

TVOŘIVOST A INOVACE V PRÁCI MANAŽERA

M



**Milan
Mikuláščík**

- Bariéry tvořivosti
- Techniky tvůrčí práce
- Řešení problémů tvůrčími postupy
- Tvořivost v řízení

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. PhDr. Milan Mikulášník, CSc.

Tvořivost a inovace v práci manažera

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 3957. publikaci

Odpovědná redaktorka Anna Podrázská
Sazba a zlom Antonín Plicka
Počet stran 208
Vydání 1., 2010

Recenzoval:
PhDr. Ivan Slaměník, CSc.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-2016-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6711-6 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Předmluva	7
1 Úvod	9
2 Pojem tvořivost	17
2.1 Některé teorie tvořivosti	20
2.2 Druhy tvořivosti a pojmy vyjadřující různé formy tvořivosti	27
3 Bariéry tvořivosti	33
4 Tvořivost ve vztahu k různým psychickým funkcím	39
4.1 Tvořivost a informace	40
4.2 Tvořivost a vnímání	41
4.3 Tvořivost a pozornost	42
4.4 Tvořivost a paměť	45
4.5 Tvořivost a emoce	47
4.6 Tvořivost a motivace	50
4.7 Vztah představ a fantazie k tvořivosti	53
4.8 Tvořivost a inteligence	57
4.9 Tvořivost a znalosti	59
4.10 Tvořivost a myšlení	59
4.11 Tvořivost a zkušenosti	61
4.12 Tvořivost a intuice	61
4.13 Tvořivost a stav organismu	63
4.14 Tvořivost a náhody	64
4.15 Tvořivost a konformita	64
5 Tvořivá osobnost	65
6 Tvořivý proces	77
6.1 Techniky tvůrčí práce	84
7 Řešení problémů tvůrčími postupy	109
7.1 Heuristika	111

7.2 Deduktivní a induktivní usuzování	114
7.3 Analogie a metafory	115
8 Tvůrčí produkt	123
9 Prostředí působící na tvůrčí aktivitu	127
9.1 Tvůrčí pracovní prostředí	129
10 Tvořivost v řízení	139
10.1 Řízení tvůrčích projektů	140
10.2 Individuální a týmová tvořivost	143
10.3 Týmové role	150
10.4 Spolupráce a soupeření	153
10.5 Rozvoj tvořivosti, vyhledávání a podpora tvořivých lidí	155
11 Tvořivost a inovace	163
12 Závěry a přínos pro praxi	189
Použitá literatura	199
Věcný rejstřík	205

Předmluva

Cílem této knihy je pochopení problematiky tvořivosti v době, kdy civilizace se projevuje akcelerací nové techniky, nových technologií, automatizace, elektronizace, medicíny, což je dáno vysokou mírou specializace odborníků v jednotlivých oborech. Pochopení tvořivosti jako nástroje, který umožňuje objevovat, rozvíjet, zlepšovat.

Cílem je také hledání možností pro další rozvoj předpokladů tvořivosti, a tedy hledání možností pro ještě rychlejší rozvoj. Je pravda, že tam, kde všechno začíná, u člověka, u jeho psychiky, tam to tak jednoduché není. A také pokrok v tomto směru je podstatně pomalejší. Je to proto, že objekt zkoumání, tedy činnost mozku, je tím nejsložitějším objektem vůbec. Lidská psychika není tak snadno poznatelná, protože vlivů, které na ni působí, je hodně a mnoho z nich je nekontrolovatelných. Každý jedinec má spoustu různých možností, jak reagovat na problémovou situaci. Mnohdy je dokonce lidská psychika brána jako něco, co člověk zvládne sám, jsou podceňovány poznatky, které by člověku mohly pomoci při psychických problémech, ale také v rozvoji jeho jednotlivých psychických funkcí.

A to se týká i rozvoje jeho tvůrčích dovedností, které přináší užitek, a dokonce hned ve dvojnásobném smyslu. Objevování, vynalézání, zlepšování, inovování, to vše přináší užitek v prvním pojetí, ale vedle toho pro samotného tvůrce je to něco, co mu dává pocit seberealizace, pocit štěstí, pocit užitečnosti, pocity uznání a pocity naplnění života. Stačí poznat cesty, jak zefektivnit své myšlení i práci a výsledky se začnou projevovat, ale k tomu je třeba také vytvářet v podnicích tvůrčí klima.

Cílem práce je pomoci hledat cesty k tomu, aby podniky nepřehlížely něco, co lidi zajímá, co je rozvíjí, co je motivuje, co vyvolává pocity spokojenosti a seberealizace, protože to vše se nakonec vždy promítne ve výrazném zvyšování zisků, ve výrobě stále dokonalejších produktů a v tom vidí každý vrcholový management hlavní smysl své práce.

