

Skazani na twórczość

Od Aleksandrii – przez Lwów – do San Francisco¹

Prof. Józef Koziński

*Musimy nauczyć się myśleć o twórczości
jako o dobru wspólnym,
podobnym do wolności i bezpieczeństwa.
Należy ona do wszystkich i do każdego z nas.*

Richard Florida

*Redakcja serdecznie dziękuje prof. dr hab. Józefowi Kozińskiemu
i Wydawnictwu „Żak” za umożliwienie przedruku
I rozdziału książki „Psychologia w wielkim świecie”.*

Żyjemy w czasach zaniku pamięci historycznej, w czasach zapominania nawet o doniosłych wydarzeniach w dziejach ludzkości. Jednym z takich wydarzeń, o których dowiedziałem się ostatnio, studiując fascynującą książkę L. Russo „Zapomniana rewolucja”, było utworzenie w starożytnej Aleksandrii – wówczas mieście półmilionowym – centralnego ośrodka życia umysłowego i kulturalnego. Główną rolę odegrało w nim Muzeum Aleksandryjskie, pierwsza publiczna instytucja badawcza, założona na początku III wieku p.n.e., której okres rozkwitu przypada na III i II wiek p.n.e. Znajdowały się w nim ogrody zoologiczne i botaniczne, przyrządy medyczne i astronomiczne, a również sala prowadzenia dysput i jadalnia. Szczególną rolę w tym kompleksie odegrała Biblioteka Aleksandryjska, w której zgromadzono piśmiennictwo z całego świata. Liczyła ona przeszło 500 tysięcy zwojów – książek, napisanych w różnych językach. Tłumaczono w niej liczne dzieła; do najważniejszych z nich należała Biblia w języku greckim.

W regionie Aleksandrii, w którym dominowało Muzeum, skupili się twórcy, zajmujący się różnymi dziedzinami rzeczywistości, a więc uczeni, wynalazcy, technicy, konstruktorzy, medycy, muzycy czy bibliotekarze. Nazwiska najwybitniejszych z nich przeszły do podręczników historii. Euklides stworzył podstawy geometrii. Archimedes dokonał przełomowych odkryć w dziedzinie fizyki. Herofilos uznawany jest za prekursora medycyny naukowej. Do najbardziej oryginalnych konstruktorów przyrządów mechanicznych i hydraulicznych należał Ktesibios. Warto również przypomnieć nazwiska znakomitych bibliotekarzy, takich jak Kallimach.

Wbrew powszechnej opinii, powtarzanej także uczniom współcześnie, starożytni Grecy nie ignorowali techniki oraz jej praktycznych zastosowań. Tak więc Heron z Aleksandrii, który żył prawdopodobnie w I wieku naszej ery, wydał książki „Pneumatyka” i „O budowie automatów”, w których opisywał „cudowne maszyny”,

¹ Rozdział I [z:] Koziński J. *Psychologia w wielkim świecie*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2008.

takie jak automatyczny dystrybutor; po wrzuceniu do niego monety pięciodrachmowej wylewała się z maszyny określona ilość płynu, może lepszego niż coca-cola. Wynalazca ten wykorzystał w swoich urządzeniach mechanizm sprzężenia zwrotnego, który współcześni cybernetycy uznali za własne odkrycie. Może warto wspomnieć jeszcze o Ktesibiosie, konstruktorze pierwszego instrumentu klawiszowego – organów wodnych. Czasem, gdy myślę o gigantycznych osiągnięciach myśli greckiej w różnych dziedzinach, wydaje mi się, że nasi współcześni – pełni pychy – są tylko miernymi uczniami i epigonami starożytnych.

Ośrodek aleksandryjski, skupiający twórców i wynalazców z różnych dziedzin nauki oraz sztuki, wpłynął na rozwój cywilizacji zachodniej. Zapoczątkował organizację wielodzinowych instytucji oraz kształtował politykę kulturalną ludzi władzy. Zasługuje na pamięć potomnych.

Zrodził także pytanie, na które dotychczas nikt nie znalazł zadowalającej odpowiedzi. Dlaczego – w czasach aleksandryjskich i współczesnych – grupy genialnych i utalentowanych uczonych, wynalazców, intelektualistów, pisarzy czy aktorów preferują życie w wybranym miejscu geograficznym (*milieu*), a nie rozpraszają się po całym kraju czy kontynencie? Dlaczego Euklides, Herofilos czy Ktesibios biesiadowali w sali jadalnej Muzeum, rozmawiając – przypuszczam – o doniosłych sprawach badawczych, a nie zamknęli się w czterech ścianach? Dlaczego współcześni informatycy, zajmujący się *high-tech*, poszukują pracy w instytucjach innowacyjnych Austin czy Seattle?

W rozdziale tym spróbuję częściowo odpowiedzieć na te pytania, wykorzystując badania poświęcone współczesnym regionom i centrom twórczym. Podjąłem się tego nader ryzykownego zadania pod wpływem interesującej książki R. Floridy „The rise of the creative class”, książki ważnej, chociaż kontrowersyjnej. Źródłem inspiracji były też studia poświęcone osiągnięciom intelektualnym Lwowa, którymi zająłem się, pisząc książkę o S. Banachu i jego kolegach, pracujących w... Kawiarni Szkockiej. Pewne znaczenie w rozwinięciu tego tematu miała moja praca naukowa w najlepszych uniwersytetach San Francisco Bay Area.

