1</sup> Rozmówcy – respondenci badań zostali przedstawieni w p.1.6 rozdziału pierwszego oraz szczegółowo w końcowym fragmencie książki zatytułowanym *Antologia od A do T mniej konwencjonalnych CV*.

-Burczyk, Kamil Redestowicz, Szymon Świętochowski, Hadrian Tabęcki, Marzena Trybała i Stanisław Tym.

W rozdziale pierwszym zostały przedstawione uwarunkowania i współczesne wyzwania działalności biznesowej. Świat VUCA wymaga uruchomienia w przedsiębiorstwach procesów innowacyjnych, a te wymagają kreatywności. Wzrasta znaczenie zawodów i sektorów kreatywnych. Rozdział drugi ukazuje kwestię sukcesów i porażek. Przedstawiono istotę i wymiary tych kategorii, sposób ich postrzegania przez artystów (twórców), a także odniesienia biznesowe. W rozdziale trzecim podjęto problematykę osiągnięć twórczych, ich podstaw, źródeł inspiracji, sposobów pracy nad projektem oraz przyczyn niepowodzeń. Rozdział czwarty skupia uwagę na zjawisku kreatywności oraz jego wybranych uwarunkowaniach (m.in. autonomii działania, presji czasu, osobowości twórcy). W rozdziale piątym dokonano analizy zawodowych i pozazawodowych pasji twórców i ich znaczenia dla kreatywności; scharakteryzowano także cechy twórców. W kończącym książkę rozdziale szóstym przeanalizowano możliwości i sposoby „wyzwalania” kreatywności; nie dotyczy to oczywiście artystów i twórców, ale obecnych i przyszłych przedsiębiorców, menedżerów, pracowników. Całość prowadzonych rozważań można zaprezentować na schemacie na sąsiedniej stronie.

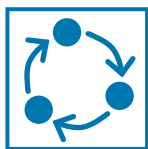
Rozważania w każdym z rozdziałów są prowadzone na dwóch poziomach. Pierwszy jest związany z opiniami, postawami i doświadczeniami artystów – respondentów badań, drugi natomiast stanowi odniesienie do świata biznesu. Praca nad książką była prowadzona w czterech, następujących etapach:

- 1) analiza literatury przedmiotu w zakresie problematyki kreatywności, kreatywności w biznesie, uwarunkowań kreatywności, dotychczasowych badań empirycznych na ten temat,
- 2) zaprojektowanie i przeprowadzenie serii wywiadów z artystami (twórcami) reprezentującymi różne dziedziny sztuki i nauki,
- 3) pogłębiona analiza treści wywiadów w przekroju różnych problemów związanych ze zjawiskiem kreatywności,
- 4) sformułowanie spostrzeżeń i uogólnionych wniosków w kontekście wyzwań i dylematów działalności biznesowej.



Rezultat ostatniego etapu, stanowiący kwintesencję przeprowadzonych badań i analiz przyjął formę spostrzeżeń i wniosków wyróżnionych w książce w sposób graficzny. Od czasu do czasu pojawia się niewielka ikonka sugerująca sformułowanie istotnego spostrzeżenia w zakresie omawianego problemu. To spostrzeżenie odzwierciedla „**Dominującą logikę w działaniach artystów (twórców)**”. Sformułowanie „dominująca logika” nie oznacza oczywiście powszechnie obowiązującej zasady, lecz ukazuje dominujące mechanizmy i prawidłowości opisywanego działania. W sposób nieco żartobliwy ukazuje to poniższy przykład:

Spostrzeżenie nr 1:



***Przeczytaj „od deski do deski” wprowadzenie, natomiast kolejne fragmenty wybieraj, kierując się spisem treści i własnymi upodobaniami. Możesz także zacząć lekturę od podsumowania i wtedy wybór szczególnie ważnych dla Ciebie treści będzie łatwiejszy i trafniejszy***

W innych fragmentach książki zawierających liczne odniesienia do fachowej literatury, w tym do wyników oryginalnych badań empirycznych prowadzonych w wielu krajach, pojawia się druga ikonka wskazująca na „**Wyzwania i dylematy biznesu**”. Zawarte tam spostrzeżenia mają bezpośrednie odniesienie do biznesu i mogą stanowić podstawę do przemyśleń, inspiracji, sugestii dla prowadzonej działalności gospodarczej. Jeżeli znasz się na żartach, to na pewno z życzliwością przyjmiesz poniższą sugestię oznaczoną właśnie tą ikonką.



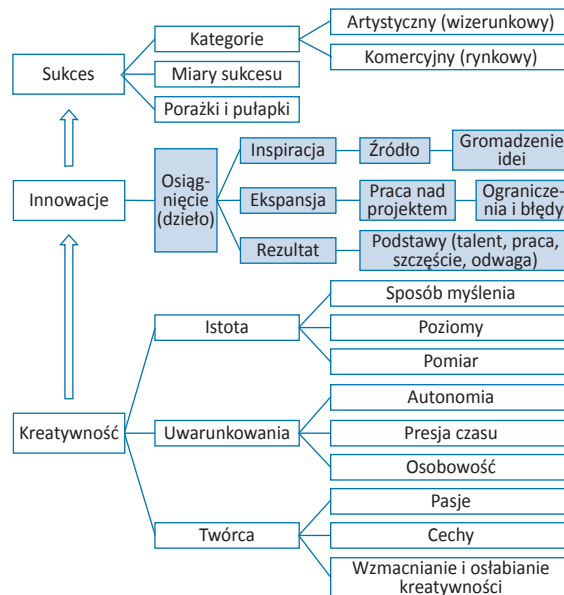
***Jeśli podobała Ci się ta książka, to poleć ją swoim przyjaciołom, jeśli nie podobała, to poleć swoim wrogom<sup>2</sup>***

