

# Stasiakiewicz, Michał

---

## Kompetencje twórcze a współczesny rynek pracy

---

Acta Universitatis Nicolai Copernici. Socjologia Wychowania 15 (360), 13-22

---

2003

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza*  
*Instytut Psychologii*

*Michał Stasiakiewicz*

## KOMPETENCJE TWÓRCZE A WSPÓŁCZESNY RYNEK PRACY

### KREATYWNOŚĆ JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNOŚCI

Współczesna cywilizacja sprawia, że życie jednostek i społeczności staje się ciągłym procesem zmiany i konieczności adaptacji. Nieustanny wyścig technologiczny, konkurencja na rynku produktów i usług, różnorodność i zmienność karier zawodowych – stawiają coraz większe wymagania, zarówno wobec tych, którzy mają pracę jak i tych, którzy ją utracili.

Dla sprostania tym wymaganiom nie wystarcza już pracowitość, działanie według sprawdzonych procedur, specjalistyczna fachowość. Coraz bardziej niezbędna staje się otwartość umysłu, tworzenie nowej wiedzy, zdolność wzbudzania motywacji i zaangażowania. Umożliwiają one generowanie nowych pomysłów, formułowanie i rozwiązywanie problemów, poszukiwanie obszarów ich zastosowań. Kreatywność działania zarządzających i zarządzanych staje się dla obydwu stron, warunkiem zaistnienia, przetrwania i sukcesu na rynku pracy (Stasiakiewicz 2001, 2002).

Z psychologicznego punktu widzenia wymagania te dotyczą czterech typów psychologicznego funkcjonowania: (1) elastyczności działania i gotowości do zmiany; (2) poznawczej otwartości – zdolności poszukiwania i wykorzystywania różnych źródeł informacji; (3) permanentnego uczenia się i zdobywania nowej wiedzy i umiejętności; (4) „prospektywności” postaw i sposobów myślenia – umożliwiających antycypowanie wyzwań i tworzenie nowych możliwości działania.

Stwierdzenia o roli kreatywności w procesie adaptacji do wymagań współczesności wymagają rozpatrzenia dwóch zasadniczych problemów. Pierwszy dotyczy społecznego aspektu kreatywności: społecznych uwarunkowań zachowań

twórczych, świadomości ich miejsca w społecznych i zawodowych przepisach funkcji i ról. Drugi dotyczy psychologicznych aspektów kreatywności: pojęcia kompetencji twórczych, ich zróżnicowania, wynikających z nich zakresów i możliwości działania.

## SPOŁECZNY KONTEKST PRACY I TWÓRCZOŚCI

### RYNEK PRACY

Z punktu widzenia psychologa, rynek pracy charakteryzuje się trzema właściwościami, które uzasadniają poszukiwanie relacji między makropoziomem społecznych stosunków pracy a mikropoziomem psychologicznych właściwości jednostki.

Przed wszystkim, zarówno podaż (zakres i rodzaj ofert pracy) jak i popyt (zakres i rodzaj zapotrzebowania na pracę) dotyczą tego samego: sposobów podejmowania decyzji, stylów myślenia, rozwiązywania konfliktów, radzenia z sytuacjami trudnymi itp. Rynek pracy jest więc rynkiem poszukiwanych i oferowanych kompetencji; społecznych, zawodowych, psychologicznych.

Po drugie, rynek pracy ma zawsze dwojaki charakter: (1) adaptacyjny – wynikający z aktualnych możliwości i konieczności ekonomicznych, społecznych, ludzkich; (2) projektowany – wynikający z wizji, strategii i celów dotyczących przyszłości. Jakkolwiek coraz bardziej globalne, są one zawsze realizowane w lokalnej przestrzeni mentalności i działań ludzi. Struktura rynku pracy (lub bezrobocia) jest więc w każdym momencie czasu pochodną, formułowanych w przeszłości, wizji, strategii i decyzji dotyczących przyszłości. Mają one charakter ekonomiczny, społeczny, polityczny, ich źródła tkwią jednak głębiej, w ukrytej strukturze mentalności i tożsamości mieszkańców miasta, regionu, kraju. Są one przekazywanymi i praktykowanymi w życiu społecznym tradycjami wartości, stylów życia, sposobów myślenia o sobie i świecie. Rynek pracy jest zatem pochodną świadomości i wiedzy zarówno tych, którzy pracę oferują jak i tych, którzy jej poszukują.