San Francisco i inne regiony twórcze

W ciągu dwudziestu trzech wieków, jakie minęły od okresu rozkwitu Muzeum Aleksandryjskiego,

ludzkość dokonała wielkiego skoku w dziedzinie twórczości, innowacji czy wytwarzania informacji; lepiej rozumie ona proces rozwiązywania problemów naukowych i rozwijania tematów artystycznych. W tym okresie powstało wiele regionów twórczych. Tak więc dzięki sprzyjającym okolicznościom Florencja stała się centrum Renesansu w XV wieku. Później jej rolę przejęły takie regiony, jak Londyn, Greenwich Village, Paryż i polski Lwów.

Jednak prawdziwy rozwój tych regionów nastąpił w dwudziestym wieku, szczególnie w jego drugiej połowie. Wówczas zwiększyła się liczba zawodów, w których działalność kreatywna, innowacyjna, transgresyjna, projektancka, reformatorska, wynalazcza czy racjonalizatorska odgrywała zasadniczą rolę. Do tych profesji należą uczeni, technicy, informatycy, intelektualiści, pisarze, kompozytorzy, wielu pracowników mediów, filmowcy, artyści i aktorzy.

Według R. Floridy w najbardziej rozwiniętych krajach zaczyna rodzić się klasa twórcza, która zasadniczo różni się od usługowców, robotników i rolników. Zgodnie z realistycznymi obliczeniami w USA do tej klasy należy około 12% zatrudnionych. Podobny wskaźnik osiągają takie kraje, jak Szwecja, Finlandia, Dania czy Holandia. A Polska? Według szacunków socjologów w zawodach wymagających twórczości, innowacyjności, przedsiębiorczości czy wynalazczości pracuje u nas około 5% zatrudnionych. Warto dodać, że niektórzy badacze struktury społeczeństwa, tacy jak wspomniany już Florida, przyjmują zbyt łagodne kryteria oceny pracujących. Dzięki nim do klasy twórców zalicza się aż około 30% zatrudnionych w USA. Jednak ta ostatnio wymieniona liczba wskazuje raczej na zbiorowość wszystkich pracowników umysłowych.

Kluczowe znaczenie ma obserwacja, że przedstawiciele zawodów twórczych – podobnie jak to było w Aleksandrii – koncentrują się w wybranych regionach geograficznych. R. Florida wraz z innymi uczonymi próbował zbadać strukturę tych skupisk za pomocą twardych metod naukowych. Na wstępie skonstruował Indeks Kreatywności; obliczano go na podstawie trzech wskaźników T, a mianowicie: zaawansowania technologii (innowacyjność, wynalazczość, ekspansja *high-tech*), talentu (kapitał umysłowy zatrudnionych, uzdolnienia, stopień ich wykształcenia, liczba pracowników, od których wymaga się myślenia produktywnego), tolerancji

(otwartość pracowników na inne kultury, wyrozumiałość dla zwariowanych pomysłów, akceptacja dopuszczalnego ryzyka i błędów).

Dzięki temu ciągle niedoskonałemu Indeksowi Kreatywności można było stworzyć uporządkowaną listę regionów twórczych w USA. Regiony, które znalazły się na jej czele, nazwano centrami. Niekwestionowanym liderem inkubacji nowych idei w Ameryce jest San Francisco – a mówiąc dokładniej – region Zatoki San Francisco. Pełni on funkcję okrętu flagowego. Gdy po raz pierwszy zapoznałem się z tymi badaniami, ogarnęła mnie fala pozytywnych emocji, a przede wszystkim radość i dumy. To najpiękniejsze miasto amerykańskie odwiedzałem kilkakrotnie. W latach sześćdziesiątych pracowałem naukowo na Uniwersytecie Stanforda. Współpracowałem także z uczonymi Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, w którym odwiedziłem logika światowej sławy A. Tarskiego i późniejszego laureata Nagrody Nobla Cz. Miłosza. Te uniwersytety, które nazywa się „Noblowskimi”, rodzą oryginalne idee z dziedziny humanistyki, medycyny, genetyki czy fizyki. Mój kolega, D. Jamison powiedział – pół żartem, pół serio – że tak jak Platon tworzył nowe pomysły pod oliwkami, tak palmy rosnące w Kalifornii stymulują proces myślenia uczonych. W regionie tym znajduje się także słynna Dolina Krzemowa, w której rodzą się najwybitniejsze dzieła z zakresu technologii informatycznej. Ponadto San Francisco należy do centrów muzycznych, malarzkich i architektonicznych. Symbolami jego wielokulturowości są miasteczka China Town i Japan Town. Zwiększają one tolerancję dla osiągnięć innych narodów, a jednocześnie pobudzają motywację do rozwiązywania unikatowych problemów. Wielu uczonych, literatów czy artystów twierdzi, iż region Zatoki San Francisco to „magiczne miejsce na Ziemi”. W tym poglądzie jest coś na rzeczy.