Warto obserwować innych, warto wyciągać wnioski, warto eksperymentować. Ale jeszcze lepiej jest wsłuchiwać się w to, co mają do powiedzenia ci, którzy osiągnęli sukces, którzy wykreowali wspaniałe filmy, sztuki teatralne, obrazy, rzeźby, grafiki, fotografie, utwory muzyczne, itp., doceniane przez szerokie grono odbiorców. I o tym jest ta książka.

<sup>1</sup> W podobny sposób wita widzów w Teatrze Kamienica jeden z moich rozmówców – Emilian Kamiński.



## Osiągnięcia twórcze. Inspiracja, ekspansja, końcowy efekt



### 3.1. Inspiracja – źródło i mechanizm wykształcania pomysłu

#### Źródła inspiracji twórczej

Osiągnięcia twórcze przyjmują bardzo różne formy i postacie. Są nimi książki, filmy, utwory muzyczne, fotografie, obrazy, rysunki, grafiki, rzeźby, sztuki teatralne, scenariusze, choreografie, scenografie, projekty architektoniczne, ceramika itd. Większość powyższych osiągnięć odnosi się do działań podejmowanych głównie przez artystów. Ale warto także pamiętać, że działania przedsiębiorców, takie

jak tworzenie nowych biznesów czy projektowanie produktów, także wymagają kreatywności i postawy twórczej.

Jednym z bardzo interesujących wątków związanych z osiągnięciami twórczymi jest kwestia źródeł oryginalnych myśli. Czasami można tych źródeł upatrywać w **siłach nadprzyrodzonych, metafizyce** itp.

*„Twórczość to jest otwartość. Jakie mam zamówienie? Nie od klienta tylko od Wszechświata. Czasami powstają podobne pomysły u różnych osób. To jest takie połączenie z kreatywnością ponad myśleniem. I wtedy powstają dzieła.”*

Kod: PGM 04

*„Sukces to jest to, aby uwierzyć w siebie. Nie patrzeć na hejt. Marzeniem w twórczości jest tworzyć, a nie stworzyć. To jest proces. Ważny jest głód twórczości.”*

Kod: PGM 31

Istotnym źródłem pomysłów jest sam twórca, jego przeżycia, odczucia czy wręcz wizje ucieleśnione w snach.

*„Spektakl złożył się z moich prywatnych przeżyć ... było zagrożenie, pojawiali się ludzie, którzy chcieli ten teatr odebrać, nieuczciwi ludzie. To wszystko było opisywane, sprawy sądowe. I to wszystko razem się zebrało. Okazało się, że Cervantes, tak dawno temu żyjący, też miał taką historię, też mu odbierali teatr. Cervantes napisał »Don Kichota«, który okazał się bardzo blisko tych problemów. I jeszcze te melodie z »Człowieka z La Manchy«. To wszystko razem ułożyło się w spektakl. Czyli najpierw była taka myśl, promień, a potem do tego promienia zaczęło się doklejać.”*

Kod: PGM 16

*„Po prostu mi się tekst piosenki przyśnił. Pisałam piosenkę o tym, jak mała dziewczynka marzy o tym, żeby pozbierać wszystkie spadające gwiazdy i żeby obdarować nimi tylko i wyłącznie dobrych ludzi, żeby oni spełniali swoje marzenia, żeby polepszyć świat. To mi się przyśniło. Dostownie w nocy zerwałam się. Miałam napisać na płytę dla młodych artystów piosenkę dziecięcą. Nie o zwierząt-*

*kach. I dosłownie wyrwało mnie to w nocy, wzięłam telefon, zanotowałam i na podstawie tej myśli napisałam piosenkę. Chwila, moment. Muzyka, tekst, wszystko.”*

Kod: WGM 19

Takie sytuacje, jak wskazana powyżej, zdarzają się znacznie częściej. Nawet w przypadku piosenki *Yesterday*, jednego z największych przebojów wszechczasów, wykonywanej nie tylko przez zespół The Beatles, ale także bardzo wielu piosenkarzy na całym świecie, jej idea powstała w głowie Paula McCartneya pod wpływem snu pewnej nocy w 1964 roku (Kaufman i Gregoire 2018, s. 77). Inspiracja pojawia się także już na początku pracy, przy uruchomieniu wyobraźni.

*„Ja, konstruuując rolę, zawsze bardzo się koncentruję na pierwszym czytaniu. I to nawet nie to, że w domu, tylko jak już siądziemy sobie przy stoliku na czytaniu pierwszym. Staram się bardzo zapamiętać tak zwane pierwsze wrażenie, bo jestem wtedy częściowo widzem, a moja wyobraźnia zostaje uruchomiona.”*

Kod: PGM 09

Sytuacje, w których źródłem działań jest „**własne ja**” przyjmują najczęściej formę pewnego eksperymentu lub też wyzwania związanego z wyjściem poza to, co znane i powtarzalne. W takich sytuacjach pierwszym kryterium oceny jest opinia własna. Dopiero później pojawia się zderzenie z opiniami szerszej publiczności.