V publikaci se snažím přiblížit metody, které lze využívat k tvůrčí práci, ale také k seberozvoji.

Četba této knihy vyžaduje základní znalosti z obecné psychologie, psychologie osobnosti a doporučuji přečíst si také mou knihu *Manažerská psychologie* jako úvod do této problematiky.

Na závěr předmluvy bych chtěl poděkovat paní Haně Michlové za jazykové korektury a slečně Martině Gašparovičové za pomoc při zpracování dat, obrázků a tabulek.



Úvod

- *Tvořivost se skládá z 1 % inspirace a 99 % potu.
K. H. Pribram*

Význam tvořivosti a inovace v ekonomice je předmětem vzrůstajícího zájmu, a to nejen ze strany vědců, ale i ekonomů a manažerů.

Zájem o tvořivost existuje už staletí. Lidé byli vždy fascinováni novými objevy, vynálezy, uměleckými díly, novými myšlenkami, výrobními postupy, novými formami organizací, ale v poslední době si mnohem více uvědomují její ekonomický význam. Tvořivost je důležitá zejména ve složitých, nejednoznačných situacích. Ale projevuje se i tehdy, když něco plyne příliš samozřejmě, když převládá rutina.

Veškerý pokrok, vše nové, co vzniká, je produktem tvůrčí aktivity. Díky tvořivosti ale není život jednodušší, spíše naopak. Vše se stává složitějším a o to víc je třeba tvůrčí potenciál rozvíjet, zvládat složitější problémy, které se objevují. Proto život vyžaduje, abychom se stále učili, abychom se uměli přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

To platí také pro podnikatele a manažery, kteří řídí firmy v podmínkách volné soutěže. Český management se musí adaptovat na taková pravidla, která nám umožní být rovnocennými partnery ostatních států Evropské unie, mezi něž jsme vstoupili v novém tisíciletí. Ale už předtím od roku 1989 existují u nás podmínky pro volný trh. Takže se zdá, že je to dost dlouhá doba na to, aby nová generace nemusela být pod vlivem starého myšlení, které stále zanechává určité stopy na mentalitě a metodách práce řídicích pracovníků. Na druhé straně je mnoho podnikatelů, kteří začínali od začátku bez jakékoliv odborné přípravy k podnikání, takže začínali jako amatéři a se vším se museli seznamovat přímo za provozu tak, jako sourozenci Baťovi na počátku 20. století.

Často se přejímají způsoby myšlení a organizace od předchůdců ve funkci. Mnozí manažeři slovo tvořivost a inovace používají velmi často ve svém verbálním projevu, ale už méně často ve své pracovní činnosti. Jak je možné, že hodně lidí věří, že tvůrčí schopnosti jsou nezbytným požadavkem pro úspěch a přitom ve skutečnosti vycházejí v daném okamžiku z dosavadních rutinních zkušeností, aniž by své tvůrčí schopnosti nebo schopnosti týmu využili? Následně se pak holedbají tím, že ony schopnosti mají.

Studium organizací, které se věnují tvořivosti a zvyšování jejího vlivu na úspěch, umožňuje porovnávat vstupy a výstupy. Studium průběhu tvořivosti a podmínek, které ji iniciují, zajímá řadu vědců a odborníků z různých oborů. Pozornost se přesouvá k týmové práci a organizační tvořivosti. Mezi největší problémy patří agregace, což je vzájemné ovlivňování míry tvořivosti jednotlivce, týmu a celé organizace. V poslední kapitole je uveden model tohoto vzájemného působení – model tvořivého jedince v kontextu tvořivé organizace. A dále problém dočasnosti, což je připravenost na změny a výstupy v průběhu času a s tím spojená proměnlivost zájmu o tvořivost.

V 90. letech byl proveden zajímavý výzkum s britskými a americkými manažery, který ukázal, že nejkreativnějším manažerem je Richard Branson z Virgin Group,

na dalších místech manažeři z jiných známých firem (Rickards, T.: *Encyclopedia of Creativity*, 1999). Avšak ani jedna z těchto firem nefigurovala na předních místech mezi tvořivými firmami, přestože je vedli nejkreativnější manažeři. Posuzování tvořivosti organizace není založeno na tom, jak tvořiví jedinci firmu vedou, ale spíše na schopnosti firmy přežít v dlouhodobějším rozmezí, jak je schopná obnovy, zda je schopná inovovat, přijímat a aplikovat nové technologie, zda je schopná se učit, měnit, přizpůsobovat. Tvořivý manažer to může do určité míry ovlivnit, urychlit nebo zpomalit, ale výrazné proměny probíhají v delším časovém horizontu. Mezi nejtvořivější firmy patří Procter & Gamble, Motorola, General Electrics, Sony, Toshiba, které nemají ve vrcholových funkcích ty nejtvořivější manažery. Nejkreativnější firmy jsou ty, které podporují vzdělávání, trénink vlastních zaměstnanců, pořádání nejrůznějších konferencí, soutěží a dovedou vydržet po delší dobu na trhu. Jde o propojení kreativní tvorby uvnitř firmy a inovativních výstupů směrem navenek. Dalším důležitým poznatkem je, že společnosti, které se umísťují na předních místech žebříčku, nejsou limitovány jedním odvětvím, čili zabývají se celou řadou odlišných činností. Neznamena to však, že každý, kdo je ve svém podnikání nebo v řízení firmy aktivní ve více odvětvích, musí být více tvořivý.

