

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2009 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radoslav Horák

**Kreativní manažer jako předpoklad úspěchu
týmu**

Praha 2013

Vedoucí Diplomové práce: Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2009 - 2013

DIPLOMA THESIS

Radoslav Horák

**Creative manager as a prerequisite for team's
success**

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.03. 2013

Radoslav Horák

Poděkování

Chtěl bych zde poděkovat zejména Prof. PhDr. Miloslavu Kodýmovi, CSc. za odborné vedení a velmi cennou pomoc a rady, které mi poskytl při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce teoretického charakteru věnovaná tématu uplatnění kreativity u manažerů jako předpokladu úspěchu kreativních týmů. Na základě analýzy a syntézy odborné literatury popisuje historická východiska ke zkoumání kreativity, obsahuje problematiku definice kreativity a teoretické předpoklady k jejímu uplatnění včetně popisu možností stimulace a kultivace kreativity. Dále uvádí bariéry a předsudky, které negativně působí v kreativních procesech. Druhá část práce popisuje aplikaci teorie kreativity na oblast vedení kreativních týmů v současném typu, především komerčních organizací v českém prostředí. Doplnuje teoretické poznatky o syntézu a konfrontaci s praktickými zkušenostmi autora, získanými dlouholetým vedením kreativních týmů v komerční sféře. Na základě těchto poznatků jsou zde uvedena některá vhodná doporučení pro praktickou aplikaci kreativity a pro aktivní odstraňování jejích bariér, zejména v zaměření na manažery kreativních týmů.

Klíčové pojmy

Bariéry kreativity, definice kreativity, historie zkoumání kreativity, kompetence, komplex praktických poznatků, kreativita, kreativní manažer, kreativní myšlení, kreativní tým, metody rozvíjení kreativity, stimulace kreativity, teorie kreativity.

Annotation

The thesis of theoretical character deals with utilization of managerial creativity as a prerequisite for the success of the whole team. Based on analysis and synthesis of specialized literature describes initial points to a research of creativity. It contains questions of creativity definition and theoretical prerequisites for its utilization including possibilities of stimulation description and cultivation of creativity. Secondly, it illustrates barriers and prejudices that take negative effect during creative processes. The following part of the thesis describes application of the theory of creativity in field of creative teams management in terms of commercial organizations within the Czech business environment. The paper extends theoretical findings by synthesis and confrontation with author's practical experience acquired during long-term management of creative teams in commercial sphere. Several recommendations are stated in the thesis that are based on grounds of the above mentioned findings. The recommendations concern practical application of creativity and active removal of its barriers namely with managers of creative teams in spotlight.

Key words

Barriers of creativity, definition of creativity, history of creativity investigation, competence, complex of practical findings, creativity, creative manager, creative thinking, creative team, methods of creativity development, stimulation of creativity, theory of creativity.

Obsah:

Úvod.....	6
1. Teoretická východiska a poznatky.....	8
1.1. Teorie kreativity a pojetí teorie osobnosti	8
1.1.1. Výzkum kreativity v historickém kontextu	9
1.1.2. Moderní přístupy k teorii kreativity	23
1.1.3. Osobnost a struktura osobnosti	29
1.1.4. Kompetence.....	31
1.2. Poznatky z teorie kreativity, předpoklady kreativity	33
1.2.1. Faktory podmiňující kreativitu	33
1.2.2. Podstata kreativního myšlení.....	42
1.2.3. Techniky rozvíjení kreativity a bariéry kreativity	45
1.2.4. Analýza kreativních schopností - testování	56
1. Komplex poznatků z uplatnění kreativity v praxi	59
2.1. Kreativita jako pracovní nástroj	60
2.1.1. Chápání kreativity v realitě postmoderní společnosti	60
2.1.2. „Kreativní a nekreativní“ obory.....	62
2.1.3. Sociální komunikace v kreativním týmu.	64
2.1.4. Kreativita jako prostředek k dosažení úspěchu	67
2.2. Kreativní osobnost jako výsledek aktivního přístupu	68
2.2.1. Stimulace kreativity v prostředí týmu	68
2.2.2. Odstraňování bariér kreativity v prostředí týmu	72
2.2.3. Využití kreativních technik a cesta k sebezdokonalení	75
Závěr	80
Seznam literatury	81
Seznam příloh	86

ÚVOD

Kreativita je fenomén, který provází lidstvo již od začátku jeho vývoje. Také od počátků lidského bádání o povaze známého světa a jeho metafyzické podstatě stálo zkoumání kreativity vždy po boku ostatních oblastí vědy. V průběhu lidské historie byl kreativitě přisuzován různý původ a také jí byl přikládán různý význam pro lidské společenství dané doby. V naší postmoderní současnosti se kreativita spolu s inovacemi dostala do centra zájmu. Je jí někdy až nekriticky přikládán zásadní význam na poli konkurenčního boje v prostředí globalizovaného tržního hospodářství. Snaze o její podporu se mimo obornou veřejnost, věnuje také mnoho, více či méně fundovaných komerčních poradenských firem.

Naše prostředí, je charakterizované stále ještě dobíhajícími transformačními změnami po dlouhém období totality, které jsou typické svými projevy v posunech socioekonomických hodnot. Tyto změny, spolu se změnami v celém současném globalizovaném světě kladou velké požadavky na způsoby myšlení a řešení problému pro všechny jedince naší společnosti. Velkému tlaku jsou vystaveni mj. manažeři organizací a vedoucí týmů, od nichž je v současnosti, v nebývalé míře požadován kreativní přístup a inovace jak v oblasti produktů, tak v oblasti řízení. Novým požadavkům jsou vystaveni ale i řadoví členové týmů, od nichž jsou taktéž vyžadována kreativní řešení problémů, často v rychlém sledu za sebou. Úroveň teoretických znalostí o povaze kreativity často citelně nekoresponduje s požadavky, které jsou na pracovníky v podobných pozicích kladeny. Znalost teorie kreativity, možností jejího rozvíjení a vytváření stimulačního prostředí je však prvním předpokladem jejího úspěšného uplatnění.

Slovo kreativita se tedy dnes stalo velmi moderní, dalo by se říci až nadužívané. Dnes je slovem kreativita (z latinského *Creo* – tvořit) nahrazováno původní české slovo tvořivost, které je uváděno většinou v naší, předlistopadové, vědecké literatuře. Ne vždy je v praktické komunikaci jasné, co je oním slovem kreativita v daném kontextu vlastně míněno, co je vlastně požadováno. Často v praxi také chybí povědomí o tom, jak vlastně probíhají kreativní procesy, jak vznikají nové nápady, jestli je možné tyto procesy pozitivně podporovat, popřípadě co tyto procesy omezuje a jak tato omezení překonávat.

Autorským záměrem této práce teoretického charakteru je stručně popsat na základě přehledu historického zkoumání teorii kreativity. Pokusit se o co nejúplnější definici kreativity a kreativního procesu a na základě analýzy odborné literatury

strukturovat předpoklady pro uplatnění a stimulaci kreativity. Také se zaměřit na dostupné informace o překážkách pro kreativní procesy a stručně je popsat. Všechny tyto teoretické poznatky v jednotlivých kapitolách krátce shrnout a následně v druhé části práce konfrontovat s dlouholetými praktickými zkušenostmi v řízení kreativních týmů v českém pracovním prostředí. Tyto poznatky dále strukturovat do formy doporučení, která mohou, spolu s teoretickým pohledem na problematiku, sloužit případně jako text první volby pro kreativní manažery pracovních týmů v prostředí současných organizací. Prostor je zde také stručně věnován sociální komunikace, které je jedním ze základních prostředků k uplatnění kreativity prostředí pracovních týmů.

Tato diplomová práce, výraznou měrou navazující na bakalářskou práci autora zpracovanou pod vedením Prof. Kodýma na téma Teorie kreativity a předpoklady jejího uplatnění (UJAK, 2009) vzhledem k svému rozsahu, má být jakýmsi zjednodušeným náhledem, jak se orientovat v problematice teorie kreativity a kterým oblastem věnovat pozornost při jejím praktickém uplatnění, zejména s ohledem na vedení kreativních týmů v komerční sféře. Formálně je následující text standardně strukturován do kapitol ve třech úrovních a typické pro tuto práci je zejména odkazování se do předchozích, nebo navazujících, tematicky příbuzných částí. Odkazování se v rámci vlastního textu práce má za cíl usnadnit komplexní pohled čtenáře na celou problematiku.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA A POZNATKY

1.1. Teorie kreativity a pojetí teorie osobnosti

Základním zdrojem pro teoretickou část této práce je, pro tento účel korigovaný a aktualizovaný text zpracovaný na základě syntézy odborné literatury v mé bakalářské práci: ***Teorie kreativity a předpoklady jejího uplatnění***, Praha: UJAK, 2009. Text byl v mnoha oblastech revidován, korigován, restrukturován a zejména vzhledem k tématu této práce doplněn: např. úpravy byly provedeny v historickém přehledu; byly doplněny nové kapitoly o kompetencích a kreativní osobnosti. Dále byl doplněn text v kapitole věnující se problematice definování kreativity; úpravy byly provedeny také v kapitolách o metodách rozvíjení kreativity a v textu věnovaném bariérám kreativity; zcela přepracována byla také kapitola o testování kreativity, kde byl text rozšířen a doplněn o podrobnější přehled metod.

Teoretické znalosti jsou předpokladem kvalitního přístupu k uplatňování kreativity v praxi, a proto je jim také v této práci věnován značný prostor. Přístup ke kreativě v kontextu historie jejího zkoumání, zprostředkovává pohled na kreativitu v celém komplexu hledisek a je základem pro současné vnímání kreativity.

1.1.1. Výzkum kreativity v historickém kontextu

Pro kreativitu, specifický fenomén, který provází lidstvo od pravěku, nemá vědecký svět jednoduchou a jednoznačnou definici. Pro současné výzkumy kreativity je typická syntéza přístupů, vycházejících z historie jejího zkoumání. Pokud mají být v této práci alespoň ve stručné formě popsána teoretická východiska k definici kreativity a východiska k předpokladům jejího uplatnění, je třeba u historie začít a následně se pokusit syntetizovat východiska, která vedou k současnému, postmodernímu pohledu na kreativitu. Jak již bylo řečeno, dnes tak moderní a ve všech pádech skloňovaný termín kreativita není produktem moderní doby, nebo snad až naší současné postmoderní společnosti. Kreativita provází lidskou společnost již od úsvitu jejího vývoje a je pro evoluční vývoj lidstva typická. Je také významnou složkou kulturního vývoje společnosti. V historii lze zaznamenat také významná přelomová období, kdy byla lidmi nebývale uplatněna kreativita (počátky užívání nástrojů, cílené pěstování zemědělských plodin, chov domácích zvířat, vynález písma, knihtisk apod. Při pozornějším pohledu na tato období přelomů v lidské historii, jsou také patrné příznivé tvůrčí podmínky (materiální, sociální, kulturní aj.).

„Při výkladu tvůrčích výkonů lidí se ve starším období vycházelo z představy o působení nadpřirozených sil, životní energie, inspirace, spontaneity aj. V průběhu 20. století se dospělo k závěru, že existují zvláštní duševní dispozice, schopnosti a vlastnosti osobnosti na způsob talentu, které jsou určujícím činitelem pro vysoké a mimořádné výkony v různých oblastech života“ (Chalupa, 2005, str. 5).

Od počátků zkoumání až k Renesanci

První zmínky o bádání v oblasti lidské tvořivosti lze nalézt, podobně jako u počátků ostatních moderních vědních oborů ve starověku. Písemné zmínky v ucelenější formě pak zejména v období antiky ve starověkém Řecku a Římě. Podle starověkých Řeků bylo lidské myšlení rozděleno na dvě části, z nichž jedna část patřila bohům, kteří ji měli ovládat prostřednictvím Múz). Nápad, idea se rodil právě v této části a byl chápán jako božský dar, světlo. Tuto víru dokládá psycholog Julian Jaynes na raných homérských textech. (in Žák, 2004, str. 92). Druhá část mozku pak sloužila k přenosu získané informace – daru vlastnímu tělu. Jednoduchý starověký model rozdělených sfér myšlení zpochybnili nejvýznamnější řečtí filozofové **Platón** a **Aristoteles**. Platónova filozofie myšlení je charakteristická asociativním vrstvením jednotlivých idejí. Myšlení je podle něho procesem asociací, přecházení z jedné idey

na druhou. Idee znamenají obecné rysy bytí a jediné mají pravou metafyzickou podstatu. Kreativita je podle Platóna schopnost vědomě se přibližovat metafyzické podstatě, ideálu. Platónův žák Aristoteles přichází s učením o čtyřech příčinách jsoucna (látka, forma, příčina působící, účel), významným pro budoucí náhled na povahu kreativity. Podle tohoto učení má kreativita také čtyři příčiny: při kreativním procesu sledujeme účel, ke kterému naše snažení směřuje, pracujeme s materií (látkou), pojmenovatelná vize výsledku je formou, působící příčinou je samotný tvůrce, nebo řešitelský tým (podle Žák, 2004, str. 93). S postupnou „cenzurou“ svobodného a nezávislého myšlení v pozdním období antiky, vytváří Římané první kodexy týkající se vztahu jedince k státu. S rozšířením křesťanství postupně zaniká polyteistický systém a nahrazuje jej víra v trojjediného boha. Vnímání povahy tvůrčích procesů se však nemění a stále převládá jistota v tom, že kreativní myšlenky nejsou lidem vlastní, nýbrž jsou lidem dávány shůry (od boha).

Rozkvět filozofie v období raného středověku, byl v západním světě determinován důležitými objevy a následným poznáním Platónových a Aristotelových antických děl, na která navázali křesťanští myslitelé. **Tomáš Akvinský**, jeden z nejvýznamnějších křesťanských filozofů přinesl ve svém díle komplexní náhled na procesy lidského tvoření. Podle něho se člověk pomocí vlastní vůle účastní na božím díle. Podobně jako u Platóna a Aristotela se podle Akvinského může člověk dokonalostí svých výtvorů božím dílu pouze přibližovat, konečné dokonalosti však z podstaty věci dosáhnout nemůže. Tomáš Akvinský ve svém díle (zejména *Summa contra Gentiles*, Sousedík, 1992: in Žák, 2004, str. 94) pojmenovává tři druhy tvorby: Alteraci, Generaci a Kreaci. Alterace je tvorba přeměnou jedné formy v jinou formu, příkladem je třeba hrouda hrncářské hlíny přeměněná (alterovaná) hrncířem do formy džbánu. Generace je tvorba podstatné formy z výchozího stavu, kterým je stav bez podstaty (příkladem je lidské uvažování, kdy na počátku jsou k dispozici data a jehož výsledkem je generování nové reality). Kreace označuje tvorbu samotné metafyzické podstaty bytí stvořenou z jsoucna a tím příslušející pouze bohu.

Příchod Renesance na konci období pozdního středověku znamenal změnu stylu uvažování o člověku. Od středověkého myšlení, kdy nezpochybnitelná autorita boha ční nad malostí a bezvýznamností lidského světa, směrem k novému uvažování, kdy se centrem zájmu se stává člověk a jeho vztah k okolnímu světu, je největším z přínosů renesance k modernímu uvažování o kreativitě. Renesanční učenci znovu objevují antická díla a nechají se jimi inspirovat. Náhled na lidskou tvorbu se výrazně

mění a ta již není chápána pouze jako bohem daná (bohem inspirovaná účast na jeho díle), nýbrž jako univerzální lidská schopnost.

Podle historika Nikolaje Berďajeva „vystal v tvůrčím období renesance mocný konflikt mezi pohanským a křesťanským elementem v lidské povaze, který neměl v dřívější době. V tom spočívá význam renesance pro svět a pro věčnost. Odhalila podíl pohanské podstaty člověka na tvořivosti a zároveň podíl jeho křesťanské podstaty“ (Berďajev, 1954: in Dacey, Lennonová, 2000, str. 28).

Kreativita se také stává součástí společenského života a výrazně kreativní lidé té doby získávají nebývalou společenskou prestiž (**Leonardo da Vinci, Michelangelo Buonarotti, Sandro Boticelli, Shakespeare, Bacon** a další). Objevují se objevy významné pro další lidské bádání (Guttenberg a jeho objev knihtisku).

Kreativita začíná být také soustavněji zkoumána (ne ale tak důsledně jako v pozdější době) a vznikají také první teoretická díla zabývající se procesy lidské tvořivosti. Jsou to zpravidla díla pojednávající o kreativním procesu vždy v určitém konkrétním oboru lidské činnosti (zápisky L. da Vinci, Machiavelliho Vladař, Sommiho Čtyři dialogy o jevištním umění).

Humanismus a osvícenství

Dobou osvícenství bývá nazývána vědecká, umělecká, filozofická i politická revoluce (Francie) navazující na období renesance. Největší učenci té doby byli pobízeni k tvorbě svobodným myšlením předchozího období a ideou **Humanismu**, tedy vírou ve schopnosti člověka řešit problémy vlastním (duševním) úsilím. Začíná být přípustné právo jedince na vlastní názor. Na dogmatické texty, jakým je například bible, pohlížejí někteří učenci již nejen jako na slovo boží, ale je pro ně i pouhým literárním dílem a takto ji také studují. Na přelomu sedmnáctého a osmnáctého století dochází k mnoha významným vědeckým objevům. Obrovské množství takto získaných informací upevnilo víru ve vědecké, dnes bychom řekli racionální metody. To vše má výrazný vliv na vývoj zkoumání kreativity.

V druhé polovině osmnáctého století dochází zásluhou **Williama Duffa** k výraznému průlomům do bádání v oblasti kreativity. Duff jako jeden z prvních odděluje genialitu od talentu. Genialitou je v terminologii té doby nazývána výjimečnost a originalnost, novátorství. Talent je nadpřirozeným darem, který člověk má nebo nemá. Jedinečnost jeho výzkumu spočívá v tom, že jako první přichází s teorií o **biologicky-psychosociální povaze tvůrčího procesu**, čímž se obdivuhodně shoduje s pohledem současných vědců. Duff zkoumal „výkony“ geniálních osobností, a zajímal se při tom nejen o dědičné vlohy, ale i o prostředí (z hlediska dějin) v kterém tyto osobnosti žily. Zásadní kompetence génia jsou podle Duffa: představivost, úsudek a vkus. Nejdůležitější kompetencí je představivost, umožňující přicházet s novými nápady či myšlenkami, ale pro génia je nutná kombinace všech tří znaků. Úsudek slouží k třídění a hodnocení myšlenek a vkus je schopnost přidávat výsledku estetickou kvalitu a je protiváhou racionalitě úsudku.

Osvícenství bylo přínosné stanovením čtyř tezí, které se staly východiskem i pro dnešní zkoumání kreativity (Albert Runco, 1997: in Dacey, Lennonová, 2000, str. 29):

1. *Genialita není nutně spojena s nadpřirozeným.*
2. *Genialita je výjimečnou vlastností, ale i přesto je potenciálně v možnostech každého.*
3. *Talent a genialitu je třeba vzájemně odlišovat.*
4. *Potenciál a projevy geniality jsou závislé na společenském prostředí (politické a duchovní atmosféře doby).*

Konflikt asocianismu a gestaltismu v 19. a 20. století

Základní charakteristikou vývoje studia kreativity v 19. století byl rozpor představitelů dvou filozofických koncepcí *asocianismu* a *gestaltismu*.

Asocianismus, jehož základ byl již zmíněn výše (Aristoteles), byl nejvýznamnějším filozoficko-psychologickým směrem druhé poloviny 19. století. Představitelé asocianismu (např. **J. F. Herbart**, **A. Bain**) čerpají z teorie filozofického empirismu (první pol. 19. století) a vysvětlují veškerou duševní činnost člověka existencí sledu neredukovatelných asociací. Aktivitou asociací lze vysvětlit každou duševní aktivitu člověka včetně kreativity. Při řešení úlohy (problému) lidská mysl porovnává, kombinuje (asociuje) dříve nabyté zkušenosti, tak, aby byly vytvořeny zkušenosti nové.