Po trzecie, jednym z istotnych elementów kształtujących rynek pracy jest system oświatowy. To przecież w procesie edukacji kształtują się umiejętności nabywania i wykorzystywania wiedzy, koncentracji na zadaniach, formułowania celów. Dlatego też system szkolny i mentalność nauczycieli są czynnikami projektującymi bliższą lub dalszą przyszłość rynku pracy: jego jakość (poziom wykształcenia i możliwości kształcenia), mobilność i elastyczność (zdolność restrukturyzacji i reorientacji zawodowej), normy społecznego współdziałania. Pytanie o rynek pracy jest więc zawsze pytaniem o „rynek oświaty i nauki”. Bynajmniej nie jako marketingowej oferty, lecz jako czynnika sprawczego: edukacji jako współkreatora rynku pracy. W świetle danych Banku Światowego (por. Rybiński 2000) o roli wyższego wykształcenia w tworzeniu miejsc pracy stwierdzenie to wydaje się być oczywiste.

## TWÓRCZOŚĆ JAKO ELEMENT SYSTEMU SPOŁECZNEGO

Lata 80-te i 90-te zaowocowały w psychologii koncepcjami i wynikami badań, które stworzyły podstawy do ujmowania kreatywności człowieka w trzech komplementarnych perspektywach: systemowej, interakcyjnej, typologicznej (Stasiakiewicz 1993, 1999).

Zgodnie z ujęciem systemowym twórczość nie powstaje jedynie w „głowie” jednostki lecz jest także pochodną systemu wiedzy i reguł działania kultury, organizacji, grupy. Jest formą komunikacji i dialogu (Gardner 1988) pomiędzy elementami społecznej i psychologicznej przestrzeni jednostki, nie zaś jedynie eksternalizacją jej stałych zasobów. Najbardziej całościowym ujęciem systemowym jest koncepcja Csikszentmihalyi’ego (1988). Zgodnie z nią twórczość nie jest psychologicznym „zjawiskiem naturalnym” lecz jest „konstruowana” w procesie interakcji trzech systemów: (1) **dziedziny** – kulturowego systemu symboli, wiedzy, procedur, tradycji; przekazywanych jednostce w procesie socjalizacji (np. psychologia, ekonomia); (2) **jednostki** – generatora nowej wiedzy, symboli, procedur działania (pomysłów, projektów, wytworów); (3) **poła** – obszaru społecznego dokonującego selekcji generowanej przez jednostkę zmienności, ustalającego kryteria tego co wartościowe, twórcze (instytucje, autorytety, recenzenci itp.)

Koncepcja Csikszentmihalyi’ego i korespondująca z nią koncepcja poziomów twórczości Gardnera (1988) podkreślają dwa podstawowe aspekty ludzkiej kreatywności: (1) jej złożoność i psychologiczną wieloaspektowość – związek twórczości ze zmiennymi psychologicznymi nie jest stały; istnieje wiele typów i osobowości twórczych; (2) dynamiczny i historyczny charakter – twórczość jest procesem rozwoju jednostki, organizacji, kultury.

Ujęcie systemowe pozwala na szerszą analizę czynników społecznych jako facylitatorów lub inhibitorów twórczych zachowań jednostek (por. Ford 1996). Po stronie dziedziny leżą one w obszarze wiedzy i procedur działania, określających możliwość realizacji określonych projektów i dokonań. Czy dana organizacja (szkoła), oczekując od swoich menedżerów (uczniów) twórczych zachowań dysponuje odpowiednimi zasobami wiedzy, gotowością do ryzyka, swobodą komunikowania i podejmowania decyzji? W odniesieniu do rynku pracy, możemy spytać w jakim stopniu tworzą go organizacje uczące się, nastawione na zmianę i rozwój, w jakim zaś nastawione na krótkoterminowy zysk i doraźną akumulację?