Manažerská praxe je proměnlivá. Vyžaduje reagování na měnící se situace pokud možno rychle a selektivně. Nestačí jen osobní zkušenosti. Je třeba sledovat vše, co se děje kolem, zkušenosti jiných manažerů i podnikatelů, včetně takových zkušeností, které byly zpracovány v podobě metodických návodů, postupů, být otevřený nápadům ze všech stran.

Téměř každý manažer při své pracovní kariéře projde celou řadou funkcí, kdy se mění rozsah pravomocí a odpovědnost, způsob práce a právě i v takových situacích může být proces získávání poznatků urychlován formou informací, seminářů, briefingů, výcviku, tutoringu, koučování, předávání zkušeností, sebevzdělávání, rozvíjení svého tvůrčího potenciálu, vlastností, které jsou typickými projevy tvůrčího ducha. Potřebujeme se věnovat studiu a výcviku takových oblastí, kde jsou předpoklady rozvoje pro vytváření vysokých hodnot ekonomických, sociálních, politických.

Je nutné oprostít se od různých mýtů o tvořivosti. Některé jsou známy všeobecně, některým lidé dodnes věří:

- Tvořivost je magický jev, který by neměl být pokoušen pochopením, protože by magická síla tvořivosti mohla zmizet – to je mýtus, který přetrvává staletí.
- Tvořivost je dar nebes jako něco výjimečného, který dostanou jen vyvolení.
- Být kreativním znamená být do určité míry také šílený, nebo alespoň psychicky nevyrovnaný, postižený. Ten, kdo takovému mýtu věří, si myslí, že tvořivosti bychom se měli vyhýbat jako nemoci.
- Tvořivost je výsadou mužů. Ženy inklinují spíše k rutině.



- Tvořivost je náhlý nápad, který je dílem náhody (za určitých okolností tomu tak může být, že nevidíme, co máme na dosah; může nám pomoci chyba, které jsme se dopustili, nebo nedbalost, ale neplatí to obecně).

Tvořivost je náš velký potenciál a nejkvalitnější projev našeho ducha, který zdaleka není plně využit téměř v žádné oblasti. Tvořivost je schopnost vytvářet nové a originální hodnoty v oblasti vědecké, umělecké, technologické, sociální, ekonomické, obchodní, kde je to nejvíce zřejmé, ale uplatňuje se ve všech dalších činnostech, které člověk vykonává, v každodenní práci.

Každodenní tvořivost je vlastní v praktické podobě všem. Je důležitá pro naši flexibilitu vůči životním podmínkám a při hledání smysluplného kvalitního života. Ne vždy z ní musí mít člověk užitek. Každodenní tvořivost je jednou ze základních potřeb. Je třeba ji chápat spíše v poznávacím a akčním stylu než ve specifických schopnostech. Každodenní tvořivost může zlepšovat psychickou pohodu, psychické zdraví, zbavovat vnitřního napětí, překonávat překážky, seberealizovat a nebo pouze dělat člověku radost. Ale může mít také negativní akcent v podobě ničivé nové síly, v podobě teroristické strategie, případně může sloužit v důsledku abnormality jako odlišný, svérázný způsob vnímání reality, což má svou váhu zejména v umění.

Tvořivost je nejen důležitým předpokladem úspěšnosti práce manažerů a podnikatelů, ale také týmů, které řídí. Proto ji musí manažeři umět rozvíjet i u svých spolupracovníků. Tvořivost hraje právě svou divergentností a otevřeností důležitou roli ve flexibilitě reagování, v inovaci a následně v hodnotící fázi konvergentním přístupem dopracovává nové nápady do praktické a reálné formy použití a tím se stává jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšnosti manažerské aktivity vůbec. Musíme ji chápat jako jev přirozený, vlastní každému člověku na určité úrovni a v určitém stylu. Tvořivost patří mezi nejdůležitější charakteristiky osobnosti úspěšného podnikatele a manažera (Isaksen, 1987).