Představitelem asocianismu 19. stol., významným pro zkoumání kreativity byl **Francis Galton** (1822-1911). Byl jedním z prvních autorů, který skutečně vědecky zkoumal genialitu. Podle Galtona (1870: in Žák 2004, str. 98) „*se lidské myšlení řídí dvěma zákony: 1. Zákonem opětovného výskytu – lidská mysl je zcela vyplněný prostor, jednotlivé myšlenky jsou v mysli poskládány za sebou v určitém sledu. Na jednu myšlenku plynule navazuje další a sledem této návaznosti dochází k vytvoření nového řešení. Pohyb myšlenek si lze ve smyslu Galtonova zkoumání představit jako kruhový pohyb (myšlenky se znovu navracejí zpět) jinak by myšlenkový proces postrádal řád*“. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století Galtonovi závěry rozvíjí a posunuje moravský rodák Sigmund Freud (1856-1939). Zdrojem jeho zkoumání byla francouzská psychologická škola zastoupená **Theodulem Ribotem**, která stála na počátku výzkumů citového života člověka. Podle teorie Ribota probíhá tvořivý proces ve třech fázích:

1. fáze je disociace – tvoří se standardní spojení starých jevů
2. fáze je asociace – nové jevy se tvoří z disociace
3. fáze je rekombinace – staré jevy jsou spojovány do nových spojení

Sigmund Freud je u široké veřejnosti znám především svojí **psychoanalýzou** - psychoterapeutickou metodou léčení neuróz pomocí techniky volných asociací a analýzou snů jako průniku do nevědomí (90. léta 19. století). Ve dvacátých letech 20. století přichází s psychologickým strukturováním osobnosti (nevědomé ID, vědomé EGO a „nadvědomé“ SUPEREGO). Jako první studuje obranné mechanismy osobnosti. Pro zkoumání tvořivých procesů je zásadní popis procesu tzv. sublimace – vnitřní puzení se mění v společensky a kulturně přínosnou tvorbu. Motivací k tvořivosti

je podle Freuda vedle méně důležitých vlivů zejména pocit hrozby frustrace z neukojené potřeby.

Na jeho koncepci obranných mechanismů navazuje a rozvíjí ji **Alfred Adler** (1870-1937), který je dnes vnímán jako zakladatel individuální psychologie. Adlerův výzkum se opírá o studium komplexu méněcennosti, který odhaluje jako příčinu vzniku frustrací. Způsob, jakým se psychika člověka brání tomuto komplexu, tvoří obranný mechanismus kompenzace, kdy „chybějící“ nahrazuje orientací na jinou činnost. Vedle jiných je významnou aktivitou, kterou jedinec frustrace kompenzuje také kreativita.

Na Freudovu teorii, která představuje náhled na vznik kreativního jednání, navazuje také **Otto Rank** s vlastní hypotézou, že kreativita se projevuje zejména na základě uvědomění si vlastní vůle. Toto uvědomění je funkcí EGA.

Gestaltismus (z německého Gestalt - vzorec) tento vývojový směr psychologie druhé poloviny 19. století reagoval na analytickou koncepci asocianismu. Představitelé gestaltismu zastávali stanovisko, že v kreativním procesu nejde jen o asociování myšlenek novým způsobem, ale že je tento proces komplikovanější. Podle gestaltistů je každá jednotlivá myšlenka, jako každý pevný prvek ve struktuře podmíněna existencí výchozí, nebo cílové struktury. Vzorec není jen výrazem struktury, ale je také mechanismem, podle něhož jsou jednotlivé části celku uspořádány. Myšlenky se neskládají za sebou bezúčelně, jejich uspořádání je ovlivněno celkovou ideou výsledku. Základem gestaltismu jsou tři paradigmaty, která ho vymezují (Žák, 2004, str. 100):

- Paradigma deskriptivní – základní, rozhodující je organizování obsahů, jevů a procesů do smysluplných a nedělitelných celků
- Paradigma dynamiky – vše povahy psychické je determinováno zákony, jež strukturují celek
- Paradigma psychofyzické – tvarům psychické povahy odpovídají tvary fyzické

Významným představitelem psychologie Gestaltismu a to i z pohledu výzkumu kreativity byl **Max Wertheimer** (1880 – 1943). Podle něho ke kreativitě vede spíše získání nového pohledu na problém, než pouhé nové uspořádání jeho částí. Nahlíží na tvořivé myšlení jako na sled vzorců (gestaltů) formujících se ve složitých vztazích, na základě tohoto procesu vznikají nové vzorce. Přesahují tak pouhé asociace, jak je popisoval Galton. Vzniklé gestalty jsou podle Wertheimera tříděny podle čtyř faktorů:

- Blížkost – vzorce jsou příbuzné zaměřením, významem
- Podobnost – nové vzorce nemají vnitřní vazbu, jsou si podobné vnějšími znaky (velikostí, počtem, časovou náročností)
- Uzavřenost – spojování vzniklých vzorců do nových vyšších (neoddělitelných) struktur
- Pregnance – sklon vnímat koncept (útvár) jako dobrý, pokud odpovídá představě jedince o symetrii, uspořádanosti a řádu a stabilitě.

Významný představitel pozdního Gestaltismu **Graham Wallas** aplikoval filozofický gestaltismus do oblasti společenských věd. Byl jedním z prvních, kteří upozorňovali na potřebu samostatného studia kreativity. Výsledky svého zkoumání kreativity a jejích procesů shrnul a publikoval v práci *The art of Thought*. Přichází zde s teorií kreativního procesu, z níž vychází většina moderních badatelů. **Kreativní proces se** podle G. Wallase skládá ze čtyř základních fází (graficky v příloze A):

1. Preparace (příprava) – fáze preparace slouží jedinci k shromáždění informací o řešeném problému, cíl je také pojmenován, případně jsou stanoveny základní hypotézy.
2. Inkubace (dozrávání) – v této fázi je třeba podle Wallase opustit další shromažďování informací, neboť nové myšlenky nevychází z vědomé mysli, je tedy třeba ponořit se do podvědomí.
3. Iluminace (osvícení) – pokud jsou první dvě fáze dobře zvládnuty, dochází při ponoření do nevědomé mysli k osvícení, náhlému vynoření nápadu, myšlenky. Jednoznačné vysvětlení, proč k tomuto jevu dochází, neexistuje. První takový pocit osvícení, který se vynoří, nemusí nutně znamenat řešení, je pak třeba znovu se vrátit k druhé fázi procesu.
4. Verifikace (ověřování) – v této fázi je nalezená idea prověřována a zkoušena, zda co nejvíce odpovídá stanovenému cíli.

Wallasova teorie přesto, že je základem i pro současná bádání, má i svá slabá místa. Jedním z takových, je jeho chápání inkubace. Wallas tuto fázi pojímá pouze jako pasivní proces. Jestliže je dnes kreativita popisována jako proces dynamicky - aktivní, nelze tedy z hlediska tohoto chápání předpokládat, že tak, jak popisuje Wallas, se myšlenky ve fázi inkubace budou pouze pasivně proplétat, asociovat, růst, až se vynoří řešení, naopak aktivitu nevědomí je třeba k vzniku nových myšlenek aktivně podněcovat.

Rozvoj výzkumu kreativity v 20. století

20. století, tak jako v nejrůznějších oborech lidského zkoumání, znamenalo překotný vývoj i v rozvoji teorie kreativity. Přispěl k tomu celý charakter tohoto rozporuplného století. Zejména dvě světové války a z nich pak významnou měrou ta druhá, která měla nepřímo, vytvořením potřeby řešit v krátkém čase problémy vojenské, politické, nebo technické, velký vliv zejména na americkou psychologii a tím i na výzkumy kreativity. Humanističtí psychologové se ve dvacátém století postupně odklání od studia obranných mechanismů a „kompenzačního“ modelu (viz. na konci 19. století např. Freud), a věnují se studiu „zdravých“ kreativních jedinců. Nemalou měrou ke zkoumání kreativity přispělo i probuzení zájmu o kulturní antropologii. Zkoumání kreativity v první polovině 20. století výrazně ovlivnili předváleční emigranti německé psychologické školy, kteří se od konce třicátých let usadili v USA.

Kurt Lewin (1890 – 1947), německý psycholog pozdního gestaltismu (emigroval do USA) se zabýval mj. problematikou lidské vůle a motivací k jednání, k výzkumu kreativity přispěl zejména svou teorií dynamické psychologie skupin. Popsal jak negativní, tak i pozitivní dynamický vliv jedince na skupinu a vliv skupiny na jedince.

Abraham Maslow (1890 – 1970), zakladatel humanistické psychologie revidoval názory Freuda a Adlera kritikou přikládání příliš velkého významu neukojeným potřebám člověka pro následnou iniciaci kreativity. Maslow se zabýval lidskými potřebami (motivacemi), které nazýval **hierarchií potřeb**. Dvěma nižšími potřebami člověka jsou podle Maslowa potřeba využití vlastního potenciálu (seberealizace) a touha po pochopení světa a smyslu a cíle života. Jako nejvýznamnější pro kreativitu shledává proces seberealizace. **Lidé, kteří jsou seberealizovaní, nejsou rozptylováni uspokojováním běžných potřeb a v uvolněném čase mohou usilovat o nové myšlenky, prožitky.**

Na zkoumání Lewina i Maslowa navázal **Carl Rogers** (1902 – 1987), který hledal znaky osobnosti nejvíce typické pro kreativní jedince. Na základě svých výzkumů stanovil tři vlastnosti, jejichž popis pak rozvinuli jeho následovníci:

1. Citlivost, otevřenost novým zkušenostem.
2. Schopnost hodnocení situací podle autonomních vnitřních norem.
3. Schopnost experimentovat, kombinovat, riskovat.

Podle Rogerse je vysoká pravděpodobnost, že jedinec s těmito charakteristikami bude také ve výborné duševní kondici. Je zde již výrazně patrný posun od Freuda a Adlera (podle nich je kreativita výsledkem frustrace z neuspokojené potřeby - kreativní jedinci jsou často duševně nevyrovnaní).

Erich From (1900 – 1980) byl dalším německým filozofem, který emigroval do USA a podobně jako Maslow dochází k poznatku, že kreativita je založena zejména na potřebě naplnit svůj potenciál (překonat pouhou pudovou podstatu člověka). Po naplnění tvůrčího potenciálu se dostavuje pocit euforie.

Herbert Lehman a **Wayne Dennis** zkoumali kreativitu především na základě relativně značného množství životopisů, především mužských jedinců (což je nevýhodou těchto zkoumání, neboť nebyla zdokumentována kreativita u žen). Pro další zkoumání kreativity je zajímavý zejména jejich poznatek, že mládí není podmínkou pro velké tvůrčí počiny, naopak na umělcích i vědcích dokazují, že lidé jsou kreativní stejně i ve věku šedesátí, či sedmdesátí let, přičemž vrchol bývá zpravidla v období okolo čtyřicátého roku věku jedince.

Dalším přelomovým obdobím pro kreativitu se stala druhá světová válka, přestože znamenala smrt miliónů lidí a ovlivnila na dlouho životy dalších generací, byla reálně impulsem k stále naléhavější potřebě studia kreativity jako samostatné vědecké disciplíny. To se postupem času stává skutečností a kreativita přestává být zkoumána pouze jako součást psychologie, její výzkum se spolu se společenskou potřebou kreativity jako klíčové kompetence moderního člověka osamostatňuje a nadále je k ní již přistupováno jako k samostatné vědní disciplíně.

Začátek zkoumání kreativity s pohledu jejího moderního chápání je odbornou veřejností obvykle spojován s americkým psychologem Joem Paulem Guilfordem.

Joe Paul Guilford (1897 – 1988) charakterizoval a vymezil kreativitu ve smyslu psychologického významu tohoto slova a pojmenoval kreativitu jako samostatnou vědní disciplínu. Na jeho definici pak navazují další současní autoři. Dále velmi významně ovlivnil výzkum kreativity svým *schématem kreativního řešení problému*. Své schéma (model) nazval **CPS** – *Central problem solving* a v jeho řešení vycházel z teorie G. Wallase. Guilford vymezuje svůj model CPS šesti základními fázemi (graficky v příloze A):

1. *Vnější vstup* – je somatické povahy; pocit, který vychází z rozporu očekávaného a skutečného.
2. *Filtrace* – pozornost je filtrována (zaměřuje se na problém), tak aby nedošlo k ztrátě pocitu daného vnějším vstupem.
3. *Poznání problému* – problémová situace je vědomě přijata řešitelem; problémová situace je strukturována; další vstupy jsou dále filtrovány (kvalitní filtr je zde ukazatelem kreativních kompetencí řešitele) a tříděny, tak aby opět nedošlo k úniku, již vědomému odstoupení od úkolu náročností přesahující sebevědomí řešitele
4. *Produkce (konstrukce odpovědí)* – na základě úspěšných předchozích fází řešitel generuje nové myšlenky a nápady. I zde může znovu dojít k úniku, pokud je řešitel již zcela spokojen s „první“ vygenerovanou odpovědí na problém. Pak ovšem nelze takto ukončený proces považovat za kreativní.
5. *Poznávání nových informací* – po překonání možného úniku na konci předchozí fáze, dochází v této fázi k virtuálnímu uplatnění navrhovaných řešení v realitě. Na základě toho vznikají nové vstupy, které jsou opět filtrovány; opět je třeba bránit se možnému úniku, kdy problém zdánlivě nemá řešení.
6. *Produkce dalších odpovědí* – generování dalších odpovědí, na základě kterých jsou nové nápady a myšlenky již realizovány v realitě.

Guilford definuje kreativitu jako vlastnost člověka, vycházející z určitých potřeb a projevující se mentálními procesy směřujícími k cíli. Kreativitu vymezuje pomocí kategorií svého strukturálního modelu inteligence - **strukturální model inteligence** – tři dimenze, obsahová, produktová, činnostní, různými kombinacemi kategorií obsažených v těchto dimenzích je možný vznik až 150 různých komponent inteligence.

Vymezení kreativity podle Guilforda:

- Kreativita figurální – do této oblasti je zařazena architektura, díla výtvarného umění uměleckých řemesel apod.
- Kreativita symbolická – matematika, ale i hudba, divadlo, balet
- Kreativita sémantická – žurnalistika, literatura
- Kreativita sociální – pedagogika, psychologie, veřejná činnost

Guilfordova teorie duševních funkcí: pro kreativitu je jedním z jeho nejdůležitějších zjištění skutečnost, že lidský intelekt je složen z pěti typů duševních operací:

- Poznání - znovu odhalení, nebo rozpoznání charakteristických rysů dané situace
- paměť - neboli uchování známých skutečností
- **konvergentní myšlení** - myšlení vyplývající ze správné odpovědi na otázku, která může mít pouze jednu správnou odpověď
- **divergentní myšlení** - myšlení různými směry nebo hledání řady odpovědí na otázky, na které existuje řada správných odpovědí ("Co by se stalo, kdyby ...?")
- zhodnocení - neboli rozhodnutí učiněná v souvislosti s přesností, správností nebo vhodností informací získaných na základě předchozích čtyř operací

Podle Guilforda je kreativita, stejně, jako jakákoliv jiná schopnost člověka měřitelná (*psychometrika*). Zkoumají se faktory, které ovlivňují systém (kreativitu) a které jsou na začátku zkoumání neznámé. Tyto faktory Guilford popisuje takto (Guilford, 1967: in Žák, 2004):

- Slovní plynulost – schopnost využívat svou slovní zásobu k vybavování si velkého počtu podobných slov, důležitá je i schopnost vzájemné kombinace slov.
- Ideační plynulost – schopnost vybavovat si myšlenky, věty, výrazy, s podobným významem (ze stejné kategorie).
- Spontánní obrazová flexibilita – pružnost vnímání a vnitřní imaginace, schopnost rychle dojít k určité obrazové představě.
- Spontánní sémantická flexibilita – podobný faktor jako předchozí, ale zde se jedná o schopnost rychle generovat myšlenky a struktury sémantické povahy (slovní kombinace, např. na základě vjemu – přečtené novely strukturu budoucí divadelní hry).
- Asociační plynulost – schopnost rychlého asociování k určitému slovu, či pojmu: auto – kola – silnice – řidič - benzín...).
- Expresivní plynulost – schopnost průběžně tvořit nové vazby mezi strukturami (schopnost např. u řečníků – další věty tvoří kontinuálně během přednesu).
- Obrazová adaptabilita – schopnost rekonstruovat vizuální vstupy, schopnost přestavovat, restrukturalizovat nejen jednotlivé obrazy, ale i větší celky.
- Originalita – těžko popsatelný faktor vzhledem k obtížnému stanovení co je vlastně originální (zpravidla to, na čem se shodnou odborníci). V testech se hodnotí zejména původnost dosaženého řešení.
- Figurální a sémantická elaborace - schopnost kombinovat slovní i vizuální vjemy a přetvářet je v nové výsledky.

Více k testování kreativity dále v kapitole: 1.2.4

Do současného pohledu na problematiku kreativity (přibližně od počátku šedesátých let) je zahrnuta také problematika lidského intelektového potenciálu. Stěžejní je v této oblasti výzkum a teorie *Mnohoúrovňové inteligence Howarda Gardnera* (americký pedagog působící na Harvardu), na kterou ve svých populárních

knihách navazuje **T. Buzan**, který hovoří také o termínu *kreativní inteligence* (viz. dále na konci této kapitoly).

Podle **H. Gardnera** disponuje každý člověk různými druhy inteligence, které jsou u každého člověka jinak rozvinuty. Zajímavé je, že podle nejnovějších výzkumů, pro vysokou míru kreativity nemusí být žádná z těchto úrovní mimořádně rozvinuta. Pro vymezení jednotlivých úrovní inteligence vytvořil Gardner kritéria, jimž vyhovují následující oblasti:

Jazyková oblast – je spojena se schopností učit se jazyky, gramatické, rétorické projevy atd. Tato oblast je spojena s levou hemisférou mozku.

Fonetická oblast – je ovládána pravou hemisférou mozku, je spojena s hlasovými projevy (intonací, modulováním, barvou hlasu).

Logická oblast – je ovládána pravou hemisférou u mužů a levou u žen, je spojena se schopností zvládat matematické úkoly, abstrahovat a kombinovat.

Prostorová oblast – je ovládána pravou hemisférou, je spojena se schopností vnímat předměty (jejich tvar a prostorové umístění).

Somatická oblast – je spojena se schopností ovládat (koordinovat) pohyby.

Osobnostní oblast – je spojena se schopností sebepoznání (v kontextu sociálních vztahů).

T. Buzan, autor populárních knih o praktickém využití kreativních technik (mj. autor techniky nazvané *Myšlenková mapa*) definuje **kreativní inteligenci** „jako schopnost myslet v nových rozměrech, být originální, v případě potřeby se vyčlenit z houfu“ (Buzan, 2000: in Žák, 2004, str. 115).

Jako charakteristiku kreativní inteligence T. Buzan uvádí:

- Flexibilitu – schopnost využívat všechny smyslové kanály, schopnost přetvářet struktury ve struktury jiné.
- Pohotovost - schopnost rychle produkovat myšlenky, nápady.
- Originalitu – schopnost vytvářet inovační řešení, využívat nových postupů, unikátní nápady.
- Rozvoj myšlenek – schopnost rozvíjet myšlenky, nápady kombinovat a přepracovávat.

1.1.2. Moderní přístupy k teorii kreativity

Východiska k definici kreativity

Většina současných odborníků věnujících se studiu kreativity, jako dnes již etablovaného samostatného oboru, vychází ve svých závěrech zpravidla z teorií J. P. Guilforda a poznatků psychologie učiněných od 60. let 20. stol. (viz. předchozí kapitola). Současné zkoumání se často specializuje na výzkum aplikovaný v jednotlivých oborech lidské činnosti (profesní kreativita – poznatky jsou podporou pro podnikání, v pedagogice, výzkumné činnosti, umělecké tvorbě a dalších). Z dalších významných a v našem prostředí nejčastěji citovaných současných teoretiků lze zde uvést amerického psychologa **J. S. Daceyho** (spoluautor knihy Kreativita, z které čerpá i tato práce, v podstatné míře v kapitole 1.2., a to zejména z poznatků o biologických, psychologických a sociálních faktorech, jež kreativitu ovlivňují) a **Theresu M. Amabileovou**, významnou psycholožku, která se věnuje zejména výzkumům souvisejícím s vlivem pracovního prostředí na kreativitu a motivaci.