*„Ja piszę dla siebie, piszę to, co chcę usłyszeć. Jestem ciekaw, co wyniknie z tego, że zestawię tak te dźwięki, co będzie, jak one zabrzmiały równolegle. Improvizuję na fortepianie, zapisuję, a potem jest ... wow, ja się tym chcę podzielić ze światem. Ten świat jest lustrem, które powie mi, czy ma taką samą percepcję, wrażliwość i upodobania jak ja.”*

Kod: PUK 60

*„Staram się działać tak, żeby to, co robię, zawsze było w jakimś sensie nowe, inne, żeby coś dodawało, żeby to nie było w tej samej*

skali przeciętności. Nigdy się nie podejmuję zrobienia czegoś takiego samego.”

Kod: WUK 29

Taka postawa powoduje, że **odrzuca się** czasami te formy twórczości, które mają charakter powtarzalny. Zaś w samym procesie twórczym często wręcz **unika się** zewnętrznych sugestii oraz głębokiego rozpoznawania analogicznych działań podejmowanych w przeszłości przez innych twórców.

„Nigdy nie podejmuję się robienia seriali.... Serial mnie strasznie nuży swoją formą przeciętności i takimi sztywnymi ramami, i tym wszystkim, że jestem już tam praktycznie w jakimś kieracie. Ja rozumiem, że można wiele rzeczy twórczo tam zmieniać, ale to jest troszkę sprzeczne z moją potrzebą wolności i taką potrzebą szukania swobody wypowiedzi, która się, jak widać po rezultatach, sprawdza.”

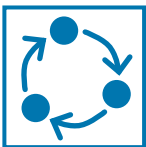
Kod: WUK 57

„Przede wszystkim muszę się zainteresować tym utworem. Jeśli są to wykonania muzyki współczesnej, to nie lubię słuchać, żeby nie sugerować się niczym. To jest trochę dłuższa droga, ale ona jest moja. I wtedy często jest trudno znaleźć sens tego, co jest napisane. Natomiast, jak już znajdę, to wtedy oczywiście to jest takie radosne dążenie do tego, żeby zrealizować moją wizję, którą w pewnym momencie odkrywam.”

Kod: PUK 09

### **Dominująca logika w działaniach twórców**

Spostrzeżenie nr 3.1:



**W twórczości odrzuca się zazwyczaj takie formy, które mają charakter powtarzalny, unika zewnętrznych sugestii i pogłębionej analizy działań podejmowanych przez innych twórców**

Samym źródłem wielu pomysłów twórczych jest jednak niekiedy **fascynacja tym, co zrobili inni**. Prawdopodobnie każdy, zwłaszcza z młodych twórców, ma swoich idoli, swoje autorytety, które stają się pewnym wzorcem do działania.

*„Jeżeli chodzi o to, z czego się wzięła moja twórczość, to chyba dosyć precyzyjnie jestem w stanie to określić. Ona się wzięła z fascynacji. Nagle zaczęło do mnie docierać w jakiś taki sposób, nawet podprogowy, geniusz twórczości takich ludzi jak Młynarski, Przybora.”*

Kod: PUK 74

Bardzo często pomysły rodzą się w **kontaktach z innymi osobami**, którymi się otaczamy lub z którymi pewne spotkania mają wyjątkowo inspirujący charakter.

*„Jakieś szczególne przeżycia mnie inspirują. Ciekawi ludzie czy przyroda.”*

Kod: PGM 26

*„Zupełnie przypadkowo zdarzyło mi się przez jakiś czas robić program telewizyjny z Andrzejem Poniedziałkim. To była tak twórcza współpraca, ...to było tak inspirujące, tak dużo się tam działo i towarzysko, i artystycznie, że uważam, że to jest jedna z ważniejszych rzeczy, które w życiu robiłem.”*

Kod: PGM 13

*„Poznałem się z Zenkiem Laskowikiem, jak on już był na uczelni na trzecim roku, ja byłem na pierwszym. On prowadził wtedy radiowęzeł. Radiowęzeł był przy akademikach, no i wiadomo, że tam się życie wokół gromadziło. I wokół Zenka, bo on był zawsze niezwykle kontaktowy, on miał tę charyzmę.”*

Kod: PGM 22

Wszyscy, a więc także artyści (twórcy) są codziennie wystawiani na zróżnicowane bodźce. Część z nich jest związana z **propozycjami** z zewnątrz, część z **wydarzeniami** mocno poruszającymi opinię

publiczną, część z prozaicznymi **codziennymi sytuacjami**, w których bardziej niż przeciętnie uwrażliwieni artyści dostrzegają pewne pomysły dla swojego działania.