Po stronie pola, społeczne czynniki kreatywności leżą w obszarze kryteriów i standardów oceny tego co twórcze lub nietwórcze. Diagnozując lub prognozując rynek pracy musimy więc określić nie tylko w jakim stopniu struktura jego popytu i podaży wynika lub wynikać będzie z zasobów posiadanych przez ludzi, lecz także w jakim stopniu z polityki, strategii i decyzji pola społecznego (np. kultury organizacji), wyznaczających doraźną i perspektywiczną możliwość ich rozwoju i wykorzystania.

## KREATYWNOŚĆ JAKO ELEMENT ŚWIADOMOŚCI SPOŁECZNEJ

Kreatywność jest nie tylko „ukrytym” wymaganiem cywilizacji, lecz staje się coraz bardziej „jawnym” elementem społecznego dyskursu, szczególnie w analizach funkcjonowania ludzi i organizacji, w sferze zarządzania i marketingu.

Ów dyskurs konstruuje społeczne uniwersum twórczości (Stasiakiewicz 1999, por. Berger, Luckmann 1983), prowadząc do swoistej „kreatywizacji” życia zawodowego, polegającej na tym, iż bycie „twórczym liderem”, umiejętność „twórczego zarządzania”, znajomość „technik twórczego rozwiązywania problemów” oraz bycie członkiem „twórczej organizacji” stają się najbardziej pożądanymi atrybutami na rynku pracy. Atrybuty te funkcjonują na rynku pracy w dwoisty sposób: jako element podaży pracy w postaci mniej lub bardziej utajonego kryterium selekcyjno – rekrutacyjnego oraz jako element popytu w postaci wiedzy i świadomości pracobiorców.

Tabela 1. Ogłoszenia prasowe

Oferowane funkcje	% ogłoszeń	Poszukiwane cechy osobowości	% ogłoszeń
Sprzedaż	22,6	Kreatywność	17
Zarządzanie projektami	19,1	Dyspozycyjność	19
Wytwarzanie	15,5	Samodzielność	18
Marketing	11,2	Talent organizatorski	16
Obsługa stałych klientów	4,5	Praca w zespole	10
Administracja biurowa	4,5	Talent przywódczy	9
Księgowość	3,8	Odpowiedzialność i obowiązkowość	7
Zarządzanie systemami informatycznymi	3,3	Praca w stresie	4
Specjaliści techniczni	3,2	Dokładność	4
Zarządzanie finansami	3,1	„Zadaniowość”, konsekwencja	3
Logistyka i zaopatrzenia	2,1	Pracowitość	3
Administrowanie bazami danych	2,1	Uczciwość	2
Zarządzanie zasobami ludzkimi	2,1		
Zarządzanie najwyższego szczebla	1,2		
Public relations	0,8		
Prawnicy	0,6		
Badania i rozwój	0,2		
Tłumacze	0,1		

Źródło: Makowski, 2000, s. 238-240.

Zdaniem przedstawicieli *critical management studies* (Ericsson 2001, Prichard 2001), „kreatywizacja” życia zawodowego ma bardziej dyskursywny niż przedmiotowo-naturalistyczny charakter. W tym sensie tworzy ona zjawisko samosprawdzającej się prognozy i społecznej „gry w twórczość”. O tym, że zjawisko to występuje świadczy dokonane przez Markowskiego (2000) zestawienie ofert funkcji i stanowisk pracy oraz psychologicznych wymagań wobec przyszłych pracowników, zamieszczonych w 1999 roku w ogłoszeniach prasowych *Gazety Wyborczej*. Jakkolwiek przedstawione dane nie odzwierciedlają rzeczywistej struktury popytu i podaży na rynku pracy, są jednak interesujące.