Theresa M. Amabile podrobně rozvinula model kreativního procesu podle neúplného modelu G. Wallase. Vychází z teorie J.P.Guilforda, do jehož psychometrického pohledu, doplnila poznatky z vlastních výzkumů. Kreativní proces není jen sledem logicky návazných akcí. Podle Amabileové se jedná o systém, kde se významně projevují a vzájemně prolínají jednotlivé složky kreativity. Jak již bylo zmíněno, většina současných badatelů vychází při definici kreativního procesu z modelu G. Wallase (popř. z dopracovaného J. P. Guilfordem). Tyto modely mají vždy v zásadě pět základních fází:

1. Charakterizaci úkolu.
2. Přípravu.
3. Tvorbu odpovědi.
4. Vyhodnocení odpovědi.
5. Závěr a jeho posouzení.

T. M. Amabileová doplňuje tento model o vliv složek kreativity, které působí v průběhu kreativního procesu.

Podle Amabileové má kreativita jedince tři základní složky:

- **Kompetence oborové** – člověk je v praxi kreativní vždy v určitém oboru, není kreativní jen tak, obecně (např. kreativní architekt, designér a malíř, ne však zároveň např. lékař - mikrobiolog). Předpokladem pro kreativní výsledky v každém oboru jsou pak oborové znalosti. Jsou základem (zákl. složkou) k tomu, aby mohlo vzniknout kreativní dílo.
- **Kompetence kreativní** – Amabileová popisuje projevy jedinečných schopností rozvíjet talent a kreativní dovednosti ve třech oblastech:
 - *Kognitivní styl* – schopnost nahlížet na problematiku v souvislostech, schopnost vyprostit se z naučených šablon uvažování
 - *Heuristika* – neomezovat se na vyzkoušené modely hledání řešení, ale vnímat problém komplexně, nepostupovat lineárně (pozn.: heuristika – věda o objevování.
 - *Využívání kreativních technik* – kreativní jedinec je motivován svou prací při řešení problémů, je na této činnosti vnitřně zainteresován a tak je zainteresován i na vlastním rozvoji. Efektivita práce a její zdokonalování (zvyšování) je samo o sobě výrazným vlivem na kreativitu
- **Motivace** – zde je myšlena motivace k řešení úkolu a Amabileová vychází z dělení pracovní motivace (90. léta 20. století):
 - **motivace vnitřní**: jsou motivace, které jedinec niterně pociťuje, akceptuje a jsou v souladu s jeho vnitřními procesy (výraznou motivací může být také samotný kreativní proces, ne jen jeho výsledek)
 - **motivace vnější**: nejsou tak zásadní jako motivace vnitřní, nejsou vždy kompatibilní s vnitřními potřebami jedince, proto jim nepřikládá takový význam jako vnitřním motivacím. V pracovním prostředí jsou takovými motivacemi plat a soubor různých benefitů na finanční, nebo nefinanční bázi, ale i pochvala nadřízeného, nebo různá nařízení apod.

Amabileová také charakterizuje kreativní dílo (více viz. níže v této kapitole).

Tak, jak historicky postupovalo zkoumání lidské psychiky a duševních schopností, měnil se i pohled na původ a mechanismy lidské tvořivosti. Od antických představ, že nová myšlenka je božským darem, který je ovládán prostřednictvím múz, přes teze raného středověku o účasti vůle člověka na božím díle, kdy jako hlavním inspiračním

zdrojem zůstává božské vnuknutí, až po názory a teorie osvícenských a humanistických filozofů, kteří již vycházejí z množství vědeckých objevů své doby, a kdy se již poprvé objevují počátky teorie o biologicko – psychosociálním původu kreativity. Pro zkoumání kreativity přínosný vědecký konflikt teorií asocianistů a gestaltistů v 19. století, znamená ve svém důsledku dokonalejší pohled na myšlenkové procesy člověka, předznamenal moderní přístup ke zkoumání kreativity a je základem pro obrovský vzestup psychologie ve století dvacátém.

Moderní psychologie 20. století přináší zkoumání kreativity jako již samostatného oboru a poznatky zejména z poválečného období, často získané na základě společenské poptávky související s hospodářskou konjunkturou, jsou také přímo aplikovány do praxe (především v angloamerickém prostředí).

Současní vědci, zkoumající kreativitu člověka vychází ve většině z Wallasových a zejména Guilfordových teorií, které dále rozvíjí, doplňují a revidují pomocí nových výzkumných studií. Pro současné výzkumy je důležitý zejména pokrok znalostí v oblasti psychických, sociálních faktorů a ve spolupráci s lékařskými obory jakými jsou např. biologie a fyziologie i významně v oblasti biologických faktorů, které ovlivňují kreativní myšlení a kreativitu jedince.

Návrh definice kreativity

Z předchozího vyplývá, že uspokojivá, jednoduchá definice čítající několik řádků neexistuje. Vždy je třeba na kreativitu nahlížet, jako na složitou schopnost jednotlivce či skupin determinovanou různými faktory. Aby bylo možné definovat kreativitu, je třeba stanovit, v kontextu jakých hledisek je třeba kreativitu chápat, jak kreativitu poznat (respektive jaká jsou kritéria k označení produktu, nebo myšlenky za kreativní a také, co je pro kreativitu charakteristické.

Jak chápat kreativitu:

J. Žák v knize Kreativita a její rozvoj (2004) uvádí, že kreativitu lze v souhrnu chápat jako:

1. Schopnost (tvořit nové nápady, nové kombinace, nové aplikace stávajících řešení.
2. Postoj osobnosti – flexibilita v přístupu k řešení, vstřícnost ke změnám, ochota pracovat s novými nápady.
3. Proces – má určitý řád, charakterizován je vysokým úsilím a kontinuální myšlenkovou činností na generování řešení, je zde prostor pro improvizaci a odvahu.

Co je charakteristické pro kreativitu:

Kontinuita a flexibilita v myšlení – kontinuita v myšlení jedince (sbírání a uchovávání podnětů, myšlenek, informací, nápadů) je využívána kreativitou v situacích, kdy je výhodné sousledné generování velkého počtu myšlenek, kdy se nedostavuje hned nová vhodná idea. Flexibilitou (která je zásadní charakteristikou kreativity) je myšlena schopnost uvažovat v nových souvislostech, tvořit nová spojení.

Imaginace – představivost mají pouze lidé. Vychází z vědomého uvažování. Spojováním myšlenek a souvislostí vznikají „obrazy“ nových možností řešení. Vysoká míra imaginace je pro kreativitu charakteristická.

Laterální a lineární způsob tvorby – lineární způsob tvorby předpokládá logická spojení zaznamenaných informací. Je přínosný v okamžicích rozhodování. Laterální způsob tvorby je spíše intuitivní. Nové informace není někdy možné logicky navázat na již stávající, je proto nutné tyto vazby vytvořit nově a zaujmout k této informaci stanovisko (prozatímní – emoční).

Posuzování kreativity (kritéria):

Aby mohlo být posouzeno, zda je výsledný artefakt kreativním, je třeba stanovit určitá kritéria. Ze zkoumání kreativity různých autorů vyplývají tato základní kritéria, která shrnuje T. Amabileová (1983, in Žák, 2004, str. 28 - 34) ve své definici: *„Dílo, nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je novým, užitečným, správným, přínosným řešením zadaného úkolu, a zároveň do jaké míry je úkol heuristický (objevný, originální, původní, předpokládající nové řešení) než algoritmický (známý úkol s rutinním řešením)“*.

Hlediska pro posuzování kreativních řešení:

- **Inovativnost** (originalita) – dílo, které vznikne v kreativním procesu, je považováno za kreativní, pokud je nejen nové, ale zahrnuje v sobě originální nápad, myšlenku, nebo nové spojení a rozvinutí dosud neexistujících souvislostí.
- **Správnost** (validita) – dílo, které je nové i originální, je považováno za kreativní také až tehdy, pokud naplňuje svou funkci zadání (patří mezi ně např. i vnitřní impulsy umělců).
- **Aplikovatelnost** (využitelnost) – každý výsledek, který je správný a originální ještě nemusí být prakticky využitelný (nelze ho pak v tomto smyslu považovat za skutečně kreativní počín).

- **Užitečnost** (přínosnost) – každé dílo je považováno za kreativní, tehdy, pokud je nejen nové, splňující kritérium správnosti, ale také pokud je využitelné. Samotná využitelnost ještě nevyjadřuje hodnotu, kterou využití takového artefaktu přináší. Hodnotu je třeba vidět v přínosu nového řešení, např. kreativním procesem je zvýšena tuhost karoserie automobilu, hodnota takového řešení spočívá ve zvýšení bezpečnosti pasažérů.

Kreativita z pohledu různých přístupů k jejímu zkoumání:

Pokud jsou výsledky zkoumání kreativity zobecněny z pohledu různých přístupů k jejímu zkoumání, s důrazem na odlišná specifika popisovaná v definicích, lze, ze současného pohledu na její zkoumání popsat synteticky kreativitu např. podle Frankové takto:

- *„**Kreativita jako individuální jev** je tvorbou něčeho nového, užitečného vzhledem k jedinci, který tvoří. Je to proces, který zahrnuje interakce mezi myšlením, osobnostními vlastnostmi a motivací jedince. Kreativita na úrovni jedinců je považována za základ kreativity týmu i organizace. Podpora kreativity na individuální úrovni zlepšuje kreativitu týmovou i organizační.*
- ***Kreativita jako sociální jev** je tvorbou něčeho nového a užitečného vzhledem k sociálnímu, nebo kulturnímu prostředí jedince, který tvoří (a to včetně prostředí týmového a organizačního). Kreativita je spjata na jedné straně s porušováním dosavadních společenských pravidel a s tvorbou nových sociálních norem, na druhé straně se neobejde bez tzv. sociokulturní validizace.*
- ***Kreativita jako týmový jev** je tvorbou něčeho nového a užitečného vzhledem k týmu, do kterého je jedinec, který tvoří začleněn, případně může jít o společný týmový kreativní výstup. Týmová práce má v organizační kreativě významnou roli a je ovlivňována celou řadou faktorů jak na individuální, tak na týmové i organizační úrovni.*
- ***Kreativita jako organizační jev** je tvorbou něčeho nového a užitečného vzhledem k organizaci, ve které je jedinec nebo tým, který tvoří, začleněn, případně může jít o společný organizační výstup. Organizace představují charakteristická prostředí, která mohou podněcovat a podporovat kreativní a inovativní chování svých členů, nebo jsou kreativní a inovativní samy o sobě.“*
(Franková, 2011, str. 52).

Stejně jako kreativita má i **kreativní myšlení** různé možnosti definic, které se v obecné rovině shodují na tom, že je kognitivním procesem, při němž probíhá získávání poznatků a jejich další zpracovávání, manipulování, hodnocení a tvoření.

„Kreativní myšlení - je specifický druh myšlení, pro nějž jsou typické: vysoká motivovanost, vytrvalost, odpovědnost, schopnost inspirovat se různými podněty, dovednost spojovat poznatky z různých oborů, odmítání tradičních postupů, nezávislost na autoritách, hledání variantních řešení, smysl pro originalitu, snaha vyřešit problém, objevit podstatu, nalézt nový postup či vytvořit nové umělecké dílo, tendence k úspornosti, elegantnosti, kráse nového řešení. Tvůrčí myšlení není jen záležitostí vloh, nadání, ale také schopností a jejich citlivého rozvíjení“ (Průcha, Walterová, Mareš, 1995, str. 236 in Petrová, 1999, str. 18).

1.1.3. Osobnost a struktura osobnosti

Na tomto místě, vzhledem k tématu této práce je třeba předchozí shrnutí ještě doplnit a konkretizovat, směřem k problematice vnímání osobnosti, od které jsou žádána a očekávána kreativní řešení. Není cílem v této krátké kapitole vyčerpát tematiku teorií osobnosti – v uplynulých 100 letech bylo psychology navrženo mnoho definic osobnosti, často charakterizovaných i protichůdnými názory jejich autorů. Jednotlivé teorie osobnosti jsou dostatečně popsány v odborné literatuře (shrnuje přehledně např. Drapela, 1997).

Drapela navrhuje tuto obecnou definici osobnosti: „Osobnost je definována jako dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Výraz chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální interakci atd.“ (Drapela, 2007, str. 14).

Intrapersonální (vnitřní pochody osobnosti) a interpersonální (vztahy s okolím) síly, které tvoří naše chování, jsou obecně označovány jako dynamika osobnosti. Podle Drapely *„je vnitřní svět každé osoby složitou strukturou takové dynamiky – fyziologických, psychologických a sociálních potřeb, které působí jako motivační činitele. Jsou zde i napětí a konflikty, jež jsou vyvolávány tlaky z vnitra osoby, nebo jejího prostředí“*. (Drapela, 2007, str. 13).

Pokud podle současného českého psychologa R. Kohoutka (dostupné na <http://www.rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-v-psychologii>), pohlížíme na osobnost z pohledu biologicko-psychosociálního systému, lze osobnost sledovat ve třech základních oblastech:

- **struktura osobnosti** zahrnuje složky, z nichž je osobnost vystavěna, vnitřní architekturu jednotlivých složek osobnosti, jejich souvislost a vzájemné vztahy
- **dynamika osobnosti** označuje síly a pochody, působící, utvářející a aktivizující chování a prožívání jedince. Zkoumá příčiny určitého chování jedince. Dynamika osobnosti zahrnuje také oblast motivů a motivace vědomé i nevědomé. Faktory, které iniciují, udržují a směřují chování (např. potřeby, snahy, zájmy, sklony, návyky atd.). *„Motivace je vlastně aktivující a zaměřující činitel chování organismu. Je to hlavní dynamizující činitel organismu“*.

- **ontogeneze osobnosti** zkoumá charakteristické chování a prožívání jedince soustředěně na jeho vývoj v čase – vertikálně v životních fázích, které prožívá. „O osobnosti se často z vývojově psychologického hlediska hovoří až od tří let, kdy se dítě začíná označovat první osobou singuláru (já)“.

Podle Kohoutka lze všechny **vlastnosti osobnosti** rozdělit do následujících subsystémů (popis typických osobnostních rysů **kreativní osobnosti** je uveden dále také v kapitole 1.2.1. - Psychologické faktory):

- *genderové, tělesné a výrazové vlastnosti*
- *rysy temperamentu*
- *rysy charakteru*
- *osobní schopnosti*
- *strukturální, dynamické (motivační)*
- *vývojové vlastnosti*

1.1.4. Kompetence

Obecně lze kompetenci jedince definovat jako: „*schopnost a ochotu plnit úkoly*“ (Burgoyne, 1988, in Chadt, Kouřil, Pechová, 2009, str. 8). Podle názoru vědců zabývajících se výzkumem kreativity v současnosti (viz. kapitola 1.1.2.), jsou kompetence (způsobilosti) spolu s motivacemi základní složkou kreativity. S ohledem na téma této práce lze uvést, že úspěšnost současných organizací (firem) je mimo kompetence oborové výrazně závislá na rozvoji tzv. klíčových kompetencí (způsobilostí).

„Klíčové kompetence jsou zčásti určitým druhem metavědomostí a zacházení s vědomostmi a jsou tudíž opravdovou pomocí pro pochopení a řešení nejrůznějších problémů v situaci rychle se měnících rámcových podmínek“ (Reetz, Reitman, 2001: in Chadt, Kouřil, Pechová, 2009, str. 15).

Výhodou je, že tzv. klíčové kompetence jsou v čase trvalejší proti rychleji zastarávajícím oborovým znalostem. Složky kreativní kompetence lze popsat takto:

- Odpovědnost a spoluzodpovědnost – vyjadřuje připravenost jedince odpovědnost přijmout nebo převzít.
- Informace – samostatnost jedince v jejich využití a zpracovávání.
- Cíle – schopnost jedince na jejich stanovení a plánování.
- Dokumentace – schopnost shrnutí, popisu, reflexe.
- Optimalizace – stálé zlepšování procesů.
- Otevřenost – vnímavost k novým podnětům.
- Komplexnost – náhled z širšího pohledu, schopnost jednotlivá řešení spojovat do vyšších celků.
- Procesy – znalost optimálních postupů vedoucích k cíli.
- Analýza – schopnost poznání problému.
- Alternativní řešení – odpoutání se od stávajících postupů, řešení netradičním způsobem.

(zpracováno podle Chadt, Kouřil, Pechová, 2009, str. 7 – 18).

Kompetenční model:

Podle Pavlíka (2002: in Chadt, Kouřil, Pechová, 2009) jsou současné kompetenční požadavky tvořeny souborem schopností definovaných takto (dále viz. také příloha B – kompetenční model z hlediska vývoje požadavků):

- IQ – odborné, analytické schopnosti, specifické schopnosti související s intelektem
- EQ – emocionální, neboli také sociální či kulturní kompetence
- AQ – akční kompetence – schopnost přijímat výzvy

Kombinací těchto kompetencí je CQ – což je označení pro kreativní kompetenci.

Členění kompetencí podle jejich struktury:

Podle Belze, Siegrista, (2001) můžou být kompetence členěny podle struktury, která je tvoří (inteligence, schopnosti, dovednosti, osobnostní rysy, vědomosti, postoje, motivy, hodnotové škály) přibližně takto:

- **Kompetence sociální** – komunikativnost, schopnost kooperace, kolaborace, schopnost spolupracovat v týmu, čelit konfliktům a řešit je.
- **Kompetence personální** – vztah sama k sobě, schopnost sebereflexe, vědomý - cílený vlastní rozvoj, vlastní hodnoty.
- **Kompetence metodické** – schopnosti analýzy, systematičnost, schopnost dojít ke kreativním řešením, schopnost třídit a zpracovávat informace v kontextu, schopnost kritického úsudku.

Současná poptávka po klíčových kompetencích se odráží v rozvoji tréninkových metod, které jejich rozvoj umožňují. Pro celý proces získávání klíčových kompetencí je nezbytný otevřený, dobrovolný přístup, schopnost učit se ve smyslu přijímat životní, praktické situace jako zdroj nových informací. Zcela nezbytná je rozvinutá schopnost reflexe. Účinná reflexe je uplatnitelná zpravidla spíše v kolektivu a je vstupním schopností pro kritické uvažování. Při reflexi dochází k soustavnému procesu korelace prožitého, s dovedností tyto situace zvládat. Dochází k propojování jednotlivých souvislostí a tím ke k žádoucím korekcím hodnotového žebříčku, osobnostních cílů a dlouhodobých strategií.

1.2. Poznatky z teorie kreativity, předpoklady kreativity

1.2.1. Faktory podmiňující kreativitu

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, současné výzkumy se přiklání k determinaci kreativity základními faktory povahy psychologické, sociální a biologické. Přestože tyto základní faktory budou dále popsány v samostatných kapitolách, je třeba v kontextu současného přístupu k výzkumu kreativity vždy uvažovat, že tyto faktory působí společně – vzájemně se ovlivňují. Hovoříme pak, např. o psychosociálních vlivech na tvořivé úsilí, nebo např. Dacey, Lennonová (2000) uvádí „*biologicko – psychosociální model sebeovládání*“ apod.

Psychologické faktory

Každý jedinec je nositelem určitých charakteristických rysů své osobnosti. Z dosavadního vědeckého zkoumání kreativity, nelze dosud s jistotou stanovit, že osobnostní rysy mají příčinnou souvislost s kreativitou jedince. Současní badatelé se však shodují, že mají zásadní vliv na kreativní proces (jsou jeho součástí). Význam rysů osobnosti pro kreativitu je obvykle považován za větší, než je vysoký stupeň inteligence, či mimořádné schopnosti v určité oblasti.

Při zkoumání tvořivých schopností a tvořivého myšlení došlo na konci 20. století ke spojení hledisek vycházejících z diferenciální psychologie (vyčlenění tvořivých schopností z tradičního pojetí inteligence) a obecné psychologie (studium průběhu myšlení a jednání v situacích).

„Řešení problémů představuje komplexní aktivitu, na které se podílejí vedle kognitivních procesů a struktur, mentálních modelů a plánování, také orientace a explorační, perceptivní a pamětní pátrání, praktické aktivity a motivační i emoční činitelé.“ (Chalupa, 2005, str. 25).

Dacey (in Dacey, Lennonová, 2000) definuje deset osobnostních rysů, které mají největší význam pro kreativitu. Největší důraz klade na „**toleranci k dvojznačnosti**“ a uvádí, že dalších devět vlastností přispívá k podpoře tohoto osobnostního rysu. Jako další, pro tvůrčí proces významnou charakteristiku samostatně popisuje „*sebeovládání*“.