Také obchodní činnost vyžaduje tvůrčího ducha, i obchodování je tvůrčí aktivitou. Závisí na neustálém inovování. Reklama a tvorba nových řešení problémů a schopnost vnášet invenci do nových produktů nebo služeb pro proměnlivý trh. Tvůrčí duch je součástí intelektuálního kapitálu, který společnost používá ve svém konkurenčním boji.

Učit se tvořivě řešit problémy je investice, která se v budoucnosti vyplatí. Pomůže každému efektivněji aplikovat získané znalosti a dovednosti. Pomůže využívat imaginaci v kombinaci se znalostmi a dovednostmi a zvyšovat tak produktivitu. V současné době, zejména na vysokých školách, které se zabývají přípravou manažerů, se orientuje způsob výuky na „dovednostní“ formy přípravy, které mají více instrumentální charakter. Jedná se o komplexnější přípravu, při níž jde o integraci vědomostí a dovedností ze širší palety oborů (jde o integraci interdisciplinární).

Jedná se o integraci na jedné straně více prakticky orientovanou, ale také více obecnou a metodologicky orientovanou. To znamená, že metodologické dovednosti by měly umožnit operativní aplikaci. Ale přesto není dostatečně rozvíjen potenciál divergentního myšlení, imaginace a kritické myšlení.

Kritické myšlení patří do kategorie metodologických dovedností, které lze vymezit pojmy analýza, syntéza a hodnocení, nebo jako pravidla pro konkrétní řešení praktických problémů v manažerské praxi (Basadur, Robinson, 1993). Do metodologických dovedností patří také heuristické postupy, které je možno procvičovat zejména na praktických příkladech a na seznamování se s případy úspěšných manažerských osobností, které se staly známými svými výraznými úspěchy v určitých resortech (např. Iaccoca, Soan, McDonalds a další).

Veškerá metodika rozvoje a přípravy by měla být zaměřena na to:

- jak dovede manažer prokázat vůdčí schopnost při inovačních změnách, při zdokonalování práce, při organizaci, při řešení problémů, nových trendů a příležitostí,
- jak dovede pracovat s informacemi a o informacích se spolupracovníky komunikovat, to znamená také, jak je dovede shromažďovat, srovnávat, selektovat a rozhodovat o jejich použití,
- jak dovede problémy definovat z různých pohledů a pronikat do jejich podstaty,
- jak dovede problém analyzovat a detailizovat, aby snížil omezující bariéry poznání,
- jak dovede přimět pracovní týmy, aby řešily problémy takovými způsoby, které předčí individuální řešení jednotlivce,
- jak dovede vytvářet nové návrhy, neobvyklá a provokující potenciální řešení, vytvářet více alternativ pro týmové rozhodování, transformující postupy,
- jak dovede pracovat s nadějnými tvůrčími lidmi, rozvíjet jejich tvůrčí potenciál, trénovat je, vytvářet jim podmínky pro soustředění na práci, pro kterou jsou nadšeni,
- jak dovede motivovat, jak dovede vyvolávat entuziasmus a zaujetí,
- jak dovede eliminovat a transformovat předčasné negativní hodnocení návrhů do pozitivní podoby a negovat zápornou motivaci a nalézat motivaci ztracenou.

Do této kategorie nesmíme zapomenout uvést i další skupinu obecnějších dovedností, které jsou nezbytné v širším pracovním kontextu manažera, neboť ty jsou nezbytným předpokladem aktivizace a stimulování týmu. Jedná se o dovednosti sociálně komunikativní. Smékal (1995) vymezil dvě základní skupiny těchto dovedností.



- Obratnost, která spočívá v dovednosti:
 - navázat kontakt,
 - udržet konverzaci, aby byla zajímavá, podnětná, přínosná a zábavná,
 - vzbudit příjemné pocity v partnerovi, s nímž jednáme,
 - jednat spíše kooperativně než konfrontačně,
 - redukovat napětí.
- Efektivita dosahování cílů komunikace (jednání), předpokládající dovednosti:
 - identifikovat sociální problém,
 - řešit sociální problém v souladu s jeho kontextem,
 - získat partnera pro spolupráci,
 - předejít konfliktu a pokud vznikne, tak jej konstruktivně řešit.

Vidíme, že jde o dovednosti reflexivní, ale tady bych chtěl ještě zdůraznit to, co bývá často opomenuto, a to jsou dovednosti sebereflexivní, čili zpětná vazba, umožňující komparace a korekce ve vnímání skutečnosti a roli sebe sama v širokém kontextu a přijímání alternativních pohledů jako dalších cest poznání a také větší citlivost pro vnímání nového, nových možností.

Tvořivost je komplexní jev, který je determinován několika faktory. Jsou to vlivy hereditární. Je to prostředí primární rodiny, kde jedinec vyrůstá jako dítě. A nakonec jsou to vlivy sociálního prostředí v širším i v užším kontextu.