Drugą pozycję w omawianym rankingu zajmuje – nieoczekiwanie – Austin, stolica Teksasu. Gdy mieszkaniec USA słyszy nazwę tego miasta, najpierw nasuwają mu się na myśl firmy Dell, Trilogy i inne kompanie *high-tech*. Ale rezydenci stolicy stanowej protestują przeciwko określeniu *high-tech city*; swoje miasto nazywają dumnie *creative place*, gdzie rozwija się nie tylko technologia, ale wszystkie dziedziny życia kulturalnego, sztuka i rozrywka. Wielki Uniwersytet Teksaski jest kuźnią ludzi wykształconych, innowacyjnych i przedsiębiorczych. Ogromnie rozwinęło się życie muzyczne, szczególnie na Austin's Sixth Street, gdzie króluje alternatywny rock.

Niezliczone kluby, puby, festiwale filmowe i teatralne tworzą niepowtarzalny klimat teksaski.

Można by wydłużyć tę listę centrów – Seattle, Boston, Raleigh-Durham. Ale to wystarczy. Ważniejsze znaczenie ma informacja, że takie regiony twórcze istnieją również w innych częściach świata, często w miejscach geograficznych zupełnie nieoczekiwanych. Po drugiej stronie Atlantyku znajduje się region Dublina. W ciągu ostatnich dziesięcioleci Irlandia – „chory człowiek Europy” jak Polska – stała się jednym z centrów kreatywności w dziedzinie technologii i w sferze kultury. Kompanie irlandzkie, takie jak Iona Technologies, konkurują z najlepszymi, co graniczy z cudem. Rozwija się innowacyjna architektura. Ambitny zespół rockowy U2 i wokalista Morrison odgrywają czołową rolę w muzyce i rozrywce. O jakości tego miejsca geograficznego w dużej mierze decyduje pamięć o wielkich postaciach, takich jak J. Joyce czy S. Beckett, które przyciągają turystów i wzbudzają motywację mieszkańców wyspy do pracy innowacyjnej. Rozwija się na niej oryginalny, niepowtarzalny styl życia.

Takie regiony z pewnością istnieją również w innych krajach, chociaż moja wiedza w tym zakresie jest niedostateczna. Mógłbym tylko wymienić region Nowosybirsk czy region Tokio z miasteczkiem uczonych Tsukuba Science City. Nie można zapominać również o krajach skandynawskich i krajach Beneluksu.

W tych regionach i centrach zapuszcza swoje korzenie klasa twórcza. Być może w przyszłości od niej zależeć będą reguły rządzące światem.

Magnetyzm miejsca geograficznego

Dlaczego ludzie twórczy i innowacyjni o nieprzeciętnych zdolnościach generowania informacji wybierają pewne regiony geograficzne, a pomijają inne? Dlaczego w czasach wielkiej mobilności pracowników preferują określone miejsca? Czy działa na nich społeczny magnes? Zanim sformułuję bardziej szczegółowe odpowiedzi, opiszę na wstępie moje osobiste doświadczenia z kresowym Lwowem.

Miasto to na przełomie XIX i XX wieku oraz w okresie międzywojennym należało bez wątpienia do rejonów twórczych Europy. Powstała w nim słynna szkoła lwowsko-warszawska; osiągnięcia jej przedstawicieli, takich jak A. Tarski czy J. Łukasiewicz weszły na trwałe do logiki. We Lwowie pracował jeden z najwybitniejszych

matematyków ubiegłego wieku S. Banach, który wraz ze swoimi uczniami konstruował w... Kawiarni Szkołkiej oryginalne struktury matematyczne. W tym miejscu R. Weigl odkrył skuteczną szczepionkę przeciw durowi plamistemu. Tutaj działali również wybitni humaniści, tacy jak L. Chwistek czy R. Ingarden. Ukształtowało się także literackie środowisko Młodej Polski. Życie operowe i muzyczne osiągnęło szczyty. Obraz Lwowa byłby niepełny, gdybym nie wspomniał o rozrywce i galicyjskim humorze. To tu zrodził się pomysł nagrania radiowej audycji „Wesoła lwowska fala”, audycji, której słuchały miliony Polaków. Znakomity pisarz S. Lem, lwowianin, powiedział mi, że humorystyka i twórczość wyrastają z tego samego korzenia. Doświadczenia lwowskie potwierdzają te słowa.

Gdy rozmawiałem z dawnymi mieszkańcami miasta S. Banacha, gdy zagłębiałem się w jego historię, stopniowo odkrywałem przyczyny, które uczyniły ze Lwowa niekwestionowanego lidera miast polskich. W jego murach panowała twórcza atmosfera połączona z otwartością umysłu na nowe doświadczenia. Ukształtował się swobodny styl życia, w którym humor i satyra typu M. Hemara odgrywały dużą rolę. Ważne znaczenie miała wielokulturowość: Polacy, Ukraińcy, Żydzi i Austriacy wzajemnie wzbogacali swoje osiągnięcia, chociaż czasem stosunek do mniejszości żydowskiej był wrogi. Lwów miał przewagę nad starymi miastami polskimi, takimi jak Kraków, w których romantyczne tradycje, destruktywne archetypy czy klerykalizm przeszkadzały w rozwoju swobodnej, tolerancyjnej i zdrowej atmosfery. Dlatego na polskich Kresach uwiły sobie gniazdo liczne orły.