Jeśli chodzi o oferowane funkcje, zwraca uwagę dominacja sektora usług i sprzedaży. Poszukiwane są więc osoby charakteryzujące się zdolnością nawiązywania i utrzymywania kontaktów, prezentacji i autoprezentacji, negocjowania i przekonywania innych. Niewielkie jest natomiast zapotrzebowanie w zakresie „twardych” instrumentów funkcjonowania organizacji (finanse, technika, logistyka, systemy informatyczne). Najmniejsze zapotrzebowanie dotyczy top-*menedżerów* (1,2%) oraz pracowników działów badawczo-rozwojowych (0,2 %).

Przy takiej strukturze ofert pracy, wysokie zapotrzebowanie na kreatywność świadczy o pewnej „nadmiarowości” w stosowaniu tego pojęcia w opisie właściwości ludzi i zdarzeń. Niewątpliwie, część działań związanych ze sprzedażą, marketingiem, zarządzaniem projektami może mieć charakter twórczy. W dużo większym jednak stopniu kreatywność w swym esencjalnym znaczeniu związana jest z działaniami strategicznymi (zarządzaniem i podejmowaniem decyzji) oraz tworzeniem nowej wiedzy i horyzontów działania (badania i rozwój).

Jak zauważa Markowski (2000) większość cech preferowanych przez pracodawców tworzy dwie, dość rozłączne grupy właściwości. Jedna z nich (kreatywność, samodzielność, przywództwo) związana jest z samodzielnością i orientacją indywidualistyczną, druga, (dyspozycyjność, praca w zespole, odpowiedzialność) związana jest z podporządkowaniem i orientacją kolektywistyczną. Dwoistość ta odzwierciedla konfliktowy charakter potrzeb każdej organizacji: potrzebę standaryzacji działań, stabilizujących jej funkcjonowanie oraz potrzebę zmiany i innowacji, umożliwiających tworzenie nowych rynków i sposobów działania (Stasiakiewicz 2002).

Zjawiska „kreatywizacji życia” nie należy traktować jedynie jako kulturowego artefaktu, lecz także w perspektywie ogólniejszego procesu „demokratyzacji” pojęcia twórczości, zapoczątkowanego humanistycznymi koncepcjami Masłowa (1968), poznawczymi teoriami Langleya i Simona (1987) i Weisberga (1986), demistyfikującymi psychologiczną elitarność procesów twórczych jako występujących jedynie u osób wybitnych. Koncepcje potencjału twórczego jako charakteryzującego każdą jednostkę oraz edukacyjne możliwości kształtowania twórczego myślenia, uczyniły usprawiedliwionym przekonanie o istnieniu *everyday creativity* i jej prospektywnych funkcjach adaptacyjnych. Niewątpliwa rola kreatywności w procesie rozwoju jednostki, jej znaczenie dla jakości życia, wraz

z postmodernistycznym przyzwoleniem na różnorodność tożsamości (Melosik 1996) i sprawiły, że kreatywność stała się jedną z podstawowych kategorii semantycznych poczucia tożsamości współczesnego człowieka (Stasiakiewicz 1999).

## KOMPETENCJE TWÓRCZE

Czego w sensie przedmiotowym dotyczyć może „kreatywistyczne wyzwanie rzeczywistości”? Do odpowiedzi na to pytanie przybliży nas określenie kompetencji twórczych w ujęciu modelu interakcyjnego i typologicznego. Wpierw jednak dokonamy rozróżnienia pojęć kreatywności, twórczości, innowacyjności (por. Stasiakiewicz 2002).

Kreatywność, to pozakontekstowa zdolność tworzenia nowych idei i rozwiązań, wynikająca ze stylu psychologicznego funkcjonowania jednostki, charakteryzującego się m. in. ciekawością i otwartością poznawczą, motywacją wewnętrzną, koncentracją na zadaniu. Twórczość, to transkontekstowe działania polegające na realizacji działań i osiąganiu efektów uznanych za nowe i wartościowe w danej dziedzinie wiedzy i praktyki społecznej. Innowacyjność, to kontekstowe działania polegające na wprowadzaniu w życie nowych idei i rozwiązań w określonym środowisku społecznym lub zawodowym.