Výzkumem kreativity se zabývala a zabývá celá řada psychologů, ale i nep psychologů.

V České republice se výzkumu tvořivosti věnovali J. Hlavsa, J. Viewegh, K. Riegel, Vl. Směkal, M. Svoboda... Na Slovensku M. Jurčová, E. Szobiová, Zelina, Zelinová, Tůma... V zahraničí Guilford, Torrance, Amabile, McKinnon, Gardner, Parnes, Besemerová, Geschka, Gilad, Fry, Whiting, Kirton, Runco, DeBono, Kim, Caudron, Csikszentmihalyi, Basadur, Osborn, Parnes, Isaksen, Dorval, Treffinger, Sternberg... Někteří z uvedených autorů pokračují nejenom ve výzkumné činnosti, ale také v tréninkových aktivitách, které nabízejí renomovaným firmám. Pro některé pracují už více než 10 let (např. pro firmy Ford, Johnson a Johnson, Procter & Gamble a další).

S. Caudron je pro podporu kurzů pro společnosti, které chtějí zvýšit kreativní potenciál svých zaměstnanců. Není novinkou, že kreativita je významná v práci. Ale společnosti si začínají uvědomovat, že kreativita má i hodnotu finanční, a proto ji podporují, ale současně chtějí, aby lidé pracovali tvrdě a přesčas. Kreativita není jen výsadou několika jedinců. Je to možná náročná práce pro každého, ale lze se jí naučit. Je třeba dodat, že tak jako ve sportu nemohou být všichni nejlepší. Proti tomu nelze nic namítat. Je to obchodní zdroj, se kterým lze spekulovat a přitom je

podceňován. Autor má kurzy tvořivosti zařazené do MBA, které už absolvovalo více než 2000 manažerů a studentů (S. Caudron, 1998).

Trénink tvořivosti pracovníků firem má řadu nezodpovězených otázek a čelí kritice. Tak třeba Dunnette a Campbell (1968) kritizují školní a laboratorní formy výcviku proto, že neposkytují žádné důkazy o efektivnosti takových forem. Bylo kritizováno, že vyhledávání problémů a jejich řešení se týkalo fiktivních situací, neutrálních a pro praxi nepoužitelných. V literatuře je vůbec málo studií, které by se zabývaly problémy reálného světa práce, a je málo studií, které by zhodnotily změny chování v pracovním prostředí.

Velmi málo studií se zabývalo tím, jak se mění postoje v tvořivosti. Hodně studií věnovalo pozornost brainstormingu, ale brainstorming není univerzální metoda a není dostačující pro rozvoj komplexní kreativní dovednosti. Je jen částí celého procesu a také celého výcviku. Metod, které se dají označit jako tvořivé, je několik set. Je řada zdrojů knižních i internetových, kde je možno si je přečíst i osobně vyzkoušet.

Někteří autoři kladou hlavní důraz na realizaci problému, na implementaci nebo na generování problémů, jiní na prostředí nebo na osobnostní vlastnosti. Jakékoli preferování některé části celého procesu je vždy na škodu věci. Svůj smysl může mít jedině tehdy, když některá část celku je vnímána jako slabina a chceme ji posílit.

Společnost, školský systém i pracovní prostředí preferují a hodnotí především evaluační schopnosti a podporují i jejich virtuální využívání (Basadur, Runco, Vega, 2000, Basadur, Head, 2001). Trénink i výuka by měly posílit oba kroky každé fáze tvůrčího procesu, to znamená ideaci i evaluaci. Torrance (1995) se na základě svého výzkumu vyjádřil skepticky o vzdělávání, neboť podle něj nerozvíjí tvůrčí schopnosti, a to na všech úrovních škol.





Pojem tvořivost

Tvořivost je pojem, který se používá v psychologii, v umění, ve vědeckých disciplínách, v teorii vědy, v konstruování, v pedagogice, v řízení a organizaci, v ekonomice, ale i v dalších oblastech lidského poznání a aktivit. Její význam stále vzrůstá a je snaha se v ní orientovat a co nejlépe ji využít. Proč? Protože její význam pro úspěšnost a efektivnost v lidské činnosti je nepopíratelný ve všech oborech, protože jen díky ní je možný pokrok a rozvoj ve všech oblastech, které obohacují život člověka.