*„Potrzebny jest taki błysk, że coś przyjdzie do głowy. Ten wymiar szczęścia wynika także z pewnych okazji, tak jak było niedawno z wycinaniem Puszczy Białowieskiej. Firmy pociągnęły ten temat na zasadzie akcji charytatywnej.”*

Kod: WGM 25

*„Pierwszą rzeczą, jaką się zająłem, były wiersze księdza Twardowskiego. Zresztą w porozumieniu z księdzem, który nawet był zdziwiony, że ja tego nie tnę. Już wtedy do mnie dotarło, że nie jestem w stanie w ogóle pomyśleć, jak można ciąć coś takiego. Więc tutaj momentem zapalającym wyobraźnię był tekst Twardowskiego, jego wnioski, jego konkluzje. Budowa wiersza była dla mnie śladem, jak to będzie wyglądało muzycznie. Konkretnie dźwięki to już jest chyba kwestia intuicyjna.”*

Kod: PGM 21

*„Kiedyś szedłem w Warszawie na stację metra przy Placu Bankowym, widzę – gabloty, leżą książki. Leżały książki o wampirach, tylko o wampirach, policzyłem 36 sztuk. Tyle książek o wampirach i zacząłem myśleć, jakby tutaj napisać taką straszliwą parodię o wampirach. No bo co wiemy o wampirach? Bogate, silne, arystokracja, inteligentne. Ja napiszę o wampirach, które są biedne i głupie, od tego zaczniemy. I tak zacząłem się zastanawiać, kto może być taką całkowitą przeciwnością arystokraty i wymyśliłem, że robotnik fabryczny. Robotnicy fabryczni, no tego jeszcze nie było. A potem, jak stwierdziłem, że niewielu jest tych robotników fabrycznych obecnie to naszło mnie, żeby osadzić fabułę w czasach PRL-u, zderzyć te wampiry z problemami, których nie znają żadne inne wampiry na świecie.”*

Kod: WGM 08

Bardzo wiele osób uważa, że w każdej działalności potrzebna jest **intuicja**. O ile w procesie nauczania można poznać narzędzia wspo-

magające działania w różnych obszarach, o tyle można również odnaleźć przykłady skutecznego sposobu postępowania, opartego na intuicji. Posiadanie takiej intuicji jest cennym darem natury; niekiedy podążanie tropem własnej intuicji prowadzi do odkrywania nowych rzeczy. Te „odkrycia” być może są rezultatem braku ograniczeń wynikających z wyuczonych mechanizmów postępowania oraz ugruntowanych nawyków.

*„Ostatnio moja wykładowczyni mi powiedziała: »Wiesz, bo ty robisz tyle rzeczy intuicyjnie. I to wszystko, do czego dochodzisz, to ja spędzam ileś lat nad książkami i dopiero do tego dochodzę«. I mam takie wrażenie, że jeśli my sobie odpuścimy te nasze kompetencje, te nasze wyobrażenia na temat tego, jak chcemy coś widzieć zmieniają się.»*

Kod: WUK 69

Znaczenie intuicji w działalności biznesowej jest także często podkreślane przez praktyków gospodarczych. Fred Hassan, CEO Schering-Plough Corporation w badaniu *PWC Global CEO Survey* stwierdził: „... prawdą jest, że w wielu złożonych sytuacjach, czasowo wrażliwych, można bardziej się zranić zbyt powolnymi decyzjami niż podjęciem decyzji o czasie, nawet bez wszystkich niezbędnych informacji. Czasami trzeba polegać na intuicji i mieć zaufanie do swojego instynktu i doświadczenia” (Tung 2006, s. 507).

W niektórych sytuacjach konieczna jest **improvizacja**. Znany bardzo dobrze w Stanach Zjednoczonych muzyk, gitarzysta i saksofonista jazzowy Steve Lacy został zapytany przez dziennikarza o wskazanie w ciągu 15 sekund różnicy między improwizacją i kompozycją. Jego odpowiedź brzmiała: „W ciągu 15 sekund można powiedzieć, że różnica pomiędzy kompozycją i improwizacją polega na tym, że w kompozycji masz dużo czasu, aby zdecydować, co chcesz powiedzieć w ciągu 15 sekund, natomiast w improwizacji masz tylko 15 sekund” (Bailey 1993, s. 140–141) i ta wypowiedź rzeczywiście trwała w nagraniu dziennikarskim również 15 sekund. Główna różnica między improwizacją a kompozycją polega zatem na czasie, który może być przeznaczony na proces kreacji. Ucieleśnieniem improwizacji muzycznej jest gra zespołu jazzowego. Członkowie

takiego zespołu natychmiast reagują i dostosowują się do tego, co gra inny członek zespołu. Taką sytuację trudno sobie wyobrazić w przypadku koncertu orkiestry symfonicznej. Improwizacja prowadzi często do wyzwalań procesów twórczych.

*„Bardzo pouczająca była dla mnie sytuacja ze »Spadkobiercami«, tym serialem takim improwizowanym. ... Nagle się okazuje, że jest to coś z zupełnie innego świata, że się wychodzi, improwizuje się, robi zupełnie coś nowego. Jak nagle człowiek staje w sytuacji nie-komfortowej dla siebie, to jest to bardzo twórcze.”*

Kod: PUK 14

*„Zacznę o tych monologach; one wszystkie powstają tak, że zaczynam mówić na jakiś temat, tak sobie improwizować, publiczność mnie inspiruje.”*

Kod: PGM 02

Jako punkt wyjścia działalności artystycznej wielu twórców przyjmuje niekiedy **zasadę negacji** tego, co zostało stworzone wcześniej. Podobnie jest w działalności naukowej, w której źródłem postępu jest często zakwestionowanie konkluzji innych badań lub przynajmniej nakreślenie ograniczeń co do zasadności sformułowanych wcześniej konkluzji. Towarzyszy często temu wiara w szczególną wartość własnych, unikalnych propozycji; wpływ czasu zazwyczaj łagodzi te opinie.