## MODEL INTERAKCYJNY

Model ten ujmuje twórczość w kategoriach zespołu dynamicznych (interakcyjnych) kompetencji, tzn. potwierdzonych w działaniu psychologicznych umiejętności twórczego funkcjonowania. Ujęcie interakcyjne przyjmuje za podstawę, iż działanie twórcze jest efektem wzajemnych relacji trzech czynników: (1) „daru” zdolności i talentu; (2) „kapitału” świadomości i wiedzy; (3) zdolności „aktualizacji” twórczego działania.

Wyróżnić możemy trzy rodzaje kompetencji, tworzące indywidualne zasoby twórczego działania (Stasiakiewicz 1999, 2001, 2002). Najbardziej podstawowymi są kompetencje **dyspozycyjne**, na które składają się strukturalne, „matrycowe” właściwości umysłu i osobowości, specyficzne uzdolnienia twórcze, formalne właściwości struktur pojęciowych, cechy temperamentu..

Twórczość jest działaniem; intelektualnym, percepcyjnym, emocjonalnym, itp. Jego przebieg i efekt zależą od posiadania przez jednostkę kompetencji **aktualizacyjnych**. To one „rozwijają” nasze zdolności i talenty. Tworzą je trzy rodzaje kompetencji. Kompetencje wykonawcze to wykształcone przez jednostkę techniki i procedury działania, zawodowe umiejętności. Kompetencje operacyjne to posiadany repertuar heurystyk formułowania i rozwiązywania problemów, sposobów radzenia sobie ze stresem, wzorów zachowań w sytuacjach trudnych. Kompetencje regulacyjne to właściwości decydujące o stabilności działania

jednostki w długich perspektywach czasowych (np. umiejętność wykorzystywania własnych mocnych stron, perspektywne interpretowanie doświadczeń).

Kompetencje dyspozycyjne i aktualizacyjne są jednak tylko narzędziem działań twórczych. Warunkiem ich podjęcia są indywidualne „inwestycje” w twórczość, planowe i świadome projektowanie własnego rozwoju, pozyskiwanie wiedzy i zdobywanie nowych możliwości działania. Ich zakres i efekt zależy od kompetencji **programujących** – systemów wartości, potrzeb i dążeń, decydujących o wyborze celów kierunkach działania jednostki.

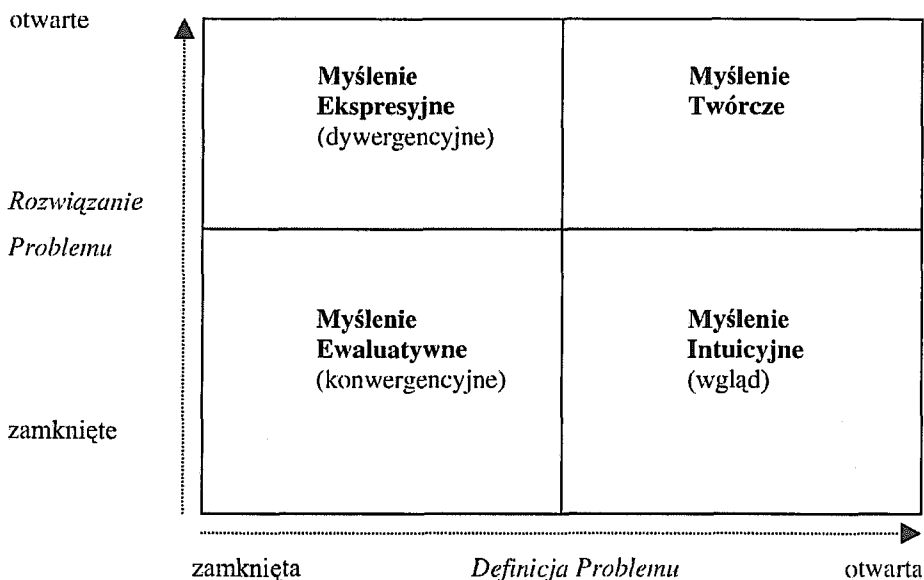
Osiągnięcie twórcze jest efektem synergii wszystkich trzech kompetencji, każda z nich jednak odnosi się do nieco innego aspektu twórczego działania. Kompetencja programująca związana jest z wiedzą i świadomością dotyczącą dziedziny i pola działania; odpowiada niejako za „wizjonerski” aspekt twórczości. Kompetencja aktualizacyjna to umiejętność podejmowania i finalizowania działań twórczych; odpowiada więc niejako za „realizacyjny” aspekt twórczości. Kompetencja dyspozycyjna to zespół zdolności wyznaczających poziom osiągnięć twórczych; odpowiada więc za potencjalny, „wartościowy” aspekt twórczości. Możemy zatem spytać, jakiej kreatywności potrzebuje organizacja lub rynek: wizjonerskiej – otwierającej perspektywy działania; realizowalnej – dającej gwarancję realizacji określonego projektu; potencjalnie wartościowej – wymagającej jednak wielu zabiegów i działań wspierających?