Tvořivost spočívá v hledání, přijímání a vytváření netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. Je mimořádně důležitá při vytváření nových kulturních, technických a duchovních hodnot, ve vývoji výrobků, v reklamě, ale i při strategických úvahách. Ale projevuje se také v každodenních aktivitách většiny lidí. A to v aktivitách jinak velmi fádních a běžných, nejen v práci, ale i v trávení volného času, v komunikaci... Člověk má tendenci stereotypnosti každodennosti určitým způsobem zpestřovat, měnit. Tvořivost je možno považovat za schopnost, později se o ní hovořilo jako o vlastnosti, dnes se často používá výraz, že je možno ji chápat jako postoj ke světu. Amabile (1983) hovoří o třech kritériích, podle nichž lze posuzovat míru kreativity – novost, relevance a spontaneita. Je možno ji posuzovat také podle kritérií novost, originalita, smysluplnost. Bylo by možno nalézt ještě další kritéria, ale záleží především na tom, které aspekty tvořivosti jsou hodnoceny. Např. spontaneita inklinuje k posuzování tvořivého člověka, novost a originalita spíše k posuzování tvořivého produktu. Je potřeba mít na paměti i pole působnosti. V ekonomice a v technologii je důležitý aspekt smysluplnosti, užitekosti, implementace.

Tvořivost je jedním z nejvýznamnějších základů smysluplnosti života (Csikszentmihalyi, 1997). Vnáší do všedních dnů života pestrost, oživení, novost. Lidé, kteří dovedou naplnit každý okamžik svého bdění a svých pracovních i mimopracovních aktivit zvědavostí a neobvyklým úhlem pohledu, mají ze života daleko víc než ti, kterým je vše jasné a známé a kteří vnímají skutečnost jako fádni. A co je důležité, takoví lidé poskytují i svým blízkým a svému prostředí daleko více, než aby se cítili jako pouzí konzumenti. Bez kreativity by byla veškerá činnost těžká, bez pestrosti příliš fádni.

Tvořivost není privilegiem vyvolených, je to přímo potřeba většiny lidí, která se může projevat hravostí, fantazírováním, snahou měnit něco ve svém okolí, experimentovat.

Každý teoretik tvořivosti se ji snažil definovat, takže definic je celá řada. Je možno je shrnout do několika skupin, tedy podle kritérií, která vymezují kreativitu ve vztazích a souvislostech se všemi dalšími psychickými funkcemi. Tím, že je každá definice trochu jiná, tím také posunuje význam kreativity, a to zejména ve spojení s inteligencí, s myšlením a jinými příbuznými pojmy.

Některé zdůrazňují procesuální stránku tvořivosti. V takových definicích je sledován celý proces až k tvůrčímu produktu a zpětně; což je nezbytné, aby produkt

mohl být vytvořen. Mnohdy zdůrazňují proces transformace. E. Ullrich říká, že je to schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, smysluplně je používat, neobvyklým způsobem vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou, odchylovat se od navykých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné (E. Ullrich). Gregory zdůrazňuje spíše produkt než samotný proces, Steinbuch hovoří o informačním procesu (Hlavsa, 1985). Jiné definice mluví o kreativitě jako o osobnostní charakteristice, projevující se v otevřenosti novým zkušenostem, novým podnětům. Rutherford považuje kreativitu za schopnost rozlišovat různé aspekty problému, otevřenost individua vůči zkušenosti a spontánní energii, která působí svou vnitřní silou na produkt (Hlavsa, 1985). McKinnon (1962) považuje kreativitu za originalitu v myšlení a novost v přístupu k problémům, za schopnost překonávat konvence. Barron chápe tvořivost jako osobnostní rys, jako součást osobnostní struktury (Barron, 1984). Nicholls hovoří o souhrnu rysů tvořivosti. Zařazuje mezi ně divergentní myšlení, inteligenci a ponoření se do problému, který řeší, autonomii, ochotu jít do rizika, smysl pro humor, otevřenost, nekonformnost (Nicholls, 1972). Někteří autoři zdůrazňují jako podstatu tvořivosti motivaci (Hayes, 1989). Ghiselin říká, že tvořivost je proces změny, vývoje, růstu, organizace subjektivního života (Ghiselin, 1995). Rogers (1996) zdůrazňuje význam sebeaktualizace pod vlivem mezilidských vztahů a zážitků, pod vlivem komunikativního a podporujícího prostředí. Moreno zdůrazňuje orientaci v sobě samém s možností změn, které umožňují i změny ve vztahu k prostředí. Maslow říká, že kreativita jako životní podstata je maximem sebeuskutečnění osobnosti (Hlavsa, 1985). Zdůrazněn je zejména aspekt novosti a kvality, zaujatosti, entuziasmu, a někdy dokonce až posedlosti. Amabile a Atkinsonová neabsolutizují vliv motivace, ale zdůrazňují její význam jako nejvýznamnější. Amabile připomíná zejména vnitřní (intrinsickou), primární motivaci. Osborn připomíná jako primární faktor dynamiku mezilidských vztahů (Osborn, A. E.: *Applied Imagination*, 3rd revised edition, 1978). Maslow (1954) zdůrazňuje význam zdravé, otevřené a s prostředím komunikující osobnosti.