Na podstawie badań naukowych i osobistych doświadczeń mogę stwierdzić, że decyzje o wyborze regionu twórczego są wielowymiarowe i wieloskładnikowe. Wpływa na nie cały klaster czynników.

1. Doniosłe znaczenie mają miejsca geograficzne, w których twórczość, innowatyka czy przedsiębiorczość stały się samodzielną wartością i są traktowane jako osobisty oraz społeczny kapitał, równie ważny jak kapitał ekonomiczny. W takich miejscach lokalne społeczności, a więc robotnicy, usługowcy czy rolnicy cenią wytwory niepospolitych umysłów. Stwarzają im dogodne warunki zatrudnienia. Osiągnięcia naukowe, techniczne czy filmowe spotykają się z uznaniem. Towarzyszą im pozytywne emocje, takie jak zadowolenie, radość, duma, euforia. Takie przychylnie

reakcje otoczenia zwiększają poczucie własnej wartości twórców. W takich regionach toleruje się ryzyko i zagrożenia związane z nową ideą czy wynalazkiem. Jednocześnie rzadkie są przejawy zazdrości, agresji, konflikty i wyrzucania z pracy najzdolniejszych.

2. W naszych czasach szczególną rolę odgrywa styl życia, czasem jest on ważniejszy niż wynagrodzenie. Styl ten w dużej mierze zależy od różnorodności środowiska, od tego czy rozwija się w nim kultura, sztuka, rozrywka, czy można uprawiać sport, korzystać z siłowni i innych form rekreacji. Uczni czy artyści często wybierają się na dłuższe wycieczki rowerowe z rodziną, aby doładować akumulatory, tak potrzebne w pracy. Ważne znaczenie mają również instytucje kulturalne, galerie, kina, teatry, kluby. Trzeba również wspomnieć o życiu nocnym, szczególnie cenionym przez młodych pracowników. Ten złożony styl życia jest pożyteczny tak długo, jak długo nie przeszkadza w wykonywaniu zadań instytucjonalnych *just-in-time*.
3. Ludzie twórczy często cenią autentyczne, żywe interakcje społeczne, które są tak rzadkie we współczesnych czasach. Człowiek żyje w trzech światach: w domu, w pracy i – ostatnio – w sieci wirtualnej. Często marzy o czwartym świecie, świecie, w którym zawiera znajomości i przyjaźnie z ludźmi, w którym można toczyć bezpośrednio – bez pomocy Internetu – spory z kolegami, w którym rozwija się życie towarzyskie. O znaczeniu takiego ludzkiego świata pisał ostatnio A. Wajda. Bez możliwości podania ręki żywej osobie jednostka traci część człowieczeństwa. Doceniają to twórcy.
4. Doniosłe znaczenie ma również różnorodność miejsca geograficznego. Można wyróżnić dwa jej rodzaje. O różnorodności poznawczej (intelektualnej) można mówić w środowisku, w którym istnieją odmienne nurty życia umysłowego, konkurencyjne idee oraz teorie dotyczące świata fizycznego i duchowego, sprzeczne prognozy na temat przyszłości. To bogactwo myśli, jeśli jest tolerowane przez społeczność, może pełnić rolę wiatru w żagle, może dynamizować motywację i stymulować nowe pomysły.

Różnorodność ta dotyczy także spraw społecznych i kulturowych. Miejsca, w którym żyją grupy etniczne i rasowe, w którym istnieją odmienne wyznania i orientacje seksualne, mogą wpływać dodatnio na efekty pra-

cy klasy twórczej. W takich środowiskach potrzebna jest jednak tolerancja, szacunek dla odmienności i wola porozumienia się. Pewien intelektualista powiedział błyskotliwie: *trzeba nauczyć się tolerować innych, ale jednocześnie wykazywać brak tolerancji dla miernoty.*

5. Miejsce geograficzne jest atrakcyjne, gdy dominują w nim wartości autentyczne, niepowtarzalne, prawdziwe. Autentyzm wiąże się z wieloma aspektami środowiska, takimi jak niepowtarzalna przyroda, historyczna i nowoczesna architektura, unikatowe życie kulturalne oraz zwyczaje mieszkańców, a przede wszystkim – autentyczne idee naukowe, pomysły artystyczne czy gry sportowe. Pozwalają one kształtować tożsamość jednostki i wspólnoty.

Ogromne znaczenie w USA ma autentyczność w sferze muzyki, czyli audiotożsamość. Trudno przecenić rolę, jaką odgrywa w Seattle *grunge*, czyli agresywna muzyka rockowa, czy – jak już wspomniałem – alternatywny rock w Austin. Panuje dość powszechne przekonanie, że ta oryginalna muzyka wpływa dodatnio na samopoczucie pracowników instytucji.