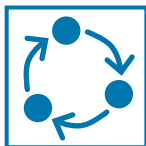
*„Bywało tak, że taka arogancja, taka buntownicza umiejętność kwestionowania dorobku i zdania innych, na pewnym etapie mi się bardzo podobała. To mi się wydawało jedyną możliwą drogą do tego, żeby robić ciekawe rzeczy. Zaprzeczenie temu, co robią inni. Ale widziałem też ludzi, którzy się bardzo zmienili, którzy kiedyś byli buntownikami, byli aroganckimi, charyzmatycznymi liderami, a potem z wiekiem łagodnieli. To zazwyczaj tak jest. Zazwyczaj, podkreślam zazwyczaj, że życie chyba, doświadczenie życiowe uczy nas pewnej łagodności. Pewnej łagodności w myśleniu o swoim artyzmie.”*

Kod: PUK 05



## Dominująca logika w działaniach twórców

Spostrzeżenie nr 3.2:



***Dominujące źródła inspiracji twórczej tkwią w samych twórcach***

## Mechanizm gromadzenia idei

W procesie twórczym istotny jest mechanizm gromadzenia idei. Czasami jest on związany z pierwotnym dostrzeganiem **całości, interdyscyplinarności**.

*„Widzenie całości. Czyli przyszła myśl, która była mi dana i to jedynie można ulepszać.”*

Kod: PGM 34

*„Ta interdyscyplinarność mi się podoba. Zresztą kiedyś chciałam takie warsztaty interdyscyplinarne zrobić, żeby ludzie mogli powiedzieć i o muzyce, i o malarstwie z tym związanym i jeszcze dodatkowo o poezji. Jest to wszystko razem jest ciekawe. Którzy poeci ich inspirowali, którzy muzycy inspirowali albo jakie ich malarstwo inspirowało.”*

Kod: PGM 44

Powszechnie wydaje się, że poszczególne „dzieła” mają swoje źródła w sytuacjach szczególnych uniesień artystycznych, nadzwyczajnych zjawiskach, wręcz olśnieniach. Okazuje się jednak, że najczęściej mamy do czynienia z dość żmudnym procesem szukania pomysłów, uważnym **wsluchiwaniem się** w otaczający nas świat. Bardzo często pomysły „wykluwają” się powoli.

*„Moim największym sukcesem i kreatywnym, i biznesowym ... jest kampania »Młodzi Bogowie«. To był warsztat i umiejętność słuchania. Uważam, że słuchanie jest najważniejsze w mojej pracy.”*

Kod: WTS 60

„Są błyski. Ale to nigdy nie są błyski, mówiąc po angielsku, »out of the blue.« Ja pracuję metodą creative listening. To polega właśnie na tym, że robimy dużo wywiadów, robimy duży research i ten błysk polega na tym, że w którymś momencie ktoś coś mówi i wtedy – O! Dokładnie tak zrobimy. Czyli nawiązując do tej kampanii »Młodzi Bogowie«, po prostu przygotowując się do tego, jakby stare przysłowie mówi »First dig then write«. I trzymam się tego. Przygotowując się do tej kampanii, robiliśmy wywiad z agentką ubezpieczeniową. Umówiłem się z nią, udając, że chcę kupić ubezpieczenie. Ona, patrząc na mnie, mówi: »tak, bo ty jesteś takim młodym bogiem i myślisz, że będziesz wiecznie zdrowy«. I wtedy wiedziałem, że o tym będzie kampania.”

Kod: WGM 54

Częściej jednak jest to związane z natychmiastowym **zapisywaniem** pojawiających się pomysłów. Niestety te nieudokumentowane najczęściej umykają bezpowrotnie.

„Mam notes, w którym notuję pomysły. Absolutnie wszystkie pomysły, które przyjdą mi do głowy, notuję fragmenty jakichś dialogów, które jeszcze nie wiem, do czego się przydadzą, ale kiedyś się przydadzą. Jakieś takie złote myśli. ... Potem siadam nad tym notesem, patrzę na te pomysły i się zastanawiam: ten głupi, ten głupi, ale może z tych dwóch głupich złoży się jeden niegłupi.”

Kod: WGM 07

„Jest mnóstwo takich małych pomysłów, czasami w autobusie, czasami jadąc autem. Czasami w ogóle siedząc ze znajomymi ... ja zawsze mam notatki, po prostu biorę i notuję. Mam dobrą pamięć. Więc to i to zapamiętuję, i chcę wracać do tego. Na drugi dzień rano od razu rozwijam temat.”

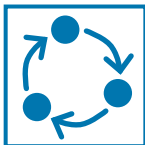
Kod: PGM 30

„Ja sobie różne historie układałem w głowie i w pewnym momencie zaczęłam je zapisywać. Teraz po latach pracy mam już taki instykt. Widzę jedno zdanie i zaczyna mi się w głowie układać jakaś fabuła. To wtedy notuję, a potem patrzę do notesu. Tak to mniej więcej działa.”