Deset rysů kreativní osobnosti podle Daceyho:

1. *Tolerance k dvojznačnosti* – jako dvojznačná je popsána situace, kde nejsou známy ověřené postupy, kde nejsou dána jasná pravidla a ohraničující podmínky. Vstřícnost k takové situaci (je pro ně výzvou) je příznačná pro tvořivé osobnosti. Pro tvořivou osobnost taková dvojznačná situace není hrozbou, ale shledává ji jako zajímavou a vzrušující.
2. *Stimulační svoboda* – tvořiví jedinci nejsou v dvojznačných situacích ovlivňováni (svázáni) stimuly, které by je nutili přijímat taková řešení, aby se dvojznačnosti vyhnuly (zbavily se strachu).
3. *Funkční svoboda* – je opakem funkční strnulosti. Je schopností odhalit nekonvenční řešení (např. užití předmětu známé funkce k jinému účelu a tím vyřešení problému). Míra funkční svobody se zpravidla snižuje s hloubkou dosaženého vzdělání.
4. *Flexibilita* – je schopností tvořivých osobností být otevřeni změnám a takové změny také vyvolávat. Je také schopností vidět problém v celém komplexu, nejen s fixací na jeho určitý aspekt.
5. *Ochota riskovat* – ochota k riskování je další z charakteristik tvořivých jedinců. Odmítnutí některých řešení okolím je známkou potřebného rizika, které skutečně tvořiví lidé často podstupují.
6. *Preference zmatku* – tvořiví lidé snadněji přijímají složité věci. Mají lepší dispozici a zájem vnést do složitosti řád, složitá řešení zjednodušit. Složitost je pro ně výzvou, zjednodušení pak řešením.
7. *Prodleva uspokojení* – tuto schopnost lze vyjádřit jako ochotu věnovat delší úsilí k řešení problému bez přímé vyhlídky na okamžitou odměnu.
8. *Oproštění od stereotypu sexuální role* – podle názoru existujícího téměř až do poloviny 20. století, byl ženský mozek považován za méně disponovaný ke kreativě. Dnes se objevují dokonce hypotézy, podle nichž zjednodušeně řečeno míra kreativity mužů, je ovlivněna přítomností některých vlastností standardně přisuzovaných spíše ženám (např. citlivost k pocitům), stejně tak u kreativních žen je třeba přítomnosti tradičně mužských vlastností (např. umění sebeprosazení).
9. *Vytrvalost* – úspěšní tvořiví jedinci zpravidla vykazují větší schopnost vytrvat při překonávání překážek v řešení problému. Schopnost vytrvalosti je zpravidla třeba při řešení složitých a dlouhodobých problémů, u nichž je procházení dílčími nezdary běžné.

10. *Odvaha* – pro tvořivé jedince znamená odvaha schopnost být např. v menšině, neboť skutečně kreativní řešení nebývají často alespoň v počátku jednoznačně jejich okolím přijímána. Tvořivý člověk musí být dostatečně odvážný při samotném prezentování svých výsledků, neboť riskuje například zesměšnění.

Vedle osobnostních rysů, je třeba k psychologickým faktorům charakterizujícím kreativitu zařadit také **kognitivní faktory**. Několik příkladů kognitivních faktorů:

- Divergentní myšlení – (viz. Guilford, kapitola 1.1.2.)
- Flexibilita ega – schopnost přizpůsobovat se proměnlivým okolnostem.
- Mobilita – schopnost uplatňovat složité i jednoduché myšlenkové procesy.
- Užívání metafor – schopnost uplatňovat metaforické myšlení (nalézat vztahy mezi nesouvisejícími věcmi).
- Kognitivní styl – schopnost pracovat s problémem jako s celkem, rozloženým na části, kde jsou méně významné potlačeny („nezávislost na poli“).

Sociální faktory

To, že sociální faktory působí na kreativní počiny lidí lze neoddiskutovatelně vystopovat již v historii. V této kapitole, která vychází ze současných vědeckých poznatků, jsou stručně popsány výsledky zkoumání působení sociálních faktorů na vývoj kreativních schopností jedince. Především působení rodiny, sociálního kontextu, vzdělávání a kulturního prostředí, které obklopuje vyvíjející se kreativní osobnost je tím, co ze sociálního pohledu staví předpoklady ke kreativitě. Dále je také třeba zmínit, čím se vyznačuje společnost otevřená k výrazným kreativním počínům (jaké je pro kreativitu příhodné klima celospolečenské).

Úloha rodiny: především z hlediska počátečního vývoje jedince je pro míru jeho budoucích kreativních schopností úloha rodiny velmi důležitá. V prvním období života jedince úzce souvisí s některými biologickými faktory, které jsou zmíněny v následující podkapitole. Na základě současných výzkumů, které shrnuje Dacey, Lennonová (2000) je možno označit rodinný život vysoce kreativních lidí z mnoha hledisek jako odlišný od života lidí s běžnými schopnostmi. Lze potom vybrat několik oblastí, které jsou pro takové rodiny typické, a je třeba zde uvést, že některé z těchto charakteristik lze s úspěchem uplatňovat také pro vytvoření potřebné příznivé atmosféry např. při vedení kreativních týmů:

Rodinné kodexy chování – v těchto rodinách rodiče své děti vedou (tedy aktivně se jim věnují), nikoliv řídí (tedy neuplatňují ve větší míře autoritářský styl a od toho se odvíjí rodinná pravidla chování).

Zásadní období – podle výzkumů lze vysledovat šest životních etap, které jsou pro další rozvoj kreativity zásadní (vhodnými zásahy rodičů, učitele, vedoucího týmu, lze jedince povzbudit v další činnosti) jsou to zhruba období: 0-5 let, 11-14 let, 18-20, 29-31, 39-42 a 60-65let.

Humor – humor plní úlohu katalyzátoru, pro tyto rodiny je typický, typická je hravost ve všech oblastech (hra s rodinnými přezdívkami apod.)

Typ bydlení – zde se promítá spíše vyšší socioekonomický status těchto rodin, prostředí bydlení je často nekonvenční, často velmi odlišné od běžného. Projevuje se zde snaha vytvořit inspirativní životní prostor.

Uznání a podpora v raném věku – děti v těchto rodinách pocítují silnou podporu ze strany rodičů.

Trauma – podle výzkumů, děti těchto rodin zažívají více traumatických zážitků - ztráta blízké osoby apod.), což také v určitých případech může mít vliv na budoucí míru jejich kreativity.

Diskutabilní úloha školy – podle výzkumů, které popisuje Dacey, není vliv školy pro větší kreativitu rodiči ani dětmi hodnocen jako významný. Respektive škola může působit také jako negativní faktor pro rozvoj kreativity. Viz. níže v odstavci věnovaném vzdělávacímu systému.

Píle – tvořiví jedinci zpravidla pracují mnohem pilněji, než jejich okolí. Problémům, které řeší, se věnují intenzivněji a hlouběji.

Preference levé ruky (dominance mozkové hemisféry) – přestože z pohledu současné vědy se jeví problematika mozkových hemisfér složitější než se původně předpokládalo (více viz. Biologické faktory a Mozek, kapitola 1.2.2.) výzkumy ukazují mírně větší podíl leváků mezi výrazně tvořivými jedinci.

Rozdíly mezi pohlavími – kreativní jedinci zpravidla napodobují úspěchy svých otců, více se ale obracejí k matce pro podporu a povzbuzení.

Shoda názoru rodičů – podle výzkumů mají v těchto rodinách zpravidla na kreativitu a s ní spojené výkony svých dětí oba rodiče shodné názory.

Časté sběratelství – typické pro děti v těchto rodinách jsou různé formy sběratelství (odznaky, modely aut, modely dinosaurů apod.). Jde zde pravděpodobně o puzení ke sběru informací, jejich třídění a zpřehlednění.

Pohled dětí - děti se zpravidla sami hodnotí jako „jiné“ oproti ostatním, svoje vztahy s okolím ale hodnotí velmi kladně. Avšak zpravidla se nepovažují za „nejzdravější“ a ani za „mající nejvíc energie“.

Úloha sociálního kontextu:

Vzdělávací systém – Dacey ve svém shrnutí současných výzkumů bohužel dochází k závěru, že školy kreativitu spíše potlačují. Uvádí, že „učitelé, spolužáci a vzdělávací systém společně redukuje potřebu dítěte vyjádřit vlastní tvůrčí možnosti“. (Dacey, Lennonová, 2000, str. 64). Je to však obecné vyjádření, které ukazuje na školy obecně, nikoliv na jednotlivce z řad učitelů, nebo na některé typy škol, které mohou naopak kreativitu podněcovat. Jako hlavní příčiny tohoto nepříznivého stavu lze uvést např.:

- Autoritářský styl učitelů
- Tlak spolužáků na konformitu kolektivu
- Tlak učitelů na konformitu se systémem
- Malá tolerance školy k selhání
- Ideál rovnostářství

Role společenské odměny jako podpory nebo překážky – působení společenského prostředí na motivaci kreativních jedinců je další zkoumanou oblastí, která má velký vliv na míru kreativity dosahovaných řešení. Vnitřní motivace (zájem o nějakou činnost) je zpravidla považována za zásadní a motivace vnější (společenská odměna) za pouze vedlejší, která se může snadno stát brzdou. Vidina společenské odměny jako hlavního motivačního faktoru může znamenat pokles zájmu o věc samotnou a v konečném důsledku dosažení horších výsledků. Existují však druhy pozitivní vnější motivace, která musí být ve vztahu (v synergii) s vnitřní motivací (např. lepší vybavení a prostředky), které tvůrčímu procesu napomáhají (motivace viz. kapitola 1.1.2. v této části práce a kapitola Stimulace kreativity... 2.2.1. v druhé části).

Role kultury z pohledu geniality a kreativity – různí autoři se shodují na tom, že kultura společnosti může mít na kreativitu vliv pozitivní, ale i negativní podle toho jaké „kulturní klima“ je pro danou společnost standardem. Arieti nazývá společnosti, v kterých existuje pro kreativitu příznivé kulturní prostředí jako *kreatogenní společnosti* a uvádí devět jejich typických znaků.

„Kreatogenní“ společnost a její typické znaky (Arieti, 1976: in Dacey, Lennonová, 2000, str. 82):

- *„Dostupnost kulturních a fyzických prostředků.*
- *Otevřenost kulturním stimulům.*
- *Důraz na cestu k něčemu, nikoliv na pouhé bytí.*
- *Volný přístup ke kulturním médiím pro všechny občany bez rozdílu.*
- *Svoboda, nebo mírná diskriminace po silném útlaku, nebo úplné izolaci.*
- *Působení různorodých a často i protichůdných kulturních podnětů.*
- *Snášelivost vůči neobvyklým stanoviskům a myšlenkám zájem o ně*
- *Příležitost k interakci mezi významnými jedinci.*
- *Prosazování stimulů a ocenění.“*

Biologické faktory

Působení biologických faktorů na lidskou kreativitu bylo v minulosti zkoumáno zejména v souvislosti s duševními poruchami. Protože u každého člověka je základ jeho schopností vytvořen již při početí a z hlediska nervové soustavy je velmi důležitý vývoj v nitroděložním a prenatálním stádiu, vědci se v současnosti zaměřují na zkoumání faktorů, které ovlivňují další vývoj neuronů (např. vliv výživy, hluk, nebo ticho v okolí, barvy apod.).

Neurony (nervové buňky) jsou základní složkou nervové soustavy, uvádí se, že mozek dospělého člověka má okolo deseti miliard těchto nervových buněk. Podle Daceyho (2000) je pro kreativitu jedince velmi významný stupeň rozvoje mikroneuronů (viz. příloha D), které zajišťují přenos informací mezi obrovským počtem makroneuronových tras. Uvádí, že kritické pro rozvoj mikroneuronů, je jejich vývoj v prvních osmnácti měsících života jedince. Rozvoj mikroneuronů je závislý na okolních podmínkách. Důležitá je dietetická hodnota výživy, možnosti sociálních interakcí, zvuky okolí (příjemná hudba jako kladný vliv, vysoká hladina hluku, nebo naopak prostředí bez zvuku jako spíše negativní vliv), barvy okolí (pastelové zpravidla působí pozitivně) a vzhled prostředí obecně.

„Prostředí zjevně má vliv na dva aspekty duševních funkcí: schopnost přijímat informace a schopnost informace zpracovávat. Studie ukazují, že u ochuzených dětí tato dvě schopnosti ostře kontrastují s výkony dětí tvořivých... Změny neurologických faktorů (konkrétně mikroneuronů) ovlivňujících inteligenci a kreativitu, mohou nastávat nejen prostřednictvím výchovných stimulů (např. hračky podněcující tvořivost, ale i v důsledku neurochirurgie a chemické a elektronické stimulace... **neurologické faktory jsou zřejmě nezbytným, avšak nikoli jediným předpokladem tvořivosti.**“ (Dacey, Lennonová, 2000, str. 167 - 168).

V dalším období vývoje jedince dochází k postupně k rozvoji koordinace pohybů a k stabilizaci postupné preference jedné preferované strany (ve většině „praváci“ – viz. příloha D). Lze říci, že upřednostňované straně dominuje opačná strana mozkové hemisféry (více v následující kapitole o mozku). Současné výzkumy na rozdíl od původních hypotéz z konce 19. století, které přiřazovaly určité schopnosti, nebo činnosti dominanci vždy jen jedné z hemisfér, se současná věda přiklání spíše k tomu, že kreativita je výsledkem, stále ještě ne zcela popsané **syntéze obou těchto mozkových struktur** (více viz. dále v kapitole 1.2.2.).

Důležitou schopností, kterou můžeme řadit k biologickým faktorům ovlivňujícím kreativitu a kterou také zpravidla v mimořádně rozvinuté podobě disponují kreativní jedinci je paměť.

Paměť, je proces, při kterém dochází k ukládání, udržení a vybavování si informací v mozku. Kreativní jedinci mívají paměť rozvinutou na mimořádnou úroveň mj. také proto, že často mají mimořádné znalosti z oboru, v kterém se pohybují (viz. oborová kreativita). Paměť jim pak slouží jako zásobárna informací pro řešení problému (vylučování slepých cest k řešení) a je stále zdokonalována ukládáním informací přicházejících při hledání nových řešení. **Dá se říci, že jejich paměť má velký výkon, neboť jsou zpravidla velmi dobře schopni určit, co je pro zapamatování důležité a co nikoliv.** Paměť v jistém smyslu souvisí také s oborovými kompetencemi důležitými pro kreativní proces (viz. kapitola 1.1.4. Kompetence). Rozvíjení paměti - její trénink je pro kreativitu v každém případě pozitivní.

1.2.2. Podstata kreativního myšlení

Mozek

Abychom mohli hovořit o podstatě kreativního myšlení, je třeba nahlédnout nejprve alespoň stručně do lidské fyziologie. Lidským orgánem, který je nejvýznamnějším a nejsledovanějším z hlediska zkoumání kreativity je mozek. Mozek je řídicím orgánem nezbytným pro fungování všech životních funkcí. Hlavními částmi mozku jsou z anatomického hlediska: přední mozek, mozkový kmen a mozeček. Přední mozek je největší částí mozku a je rozdělen střední rýhou na objemově identické hemisféry (levou a pravou). Hemisféry mají charakter polokoulí navzájem spojených kalozním tělesem (jež je tvořeno svazkem nervových vláken). **Lidskému mozku je vlastní schopnost učit se a rozvíjet své schopnosti.** Znamená to mj., že lze rozvíjet jako jednu z lidských schopností také kreativitu. Vžitá představa, také podpořená některými výzkumy předpokládá, že dvě hemisféry mozku (levá a pravá) mají rozdílné vlivy na lidské myšlení.

Podle amerického neurobiologa **Rogera Sperryho** (in Žák, 2004) má levá i pravá hemisféra mozku specifické funkce. Levá hemisféra analyzuje, počítá, abstrahuje a rozhoduje na základě logických souvislostí. Rovněž ovládá měření času. Podle výzkumů je asi z 90% nadřazena pravé hemisféře, která je centrem na čase nezávislého myšlení, vizualizuje nové kombinace, vytváří nové kombinace, je centrem intuitivního, symbolického myšlení. **Pravá hemisféra je dominantní pro emoce a také kreativitu,** levá pro jazyk, řeč a přímé způsoby řešení problému. Zjednodušeně lze říci, že lidské schopnosti, tedy i schopnosti kreativity jsou ovlivněny tím, do jaké míry se u nich projevuje míra dominance levé mozkové hemisféry nad pravou. Avšak v duchu současného přístupu k teorii mozkových hemisfér, je nutné poznamenat, že samotná dominance jedné hemisféry nemůže být zárukou vysoce rozvinuté kreativity vedoucí k výrazným inovativním počínům. Ukazuje se, že pro vysokou míru kreativity je třeba určitá ideální vyváženost v zapojení obou hemisfér, tzn., aby rozvinutá pravá hemisféra dobře kooperovala s vlivem více analytické a lineární levé hemisféry.

Kreativní myšlení

Tato krátká kapitola přímo navazuje na výklad v kapitolách o biologických předpokladech pro kreativitu (viz. kapitola 1.2.1.) a na výklad definice kreativity (viz. kap. 1.1.2.). Základní principy popisuje také Guilfordův systém CPS (viz. kap. 1.1.1). Lidské myšlení je specifické plynulým zaznamenáváním dat, podnětů, nápadů, čehož kreativita využívá. S velkou pravděpodobností se nedá říci, že by existoval jedinečný způsob myšlení, pomocí kterého dochází ke kreativnímu řešení problému.

Jako doplnění výše odkazovaných poznatků je možné uvést definici laterálního myšlení, jejímž autorem je psycholog a fyziolog Edward de Bono: **laterální myšlení** je podle de Bona definováno jako proces hledání řešení problému neobvyklou, nebo z části nelogickou cestou. Vychází ze zkoumání asymetrických struktur nervových spojení v mozku, jež jsou základem vnímání. Způsob laterálního myšlení, které je vhodným postupem odpovídajícím náročnosti požadavků současnosti, je nahlížení problémů jinak než v duchu zažité logiky, z jiných úhlů pohledu než je běžné. Techniky laterálního myšlení narušují zažité stereotypní vnímání (pevné vzorce) a podněcují vnímání komplexní.

Populární technikou využívající laterálního myšlení je de Bonova **Technika šesti klobouků**, která podněcuje jedince k projevu v menší závislosti na egu, a kde je cílem analýza problému z několika různých úhlů pohledu. Každý z klobouků symbolizuje určitý způsob (postoj) k řešení problému a řešitelé směřjí nahlížet na problém pouze v duchu postoje symbolizovaného právě tím kloboukem, jehož jsou nositeli. Jednotlivé klobouky a jejich symbolické barvy představují tyto postoje: bílá – fakta, čísla, informace; červená – emoce, intuice, pocity; žlutá - pozitivní a konstruktivní přístup; černá - negativismus; zelená – inovace a kreativita; modrá – odstup a rozvaha. Detailní popis této techniky přesahuje rámec této práce (více např. Žák, 2004, str. 194 - 198).

Kreativní kompetence a postoje

Tato podkapitola, zde slouží k určitému shrnutí a k uvedení odkazů do ostatních kapitol, kde byly související termíny zmíněny. Je v podstatě spojnicí mezi jednotlivými poznatky z teorie kreativity. V textu je tedy vždy uveden odkaz na předchozí, nebo následující kapitoly, kde je daná problematika podrobněji popsána v ostatních souvislostech.

Úroveň **kreativních kompetencí** jedince (viz. kapitola 1.1.4. Kompetence) se vysokou měrou odráží v procesu tvorby řešení problémů. Kreativní kompetence jsou vždy ve spolupráci (respektive vzájemně se ovlivňují) s kompetencemi motivačními a odbornými. Pokud jsou rozvíjeny např. kompetence kreativní, je tím současně umožněn i rozvoj kompetencí odborných apod. (zde je třeba se vrátit ke kapitole 1.1.2., viz. současný přístup ke kreativitě – T. M. Amabileová).