#### MODEL TYPOLOGICZNY

Równie istotne zróżnicowanie kompetencji uzyskujemy rozpatrując twórczość jako proces rozwiązywania problemów. Przyjmuje się, iż ten cyrkularny proces tworzy sekwencja czterech typów działań (Basadur, Graen, Wakabayashi 1990). Pierwszy z nich polega na znajdowaniu problemów i poszukiwaniu faktów i informacji, niezbędnych dla formułowania dla nich rozwiązań. Osoby preferujące ten typ funkcjonowania to „generatorzy” problemów (*generators*). Drugi, to definiowanie problemów oraz formułowanie ich rozwiązań w postaci idei, pomysłów, projektów itp. Osoby preferujące ten typ funkcjonowania to „konceptualizatorzy” problemów i ich rozwiązań (*conceptualizers*). Trzeci etap polega na ocenie i selekcji rozwiązań i planowaniu sposobów ich realizacji. Osoby preferujące ten typ funkcjonowania to „optymalizatorzy” rozwiązań (*optimizers*). Ostatni etap obejmuje działania służące realizacji projektów, polegające na uzyskiwaniu społecznej akceptacji i budowaniu warunków skutecznego działania. Osoby preferujące ten typ funkcjonowania to „wdrażający” rozwiązania (*implementators*).

Zróżnicowanie kreatywności zachodzi także na poziomie stylów myślenia. Od czasów Guilforda (1950) przez wiele lat za synonim myślenia twórczego uważano myślenie dywergencyjne, polegające na zdolności generowania wielu rozwiązań. Zdaniem jednak Wakefielda (1991) w pełni twórcze myślenie





Ryc. 1. Model przestrzeni problemowej

charakteryzuje się nie tylko otwartością w formułowaniu rozwiązań lecz także w definiowaniu problemów.

Z modelu Wakefielda wynika, że myślenie twórcze zachodzi jedynie w sytuacji otwartych możliwości określania problemu i poszukiwania jego rozwiązań. Zestawiając modele Wakefielda i Basadura możemy stwierdzić, iż proces twórczego rozwiązywania problemów polega na naprzemiennym „otwieraniu” (generowanie i konceptualizacja) oraz „zamykaniu” (optymalizacja i implementacja) poznawczej przestrzeni problemu. Naprzemiennym, albowiem wdrożenie przyjętego rozwiązania rodzi następny problem.

Każdy z wyróżnionych przez Wakefielda typów myślenia związany będzie z różnymi uzdolnieniami i preferencjami jednostki. Definiowanie problemu i formułowanie rozwiązań stanowi istotę etapu konceptualizacji. Jak jednak widzimy konceptualizatorzy mogą się znacznie od siebie różnić. Jakich zatem, spytajmy powtórnie, osób potrzebuje dana organizacja lub segment rynku pracy: generatorów, konceptualizatorów, optymalizatorów, wdrożeniowców – myślących w sposób twórczy, dywergencyjny, konwergencyjny, intuicyjny? Pytanie to dotyczy zarówno ludzi jak i różnego rodzaju sytuacji problemowych i zadań, wyznaczających zakres i możliwości działania. W odniesieniu do systemu edukacyjnego jest to pytanie o zależności między psychologicznym zróżnicowaniem kompetencji twórczych a strukturami i formami podejmowanych działań edukacyjnych.

## PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule rozważania oparte są na założeniu o możliwości opisu i analizy rynku pracy w kategoriach kompetencji psychologicznego funkcjonowania jednostki, zarówno oferowanych przez pracobiorców jak i wymaganych przez pracodawców. Staraliśmy się wykazać, że zdolność twórczego działania stanowi szczególnie ale i też bardzo zróżnicowany rodzaj kompetencji.

Nie było naszym celem rozstrzygnięcie w jakim stopniu „kreatywizacja życia społecznego i zawodowego” ma jedynie charakter dyskursywny (fasadowy), w jakim zaś charakter naturalny (rzeczywisty). Zróżnicowanie kompetencji twórczych stanowi przesłankę dla bardziej pogłębionych badań tego zjawiska. Trudno zaprzeczyć, iż ich wyniki byłyby bardzo pomocne w zrozumieniu wzorów współczesnej kultury i psychologicznych mechanizmów adaptacji.

Aby psychologiczny obraz analizowanych aspektów rynku pracy miał charakter całościowy, należało uwzględnić nie tylko jego „figurę”, czyli wymagane i oferowane kompetencje psychologiczne, lecz także jego „tło” – społeczne czynniki ich kształtowania się i rozwoju. Wśród nich, za istotne uznaliśmy czynniki leżące po stronie, szeroko rozumianego, systemu edukacyjnego. Pytania, które skierowaliśmy pod jego adresem, wynikały z przekonania, że jest on współkreatorem podaży i popytu psychologicznych, społecznych i zawodowych kompetencji na rynku pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Basadur M., Graen G., Wakabayashi M., Identifying individual differences in creative problem solving style, *The Journal of Creative Behavior*, 1990, 24, s. 111–131.
- Berger P. L., Luckman T., *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa 1983, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Csikszentmihalyi M., *Society, culture and person: a systems view on creativity*, [w:] R. J. Sternberg (red.), *The nature of creativity*, Cambridge 1988, Cambridge University Press, s. 325–339.
- Ericsson D., *Caught in the iron cage of creativity*, Paper presented on the 2<sup>nd</sup> International Critical Management Studies Conference, Manchester 2001, July 11–13.
- Ford C. M., The role of creative action in organizational learning and change, *Journal of Organizational Change Management*, 1996, 9, s. 54–62.
- Gardner H., *Creative lives and creative works*, [w:] R. J. Sternberg (red.), *The nature of creativity*, Cambridge 1988, Cambridge University Press, s. 298–321.
- Guilford J. P., Creativity, *American Psychologist*, 1950, 5, s. 444–454.
- Langley P., Simon H. A., Bradshaw G. L., Zytkow J.M., *Scientific discovery. Computational explorations of the creative processes*, Cambridge MA 1987, MIT Press.
- Markowski G., *The successful candidate will have... Definiowanie zasobów na rynku pracy*, [w:] M. Marody (red.), *Międzyrynkem i etatem*, Warszawa 2000, Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 235–250.

- Maslow A., *Toward a psychology of being*, Princeton 1968, Nostrand.
- Melosik Z., *Tożsamość, ciało i władza*, Poznań-Toruń 1996, Edytor.
- Prichard C., *Creative bodies – critically reading creativity in management discourse*, Paper presented on the 2<sup>nd</sup> International Critical Management Studies Conference, Manchester 2001, July 11–13.
- Rybiński K., Absolwent bez perspektyw. *Rzeczpospolita*, 27.01.2001.
- Stasiakiewicz M., *Interakcyjne podejście do badania zachowań twórczych*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Poznań 1993, Wydawnictwo Naukowe UAM, s. 163–175.
- Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*. Poznań 1999, Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Stasiakiewicz M., Pogoda dla osób twórczych. *Charaktery*, 2001, 7, s. 82–83.
- Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*, Poznań 2002, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 153–173.
- Wakefield J. F., The outlook for creativity tests, *Journal of Creative Behavior*, 1991, 25, s. 184–193.
- Weisberg R. W., *Creativity, genius and other myths*, New York 1986, Freeman.