Wymieniłem tylko kilka wymiarów, decydujących o jakości miejsca geograficznego, które jak magnes przyciągają przedstawicieli klasy twórczej do danego regionu. Jednak trzeba pamiętać, że istnieją powszechne różnice indywidualne między jednostkami, grupami, narodami. Pracownicy z krajów biednych, takich jak Polska, którzy nie mogą związać końca z końcem, wyjeżdżają do Dublinu pracować w instytucji *high-tech*, aby przede wszystkim wychować dzieci, a styl życia czy autentyczność miejsca traktują jako sprawy drugorzędne.

Interesujące jest to, jakie cechy odgrywały kluczową rolę u gigantów z Aleksandrii – Euklidesa, Archimidesa czy Herona. Prawdopodobnie nigdy tego się nie dowiemy. Ze starożytności nie ma... przecieków.

Praca w instytucji: motywacja i warunki

Uczony, informatyk czy artysta najpierw wybiera region twórczy, a później poszukuje w nim instytucji, która najlepiej zaspokaja jego potrzeby i aspiracje, która umożliwi wykorzystanie potencji umysłowych. Taką instytucją może być uniwersytet, placówka badawcza, przedsiębiorstwo usługowe, teatr czy zespół muzyczny. Musi ona zapewnić dobre warunki działania.

Jakie potrzeby i motywy odgrywają decydującą rolę w pracy twórczej i innowacyjnej? Zgodnie z obiegową opinią – szczególnie popularną w naszym kraju – człowiek wymyślający nowe koncepcje czy urządzenia kieruje się przede wszystkim motywacją kapitalistyczną, czyli wysokością zarobków. Przekonanie to jest w dużej mierze fałszywe. Znany autor E. Reymond powiedział dobitnie, że *nie można motywować najlepszych ludzi za pomocą pieniędzy. Najlepsi ludzie w danej dziedzinie są motywowani przez pasję.* Czym jest pasja? Badania psychologiczne pozwalają częściowo rozszyfrować to potoczne słowo. Zdaniem A. Tokarza w pracy twórczej i innowacyjnej podstawową rolę odgrywa motywacja wewnętrzna, a szczególnie dwa jej rodzaje. Pierwszym z nich jest motywacja poznawcza, a więc ciekawość dziecka, eksploracja, poszukiwanie nowych form czy odkrywanie tajemnic świata przyrody i świata społecznego. Równie doniosłe znaczenie ma motywacja hubrystyczna, czyli dążenie do potwierdzania i wzmacniania poczucia wartości własnej osoby, własnego ja. Ta ostatnia – bardziej egoistyczna – wywołuje dumę związaną z odkryciem naukowym czy z reżyserią wybitnego filmu.

Jednak system motywacyjny bywa często bardziej skomplikowany. Badacze amerykańscy pytali około dwudziestu tysięcy pracowników, zajmujących się technologią informatyczną, jakie czynniki odgrywają rolę w ich pracy. Jedynie 38,5% badanych najważniejsze znaczenie przypisywało pieniądзом. Znalazły się one dopiero na czwartym miejscu listy, czyli poza podium.

W tych badaniach pierwszą pozycję okupuje wyzwanie (*challenge*) związane z zatrudnieniem. Pracownicy pragną rozwiązywać problemy oryginalne, którymi dotychczas nikt się nie zajmował. Pozwalają one na dokonywanie nowych wynalazków i odkryć; często wywołują dumę z przekraczania własnych ograniczeń. Czują się wówczas – mówiąc słowami jednego z innowatorów – jak oficer na pierwszej linii frontu. Drugie miejsce zajmuje elastyczność (*flexibility*) czasu pracy i zmienność otaczającego środowiska. Dzięki temu pracownik może przystosować je do swoich potrzeb i upodobań. Na kolejnych miejscach znajdują się takie czynniki, jak stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie, o którym wspomniałem, możliwość rozwoju zawodowego, uznanie wyrażane przez kolegów, stymulacja rozwiązywanych zadań przez menedżerów czy praca nad ciekawymi projektami.

Jak wynika z tych badań, ludzie twórczy przede wszystkim kierują się motywacją wewnętrzną, związaną z ich osobowością, a nie motywacją zewnętrzną, generowaną przez środowisko. Do tej pierwszej należy przede wszystkim motyw poznawczy i motyw hubrystyczny, czyli potwierdzenie własnej wartości jako osoby.

Aby ludzie twórczy mogli działać zgodnie z własną motywacją, aby byli zadowoleni z pracy, tak jak ich poprzednicy z Aleksandrii i Lwowa, instytucja naukowa czy artystyczna musi spełniać odpowiednie warunki, musi być właściwie zorganizowana i zarządzana. Jak przekonująco pisał E. Nęcka, dzięki racjonalnej instytucjonalizacji miejsca zatrudnienia nawet ludzie przeciętni, niezbyt zdolni, mogą wzbogacić wiedzę i dokonywać wynalazków. Ograniczę się do wymienienia kilku wymogów, które przynoszą efekty.