Složkami, které tvoří kreativní kompetence, jsou schopnosti, postoje a procesy. Jako schopnosti lze označit schopnost tvořit nové myšlenky, analyzovat situaci, produkovat nápady. Schopnosti související s kreativními kompetencemi byly popsány v kapitole 1.2.1 (Psychologické faktory podmiňující kreativitu), jako příklad je zde možné uvést popisovanou *toleranci k dvojnáčnosti*.

Kreativní postoje ovlivňují kreativní proces v přístupu k řešení problému. Způsob uvažování jedince je na jeho postoji závislý (odvíjí se od něho). Pro optimalizování postoje, tak aby mohl být označený za kreativní, je dobré se zejména co nejúčinněji zbavit omezení či ovlivnění (předsudky, strachem, neochotou k přijímání nového apod. – viz. kapitola 1.2.3. - Bariéry kreativity).

K vysvětlení souvislosti s **kreativními procesy** je dobré vrátit se ke kapitole 1.1.1 – k popisu Guilfordova systému CPS. Zde je popisována druhá fáze kreativního procesu (filtrace). Právě v této fázi se významně projevují kreativní kompetence řešitele. Při filtrování prvních poznatků a informací se projeví schopnost třídít tyto informace, strukturovat je, zabraňovat jejich ztrátě a tvořit ucelený pohled na problém, tak aby bylo možné přejít k další fázi, kterou je samotné generování prvních nápadů k řešení.

1.2.3. Techniky rozvíjení kreativity a bariéry kreativity

To, že kreativní schopnosti má ve větší či menší míře každý člověk vyplývá z výzkumů popsaných v předchozích kapitolách. U každého člověka mohou být tyto schopnosti alespoň v jisté míře rozšiřovány, jeho úroveň kreativity podporována. Výběr z praktických metod a způsobů, kterými je možné kreativitu jedince i skupin rozvíjet, bude uveden v této kapitole. Různí autoři mají k rozdělení metod a technik rozvíjení kreativity různé přístupy a dělí tyto metody podle různých kritérií.

V zásadě lze **Metody rozvíjení tvořivého myšlení** rozdělit: podle přístupu k procesu řešení na *systematicko-analytické a intuitivní* a podle množství zúčastněných subjektů na – *individuální a skupinové*.

Typy metod, které využívají moderní způsoby rozvíjení tvořivého myšlení lze rozdělit obecně na **metody operační** a **výchovně-formativní** (dělení a popis těchto metod podle Barták, 2008, str. 68 – 75 a Žák, 2004).

Operační metody

Operační metody bývají využívány v profesních kreativních procesech k rozvíjení inovativního myšlení a odstraňování individuálních a sociálních bariér, které těmto procesům brání.

- **Metoda analytická** (obvykle v kombinaci s jinými metodami) - pomocí cílených otázek jsou analyzovány složky řešeného problému a na základě odpovědí je tato část modifikována, nebo vyřazena (příp. nahrazena).
- **Metoda volných asociací**, jejímž cílem je dosáhnout vyjádření každé vzniklé myšlenky (nová řešení vznikají asociačním odvozováním).
- **Metoda neobvyklých vztahů** je založena na tvorbě neobvyklých vztahů, volených libovolně. Je podobná jako metoda volných asociací, nehodí se (právě pro nahodilost vztahů) pro řešení konkrétních problémů, je ale vhodná pro vytvoření vhodné tvůrčí atmosféry a vytváření nových myšlenek v obecné rovině. Je-li jeden předmět vybrán náhodně a druhý cíleně podle úvahy, pak se jedná o **metodu předmětu ve středu zájmu**.
- **Metoda kontrolního seznamu** je založena na uspořádání myšlenek, předmětů, problémů do seznamu. Jednotlivé položky seznamu jsou označeny (očíslovány) a následně je hodnocen vztah každé položky s ostatními (případně je takto

porovnáváno najednou více položek). Správně sestavený seznam umožňuje odhalení chybějících (zanedbaných) položek. Kontrolní seznamy jsou často užívanou technikou, ne vždy lze vyloučit to, že se při řešení problematiky přihlédne více k okolnostem, které s řešeným problémem souvisí jen okrajově.

- **Metoda soupisu vlastností** je založena na popisu co největšího počtu vlastností, či skupiny vlastností řešeného problému. Tyto vlastnosti jsou dále zkoumány, s cílem různými způsoby je změnit, přičemž nevznikají jen nové nápady, ale mohou být často originální a prakticky využitelné.
- **Metoda katalogu myšlenek** je vhodná tehdy, pokud je třeba rychle dojít k řešení. Zde hrozí nebezpečí, že by mohla být bržděna imaginace, proto je nutné zodpovědné sestavení katalogu. Příkladem je *Pearsonova soustava otázek* (základní otázky mají vždy rozvíjející podotázky, které vzhledem k rozsahu této práce nejsou uvedeny): 1. Co jsem udělal; 2. Jak bych mohl; 3. Jaké jiné (řešení, cesta tvar....); 4. Co kdybychom (zvýšili, snížili, odstranili, doplnili....)
- Pearsonův postup řešení: 1. Rozpracování problému; 2. Definování problému; 3. Hledání nápadu; 4. hodnocení námětů; 5. Vybrání metody; 6. Předběžné řešení; 7. Interpretace výsledků a experimentální ověření.
- **Myšlenkové mapy** – autorem koncepce myšlenkových map je Tony Buzan. Výchozím rámcem je pro tento koncept *mnohoúrovňová inteligence* podle H. Gardnera (viz. kap. 1.1.2.). Metoda myšlenkových map je určena k zmapování a zaznamenání myšlenkového procesu. Myšlenkové mapy nejsou pouhými poznámkami, ale tím, že využívají celou škálu grafických možností záznamu, dovolují v každém okamžiku komplexní náhled na problém. Sama tvorba myšlenkové mapy je velmi kreativní činností, která je svým způsobem „zahřívací“ činností, před vlastním řešením problému. Výhodou je komplexita pohledu a volné pole pro tvorbu asociací a pro „tok myšlenek“. Nevýhodou, vzhledem k povaze zápisu je nesrozumitelnost pro jiné osoby a poměrně vyšší časová náročnost. Z důvodu srozumitelnosti je také třeba myšlenkové výsledky fixovat v klasické podobě poznámek (příklady myšlenkových map v příloze B).
- **Metoda vstupu a výstupu** je založena na řešení reality jako dynamického systému, kde řeší vztahy mezi vstupem a výstupem. Cíl bývá předem stanoven a nové jsou prostředky, kterými je možné cíle dosáhnout.

Skupinové metody využívající tvořivosti týmu:

- **Brainstorming** – je i široké veřejnosti zpravidla známý pojem (autorem a propagátorem této techniky je **Alex Osborn**). Ve výše uvedeném Pearsonově postupu odpovídá přibližně bodu 3., tedy hledání nápadu. Na týmových jednáních věnovaným řešení problému může při správném uplatnění navodit dobrou tvůrčí atmosféru. Účastníci brainstormingového sezení (vhodný počet je 6 - 12, doporučená délka sezení asi 30min.) jsou vybídnuti k sdělování co největšího počtu nápadů k dané problematice.

Řešený problém má být vytyčen pouze v obecné rovině, bez zavádějících detailů. Přijatelné jsou i nápady obtížně realizovatelné, přičemž předsedající (facilitátor) brainstormingového sezení má za úkol udělovat slovo, zabraňovat rušení a vyrušování, a zaznamenávání myšlenek (nápadů), nikoliv jejich hodnocení (posuzování a už vůbec nekritizování i za cenu vyloučení účastníka).

Důležitá je uvolněnost nálady a izolovanost od ruchů okolí. Výhodou je možnost získání většího počtu nápadů, než by byl případně schopen vyprodukovat jednotlivec. Uvolněnost nálady vede k překonávání bariér kreativity a tím získání skrytých myšlenek. Nápady však vznikají spontánně, proto je obtížné se na sezení konkrétně připravit. Dominantní jedinci také strhávají své okolí (nevhodné jsou zejména velké rozdíly např. ve firemní hierarchii). Někteří jedinci se citově příliš angažují, což má za následek vznik šumu ve skupině. Pokud při opakovaném využití této metody dojdou členové týmu dojmů, že nikdy nebyl žádný z nápadů nijak využit a k řešení problému bylo přistoupeno obvyklými konzervativními postupy, působí to velmi demotivačně (vznikají velké bariéry kreativity, nebo naopak převládají nezvladatelné projevy předem dehonestující celou kreativní seanci. Pro oživení je možné využít principiálně stejné metody, kdy jsou účastníci vyzváni k sdělení nápadů písemnou formou (hovoříme pak o Brainwritingu).

- **Synektická metoda** (název podle fy. Synectics Inc., Boston) - hlavním rozdílem proti brainstormingu, je omezení množství nápadů, s nimiž je dále pracováno (nevýhodou Brainstormingu bývá někdy velké množství povrchních nápadů, které se obtížně filtrují). Facilitátor musí být pro tento úkol kompetentní a vyškolený. Je zde možné, aby mezi nápady vybíral ty vhodnější, nesmí ale

odrazovat účastníky. Nápady jsou po skončení sezení případně posuzovány nezávislými odborníky, kteří se sezení přímo neúčastní. Obecné schéma synektického postupu:

- stanovení problému
- analýza
- ztotožnění se s problémem (osobní analogie)
- koncentrace osobní analogie max. do tří slov
- obrácená analogie (záměna různých použití)
- syntéza různých vztahů mezi problémem a analogiemi
- vznik řešení problému (realizovatelná myšlenka).

Výchovně - formativní metody

Výchovně formativní metody jsou charakteristické využitím a studiem fází kreativního procesu k posílení kreativního potenciálu celého týmu. Tyto metody je možné (taktéž např. podle Barták, 2008, str. 74), rozdělit na **metody situační a metody inscenační**.

Metody situační:

Rozborovou metodu lze použít v různých obměnách. V principu zahrnuje čtyři fáze: 1. Přípravu; 2. Rozbor; 3. Diskusi; 4. Závěr. Fáze rozboru je tou fází, která je zdrojem pro reflexi a posílení tvůrčího potenciálu.

Konfliktní metoda využívá skutečnou, nebo s realitou shodnou konfliktní situaci, kterou účastníci metody následně řeší. Na závěr následuje zhodnocení s přihlédnutím k reálné situaci.

Metoda etapového seznamování s problémem nabízí rozklad problematiky na jednotlivé celky (etapy), jejichž řešení je rozloženo v čase. Její využití se nabízí při řešení složitě rozvětvených úkolů, u nichž je obtížné stanovení cíle a kdy hrozí ztráta priorit na úkor řešení méně důležitých „větvi“ problému.

Inscenační metody: tyto metody, ve kterých je inscenována určitá situace dobře přispívají k rozvoji kreativity v rozhodování. Inscenace jsou zpravidla **spojeny s citovým a volným prožitkem**, což přispívá ke kultivaci účastníků, právě v těchto stránkách jejich osobnosti. Závěrečné hodnocení slouží k reflexi pro všechny účastníky.

Tak, aby mohly být metody rozvíjení tvůrčího potenciálu dobře uplatněny, je nutné, aby měli účastníci určité intelektuální schopnosti a úroveň kulturního myšlení. Mezi intelektuální schopnosti podporující kreativní procesy patří např. schopnost vstřebávat data a podněty, schopnost uchovávat znalosti pro další použití (retence), schopnost samostatného myšlení, přehled v problémovém myšlení, schopnost týmové spolupráce. Dále je vždy přínosem široký všeobecný přehled i mimo specializovaný obor činnosti. Také kulturní a sociální angažovanost má vliv na stimulaci z hlediska vstupních informací pro jedince.

Bariéry kreativity

V odborné literatuře bývají uváděny různé pohledy na bariéry (překážky) tvořivého myšlení, v dostupné literatuře není však uvedena vyčerpávající klasifikace ani koncepční přístup k pohledu na tyto bariéry, a tak jsou pro účely této práce v následujícím přehledu společně uvedeny bariéry vznikající z různých příčin, zde je pro doplnění třeba odkázat na kapitolu o psychologických, sociologických a biologických faktorech ovlivňujících kreativitu (viz. kap. 1.2.1.).

- **Příčiny bariér kreativity** mohou být různé povahy. Lze vysledovat příčiny s podstatou psychologickou, příčiny dané okolím jedince (sociálně-kulturní), popř. i biologické (např. onemocnění zasahující nervovou soustavu). V následujícím přehledu uvedené příčiny nejsou takto striktně odděleny, protože mnohdy se jedná o souběžné působení více těchto faktorů a jsou pro účel této práce vybrány ty nejběžnější, které se vyskytují především v oblasti profesní tvořivosti (přehled základních příčin bariér je zpracován, doplněn a strukturován volně podle: Žák, 2004, str. 49-60).
- **Kritická povaha** - chybí tolerance k dvojznačnosti, jedinec je si jistý svým postojem a názorem, který nemění, k zadání přistupuje neměnným způsobem, se stále stejnými kritérii.
- **Introvertní osobnost** - zde se jedná z pohledu psychologie o poměrně složitou problematiku, každopádně typ osobnosti má na kreativitu výrazný vliv. Zde je možné říci, že extroverti s rozvinutou emoční inteligencí jsou zpravidla kreativnější (důležité je tedy správné sestavení týmu, tak, aby se jednotlivé vlastnosti jeho členů doplňovaly).
- **Biologický stav (špatná tělesná kondice, špatná dieta)** - únava organismu brání všem vnitřním procesům včetně tvůrčího myšlení. Špatná životospráva (nedostatek bílkovin, vysoký příjem sacharidů a tuků) brání rozvoji kreativního myšlení (člověk je unavený, neschopný velkých energetických investic do problémového myšlení).

- **Emoce (strach)** - emoce mají na myšlení člověka podle svého druhu kladný i záporný dopad. Strach je emocí, která má výrazný vliv na tvůrčí procesy (strach z odmítnutí, strach z nesplnění zadání, strach ze zesměšnění, strach z nedostatečné inovace, strach ze „ztráty tváře“).
- **Jednání směřované výhradně k osobnímu prospěchu** - bariérní jednání typu „pravdu mám vždy já, určitě ne ty“ (de Bono, 1998: in Žák, 2004), za správné a pro kreativní procesy výhodné je považováno jednání WIN-WIN (obě strany jsou vítězné).
- **Špatný stav skupiny** - problematika stavu týmu byla okrajově zmíněna v předchozí kapitole, v každém případě je důležité, aby pro žádoucí kvalitní výsledek tvořivého procesu existoval kvalitně sestavený tým, kde bude brán zřetel na dobré sladění členů, jejich vzájemnou komunikaci a odbourávání bloků mezi jednotlivými členy.
- **Svědomí jako zdroj vnitřních zákazů** - pokud jsou příliš silná všeobecná omezení, která se vytvářejí v každém člověku vlivem výchovy, vzdělání, kulturních tradic apod. mohou mít negativní dopad na tvořivost.
- **Převaha analytické části mozku** - podle dnes již částečně revidované teorie jeho funkčního rozdělení na levou a pravou hemisféru (R. Sperry) je levá hemisféra více analytickou, verbální, logickou a lineární, její větší rozvinutost někdy může znamenat omezení imaginace při tvůrčím řešení problému. Nejlepším pro tvořivost je určitá vyváženost obou funkčních center mozku.
- **Konzervativní přístup** - vyznačuje se strachem řešitele z příliš originálních řešení, které budou mít pro něj konečný efekt v jeho zesměšnění. Projevuje se příliš časným definováním omezujících podmínek a mantinelů.
- **Špatné kladení otázek** - nevhodně kladené otázky mohou zejména při skupinových sezeních tvořivé procesy výrazně omezovat. Jedním z příkladů je časté používání uzavřených otázek (s možností odpovědi pouze ano-ne). Také příliš návodné otázky (s vnitřní strukturou předem navrhuující nějaké řešení) mohou následnou imaginaci tvořících předem omezit.

- **Opakující se postupy** - problémem je zde myšlenková nepružnost, která se projevuje v používání osvědčených způsobů řešení problémů. I dobře zvládnutá metoda podpory tvořivého myšlení může při častém uplatňování znamenat postupný vznik stereotypního uvažování. Je vhodné vždy uplatňovat vhodnou metodu a snažit se o myšlení v několika různých rovinách.
- **Dominance (potřeba moci a kontroly)** - tato bariéra vzniká často již autoritativní definicí cíle. Zadání může být výrazně ohraničené, hodnocení návrhů příliš kritické (v účastnících je vyvolán pocit, že jakkoliv se budou snažit, výsledek bude stejně přesně takový, jak si jej již předdefinoval zadavatel). Pro kreativní proces je největší hrozbou zasahování v průběhu procesu (hodnocení, poměřování), které od dalšího tvořivého myšlení odrazuje. Pro úspěšný kreativní proces je tedy důležité hned v úvodu definovat jasná pravidla komunikace s ohledem na eliminaci mocenských snah v samém zárodku.
- **Pesimismus** – „*pesimismus je postoj, který výrazně snižuje kvalitu jakékoliv lidské schopnosti - kreativní myšlení nevyjímaje*“ (Seligman, 1991 in Žák 2004, str. 55). Na odbourávání pesimistických postojů může každý jedinec pracovat (**pesimismus ani optimismus není vrozený**). Pro facilitátory v týmech je úkolem uvážlivě pracovat s takovými jedinci, empaticky je podporovat a negativní pesimistické nálady potlačovat.
- **Časová tíseň** - každý limit je nevhodnou vstupem pro kreativní proces. Pro jedince hrozí s nedostatkem času vznik pocitu stísněnosti až paniky (projeví se, již dříve zmíněný strach z nedokončení daného úkolu). Vzniká nepříjemný pocit z nemožnosti dokončení zadané problematiky. Při skupinových sezeních je při časovém omezení využití daný prostor pouze pro vyjádření dominantních jedinců. Je třeba mít vždy na paměti, že tvůrčí činnost by měla být maximálně svobodnou a jakákoliv kritéria ji potlačují.
- **Přecenění možností a schopností** - nesouměrnost možností a schopností řešitele (řešitelského týmu) a zadaného úkolu je častým spouštěcím mechanismem dříve zmíněných bariér (tlak strachu, pesimismus, myšlenková nepružnost).

Obranné mechanismy

Pro kreativitu je také za určitých okolností překážkou působení přirozených obranných mechanismů. Některé z přirozených obranných mechanismů psychologické povahy, které působí negativně na uplatnění kreativity (zpracováno volně podle Žák, 2004, str. 60 - 67):

- **Agrese** – je pro člověka instinktivní reakcí, její původ je ve vnitrodruhové soutěži; zejména pro malé sociální skupiny jde o negativní jev, kdy se jedinec brání pomocí agrese vnitřní frustraci (není tím nejdůležitějším v týmu, nemá hlavní slovo, je přehlížen); tvoří se blok, který brání volnému uvažování.
- **Regrese** – tendence k sestupu na nižší vývojovou úroveň, pro kreativitu je negativní tím, že se projevuje sestupem (návratem) k již vyzkoušenému, ověřenému, je krokem zpět. Příčinou je často obava z neúspěchu a pokles vnitřní motivace.
- **Projekce** – je přetváření, zkreslení skutečnosti vlivem předchozích zkušeností a aktuálního stavu (projekce je důležitý mechanismus udržující celistvost a stabilitu „já“). Pro kreativitu je negativem, že samotné kreativní uvažování je pro „já“ určitým stresujícím faktorem, a tak se mu podvědomě snaží bránit. Pro potlačení tohoto bloku se doporučuje zejména aktivní podpora motivace.
- **Racionalizace** – rozumové zdůvodňování skutečnosti; potlačování negativních motivací; nebezpečí je v zautomatizování racionalizace jako standardního obranného reflexu, který pak je blokem pro celé myšlení – myšlenkový potenciál k řešení problému je investován na zdůvodňování příčin. Pro potlačení samotného vlivu racionalizace je důležité přesné stanovení a pojmenování cíle.
- **Identifikace** – objevuje se v případě, kdy je jedinec vystaven obtížné situaci a kde je možné, aby se identifikoval s nějakým vzorem. Podřízený se např. identifikuje s nadřízeným (chování, řeč, přístup k řešení problému), což je velmi omezující pro kreativitu jeho vlastní osobnosti. Prakticky se projevuje neustálým poukazováním na již známá fakta. Pro odbourání tohoto mechanismu, je třeba, aby si každý řešitel byl vědom vlastního přínosu pro tým, organizaci i pro průběh kreativního procesu.