Kod: WGM 15

### **Dominująca logika w działaniach twórców**

Spostrzeżenie nr 3.3:



***Ulotność idei twórczych wymaga uważnej obserwacji otaczającego świata i zazwyczaj szybkiej ich archiwizacji w dowolnej formie***

Warto zatem notować i archiwizować swoje pomysły. Nawet jeśli nie ma się problemu z pamięcią, to i tak szybko zapomina się o swoich pomysłach.

### **Genialna myśl czy żmudne pasmo modyfikacji?**

Jedną z ciekawszych kwestii o niezwykle praktycznym znaczeniu, jest sposób rodzenia się pomysłu twórczego. Czy odbywa się to na zasadzie jednej iskry, cudownego błysku, olśnienia? Taka cudowna myśl może być potem przekształcana w końcowe dzieło. I mimo że następują później różne zmiany, mają one charakter bardziej kosmetyczny; nie burzą pierwotnego zamiaru. Czy też pierwsza myśl podlega nieustannej ewolucji, modyfikacji i końcowy efekt dalece odbiega od pierwotnie wytworzonego? W tym zakresie panuje wśród respondentów prawie pełna zgodność. Niezależnie od dziedziny sztuki (wizualne czy performatywne), niezależnie od liczby osób realizujących dane przedsięwzięcie, tzw. **genialna myśl** absolutnie dominuje.

*„Musi być jedna myśl, taki błysk; to się nazywa zaczyn pomysłu. To tak, jak malarz maluje obrazy, to gdzieś mu coś błysnęło. Zrobiłbym coś takiego. Tak samo jest z reżyserią.”*

Kod: PGM 15

*„Mam pierwszy impuls, ... będzie to sztuka na ten temat i widzę kolejne sceny, widzę kostiumy i słyszę muzykę. To jest niesłychane. Jak rodzi się pomysł i ja mam tak, jakbym oglądał obraz. I widzę całość, skończoną. I teraz jest tylko proces realizacji, żeby nie zejść z tej drogi, którą wzniecił ten impuls. To jest u mnie droga do sukcesu. Ja nigdy nie próbowałem eksperymentować na sali prób.”*

Kod: PGM 37

*„Jestem za eksplozją, burzą mózgow. Po takiej jednej myśli otwierają się wszystkie inne drzwi. Nagle pojawia się cała sieć ludzi, którzy współdziałają przy projekcie. Tu nie ma przypadków. Jak się jakaś iskra w pomysle zapali, to ten ogień się już pali.”*

Kod: PGM 66

Powyższa myśl odnalazła swoje odzwierciedlenie w wielu przykładach.

*„Musi być ta iskra, ten pomysł. Bo to buduje później cały projekt. Tą myślą przy »Dolnym Śląsku« był dotyk, myślą przy »Mieście z pamięci« było zderzenie czasów i zwolnienie czasu. To się później twórczo rozwija; w trakcie realizacji się wokół tego nabudowuje. Natomiast taki błysk jest absolutnie konieczny.”*

Kod: WGM 29

*„W przypadku utworów, które pisałem i czuję do nich wielki sentyment, uważam, że udało mi się od razu, że to była szybka piłka, siedziałem przy fortepianie i zapisywałem nuty, i to zaistniało.”*

Kod: PGM 22

Ta genialna myśl może być różnie nazywana. Czasami jest wykorzystywany termin „**natchnienie**” lub „**Vox Dei**”.

*„Chce Pan złapać moment natchnienia. Wiele razy tak było. Wiele razy.”*

Kod: PGM 20

*„Wiemy, jak zagrać jakąś scenę, którą graliśmy już 50–100 razy i nagle jakaś siła, zupełnie nieokreślona, nie wiadomo skąd płynąca, podpowiada nam inną zupełnie interpretację. Jakiegoś fragmentu, jakiejś sekwencji, czasem nawet całej postaci. To oczywiście jest bardzo często paraliżujące dla partnerów, ponieważ oni są nieprzygotowani na taką sytuację. Więc generalnie tego nie pochwalam, ale wiem, że każdy aktor miał z takimi sytuacjami do czynienia. I wtedy ten Vox Dei, czy jak to nazwać, ten strumień natchnienia, jest odczuwalny wręcz w namacalny sposób. Myślę, że tak mogło być z wielkimi poetami, którzy potrafili improwizować. ... Być może wtedy*

*właśnie otwierał im się jakiś korytarz z niebios i powtarzali to, co im ktoś szeptał z góry.”*

Kod: PGM 75

Choć oczywiście nie wszyscy się z tym zgadzają. Na natchnienie można też spojrzeć w dość żartobliwy sposób.

*„Żadne tam opowiadania, jak to się mówi, że czekam na natchnienie. A natchnienie jest na Mont Blanc; tam se czekam. To se czekaj, a dupa ci zmarznie.”*

Kod: PGM 55

Ale nawet jeśli pojawi się owa genialna myśl, to wielce pociągająca jest praca nad danym artystycznym przedsięwzięciem, nawet wtedy, kiedy zajmuje bardzo dużo czasu. Ta praca jest czasami nazywana metaforycznie **drogą dochodzenia** do końca projektu.