Některé definice zdůrazňují problémovou situaci, úkol (Kim, 1993). Tvořivost je pak definována spíše problémem či úkolem než oblastí, osobou nebo procesem. Důsledkem je, že tvořivost je spíše záležitostí stupně než kategorie. Dá se vypátrat v koncepci díla.

Další vycházejí ze vztahu k inteligenci jako z primárního zdroje. V tomto smyslu se jedná o intelektové aktivní operace, jedná se o charakteristiku toho, co je tvořivé, nekonvenční, bezbariérové. Podle Neissera (1968) je to určité uvolnění, volnost produktivního procesu. Koestler hovoří o mutacích biologických i sociálních, které umožňují posun na evolučním žebříčku (Koestler, 1964), čili je v ní zdůrazněn jakýsi seberozvoj (proces adaptace ve smyslu evoluční psychologie).



Všechny přístupy při definování tvořivosti mají své částečné opodstatnění, ale nelze ho absolutizovat. Jestliže chceme vymezit kreativitu co nejpřesněji a co nejefektivněji, měli bychom vycházet z určitých posuzovacích kritérií, která umožňují integrující a synergické pojetí. Modul se tím stává samozřejmě velmi složitým, ale neznamená to, že méně pravdivým.

Kritéria, která by měla sloužit jako měřítko pro pochopení, ale současně také analytické vidění všech důležitých faktorů ovlivňující tvořivost, jsou:

- osobnostní vlastnosti a sebereflexe,
- proces tvůrčí činnosti,
- mezilidské vztahy, interakce, sociální kontext,
- vztahy osobnosti k tvůrčí činnosti, motivace,
- tvůrčí produkt,
- pracovní prostředí a podmínky pro tvůrčí činnost,
- rozvoj osobnosti tvůrce.

Pro psychologii nejsou vhodné přístupy vycházející jen z dispozic, nebo jen z produktu jako východiska. Je nutné chápat kreativitu jako dynamický proces zahrnující vztah mezi tvůrcem a situací, chápat závislost produktu na procesu a tvůrci, ale současně je potřeba se mít na pozoru, aby širší interakční a dynamický přístup nevedl k rozbředlosti teorie kreativity. O takový multidimenzionální a synergický přístup se pokouší autoři jako je Amabile, Sternberg (1997), Dacey, Torrance (1984), Alejnikov, Kackmeister, Koenig (2000), Treffinger (1995), Slabert a další.

Studium tvořivosti je interdisciplinární a v rámci oboru management má velmi důležité místo. V tomto smyslu se používá pojem kreatologie. Na výzkumu a aplikování tvořivosti se podílejí psychologie, sociologie, historie, ekonomie, pedagogika a odborníci, vědci v jednotlivých oborech, kde jde o nové objevy. Hodně se o tvořivosti v tomto kontextu hovoří, ale praktické efekty jsou minimální, spíše nahodilé. Psychologie má možností svým přístupem obohatit teorii managementu o poznatky z tvořivosti v té největší možné šíři, podobně jako je tomu u motivace, self-managementu, osobnosti a dalších oblastí.

> 2.1 Některé teorie tvořivosti

Na tvořivost se můžeme dívat různými pohledy. Můžeme vycházet ze základních psychologických teorií (psychoanalytická, tvarová, behaviorální...) nebo můžeme vycházet z popisu vnějších projevů a výsledků tvořivosti, včetně charakteristik osobnosti a podmínek tvořivého projevu, případně z přehledného popisu komponent

tvořivosti pomocí faktorové či komponentové analýzy (Guilfordova teorie, Kristova teorie, Diekmeyerova teorie). Můžeme sledovat tvůrčí proces se záměrem identifikovat fáze procesu, které mají rozhodující vliv v tvůrčím procesu (V. Smékal, 1995). Nebo můžeme vycházet z toho, co nového je v přínosu jednotlivých teoretiků i prakticky orientovaných tvůrčích lidí, kteří se výrazněji prosadili v různých oborech v povědomí odborné i laické veřejnosti.

Psychoanalýza S. Freuda považuje za základní zdroj tvorby princip nerealizované slasti, libida, čili jde o sublimaci, která se posiluje tvorbou nových artefaktů. Kreativita je formou abrace, jde o způsob komunikace se svým nevědomím (Hlavsa, 1985). Freud považoval tvořivost za produkt konfliktu motivů, že jde vlastně o abreakci tenze. Fenomén sublimace však nebyl empiricky zcela prokázán, frustrovaný sex obvykle nemusí sublimovat v tvořivé aktivitě. Psychoanalýza se stala teoretickým východiskem pro interpretaci surrealismu.