Předsudky a mýty

V různých situačních kontextech se mohou projevovat další typy překážek pro rozvoj kreativity. Mimo jiné se lze v praxi setkat také s nejrůznějšími mýty a předsudky, na jejichž základě další z bariér často mohou vznikat. Ve stručnosti pouze výčet nejběžnějších. Dnes se o kreativitě obecně velmi hovoří, čímž je v této oblasti jistým způsobem naplňována osvětová činnost, přesto některé tyto mýty a předsudky stále přetrvávají:

- Kreativita patří jen géniům s vrozenými schopnostmi – je zajímavé, jak pohled na kreativitu, který byl lidem vlastní před mnoha staletími a již tehdy byl učenci rozporován, přetrvává až do dneška.
- Kreativita a šílenství patří k sobě – některé ze skutečně významných kreativních počinů lidstva jsou natolik nové, že někdy působí jako dílo šilence. Vychází z toho, že někteří dnes cenění géniové byli ve svém životě provázeni psychózami (často vzniklými spíše z dlouhodobého nepochopení svým okolím).
- Kreativita vyžaduje vnuknutí z metafyzického vnějšku – okamžik vzniku inspirace je pro lidi natolik zajímavým, že dodnes někteří pokládají za nemožné, že něco takového vznikne čistě v lidské mysli bez „božského zásahu zvenčí“.
- Brainstorming a podobné techniky jsou iniciátorem kreativity – žádné zázračné techniky, které mohou na požádání vyvolat kreativitu, neexistují. Techniky jako např. brainstorming mohou pouze umocnit, stimulovat kreativitu a případně umožnit méně obtížnou cestu k hledanému řešení.
- Kreativita může být zvýšena podpůrnými látkami - kreativní jedinci jsou pro ostatní zpravidla více na očích, a tak je více vidět i zneužívání návykových látek. Vědecké výzkumy tento předsudek vyvracejí (návykové látky kreativní myšlení spíše tlumí – např. alkohol).
- Homosexuálové jsou kreativnější – typický předsudek, který vychází pravděpodobně z ovlivnění mediálním světem (literatura, film). Poslední výzkumy dokazují jako optimální určitou vyváženost pohlavních charakteristik.

Metody vedoucí k předcházení a odstraňování bariér kreativity.

Aktivní a soustavné překonávání bariér, které působí proti procesům důležitým pro kreativitu, je základním předpokladem jejího úspěšného uplatnění. Důležité je zejména ve fázi imaginace, podvědomého plynutí a třídění myšlenek navození vnějších a vnitřních příznivých podmínek. Následující metody, k navození takových podmínek mohou přispět (volně zpracováno a doplněno podle Chadt, Kouřil, Pechová, 2009, str. 82-83):

- Humor – přestože problémy často bývají vážného charakteru, citlivé užití humoru odbourává strnulost a zlepšuje komunikaci.
- Bránit se impulzivnímu řešení problému – první myšlenka nemusí být ta nejlepší.
- Vyhýbat se rutinním postupům, zaběhnutým pravidlům.
- Pochybovat o známých a zjevných řešeních.
- Klást otázky k navrhovaným řešením, hledat nové směry.
- Být citlivý k novým příležitostem, výzám.
- Nebránit myšlenkovým odbočkám.
- Využívat náhodné podněty pro stimulaci fantazie.
- Vyhledávat inspiraci v jiných oblastech, oborech.
- Využívat metaforu, pracovat se slovy, definicemi, logickými souvislostmi.
- Nevylučovat extrémní řešení a snažit se je převést do aplikovatelné podoby.
- Hypoteticky zpochybňovat logické závěry, zásady, metodiky, normy.
- Kombinovat zdroje z různých problémových okruhů. Spojovat je do nových celků.
- Cíleně podporovat vznik velkého počtu kreativních námětů.

1.2.4. Analýza kreativních schopností – testování

Přestože známe již ze vzdálenější historie zkoumání kreativity příklady, které odkazují na snahy testovat kreativní jedince (např. W. Duff v období Osvícenství), potřeba propracovaných metod diagnostikování tvůrčích schopností se objevuje ve větší míře spolu s boomem zkoumání kreativity přibližně od padesátých let 20. století. Dá se říci, že v dnešní době je již diagnostikování tvořivosti samostatnou oblastí výzkumu s vlastní rozvinutou metodikou. Krátký popis základních principů, z kterých vychází, bude uveden na dalších řádcích, avšak vyčerpávající popis, s případným uvedením příkladů by byl již mimo rámec tématu této práce.

Současná vědecká diagnostika kreativity má své základy v oblasti psychometrie, což je rozšířená metoda testování inteligence a osobnosti, uplatňovaná v podobě prvních testů od začátku 20. století. Současné metody diagnostiky kreativity jsou charakteristické využíváním a oblibou především testování, které je pro zkoumání kreativity jedince typické. Vedle toho ovšem existují a jsou, i když v menší míře, využívány i metody netestové povahy.

V kreativní činnosti existují pro její průběh typické vnitřní podmínky, které jsou většinou psychologické povahy a které lze měřit:

- Citlivost (senzitivita) – registrovat problém, identifikovat neobvyklé.
- Plynulost (fluence) – schopnost vybavovat si rychle slova, pojmy.
- Propracování (elaborace) – vytváření nových struktur na základě předchozích znalostí.
- Pružnost (flexibilita) – pohotovost, spontánnost v práci s informacemi.
- Původnost (originalita) – nekonvenčnost, novost přístupů k řešení.
- Reinterpretace (redefinice) - schopnost nové interpretace problému
- Fantazie (imaginace) – schopnost formulovat nové, od skutečnosti neodvoditelné výtvary.

Typologicky je možné rozlišit způsoby analýzy kreativních schopností na **figurální – zpravidla testové metody, a verbální – zpravidla netestové metody.**

Figurální testové metody:

Základem pro dnešní testovací přístupy jsou rozsáhlé **Guilfordovy testy divergentního myšlení** (padesátá léta 20. století), které se zaměřují na základní měřitelné faktory tvořivosti, jimiž jsou fluence, flexibilita, originalita, elaborace a redefinice (viz. výše již i v kapitole 1.1.2.) . Pro testy kreativity je typická nejednoznačnost definice úkolů – tím se liší od testů inteligence.

Na Guilfordovy testy navázal v šedesátých letech dvacátého století americký psycholog **Paul Torrance** (1915 -2003), který po více než 10-ti letech zkoumání publikoval **Figurální test tvořivosti – TTCT** (1962-1974) a tím přinesl princip pro nejužívanější způsob testování kreativity. Test je založen na kresebných úkolech a vyhodnocuje zejména fluenci, flexibilitu, originalitu a elaboraci (ukázka úlohy z tohoto testu v příloze E). **Na základě tohoto testu také mj. dokázal, že kreativita nemá přímou závislost na IQ, tedy není věcí pouze inteligence (poznámka: kreativita je do určité míry inteligencí podmíněna, např. Hlavsa uvádí hranici asi IQ100).** Tento typ testu byl v osmdesátých letech minulého století aplikován na slovenské podmínky (Jurčová, 1978).

Specifický test figurálního typu, aplikovaný i v našem prostředí je mj. test **KREATOS** (M. Schuerer) – projekční a kresebný test, zaměřující se na testování kreativity, i na osobnostní charakteristiky respondenta. Zadáním pro probandy je smysluplné doplňování neúplných figur. Neúplné obrázky mají za cíl iniciovat tvůrčí činnost. Kresby je třeba doplnit tak, aby je probandi sami považovali za nejlepší možné řešení a aby byli jimi považováni za originální, jedinečné. Výsledné kresby mají za úkol pojmenovat výstižným a zajímavým názvem, což je také součástí hodnocení. Dokončené úkoly pak také sami označují známkou podle školní klasifikace.

Dalším z testů využívaných u nás je **Figurální test tvořivého myšlení** (K. K. Urban) – screeningový nástroj, který vychází z německého prostředí, vhodný pro rozlišení probandů s různou mírou potenciálu – rozdělení ve třech rovinách - nadprůměrní, průměrní, podprůměrní. Specifikou testu proti dříve zmíněným je jeho širší pojetí. Test je figurální. Nástrojem je kresba. Zjišťuje specifické kompetence probandů – motivaci, cílevědomost, včetně specifických vlastností důležitých pro kreativitu jakými je citlivost, nebo tolerance k dvojznačnosti.

Verbální, netestové metody:

Osobnostní dotazníky – Proband volí ze souboru adjektiv ta, která dle jeho uvážení vyjadřují specifikum charakteru kreativního jedince. Variantně může být také výpovědí o jiném jedinci (kolegovi v práci, příteli, spolužáku apod.) Tuto metodu nelze uplatit s úspěchem např. u dětí – problémem je značný vliv subjektivního uvažování probandů. Jako příklad lze uvést „*Creativity personality scale*“ (Gough, 1979, in Amabile, 1983).

Biografické inventáře – zjišťování je založeno na posouzení nejrůznějších vlivů z minulosti na vývoj kreativní osobnosti. Sledují se zejména faktory sociální, popř. biologické.

Dotazníky – cílem je analýza preference činností souvisejících s kreativitou, jsou proto směřovány na postoje a zájmy. Nevýhodou je možnost sledování vždy jen části těchto činností.

Analýza produktů – hodnocení výsledků tvůrčích procesů hodnocené více nezávislími hodnotiteli. Nebezpečím pro zkreslení vjemu je subjektivita hodnotitelů.

S ohledem na téma této práce je možné uvést zde také odkazy na některé testy „populární“ formy, určené primárně pro orientaci „běžné nevědecké“ populaci. Žák (2004) např. uvádí jednoduchý **Test kreativních schopností** – test je sestaven z jednoduchých otázek (některé úkoly jsou figurálního typu), které mají zjistit zejména míru, pro kreativitu významných osobnostních rysů. Dále uvádí také např. **Test kreativního postoje** (jednoduchý test, který je zaměřen na základní zjištění v oblasti kreativních kompetencí a postojů. Další z jednoduchých testů je také **Test mozkových hemisfér** – testovaný subjekt může populární formou získat základní informaci o jím preferované mozkové hemisféře. Pro kreativitu zajímavé je **testování paměti a její trénink** (viz. výše, kap. 1.1.3. Paměť). Vhodné testy a tréninkové podklady pro užití v běžné praxi uvádí např. Carter, Russel, v knize *Trénink paměti a kreativity* (2002).

Závěrem této kapitoly lze říci, že také současný extrémní zájem o uplatnění kreativity se téměř s jistotou v nejbližší budoucnosti odrazí v rozvoji možností jejího testování. Pomohou k tomu jistě i poznatky z jiných vědních oborů např. je velmi pravděpodobné, že budou rozšířeny možnosti testování biologických předpokladů pro kreativitu s využitím testů DNA (viz. kapitola 2.2.1. Biologické faktory...).

1. KOMPLEX POZNATKŮ Z UPLATNĚNÍ KREATIVITY V PRAXI

V této části práce je věnován prostor tématice kreativity v rámci jejího praktického využití v každodenní praxi kreativních týmů, v našem současném prostředí zejména výrobních, nebo obchodních organizací. Základem obsahu v následujících kapitolách již není jen analýza teoretických přístupů ke zkoumání kreativity a jejího uplatnění s ohledem na její význam pro vedoucí týmů, nýbrž zejména konfrontace poznatků z teorie kreativity s dlouhodobou autorskou praxí v řízení malých kreativních týmů v oblasti vývoje nových produktů. Sběr zkušeností, které jsou pro tuto část práce východiskem, probíhal zejména v posledních patnácti letech, v několika organizacích, také za různých situací respektive proměn trhu, kterým byly tyto organizace vystaveny a kterým byly nuceny se přizpůsobovat. To vše na sběr těchto praktických zkušeností mělo značný vliv. Zde stojí za zmínku např. vlivy globalizujícího se konkurenčního prostředí, projevující ve výrazné míře u nás s přechodem milénia, dále např. období prudké konjunktury nejen našeho hospodářství před rokem 2008, nebo následná citelná celosvětová recese, která nastala po pádu americké banky Lehman Brothers.

To všechno jsou vlivy působící výrazně na organizační struktury, na vnitřní komunikaci v organizacích a tím přinášející i značné nároky na pružnost v přizpůsobování se také u kreativních týmů a projevujících se zejména v požadavcích na stále větší míru inovací. Jak tedy bylo již výše uvedeno, na rozdíl od první části práce, která byla vyhrazena poměrně přísně teoretické syntéze poznatků z odborné literatury a dalších publikačních zdrojů, je pak tato druhá část práce již syntézou dlouhodobého sběru praktických zkušeností postavených do paralely k předchozím teoretickým poznatkům.

2.1. Kreativita jako pracovní nástroj

2.1.1. Chápání kreativity v realitě postmoderní společnosti

V úvodu této práce byl věnován prostor stručnému přehledu přístupů ke zkoumání kreativity, v jehož závěru byl učiněn na základě dostupných teoretických zdrojů pokus o jednu z možností definic kreativity. Z přehledu současných přístupů ke zkoumání kreativity vyplývá, že přestože chápání pojmu vykazuje jednotící znaky, ani ve vědeckém světě nedošlo a ani nemohlo dojít k ujednocení na jedné jednoduché jednoznačné definici. Je-li tedy v praxi od manažera požadováno kreativní řešení a následně on sám požaduje od svého týmu kreativní návrhy, vyšší míru kreativity apod., můžeme si být jistí, že budou vědět, co je vlastně požadováno? Kreativita bývá také často spojována s pojmem inovace, dokonce někdy tyto dva termíny až splývají. Zde tedy několik citací k tématu souvislosti mezi oběma pojmy:

„většina autorů se shoduje v tom, že kreativita je zdrojem nových myšlenek, nových nápadů a návrhů změn a inovace je procesem realizace nových myšlenek, nápadů a změn“ (např. Adair, 2004: in Franková, 2011, str. 40).

Podle Pietrasińského (1977: in Franková, 2011, str. 41) jsou **inovace** účelnými praktickými změnami a jsou konečným efektem kreativní činnosti. Inovacemi jsou označovány také úspěšné realizace kreativních nápadů. Podle řady dalších vědců je kreativita spojená s generováním vhodných řešení problému, inovace pak je proces výběru vhodného řešení a jeho aplikace v praktické realitě (in Franková, 2011).

Praktická zkušenost ukazuje, že v obecné, laické rovině je pojem kreativita dobře chápán zejména v souvislosti s novým, neotřelým nápadem, ideou, nebo řešením problému. Horší je to již s chápáním toho, jaké atributy má žádaný nový produkt (návrh, idea, řešení) splňovat, aby mohl být označen za kreativní. Pokud hovoříme o tom, že je to produkt takový, který je zejména novým, užitečným, správným, přínosným (viz. kapitola 1.1.2.), **pak praxe ukazuje problémy s uvědoměním si zejména atributů skutečné novosti a zároveň aplikovatelnosti**. Úloha manažera je zde především v tom, aby požadavkům sám dobře rozuměl a ve svém týmu je dokázal vysvětlit. Nutné je zejména zabránit vzniku prioritizace jakéhokoliv z výše uvedených atributů kreativního produktu, protože výsledkem budou

návrhy např. sice neotřelé, nové, ale nefeasibilní (nefunkční, neaplikovatelné), např. nepoužitelné sériově apod. Nebo podobně s přílišným důrazem na aplikovatelnost nebudou nalezeny řešení skutečně neotřelá, inovativní. Vysvětlování procesu tvorby kreativního řešení je třeba chápat jako neukončený proces, který je úkolem manažera a také jedním ze základních předpokladů k zabránění vzniku bariér kreativity na samém začátku kreativního procesu.

2.1.2. „Kreativní a nekreativní“ obory

Praktická zkušenost ukazuje, že oblastí, kterou je třeba demýtizovat je také samotné chápání oborů lidské činnosti z hlediska kreativity. Lidé bez problémů spojují s určitostí pojem kreativity s prací např. architektů, výtvarných umělců, spisovatelů, vědců, pracovníků reklamních agentur – ti se dokonce sami nazývají „kreativci“. Celé úseky řízení organizací se dnes běžně hovorově nazývají „Kreativa“, patří tam zpravidla oddělení zabývající se marketingovou komunikací, reklamou, případně grafickou prezentací apod. Naopak, je třeba kreativity k práci dělníka na montážní lince, nebo moderátora televizních zpráv, účetní či sekretářky? Tam to již tak jednoznačné v podvědomí lidí není.

Zde je třeba uvést, že uplatnění kreativity je faktorem pro organizace vždy přínosným a pozitivním, je ovšem rozdíl v přidané hodnotě, kterou její uplatnění dané organizaci přinese. Je jasné, že pokud se montážní dělníci věnují pouze naučené mechanické činnosti, bez náznaku inovativního jednání, bude to mít na tuto organizaci v tržním prostředí s nejvyšší pravděpodobností pouze marginální vliv, nebudou-li však kreativní její top-manažeři, pak je tato společnost v prostředí tuhého konkurenčního boje ohrožena přímo existenčně. Zatímco nezbytnost kreativního přístupu je takřka bezvýhradně přijímána těmito manažery top úrovně, od střední úrovně manažerů a zejména řadovými členy týmů je u oborů tradičně vnímaných jako nekreativních důležitost uplatnění kreativity a inovací často přinejmenším podceňována. Praktická zkušenost ukazuje, že uplatnění kreativity má přínos prakticky v jakémkoliv oboru lidské činnosti. Montážní dělník tedy může upravit svoje pohyby a postupy a snížit si únavu, v nejlepším případě zrychlit proces a tím přispět svému zaměstnavateli, účetní může zdokonalit postupy práce s výpočetní technikou a urychlit nepříjemné opakující se činnosti, i kreativní sekretářka může výrazně pomoci bezproblémovému chodu oddělení svého vedoucího...

O klíčovém vlivu, jakým je zvládnutí práce s kreativitou a jejího uplatnění pro tradičně vnímané „kreativní“ obory pak není nutné třeba polemizovat. Zde jakékoliv ustrnutí v zaběhnutých kolejkách bývá často příčinou rozvoje bariér kreativity.

Doporučením pro manažery týmů je důsledný, dalo by se říci osvětový přístup k demýtizaci vnímání daného oboru činnosti a tím přispět k motivování členů týmu. Pokud z teorie kreativity vyplývá, že je definována postojí, motivací a souhrnem dovedností, pak je z pohledu mýtizovaného pohledu na „kreativní a nekreativní“ obory třeba pracovat zejména s podporou motivace, ta je zde aktivizačním elementem v protikladu k zavedeným přístupům.

A jak identifikovat problém ve vnímání vlastní činnosti z pohledu požadavků na uplatnění kreativity? Vždy když narazíme po prostém apelu na kreativní snažení na příklad takového typu odpovědí:

- stav vidím, jako daný a neměnný a s tím já nic nesvedu...
- pracuji tu právě proto, že nemám rád novoty a chci klid...
- co z toho plyne pro mě osobně? Očekávám, že nic...
- nesmyslné snahy o změny přenechávám snaživcům, však oni narazí...
- když to takto bylo dobré do teďka, proč by nebylo i dále...
- mě žádné přemýšlení nepřísluší, to je vlastní těm nahoře...

2.1.3. Sociální komunikace v kreativním týmu.

Hlavním prostředkem vedoucího, koordinátora, manažera, k uplatnění kreativity v týmu, k nastartování kreativního procesu, jeho udržování, optimalizaci a konečný výběr vhodných řešení je sociální komunikace. Základní znalosti principů a zejména poruch komunikace v malých sociálních skupinách je předpokladem k úspěšnému odbourávání bariér kreativity. Příkladným základní znalosti teorie a praktické uplatňování poznatků z této specifické oblasti lidské komunikace jsou pro manažery velkou výhodou, téměř až nutným předpokladem pro jejich úspěšné působení. Z praktických zkušeností vyplývá, že selhání, nezvládnutí procesů sociální komunikace je brzdou sebelepší snahy o dobrou týmovou spolupráci. Snahy o motivaci a udržení „kreativní atmosféry“ jdou pak vniveč. Schopnosti a zkušenosti se zvládáním sociální interakce žádoucím způsobem jsou v praxi u manažerů, především na nižších řídicích úrovních často dosti rozdílné. Řešením pro zlepšení je, jak již bylo výše zmíněno, pokud si manažer osvojí základní teoretické poznatky také z této vědní oblasti a tím si vytvoří základ pro úspěšné uplatnění v praxi žádoucího přístupu.