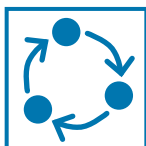
*„Oczywiście, że jest błysk. Ale przepiękna jest też droga dochodzenia do końca danego projektu. Często mówię do tancerzy, że dużo bardziej wolę próby niż sam występ, bo uwielbiam dochodzić do tego, o co mi chodzi. Niezwykle zbliżasz się wtedy z ludźmi.”*

Kod: PGM 07

Warto także zwrócić uwagę, że nawet najwybitniejsi twórcy nie są w stanie przygotowywać samych znakomitych utworów. Analiza przebiegu karier wielu wybitnych artystów (twórców) wskazuje, że ich twórczość często jest wyjątkowo nierówna i miesza się w niej kilka dobrych pomysłów z o wiele większą liczbą falstartów (Kaufman i in. 2008; Simonton 1997).

### ***Dominująca logika w działaniach twórców***

Spostrzeżenie nr 3.4:



***Konsekwentna realizacja pierwszej (genialnej) myśli w procesie twórczym przynosi lepsze rezultaty niż jej nieustanna modyfikacja***

Jeśli realizowany pomysł nie przynosi oczekiwanego rezultatu, to nie powinno się go z uporem modyfikować. Zazwyczaj jest to stratą czasu, wysiłku i pieniędzy.

## 3.2. Ekspansja – praca nad projektem

---

W wielu dziedzinach działań artystycznych mamy do czynienia z **funkcjonowaniem zespołów**. Końcowy rezultat jest efektem działania całego zespołu. Nie chodzi przy tym jedynie o aspekty realizacyjne. Często osoby z zespołu są w określonym zakresie współkreatorami podejmowanego projektu.

*„Każdy twórca pracujący nad swoimi pomysłami potrzebuje je zderzyć z innymi osobami. Czasami są to osoby z zespołu; ktoś rzuci myśl, ktoś tą myśl pociągnie, ktoś coś doda od siebie, a ktoś to fajnie wizualizuje; wtedy jest to duży sukces, jak jest to praca zespołowa.”*

Kod: WDR 15

W niektórych działaniach artystycznych dochodzi do bezpośredniego **powiązania** wybitnych twórców, którzy z kolei stanowią inspirację dla działania kolejnej osoby. Taka sytuacja została przedstawiona w interesującym przykładzie.

*„Pieśń jest najtrudniejszym gatunkiem. W operze mamy historię, mamy jakąś postać do zagrania. Mamy przygotowane libretto, do którego się dostosowujemy i tą postać odgrywamy. W pieśni tego nie ma. Pieśń jest taką intymną wypowiedzią i śpiewak powinien być jak najbliżej myśli kompozytora i poety. Bo pieśń to poezja i muzyka. ... Tak na przykład było u Piazzolli. Horacio Ferrer z Piazzollą tworzyli absolutny duet. Bo tam idealnie akcent muzyczny przypadał na akcent słowny.”*

Kod: PDR 13

Efekt bezpośredniego współdziałania osób realizujących określone przedsięwzięcie jest w dużym stopniu uzależniony od **stopnia identyfikacji** z tym przedsięwzięciem.

*„Jest szalenie dużo analogii pomiędzy zawodem trenera a zawodem reżysera. Często o tym myślę, często to widzę i powiem szczerze, że czasami zdarza mi się stosować pewne metody znane z zarządzania klubem sportowym, drużyną piłkarską. Przekłada się troszkę na pracę na planie czy w teatrze, na pewno w takiej sferze jak identyfikacja z barwami klubowymi, czyli w tym wypadku identyfikacja z projektem, nad którym pracujemy.”*

Kod: PDR 23

Tak więc współdziałanie i stopień zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie są ogromnie ważne. Niemniej zawsze występuje osoba wiodąca i to właśnie na jej barkach spoczywa ciężar stworzenia określonej atmosfery i pociągnięcia za sobą zespołu realizującego. Aby osoba wiodąca mogła stać się liderem, musi zdobyć odpowiedni **autorytet**, a to jest w głównej mierze pochodną jej **kompetencji**.

*„Generalnie dla mnie najważniejsze jest odpowiednie przygotowanie tekstu. Czyli, ja wiem jak najwięcej o tym tekście. Dlaczego? Dlatego, że wtedy reżyser staje się autorytetem dla aktorów. Jak jest dobrze przygotowany, aktorzy wyczuwają to jak zwierzęta, momentalnie. Jak jest nieprzygotowany, to go nie szanują. Jak jest przygotowany, to od początku ma prawdziwy autorytet.”*

Kod: PDR 03

*„Zawsze aktorom mówię »układam Wam nuty«. Cały problem polega na tym, że wszyscy jesteście muzykami bez nut. Musicie być doskonałymi muzykami. I ja wam pokazuję partyturę. Macie słowa, ale słowa to nie są nuty. Słowa to jest grafika. Nuty to jest energia, którą Wam przekazuję. Sposób akcentowania, odpowiednia fraza. Jak się nauczą nut, tak jak w [tytuł spektaklu] nauczyli się nut, to było wyśmienicie. Jak zaczęli kombinować to mówię: »Słuchajcie zaraz zdejmę ten spektakl«. »A dlaczego?« »Bo knocicie, bo robicie sobie figle, zapomnieliście o nutach. Reakcje są słabsze i będą coraz słabsze dlatego, że nie dajecie tego, co było.«”*

Kod: PDR 54

Autorytet nie może być jednak wymuszony pozycją zawodową lidera projektu. Ważne jest **odpowiednie podejście**, w którym pozycja lidera jest tworzona w sposób niezauważalny, daleki od nacisków, wymuszania czy wręcz zastraszania.