Po pierwsze, istotne znaczenie ma urządzenie biura, studia, warsztatów twórczych czy laboratorium. Jak wynika z badań, pracownicy na ogół preferują otwarte pomieszczenia biurowe, wysokie sufity, pośrednie oświetlenie, obecność wielu dzieł sztuki, kafeterie, sale sportowe, głównie siłownie. Lubią wysokiej próby wystrój wnętrz, znany z Doliny Krzemowej. Według optymistów w przestarzałych budynkach rodzą się stare i nowe idee, w gmachach nowoczesnych tylko nowe. Sam się o tym przekonałem, pracując w Kalifornii. Jednak spełnienie tych wygórowanych wymagań jest niemożliwe w ubogich krajach.

Po drugie, przed dokonaniem wyboru instytucji ludzie twórczy stawiają sobie pytanie: czym ona się zajmuje? Czy osiąga wysoki Indeks Kreatywności? Instytucje stają się atrakcyjne, gdy ich wytwory są oryginalne, prekursorskie, unikatowe, wartościowe i piękne, gdy służą kulturze. Osiągnięcie takich wysokich standardów jest możliwe, a w każdym razie prawdopodobne, gdy kadra kierownicza instytucji jest otwarta na przyszłość, gdy myśli perspektywnie. Ten trudny rodzaj myślenia pozwala wysuwać odległe cele, pozwala przewidywać trendy nauki, techniki i kultury, z którymi trzeba się liczyć w działalności oryginalnej. W. Tatarkiewicz powiedział, że *człowiek jest skazany na twórczość*, ale musi ona być potrzebna ludziom. Instytucje o wysokim Indeksie Kreatywności przyciągają jak magnes najzdolniejszych.

Po trzecie, kluczowe znaczenie w instytucie czy w innowacyjnym przedsiębiorstwie ma jego organi-

zacja i sposób zarządzania. Twórczość jest delikatną materią. Dlatego kierowanie nią musi być miękkie i dyskretne. Wszelkie próby zarządzania administracyjnego prowadzą do klęski. D. Thielen twierdzi, że w firmie Microsoft obowiązuje pewien dekalog prakseologiczny. Składa się on z kilkunastu zasad. Pracownicy firmy muszą się czuć w biurze jak u siebie w domu. Mają dużą swobodę w rozłożeniu czasu pracy. Menedżerowie bardzo rozważnie wyciągają konsekwencje, gdy ich podwładny popełnia błędy; praca jego wymaga bowiem podejmowania ryzyka, które czasem prowadzi do strat, bez których nie ma sukcesów. Jednak zatrudnieni muszą być odpowiedzialni za koszty przedsięwzięcia. Jeśli dokończenie projektu wymaga czterech ludzi, to trzeba zatrudnić trzech. Należy kształtować świadomość pracowników: muszą oni zdawać sobie sprawę, iż należy rywalizować z innymi firmami, a nie z kolegami.

Te zasady miękkiego i dyskretnego kierowania – ciągle niedoskonałe – przynoszą korzyści zarówno instytucji, jak i pracownikom.

Dojrzewanie klasy twórczej

Osobowość otwarta

Klasy i elity społeczne – w tym również zbiorowość twórcza – rodzą się powoli, wolno rozwijają się i długo schodzą ze sceny. W czasach rozkwitu Muzeum Aleksandryjskiego czy w okresie fenomenu Florencji w XV wieku i rozwoju Lwowa na początku XX wieku nie można było mówić o klasie twórczej. Obecnie takie przekonanie jest chyba uzasadnione, szczególnie w zachodniej cywilizacji. Staje się ona powoli nieusuwalną częścią współczesnego społeczeństwa. Dojrzewa jej specyficzna osobowość, motywacja, tożsamość, etos zawodowy.

Fundamentalne znaczenie w rozwoju tej nowej klasy i jej osobowości odgrywają uniwersytety, chyba najdoskonalsza instytucja badawcza i edukacyjna, jaką stworzyła – może przy pomocy... Opatrzności – cywilizacja zachodnia. Uniwersytety te pełnią dwie zasadnicze funkcje. Po pierwsze, kształcą studentów i doktorantów, wzbogacają ich wiedzę i umiejętności, rozwijają talenty. Absolwenci ci poszukiwani są przez ośrodki badawcze, firmy, kompanie czy instytucje artystyczne. Bez Uniwersytetu Stanforda nie byłoby fenomenu Doliny Krzemowej, bez Massachusetts Institute of Technology nie powstałoby centrum twórcze w regionie Bostonu, bez

Uniwersytetu Tokijskiego miasteczko Tsukuba nie przekroczyłyby granicy projektu.