Pojem **komunikace** je dnes chápán především jako pojmenování procesu vzájemného sdělování informace. Komunikace může probíhat formou verbální, nebo vývojově nejstarší formou nonverbální. Pro komunikaci v prostředí kreativního týmu je významná zvláště komunikace verbální.

Sociální komunikace je komplexní jev, který nelze chápat jen jako vzájemné sdělování informací, ale spíše jako proces interakce, společné účasti na společné činnosti. Základní čtyři produkty sociální interakce, jejichž funkčnost je umožněna prostřednictvím sociální komunikace jsou (in Trpišovská, Vacínová, 2007, str. 85):

- *Kooperace*
- *Soutěžení*
- *Soupeření*
- *Konflikt*

Zaměříme-li se na praktické uplatňování řídicích procesů v prostředí kreativního týmu, pak je třeba výše uvedené doplnit ještě o poznámku o mezilidských vztazích

projevujících se v oblasti sociální komunikace. Tyto vztahy mohou, za určitých okolností mohou znamenat také bariéry pro kreativitu. Jsou jimi např.:

- **Averze** – odpor k určitému stylu komunikace, chování, vzhledu apod., projevující se v neobjektivním odmítání všech produktů dané osoby. Komunikace je vedena vždy nekonstruktivně, s negativním podtextem.
- **Nenávist** – příčinně, nebo nezávisle vyvolaný stav prakticky znemožňující kooperaci. Komunikace je vedena pouze za účelem poškození např. reputace protivníka.
- **Lhostejnost, Apatie** – vzájemné přehlížení, pohrdání, vyústěné v ostentativní nezájem o druhé. Typický je nezájem o jakoukoliv komunikaci.
- **Příliš blízké vztahy mezi jedinci** - v malých sociálních skupinách mohou působit na kreativní procesy v počátku pozitivně. V konečném důsledku můžou působit ovšem také destabilizačně na tým. Je zřejmé, že ovlivňují i komunikaci mezi jedinci např. nekriticky pozitivním hodnocením všech produktů blízké osoby.
- **Xenofobní nebo rasistické projevy** – nebezpečí nejen pro multinárodnostní týmy. V českém prostředí není tento problém ojedinělý vzhledem k dlouholetému „pseudochrannému vlivu Železné opony“. Bariéry, které v komunikaci na základě těchto projevů mohou být vážným narušením kooperativní činnosti týmu.
- **Náboženské předsudky a bariéry kulturního prostředí** – u nás běžné ostentativní vyjadřování „ateismu“ nemusí být dobře pochopitelné a příjemné pro příslušníky jiných kultur. V komunikaci se může projevit přehlíživým až pohrdavým tónem.

Kompetentní manažer musí být také připraven řešit situace, které přinášejí poruchy v komunikaci. Z hlediska významu pro komunikaci v malých pracovních týmech jsou to zejména tyto (zpracováno podle: Trpišovská, Vacínová, 2007):

- **Poruchy v rovině metakomunikace** – nejednoznačně vnímané přezdívky; alternativní pojmenovávání známých věcí, nebo jevů; rozpory v obsahu a významu sdělovaného; patří sem i „vymývání mozku (Brain washing)“.

- Neujasněnost sdělovaných významů – např. mnohovýznamová slova s neujasněným významem pro danou komunikační situaci.
- Poruchy v komunikačním kanále – vnější prostředí (hlučnost, prašnost, vzdálenost mezi komunikujícími; vnitřní vlivy (špatná jazyková znalost, nedoslýchavost, nesoustředěnost, nemoc).
- Poruchy na bázi konfliktní situace – autoritářský typ komunikace; výsměšné zlehčování obsahu sdělení; destruktivní komunikace (úmysl ponížit, zastrážit); také formální typ komunikace (komunikující dávají najevo, že jim na komunikaci nezáleží); nonkomunikace (přerušování komunikace při stálé přítomnosti jejích účastníků).

Pro zabránění vzniku poruch v komunikaci týmu je třeba respektování několika zásad správné komunikace manažera k týmu:

- Sdělovat, pokud je to možné vždy informace všem zainteresovaným členům najednou – zabrání ztrátě důvěry, respektu a předejde důsledku separované komunikace, kterým je zpochybnění vedoucího.
- Stabilizovat počet informací od manažera směrem k týmu – důležitá je pravidelnost a přijatelné množství.
- Provádět případně korekce zavedeného systému komunikace v případě negativních signálů.
- Analyzovat neustále informace od členů týmu k vedoucímu a sledovat signály o případných poruchách v komunikaci.

2.1.4. Kreativita jako prostředek k dosažení úspěchu

Již v předchozích kapitolách byl uveden význam kreativity a její „žádanost“ tolik typická pro dnešní dobu. Kreativita, jako nutný předpoklad pro vznik inovací je často také vnímána jako prostředek pro úspěch organizací v konkurenčním boji prostředí tržního hospodářství. Poněkud méně, už je vnímána jako prostředek k dosažení úspěchu pro jednotlivce. Je to spojeno často mj. s předsudky, zmíněnými již v první části práce. Nejen pro manažery týmů je důležité vnímat kreativitu projevující v následujících dvou oblastech, z nichž je zejména druhá oblast stěžejní z hlediska úspěšně realizované manažerské funkce:

- **Kreativita oborová** – do této oblasti patří všechny schopnosti, postoje, motivace a kompetence oborové znalosti. Umožňuje samostatně nalézat řešení a v případě potřeby aktivně v týmu převzít roli řešitele zadání.
- **Kreativita v rozhodování a plánování** – z komplexnějšího hlediska umožňuje rozhodovat nejen o způsobu analýzy problémů, způsobech řešení, přes výběr vhodného řešení, ale zejména také kreativně rozhodovat o strategiích týmu, popř. organizace, o složení pracovních týmů, o distribuci úkolů mezi členy týmu, řešit problémy v týmové komunikaci aj.

Pokud je termín „úspěch“ relativizován jako soubor splněných cílů, např. pro manažera dlouhodobě udržitelné vedení týmu, efektivními kreativními procesy přinášejícího žádané inovace, pak je evidentní a prakticky ověřené, že rozvinutá kreativita v rozhodování, je jedním z prostředků jak tohoto cíle dosáhnout. Vedoucí kreativních týmů do své pracovní pozice často směřují z původních pozic řadových členů týmů. Často jsou to ti nejaktivnější, nejkompetentnější a mnohdy také velice kreativní jedinci. Mohou mít, v podstatě přirozeným kariéerním vývojem velmi rozvinutou míru oborové kreativity. Oblastí, kterou ale nutně musí aktivně rozvíjet s převzetím funkce manažera týmu, je právě výše zmíněná kreativita v rozhodování.

2.2. Kreativní osobnost jako výsledek aktivního přístupu

První, teoretická část byla v této práci věnována primárně teorii zkoumání kreativity. Aby bylo možné vhodným způsobem konfrontovat tyto teoretické poznatky s manažerskými praktickými zkušenostmi, je na tomto místě třeba věnovat prostor také tomu, co v praxi nazýváme **kompetencí manažera** a kam kreativita klíčovým způsobem patří.

V lidské společnosti lze pozorovat u mnoha jedinců a to i velmi inteligentních určitou pasivitu v přístupu k novým výzvam. V českém prostředí to ještě může být umocněno historickými sociokulturními vlivy spojenými s dlouhodobým životem v totalitě, kde byly možnosti realizovat se ve standardních organizačních strukturách velmi omezené. Pro rozvoj kreativního myšlení a stimulaci kreativity je typický přesný opak, tedy aktivní přístup k životu a sebezdokonalování. Aktivní přístup, vyjadřuje pravděpodobně nejlépe to, jakým způsobem je třeba přistupovat k procesu zdokonalení, jakým způsobem rozvíjet osobnost, aby se stala skutečně kreativní. Aktivní kreativní jedinci se v tomto ohledu vyznačují značnou potřebou sebeřízení a trvalým procesem sebepoznávání.

2.2.1. Stimulace kreativity v prostředí týmu

Závěrem kapitoly 1.2.1. teoretické části této práce je, že kreativita je z pohledu současných výzkumů podmíněna souborem psychických sociálních a biologických předpokladů, které její uplatnění ovlivňují. Pro další text, zabývající se stimulací týmu a vycházející z praktických zkušeností bude přínosné zavést přímo autorské, vysvětlující, doplňující a zjednodušující termíny. Vysvětlení těchto termínů je pak také doplněno o jednotlivá doporučení pro praktické uplatnění při stimulování pracovního týmu:

Kondice kreativního týmu – představuje jak fyzický stav týmu i jedinců, tak sociální stav týmu, myšleno tím vztahy mezi jeho členy a vedením. Také stav týmu vzhledem k minulé práci, zahrnující pozitivní motivaci z předchozích úspěchů, ale i únavu z vyčerpávajících procesů, případně frustrace z neúspěchů. Vyjadřuje také vztah vedení týmu k jeho členům. Velmi důležitou je optimální úroveň sociální komunikace v prostředí týmu, mezitýmově a také směrem k nadřazeným strukturám v dané organizaci. Termín kondice týmu může vyjadřovat také úroveň znalostí o oblasti řešení. Z úvodní teorie kreativity plyne mj. také to, že je důležité mít zpravidla poměrně

značné penzum znalostí daného oboru řešení, z praktického pohledu zejména pro pozdější fáze kreativní procesu (validaci, reliabilitu...). Také ovšem pro samo určení, zda je hledané řešení originální a nové je nezbytné mít přehled o daném oboru v kterém je kreativní řešení požadováno. To vše lze zahrnout pod zjednodušující termín „kondice týmu“.

„Vyladění“ kreativního týmu – tento termín záměrně vycházející z laické mluvy je zde uveden, protože pravděpodobně nejlépe vystihuje optimální konstrukci týmu a jeho připravenost pro náročná zadání. Zahrnuje veličiny jakými je optimální velikost týmu (praktické zkušenosti naznačují jako optimální velikost týmu pro přímé řízení na 5-8 členů). Dále pak optimální strukturu - diverzitu týmových rolí. Tj. zastoupení všech důležitých typů osobností (inovátory, plánovače, koordinátory, dotahovače, týmové hráče, formovače). Praxe ukazuje jako mimořádně obtížný cíl sestavování pracovních týmů pouze z nadaných a optimálně disponovaných jedinců. Různí jedinci také často vykazují rozdíly se zvládnutím různých pracovních úkolů. Tyto difference lze využít správným cílením jednotlivých pracovních činností či úseků směrem k vhodným jedincům. Tedy např. kdo má vynikající počítačové znalosti, může být v této oblasti oporou pro celý tým, jedinec s rozvinutým kreativním myšlením je distributorem celé sady nových nápadů, jiný člen týmu, jehož specifikem je pečlivý a soustavný přístup k pracovním činnostem pak dotahuje vybrané řešení. Jako doporučení lze zde uvést tvorbu „mikrotýmů“ uvnitř týmu složených vždy z jednoho velmi zkušeného člena a z jednoho či dvou nováčků. Vzájemná pozitivní interakce (učení se od zkušenějších, versus čerstvost v inovativním myšlení nováčků) může být silným pozitivním stimulem pro celý proces. Taková struktura týmů umožňuje mj. i jejich další růst v rámci organizace – z mikrotýmů mohou za příznivých podmínek vznikat postupně celé nové týmy.

Aklimatizace kreativního týmu – vyjadřuje připravenost týmu v aktuálním pracovním prostředí a procesu na řešení nových zadání. Zahrnuje také nezbytné časové úseky odpočinku, které je třeba kalkulovat po změnách struktury týmu, případně změně pracovního prostředí – stěhování, případně změny organizačních procesů, vedoucích manažerů apod. Patří sem nezbytná doba relaxace po vyřešení časově a ideově výrazně náročných řešení.

Senzitivita kreativního týmu – tento doplňující a jistým způsobem shrnující termín vyjadřuje zvýšenou citlivost správně vyladěného týmu, který je v optimální kondici a je aklimatizovaný ve svém pracovním prostředí.

Jeho složení je optimální a tím jsou stanoveny podmínky pro citlivost takového týmu na nové výzvy. Senzitivita vyjadřuje míru citlivosti k novým podnětům a myšlenkám.

Cílem a úkolem úspěšného manažera je bezesporu soustavná péče o tým, projevující se podporou podmínek, které budou tým stimulovat k maximálním výkonům. V teoretické části této práce byl mj. předložen současný přístup ke zkoumání kreativity, k faktorům kreativitě ovlivňujícím. Bylo zde uvedeno, že tyto faktory jsou biologicko - psychosociální povahy. Z hlediska těchto faktorů, je třeba také v praxi k stimulaci kreativity přistupovat.

Některé z **biologických faktorů** působících na kreativitu, již často prakticky v dospělosti nelze ovlivnit (např. vývoj neuronů v prvních třech letech života). Je možné ale např. aplikovat metody pro trénink paměti, nebo aktivně vyhledávat pro členy týmu rozšiřování penze jejich znalostí nejen z oboru, na které je tým primárně zaměřen. Tím jsou např. odborné konference, spolupráce s univerzitami, další studium členů týmu aj. K biologickým faktorům lze v praxi zařadit i **biologický stav** (viz. teoreticky v kap. 1.2.1.). Zde lze pracovat s týmem jednak v rovině osvěty – vlastním příkladem, dále vytvořit vhodné podmínky pro zajištění fyzických předpokladů – přestávky, stravování, čerstvý vzduch, změna prostředí – jiná místnost, pracovní oběd apod. Vliv prostředí může být dokonce výrazně demotivující, například pro určité jedince příchod do sterilní standardní bíle vymalované zasedací místnosti, kde je do rohu umístěný flipchart může znamenat podobné pocity jako při příchodu k zubaři...

Mezi **psychologické faktory** působící na kreativní procesy v týmu je významnou měrou ovlivnitelný **faktor motivace**. V kapitole 1.1.2. byly popsány dva základní typy motivací ovlivňující kreativní chování. Z hlediska praktického přístupu k problematice motivací lze potvrdit, že zásadní význam pro kreativitu, v souladu s teorií mají motivace vnitřní. V praxi nelze podcenit ale ani vnější typy motivací, mezi které patří např. finanční odměna, protože dostatečně oceněný „kreativec“ má laicky řečeno o významnou životní starost méně a může se plně soustředit na práci a také na

fázi relaxace, kdy se připravuje na další pracovní výkon. Důležitá je také „oslava“ dosaženého úspěchu a jeho uznání, viz.: **„Inovace pro kreativní a inovativní jedince znamená jasné uspokojení jejich ekonomických, psychologických a kariérních cílů, všech současně, a to způsobem, který je sotva dosažitelný jinou cestou; proto lidé často za své přínosy chtějí uznání, moc, nebo nezávislost stejně jako peníze“** (Quinn, 1985, podle Roffe, 1999: in Franková str. 220).

Sociální faktory ovlivňující kreativitu byly popsány již v kapitole 1.2.1. v teoretické části této práce, doplněné v druhé části práce o poznatky související se sociální komunikací v prostředí kreativních týmů. Jak již bylo uvedeno, významné pro kreativní týmy je zejména vytvořit a podporovat optimální úroveň sociální komunikace (viz. kapitola 2.1.3). Kompetence v této oblasti jsou jedním ze základních předpokladů pro řízení týmů. Z pohledu těchto vlivů působících na uplatnění kreativity lze doplnit ještě další úkol a cíl pro manažera týmu, kterým je prosazení úspěšného týmu v hierarchii firmy. Tímto poněkud vágním označením je myšleno zajištění pozice týmu ve struktuře organizace – v prostředí dalších kreativních týmů, pracujících na jiných úkolech případně i z jiných oborů, také tím zajistit např. materiální prostředky špičkové úrovně. Vědomí přínosu a významu týmu pro celou organizaci může vhodným způsobem stimulovat další výkony. Naopak přílišné prosazení, nadměrné „zviditelnění“ týmu, bez ohledu na jeho skutečné výkony a přínos, může v konečném důsledku posílit neopodstatněné vědomí výlučnosti, což vede vždy nakonec k omezení kreativity.

2.2.2. Odstraňování bariér kreativity v prostředí týmu

Problematika bariér pro uplatnění kreativity týmu v podstatě průřezově prochází všemi kapitolami této druhé části práce. V praxi je nezbytné si zejména uvědomit, že práce na eliminaci bariér a podpora tvůrčího potenciálu je neukončený proces, který vyžaduje soustavnou práci zejména manažera týmu. Zároveň je pro jeho úspěšné působení nezbytná také aktivní práce s vlastní osobností, s rozvojem vlastních kompetencí a důležitý je také neustálý proces sebereflexe vzhledem k vlastním překážkám, které na jeho kreativní chování působí, nebo by působit mohly. *„Aby práce na týmovém projektu byla efektivní a tým dosahoval kreativity a inovací, je třeba, aby se lídr týmu choval způsobem, který překlenuje hranice, aby usnadňoval týmovou práci, řídil kreativitu a inovace a udával směr prací na projektu“ (Barry, 1991, podle West a Sacramento, 2008: in Franková, 2011).* Vzhledem k tomu, že jednotlivé bariéry kreativity byly poměrně široce popsány v první části práce (kapitola 1.2.3.) je na následujících řádcích pro doplnění věnován prostor protipólu bariér kreativity, jimiž jsou faktory podporující kreativitu v prostředí týmu a tím svým působením zabraňující vzniku bariér pro tvůrčí procesy:

Styl vedení týmu podporující kreativitu – zde je na prvním místě důležitostí jasná struktura vedení, tedy kdo je lídrem a zda o tomto určení neexistují pochybnosti. Další fází je příprava na vlastní kreativní procesy. Zde se uplatňuje nastartování efektivní komunikace v týmu a důležité jsou zde facilitační schopnosti manažera. Uplatňuje se spíše naslouchání, citlivé usměrňování. Důležité je věnovat prostor také menšinovým názorům. Návaznou fází je pak stanovení cílů, vyjasnění úkolů, priorit a hlavních směrů další činnosti.

Řešení konfliktů a nesouhlasu v týmu – konflikty mohou vznikat v několika oblastech. První jsou ty, související se zadáním úkolu, s odlišným názorem na jeho řešení, případně odmítnutím úkolu jako takového. Nicméně konstruktivní konflikty, ale také zpravidla mají na kreativní řešení pozitivní vliv. Důležité je důsledně přistupovat k analýze protichůdných názorů a schopnost lídra na základě ní změnit stanovisko. Zásadní je udržet společný cíl a konstruktivní polemiku naopak podporovat. Úkolem manažera je udržet úroveň konfliktu na přijatelné (průměrné úrovni, konstruktivní polemiku podporovat, a konfliktům nesouvisejícím s úkolem v zárodku zabraňovat.

Spolupráce mezi týmy – praktické zkušenosti potvrzují pozitivní vliv kooperace a přátelských vazeb mezi týmy. Informace a širší obzor získané mezitýmovou komunikací příznivě působí na kreativní procesy. Výskyt vyšší míry komunikace směrem ven z týmu souvisí s větší diverzitou členů týmu. Vedoucí týmu může pozitivní přínosy mezitýmové komunikace podporovat v zásadě dvěma způsoby. Prvním je vytyčení si zlepšení této komunikace jako svého hlavního cíle a soustavnou činností jej naplňovat. Druhým je aktivně vstoupit do stávající komunikace a otevřenou komunikací povzbudit kontakty již existující. Sama organizace může podpořit mezitýmovou spolupráci např. vytvořením vhodných nadřazených cílů, popř. vytvořením systému odměňování za společnou práci týmů.

Respektování časových nároků a osobnostních charakteristik – důležitý faktor, který je východiskem pro umožnění spolupráce členů týmu s odlišnými povahami. Patří sem mj. respekt k tzv. pasivnímu přístupu. Manažeři jsou zpravidla aktivní lidé, na něž jsou kladeny velké nároky z hlediska dynamiky jejich činnosti. Někdy je pro ně složité vnímat odlišnosti v povahách a v tomto případě je třeba si uvědomit, že u počáteční pasivní přístup jedince je často projevem inkubační fáze v tvůrčím procesu. Požadavek na maximální využití času, které je vlastní manažerům, může zde paradoxně vést k tvorbě bariéry na samém počátku procesu. Také proto je třeba pracovat s vědomím, že kreativní jedinci mají tendenci být kreativnější v průběhu delších stabilních časových úseků a často v době svého soukromého času, kdy je jejich vnitřní svět uvolněn pro „bezstarostný tok myšlenek“. Vlastní zkušenost a dlouholetá praxe potvrzuje, že kreativní jedinci se velmi často po usilovném hledání řešení během pracovní doby, které stejně nevedlo k cíli, druhý den „vracejí z domova s vyřešeným problémem“.