*„Profesor Bardini kiedyś powiedział: »Pamiętaj, dobry reżyser to jest taki, którego pracy nie widać«. Widz ogląda coś, jest zachwycony, wciągnięty. Wydaje mu się, że to się dzieje w tej chwili, że to aktorzy tak robią. Nie, to zrobił reżyser dzięki pomocy tych aktorów, to jest praca zbiorowa.»*

Kod: PDR 6

Dość istotną cechą lidera jest **pewność siebie** i wiara w sens podejmowanych działań. Stwarza to wtedy duże możliwości przełamywania destrukcyjnych działań innych członków zespołu realizacyjnego, którzy potrafią często **piętrzyć problemy**.

*„Pewność daje nam siłę zarażenia pomysłem innych. Kiedy sami mamy wątpliwości, kiedy sami nie jesteśmy przygotowani albo po prostu nie wiemy, to inni to czują. Czują nasze wątpliwości i nie idą za naszym głosem. Wtedy objawiają swoje wątpliwości i naturalne jest, że w grupie ludzi pojawiają się tacy, którzy próbują narzucić swoją wizję.»*

Kod: PDR 15

*„W biznesie jest bardzo dużo tzw. niedasiów. To się nie da zrobić. Ale jak zapalasz tą iskrę, potem jest płomień i wszyscy są zarażeni tym pomysłem, i to samo się dzieje wszystko dookoła w tym procesie twórczym, to tych niedasiów nie ma, bo oni do tego ognia nie pojeżdżą. I tak powstają wszystkie dzieła.»*

Kod: PDR 31

W niektórych obszarach działań twórczych istotna jest jednak praca indywidualna. Nie występują zespoły, lecz twórcy pracują w samotności. W takich sytuacjach potrzebna jest niekiedy **własna analityczna praca**, służąca odpowiedniemu przygotowaniu projektu. Inne sytuacje są pochodną wcześniej zdobytego **wykształcenia**,



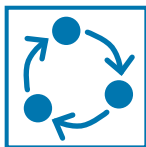
połączonego jednak często z wieloletnią **obserwacją oraz dokumentowaniem** swoich inspiracji i pomysłów.

*„Przed wszystkim, żeby być pisarzem, trzeba mieć wyobraźnię, która pali się równym, jasnym płomieniem jak świeca. Ten, kto pracuje zrywami, to napisze jedną książkę, może kiedyś napisze drugą książkę, a może już nie napisze. Natomiast żeby pisać zawodowo, trzeba nieustannie szukać, nieustannie obracać sobie różne myśli w głowie, nieustannie notować pomysły, nabrać takiego trochę instynktu psa gończego. Czytając różne rzeczy, oglądając różne rzeczy, słysząc różne anegdoty, zaczynamy sobie pewne elementy odkładać w głowie, obracać, przerabiać, poprawiać i z tego rodzą się fabuły, z tego rodzą się potem książki.”*

Kod: WDR 44

### ***Dominująca logika w działaniach twórców***

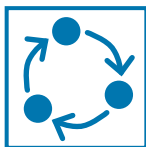
Spostrzeżenie nr 3.5:



***W przypadku pracy zespołowej podstawowe znaczenie ma wysoki stopień identyfikacji wykonawców z projektem***

Jeśli w określonym przedsięwzięciu uczestnicy zespołu realizacyjnego nie utożsamiają się z projektem, to albo należy ich zmienić, albo porzucić projekt.

Spostrzeżenie nr 3.6:



***Istotnymi cechami lidera są pewność siebie i umiejętność wsłuchiwania się w opinie członków zespołu***

Osoba kierująca zespołem musi być pewna tego, co robi i powinna wsłuchiwać się w opinie członków tego zespołu (co nie oznacza, że zawsze musi robić to, czego oni chcą).

Bardziej niż kiedykolwiek wcześniej od przedsiębiorców i menedżerów oczekuje się kreatywności i innowacyjności. A nawet więcej: bez tego nie osiąga się dzisiaj sukcesów w biznesie. Pojawia się jednak pytanie, jak kreatywność uwolnić i rozwinąć.

Książka powstała dzięki rozmowom z 26 wybitnymi przedstawicielami sztuki i nauki. Jej lektura pomoże uwolnić kreatywność w pracy zawodowej i w życiu osobistym. Potencjał kreatywności drzemie bowiem w każdym z nas, a dzięki poznaniu tajemnic warsztatu artystów i twórców, inspiracji ich sugestiami, wstuchaniu się w ich zalecenia i przestrogi możliwe będzie przełamanie bariery obaw, wahań i niepewności.

Zawsze warto wstuchiwać się w to, co mają do powiedzenia ci, którzy osiągnęli sukces, tworząc wspaniałe filmy, sztuki teatralne, obrazy, rzeźby, grafiki, fotografie czy utwory muzyczne doceniane przez szerokie grono odbiorców. W działaniach artystów i twórców można bowiem odnaleźć powtarzalne mechanizmy i sposoby postępowania, które pozwalają lepiej zrozumieć fenomen kreatywności i mogą stanowić inspirację dla osób związanych z biznesem.

Książka dostępna  
także jako e-book

ISBN 978-83-8175-317-3



9 788381 753173

P11070601  
Cena 54,90 zł