Po drugie, najlepsze uniwersytety światowe nie tylko kształcą umysły, ale również osobowość, tożsamość, zasady moralne, które są szczególnie istotne dla rodzącej się klasy. Wychowują one na ogół ludzi postępowych, otwartych na nowe doświadczenia, odpowiedzialnych, tolerancyjnych na inne kultury, czułych na nieszczęścia i nędzę jednostek. Dlatego wybitny fizyk L. Szilard mógł powiedzieć, że uczeni łatwiej znajdują wspólny język niż politycy. Jednak to drugie zadanie – mówiąc patetycznie: kształcenie serca – jest dużo trudniejsze, bardziej niewymierne. Nieznane są metody pobudzania ludzkich sumień, ale wielu pedagogów i polityków zdaje sobie sprawę, że ono decyduje o człowieczeństwie. Dlatego też na licznych uniwersytetach, w tym również polskich, podejmuje się takie próby.

Poza uniwersytetami decydujące znaczenie w kreowaniu osobowości mają regiony twórcze i instytucje, w których ludzie są zatrudnieni. Ich działalność naukowa czy artystyczna rozwija struktury i składniki osobowości. Chciałbym wspomnieć jedynie o najważniejszych z nich.

1. Jednostki twórcze i innowacyjne, szczególnie te, które są zaangażowane w przodujących centrach, akceptują świat, ludzi i siebie. Jak zwraca uwagę L. Kołakowski, ta afirmacja może być tylko w całości; jest rzeczą bowiem nieprawdopodobną, aby połowicznie przyjmować życie, a połowicznie je odrzucać. Ludzie ci wykazują pozytywny stosunek do własnego regionu i instytucji. Czasem stosunek ten jest nasycony dodatnimi emocjami, takimi jak satysfakcja i duma. Są optymistami. Mają nadzieję, że osiągną pożądane cele, że rachunek prawdopodobieństwa jest po ich stronie.
2. Jednostki twórcze mają specyficzny system wartości. Szczególnie cenią indywidualizm, silnie związany z autonomią. Indywidualista tworzy własną wizję ludzi i świata, formułuje również koncepcję swojego Ja. Ta wiedza pozwala mu wybrać oryginalną drogę życia. Jest nonkonformistą. Przeciwstawia się narzucaniu mu gorsetu człowieka organizacji, człowieka skrepowanego przez nakazy instytucji i surowe normy grupowe. Chociaż żyje wśród ludzi, stara się być sobą. Jednak nadmierny indywidualizm – co widać w naszym kraju – utrudnia tworzenie wspólnoty i przeszkadza

w podejmowaniu kolektywnego działania. U ludzi twórczych i innowacyjnych szczególną rolę odgrywa otwartość na świat, na nowe doświadczenia, na odmienne kultury. Bez tej wartości – może nadwartości – uczonego, informatyka czy artysta jest skazany na klęskę. Wreszcie zasadnicze znaczenie ma profesjonalizm. Profesjoniści cenią dobrze uzasadnioną wiedzę i sprawdzone doświadczenie, cenią umiejętności poznawcze, społeczne i artystyczne. Właśnie te umiejętności pozwalają tworzyć wynalazki i wybitne dzieła sztuki. Jednocześnie walczą z amatorszczyzną, z iluzjami, stereotypami czy utopiami.

3. Jak już wspomniałem, członkowie tej klasy mają specyficzny system potrzeb i dążeń. Obserwujemy u nich przejście od motywacji kapitalistycznej do motywacji wewnętrznej. Szczególną rolę w ich czynach odgrywają motywy poznawcze i hubrystyczne. Ale pewne znaczenie mają również takie pragnienia, jak pasja, wyzwanie czy samoekspresja.
4. W ich osobowości znaczną rolę odgrywają także mechanizmy wewnętrznego sterowania. Chcą być kowalami własnego losu. Pragną kierować się własnym systemem wartości. Samodzielnie wybierają cele, konstruują metody ich realizacji i myślą o zastosowaniu swoich osiągnięć w praktyce. W związku z tym bronią własnego zdania, przeciwstawiając się presji grupy i naciskom władzy. Wewnętrzne sterowanie nie zawsze jest możliwe w systemie instytucjonalnym. W związku z tym pracownicy muszą iść na kompromis lub szukać zatrudnienia w innych regionach.

Osobowość, tożsamość i etos zawodowy klasy twórczej dopiero się rozwijają. Obecnie nie można z całą pewnością przewidzieć, w jakim kierunku ta klasa zmierza. Gdybym miał jednak odpowiedzieć na to trudne pytanie, to powiedziałbym, że mamy do czynienia ze stopniowym kształtowaniem się osobowości otwartej. Osobowości, która asymiluje nowe informacje, która wzbogaca dotychczasową wiedzę i tworzy nowe wynalazki oraz formy, a dzięki temu rozwija własną strukturę. Otwartość polega także na ciągłej wymianie wartości, norm moralnych czy stylów postępowania między osobowością, która jest w nas, a kulturą, która nas otacza.

Nie jestem przekonany, czy te optymistyczne przekonania – może są one tylko prorocztwami – spełnią się w tym burzliwym stuleciu.

Wpływ klasy twórczej na życie społeczne

Klasa twórcza i regiony, w których pracuje, już obecnie wpływa na życie społeczeństwa, począwszy od produkcji gadżetów, a skończywszy na wzbogacaniu kultury masowej oraz elitarnej. Konsekwencje bliskie i odległe działań twórców oraz innowatorów są trudne do przewidzenia. Musimy zadowolić się więc sformułowaniem mniej lub bardziej prawdopodobnych hipotez.