Psychoanalýza prodělala v čase určité změny. Psychoanalytici a neopsychoanalytici se už tak rigidně nedrží libidózní energie jako nejvýraznějšího stimulu. Vidí motivaci všech kulturních činností ve stimulech vyššího řádu (Sharpe, 1950, Fairbairn, 1938, Lee, 1947). Další psychoanalytici se pokoušeli o interpretaci tvůrčího procesu pomocí síly ega (Wulf, Schnier, Gray, 1969, Rosen, Rose, 1964) nebo pomocí předvědomí (Kris, 1958, Kubie, 1966).

Teorie asociací je založena na transformačním procesu, v němž vstupují elementy do nových kombinací. Důležitý je pojem množství informací a vzdálenost těchto elementů. Ke snadnějším asociacím dochází v uzavřených systémech a vyžaduje to nižší míru tvořivosti než v otevřených systémech. Koestler rozlišuje rutinní myšlení v podobě asociací a tzv. bisociací za pomoci nových referenčních systémů, což je tvořivější proces (Koestler, 1964).

Ve **tvárové teorii** jde o tzv. „aha“ zážitek, při němž dochází k restrukturační, k odstranění mezer a rušivých činitelů. Čili jde o určité variační operace, které se týkají nějakého kritického momentu, kdy dojde k náhlému porozumění. Řešení vede ke strukturám, které jsou tady už dány, pak na ně člověk může získat náhled. Představiteli této interpretace jsou především Wertheimer, Köhler, později Asher, do určité míry i Metzger (Dacey, Lennon, 2000).

Faktorový přístup – od 50. let začala být tvořivost zkoumána pomocí psychometrických metod, v rámci osobnostních dimenzí. Tyto pokusy byly samozřejmě omezeny povahou testů. Někteří autoři brali v úvahu i podmínky, ve kterých je možno testy považovat za validní. Že by neměl být např. nijak omezován časový limit. Nejznámější jsou modely Guilforda, Torranceho, Diekmaeyera-Kirsta.

Guilford pomocí faktorové analýzy identifikoval prvky tvořivosti ve struktuře inteligence. Tento model z roku 1957 uvádí jako důležité pojmy divergentní a konvergentní myšlení, paměť, poznávání, hodnocení a produkování. S pojmem



tvořivosti jsou spojovány pojmy inspirace, intuice, ale zejména pojem divergentního myšlení. Psychometricky definoval faktory tvořivosti se svými spolupracovníky takto (Guilford, Hoepfner, 1971):

- slovní plynulost,
- ideační plynulost,
- spontánní obrazová flexibilita,
- spontánní sémantická flexibilita,
- asociační plynulost,
- expresivní plynulost,
- obrazová adaptivní flexibilita,
- symbolická adaptivní flexibilita,
- originalita,
- figurální a sémantická elaborace,
- senzitivita k problémům.

Strzalecki však říká, že Guilfordem identifikované faktory nezachycují vyčerpávajícím způsobem celou strukturu osobnosti (Strzalecki, 1969). Je to celý komplex znaků osobnosti, které mají svou individuální ražbu a také svůj stimulační aparát. A Guilford se také nezabýval vztahovým rámcem, ve kterém se tvořivá aktivita realizuje. Podobný model kreativity jako vytvořil Guilford má také Torrance. Chápe tvořivost jako proces, ve kterém se uplatňuje citlivost na problémy, nedostatky, mezery, na chybějící části a disharmonie, na identifikování obtížností, dovednost v hledání řešení, odhadování, formulování hypotéz, v ochotě ověřovat, retestovat, modifikovat, experimentovat, ale také sdělovat (Hlavsa, 1985).

Teorie E. De Bono rozlišuje nespécifickou a spécifickou tvořivost. Spécifická se dále dělí podle oblasti uplatnění na uměleckou, vědeckou, technickou, organizačně-manažerskou a sociální. Autor dále hovoří o vertikálním a laterálním myšlení. Vertikální forma je tradiční, vedoucí přímo k vyřešení problému. Ve vertikálním myšlení je logika pod přímou kontrolou a hodnocením. Laterální myšlení je tvořivé myšlení s otevřeným koncem, tedy to, co odpovídá Guilfordovu divergentnímu myšlení. Jedná se o pokusy změnit postupy, překonat rigiditu, vážnost, transformovat problémy, využívat náhody (De Bono, 1993, 1967). De Bono popisuje čtyři kritické faktory spojené s laterálním myšlením:

- rozpoznat hlavní myšlenky, které polarizují náhled na vnímání problému,
- hledání různých způsobů pohledů na věci,
- upuštění od rigidní kontroly myšlení,
- připuštění změny pro povzbuzení jiných myšlenek.