1. Osiągnięcia klasy twórczej wpływają na wzrost ekonomiczny i zmieniają świadomość ludzi, dotyczącą spraw bytowych. Coraz więcej obywateli przekonuje się, że fundamentalnym źródłem bogactwa nie jest ziemia i grubość portfela, ale zasoby wiedzy, kapitał twórczy i informacje proceduralne, zakodowane w umyśle. Dzięki temu kapitałowi uczeni dokonują odkryć, technicy wymyślają wynalazki, a reżyserzy teatralni kreują Hamleta naszych czasów. Jeśli tak jest, to społeczeństwo musi inwestować w umysł i osobowość jednostek. Te inwestycje przypominają zachowanie się żółwia – nie procentują od razu, ale dopiero po pewnym czasie, i wtedy okazuje się, że są najbardziej opłacalne.

Rozmawiałem przed laty z H.A. Simonem, laureatem Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii. Jak prawdziwy Polak zacząłem od narzekania. Powiedziałem mu, że mimo ciężkiej pracy na uczelni, niczego się nie dorośliem: nawet nie posiadam samochodu i porządnego mieszkania. Zaprotestował: *Mylisz się, jak mylił się K. Marks. Spostrzegłem, że zgromadziłeś w swoim mózgu duże zasoby wiedzy i umiejętności, za pomocą których możesz dokonywać odkryć, możesz rozumieć i interpretować świat.* Nie wiem, czy się mylił, wiem, że nauczył mnie nowego stylu myślenia. Tak więc wzrost ekonomiczny w dużej mierze zależy od tego, co mieści się w głowie, a nie tego, co znajduje się wokół niej.

2. Nie ulega wątpliwości, że rodząca się klasa twórcza wpływa na rozwój edukacji, zarówno tej podstawowej, jak i średniej oraz wyższej. Temat ten jest tak wielowymiarowy, że wymagałby całej rozprawy. Ograniczę się do jednego zagadnienia. Osiągnięcia tej klasy i wzrost regionów geograficznych karczują fałszywe przekonania i stereotypy o twórczości oraz innowacji. Jednocześnie rodzą powoli nową świadomość. Nie jest prawdą, że generowanie nowych idei jest możliwe tylko przez wybrańców bogów, przez ludzi o najwyższym ilorazie inteligencji oraz bardzo utalentowanych.

Wprawdzie niewielu może osiągnąć poziom Arystotelesa, Newtona czy Dostojewskiego, ale wielu ma potencje twórcze, innowacyjne oraz reformatorskie, które trzeba najpierw wykryć, a później systematycznie rozwijać. Wielokrotnie przekonałem się o tym, prowadząc zajęcia w szkole i na uczelni. Miałem słuchaczy, do których przyklepiono etykiety: ciemniak, tępak czy beztalencie. Będąc młodym i zaangażowanym pedagogiem, poszukiwałem ich silnych stron umysłu i osobowości. W wielu przypadkach odnosiłem sukcesy. Odkrywałem, że beztalencie w jakiejś dziedzinie osiąga dobre, nawet innowacyjne wyniki w innej sferze działalności.

Ta zmiana poglądów edukacyjnych zmusza do poszukiwania coraz nowszych metod kształcenia. Nauczanie polegające na bezmyślnym wkuwaniu musi być zastąpione przez procedury bardziej aktywne, pobudzające myślenie, takie jak rozwiązywanie innowacyjnych problemów, jak lekcje autorskie, jak rozwijanie tematów, jak strategiczne gry. Eliminują one ze szkoły i uczelni zjawisko NiL, czyli nudę i lęk. Wskrzeszają nadzieję.

3. Regiony twórcze i zachowanie się w nich przedstawicieli klasy twórczej wpływa na kształtowanie się nowego stylu życia. Coraz częściej głównej roli nie odgrywa w nim motywacja ekonomiczna i wielkość konta w banku, ale korzystanie z osiągnięć kulturalnych: z alternatywnego rocka, z teatru, z warsztatów twórczych. Zmienia się także sposób spędzania wolnego czasu. Biorąc przykład z przedstawicieli nowej klasy, która wiele czasu poświęca walce z otyłością, ludzie częściej korzystają na przykład z siłowni.

Wpływ klasy twórczej i innowacyjnej nie zawsze bywa korzystny. Czasem jej przedstawiciele wykazują nadmierny indywidualizm, czasem brak im realizmu i czasem – zarywając sen – zatracają się w ślęczeniu nad elektronicznymi gadżetami, co utrudnia budowanie wspólnoty i walkę o swoje prawa z tak potężną grupą, jaką są politycy. Zatem wszystko ma swoje słabe i silne strony, blaski i cienie. Miały je nawet niepospolite umysły z Muzeum Aleksandryjskiego i Kawiarni Szkockiej.

**Autor jest profesorem
Uniwersytetu Warszawskiego,
członkiem Komitetu Nauk
Psychologicznych PAN**