Rovnováha rolí v týmu – „*rozhodujícím činitelem v týmovém výkonu je kvalita členů týmu*“ (Franková, 2011, str. 144). Výzkumy i praktické poznatky se shodují v tom, že přínosná pro výkon kreativních týmů je diverzifikace týmových rolí, respektive přítomnost všech základních typů vytváří předpoklad pro vyváženost týmu a jeho optimální kondici pro nová zadání. Několik příkladů týmových rolí - terminologie vychází z Belbinova testu týmových rolí (např. in Franková, 2011, str. 145 - 146). Kreativita týmu je reprezentována v nejvyšší míře přítomností inovátora (imaginativní, neortodoxní, řeší složité problémy). Formovač (vyzývavý, dynamický, se schopností

překonávat složité překážky) má zpravidla taktéž pozitivní vliv na výkon týmu. Naproti tomu koordinátor (sebejistý, zralý, výborně předsedající, někdy manipulativní), někdy způsobuje vytvoření závislosti členů týmu, což vede ke snížení tvůrčího úsilí. Týmový pracovník (kooperativní, mírný a diplomatický, brání konfliktům) může být velmi přínosný pro optimální úroveň sociální komunikace.

2.2.3. Využití kreativních technik a cesta k sebezdokonalení

S tím, jak je kreativitě přikládán stále větší význam jako základnímu předpokladu k inovacím v stále se utužujícím konkurenčním boji mezi organizacemi, objevuje se, dá se říci dnes již vyčerpávajícím způsobem obtížně popsatelné množství doporučení na nejrůznější techniky napomáhající kreativním procesům a tvorbě originálních myšlenek. V lepším případě vycházejí z teoretických znalostí dlouhodobě aplikovaných ve výzkumu, popřípadě v praxi a tím validovaných pro další užití. V horším případě mohou být předkládány také metody nepodložené kvalitním ověřovacím procesem, bez jistoty, že jejich aplikace přinese kýžené výsledky, případně nenapáchá více škody než užitku. Jejich vznik může být primárně motivován spíše komerčním ziskem z publikování, než jako výsledek dlouhodobého a podloženého zkoumání. Je třeba mít obezřetný přístup k výběru a aplikaci vhodných technik, vyvarovat se populárních příruček, které fungují nakonec jen jako povzbuzovače sebevědomí, aplikaci jednotlivých technik v týmu vždy dobře promyslet, pro jejich výběr se obrátit vždy spíše na odbornou literaturu a je vhodné se opřít o dobré znalosti teorie kreativity.

Na volbě manažera týmu také závisí, zda a jaké techniky využije pro stimulaci týmových kreativních procesů s ohledem na to, v jaké situaci, v jakém rozpoložení se tým nachází. Velký rozdíl bude například mezi přístupem, kdy tým přichází po dovolených, jeho členové jsou odpočatí a ukolébání prázdninovým tempem života a mezi obdobím, kdy se tým nachází v závěru náročného projektu přinášejícího každodenní obtížné úkoly a stresové situace kreativitu omezující.

Protože, jak již bylo uvedeno, nemůže být popis technik stimulujících kreativitu úplný, bude následující text, s přihlédnutím k již popsaným metodám v první části práce, zaměřen spíše na některé vybrané, praxí skutečně osvědčené techniky a postupy a zejména na **doporučení pro jejich praktické uplatňování** a to s ohledem na **přínosy**, ale také **rizika**, která jejich aplikace může znamenat. Důležité je využívat jednotlivé techniky (metody) vhodně, vzhledem k tomu, v jaké fázi kreativního procesu se nacházíme. Z hlediska „**komplexního přístupu k řešení problému**“, je v praxi třeba uplatnit zejména následující fáze vedoucí k řešení a jeho aplikaci (výčet je uveden včetně doporučení vhodných technik na základě praktické zkušenosti).

Definice, analýza problému a jeho simplifikace – úvodní fáze, která ještě nesouvisí s vlastním hledáním řešení. Slouží k přesné definici, co je vlastně problémem, jaké je přesně zadání. Dále k zjednodušení složitých problematik, popř. rozdělení hlavního problému do separátních podskupin k postupnému řešení. Metody vhodné pro tuto fázi jsou např.:

- SWOT – analýza formy tabulky sloužící k projekci aktuálního stavu. Srovnává silné/ slabé stránky a příležitosti/ hrozby. Zahrnuje i vliv externího prostředí. Při jejím využití v týmu, je nutné dobré obeznámení jednotlivých členů s touto technikou, ale i poté může docházet ke konfliktním situacím, kdy jednotliví členové mohou přiřazovat jednotlivé stránky problému do nesprávných polí a tím ovlivnit východisko pro stanovení cíle (tabulka pro doplňování viz. příloha F).
- Ischikawa diagram – díky svému vzhledu bývá označován jako „rybí kost“. Na páteř tohoto diagramu se umístí zadání (problém), jednotlivé kosti se podle vlastního uvážení popisují záležitostmi hloubku problému ovlivňující. Poskytuje podobný komplex (projekci) informací o aktuální situaci jako SWOT-analýza, jeho výhodou je v otevřenosti umístování jednotlivých oblastí vlivu na řešený problém nezávisle do diagramu. To v konečném důsledku eliminuje bariéry skupiny ve vzájemné komunikaci, tak jak tomu může být u SWOT analýzy (tzn. tým, není nucen se již na začátku ve fázi analýzy složitě a zdlouhavě shodovat na jednotlivých návrzích). Výsledný diagram poskytuje dobrý přehled o situaci a následným uplatněním Paretova pravidla (80:20), je možné asi 80% ovlivňujících elementů marginalizovat a tím následně redukovat hloubku problému.
- Mentální mapování (myšlenkové mapy) – myšlenkové mapy (popis techniky v kap. 1.2.3) jsou pro určité jedince, především pro ty, u kterých převažuje rozvinuté divergentní myšlení, výborným nástrojem pro utřídění složité situace. Také mohou být prvním vstupem pro následné zjednodušení problému, nebo přehledem, na základě kterého dojde k rozdělení řešení na dílčí úseky. Jejich výhodou je personalizovaný přehled o celé situaci, který může zachycovat i návrhy řešení (doporučeno je užívat barev, obrázků apod.) Nevýhodou je zároveň také ona personalizace, neboť vzniklý přehled

nemohou zpravidla využít další osoby. Myšlenkové mapy jsou silným nástrojem, který také dobře pomáhá odstranit určitou bariéru, která by mohla být laicky označena „panika z rozvětvených problémů“ – překonat tuto bariéru se daří užitím myšlenkové mapy poměrně rychle, neboť samotným záznamem je dotyčný vnitřně ujistěn, že vše zapsal, nic neopomenul, že má o situaci přehled, případně zpřehledněním se rýsují možné alternativy řešení. Je to velmi rychlá a také velmi dobře trénovatelná technika, kde je možné propracovat se postupně k vlastnímu efektivnímu dobře fungujícímu stylu.

Stanovení cíle – po fázi analýzy, pro manažery kreativních týmů zásadní okamžik, kdy na základě předchozího mapování stanovují, nebo ještě aktivní konzultací v týmu vybírají cíl (target), pro který je v následujících fázích hledáno řešení. Důležité jsou zde vlastnosti cíle. Měl by být zejména specifický, validovatelný, přínosný a akceptovatelný, dále reálný, a pak také termínovaný. Ovšem striktní ohled na tyto obecně požadované vlastnosti může za určitých okolností také tvořit bariéry pro kreativitu. Proto jeho definice musí být vedena velmi citlivě, zejména s ohledem na v praxi často striktně žádané vlastnosti, kterými jsou reálnost a akceptovatelnost. Pokud je cíl stanovován kolektivní spoluprací na základě předchozí analýzy, je doporučením také vždy zjišťovat míru ztotožnění u jednotlivých členů, neboť ještě před fází hledání řešení by měl být vždy dán prostor také nesouhlasným stanoviskům.

Hledání řešení a následný výběr řešení – kreativní proces hledání možností a následný výběr vhodných řešení pro zadání, vytvořeném v předchozích fázích. V této části se uplatňuje největší hrozba vzniku bariér tvořivosti. Nasazením vhodných kreativních technik a jejich správným užitím, zpravidla dochází ke stimulaci kreativního procesu, zabránění ztráty některých vhodných řešení v jeho průběhu, a také eliminaci vzniku bariér tvořivosti. K některým vybraným a v praxi osvědčeným technikám je v návaznosti na první část práce dále uveden stručný popis praktických zkušeností z jejich uplatnění:

- Brainstorming – pravděpodobně nejznámější technika, která za vhodných podmínek může inicializovat tvůrčí procesy. I ti lidé, kteří se nikdy nezabývali souvislostmi spojenými s kreativitou, si většinou jakési představy, často také různě zkreslené, o této technice vytvořili. Samotný

brainstorming je například vhodnou aktivizační technikou pro situace, kdy je tým relaxovaný např. po odpočinku na dovolené, kdy jsou obvyklé tvůrčí schopnosti omezeny přestávkou v prázdninovém klidovém režimu. Právě vzhledem k obecnému povědomí o této technice, je třeba vždy před zahájením „kreativního sezení“ vysvětlit správnou metodiku. Nesprávné vedení (facilitace) může přinejmenším znamenat ztrátu motivace jednotlivců, nebo celého týmu. Technika Brainstormingu má také různé varianty, mj. např. negativní Brainstorming. Kde je položena úvodní otázka zpravidla ve smyslu: „Co se stane, pokud problém nebude vyřešen“. Negace v úvodu může mít pozitivní aktivizační efekt, ale podmínkou je zde výborná kondice týmu. Např. u jedinců demotivovaných, u týmu unaveného dlouhodobými neúspěchy, se pak můžeme spíše dočkat jen odpovědí typu: „Nestane se nic jako vždy“, nebo „nás se to netýká“, případně „To je věc těch nahoře“. Zase je tedy na manažerovi týmu uvážení vhodného přístupu v dané situaci. Důležité je také, jakým způsobem přistupovat k výběru vhodných řešení. Praxe ukazuje, že na začátku kreativní brainstormingové seance přibližně dvacet prvních nápadů spadá do množiny obtížně realizovatelných. Zpravidla až po jejich vyčerpání přicházejí skutečně originální a využitelné myšlenky. Přičemž z celého objemu je obvykle téměř 20% nových ideí uplatnitelných v dalších fázích celého procesu komplexního řešení problému. Pozn.: vlastní popis z hlediska teorie této techniky je uveden v kapitole 1.2.3 „Techniky rozvíjení kreativity...“ v teoretické části této práce.

- Synektika – praktická aplikace synektické metody spočívá například v uplatnění brainstormingové seance na dvě paralelní situace, z nichž jedna je reálná, druhá fiktivní. Cílem je nalezená řešení zpětně převést do kontextu původního problému. Prakticky je vhodné řešitelskou skupinu rozdělit na dvě části a tyto skupiny ve fázi brainstormingového hledání možností řešení oddělit, aby se vzájemně neovlivňovaly. Výhodou je získání originálních pohledů na věc vzniklých na základě fiktivního zadání, samotný proces hledání je také určitou přestávkou od soustředění se na reálný problém kdy se mohou projevit citové a volní . Omezením je nálada a připravenost týmu – ne všichni jedinci jsou schopní a ochotní podílet se na fiktivním příkladu. Tady opět nastupuje kompetentní manažer týmu, který musí uvážlivě sestavit obě skupiny.

Validace a prezentace nalezeného řešení – na závěr kreativního procesu v praxi je také třeba nalezené řešení validovat zejména ve smyslu jeho aplikovatelnosti. Dále provést plán jeho aplikace a také vhodným způsobem prezentovat, protože k nalezenému řešení je obecně řečeno vždy nutné také nalézt „investora“ pro jeho realizaci.

- Oponentní hra – tato technika, zde uvedena na závěr kapitoly, je vlastním autorským příspěvkem k tématu validace řešení a jeho prezentaci. Je to technika využívající a kombinující několik přístupů, standardně v odborné literatuře popisovaných. Je vhodné ji zařadit na konec kreativního procesu, kdy je třeba provést kontrolu daného řešení, případně jej připravit na prezentaci. Zkušený člen týmu, nebo spíše typicky vedoucí týmu, zaujímá roli zákazníka (zadavatele kýženého kreativního řešení – může jím být např. vyšší nadřízený). Členové týmu předkládají varianty řešení už iniciované a rozpracované pomocí jiných technik (např. Brainstormingu, využitím myšlenkových map, apod.). Úkolem oponenta je vžít se do role zákazníka (podmínkou je zde vysoká míra empatie), který předkládaná kreativní řešení staví do kontrastu k původnímu zadání, popř. k řešení již známým a existujícím. Členové týmu pak mají za úkol obhájit nejen originalitu, ale **zejména aplikovatelnost a přínosnost produktu pro zákazníka**. Společně, pokud řešení ob stojí, ho formálně korigují a připravují ho k prezentaci. Samotnou prezentaci pod dohledem vedoucího týmu pak zpracovává zpravidla nejzkušenější, nejkomunikativnější jedinec.

ZÁVĚR

Kreativita je základním předpokladem pro dnes tolik žádané inovace ve všech oblastech lidské činnosti. V minulosti byla kreativita často vnímána jako metafyzický element člověkem spíše neovlivnitelný. Dnes, kdy je zkoumána jako samostatný obor, je přístup k teorii kreativity komplexní, vycházející z celého spektra současného lidského vědění. Jednoduchou, krátkou a všezahrnující definici kreativity však nelze stanovit, aniž by bylo zanedbáno mnoho zde působících oblastí i z dalších vědních oborů, jakými jsou samozřejmě psychologie a sociologie, ale třeba i fyziologie, biologie aj. Pokud jsou tedy v současnosti činěny pokusy o její definování, vždy je nutné kreativitu chápat jako soubor schopností, postojů, kompetencí a charakteristik osobnosti jedince a zároveň také jako proces vedoucí k nalezení žádaných inovativních produktů. U těchto výsledných produktů, aby mohly být označeny za kreativní, musí být přítomny základní charakteristiky, kterými jsou inovativnost, správnost, aplikovatelnost a novost. Základním předpokladem pro úspěšné uplatnění kreativity jsou teoretické znalosti o její povaze a faktorech na kreativitu působících. V souladu se současným pohledem na kreativitu se tyto faktory projevují zejména v oblastech biologických, sociálních a psychologických. Z hlediska těchto oblastí je na kreativitu třeba nahlížet také vždy při jejím uplatňování v praxi. Kreativitu je možné podporovat, stimulovat a kultivovat. Přestože dnes již existuje značné množství metod a technik kreativitu stimulujících, je nutné mezi nimi uvážlivě volit podle působících okolních podmínek a v kontextu řešených úkolů. Vždy je zde výhodou dobré zvládnutí teorie. Důležitou oblastí ovlivňující tvůrčí klima v týmech je také sociální komunikace. Zvládnutí optimálních procesů mj. i v této oblasti je jedním z nutných předpokladů vedoucích týmů pro úspěšné realizování náročných úkolů spojených s požadavky na kreativitu a inovace. Dalším s poznatků je důležitost procesů sebereflexe a sebepoznávání, které jsou zdrojem vstupních informací pro další rozvoj kreativních kompetencí jedince. Na kreativní proces mohou působit také negativní jevy, které jsou zpravidla označovány jako bariéry kreativity. Patří sem jevy vycházející opět z oblastí psychologické, sociologické i biologické, ale také předsudky, mýty a globální sociokulturní kontexty. Pro předcházení těmto negativním jevům je taktéž důležitá jejich kvalitní znalost. Pro praktickou činnost manažerů týmů je pak důležitý poznatek, že proces odstraňování příčin těchto bariér je stálou a neukončenou činností, při každodenním uplatňování jejich řídicí role v týmu.

SEZNAM LITERATURY

Seznam použitých českých zdrojů:

BARTÁK, J., *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008.

ISBN 978-80-87197-03-5.

BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

CARTER, P., RUSSEL, K., *Trénink paměti a kreativity*. Brno: Computer Press, 2002.

ISBN 80-7226-704-3.

CLEGG, B., BIRCH, P., *Kreativita v kostce. Změňte způsob své práce*. Brno:

Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0549-0.

DACEY, J. L., LENNON, K. H., *Kreativita. Souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů*. Praha: GRADA Publishing, 2000.

ISBN 80-7169-903-9.

DRAPELA, V. J., *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1997.

ISBN 80-7178-766-3.

FRANKOVÁ, E., *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011.

ISBN 978-80-247-3317-3.

CHADT, K., KOUŘIL, L., PECHOVÁ, J.: *Art of creativity*. Praha: UJAK, 2009. ISBN

978-80-86723-82-2.

CHALUPA, B., *Tvořivé myšlení: Tvořivost jako dobrodružství poznání*. Brno: Barrister &

Principal, 2005. ISBN 80-7364-007-4.

HLAVSA, J. A KOL., *Psychologické metody výchovy k tvořivosti*. Praha: SPN, 1986.

ISBN 80-7105-251-6.

HORÁK, R., *Teorie kreativity a předpoklady jejího uplatnění*. Bakalářská práce. Praha: UJAK, 2009.

KOLEKTIV AUTORŮ, *Slovník cizích slov*. Encyklopedický dům, s.r.o., 1996. ISBN 80-90-1647-8-1.

KÖNIGOVÁ, M., *Tvořivost = kreativita*. Praha: Univerzita Karlova, 1999. ISBN 80-85899-71-X.

KÖNIGOVÁ, M.: *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1626-7.

MAISEL, E.: *Trénink kreativity*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-677-2.

MĚCHUROVÁ, A.: *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha: UJAK, 2002. ISBN 80-7178-677-2.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-7048-044-0

PETROVÁ, A., *Tvořivost v teorii a praxi*. Praha: Vodnář, 1999. ISBN 80-86226-05-0.

TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M., *Sociální psychologie (vybraná témata)*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.

ŽANTOVSKÁ, I., *Rétorika, teorie a praxe*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-57-0

Seznam použitých cizojazyčných zdrojů:

GUILFORD, J. P., *The nature of human intelligence*. New York – London: McGraw-Hill book company, 1967.

TORRANCE, E. P., *Rewarding creative behavior – experiments in clasroom creativity*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1965. ISBN 78066 - C.

Seriálové publikace:

KRÁLÍKOVÁ, A., *Když řídíte projekt a ani o tom nevíte. HR Fórum*. Praha: 2010 č. 4, s. 18, ISSN 1212-690X.

KRÁLÍKOVÁ, A., *Loajální tým v sedmi krocích. HR Fórum*. Praha: 2010 č. 4, s. 19, ISSN 1212-690X.

Elektronické zdroje:

Creativity, Otevřená encyklopedie Wikipedia. [online], 2013 [cit. 2013-01-12], Dostupné z: <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Creativity>

DE BONO, E., [online], 2009 [cit. 2009-01-20]. Dostupné z <http://www.edwdebono.com/index.html>

BUZAN, T., [online]. 2009 [cit. 2009-02-05]. Dostupné z: <http://www.buzancentres.com/>

KOHOUTEK, R., *Sociální komunikace. Blog Prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka CSc. – Psychologie v teorii a praxi.* [online]. 2009 [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.rudolfkohoutek.blog.cz/0912/socialni-komunikace>

KOHOUTEK, R., *Zjišťování syndromu psychického vyhoření. Blog Prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka CSc. – Psychologie v teorii a praxi.* [online]. 2009 [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.rudolfkohoutek.blog.cz/1211/zjistovani-syndromu-vyhoreni>

Creativity Test: Torrance Tests of Creative Thinking. Indiana university USA. [online], 2012 [cit. 2012-12-16]. Dostupné z: <http://www.indiana.edu/~bobweb/Handout/d3.ttct.htm>

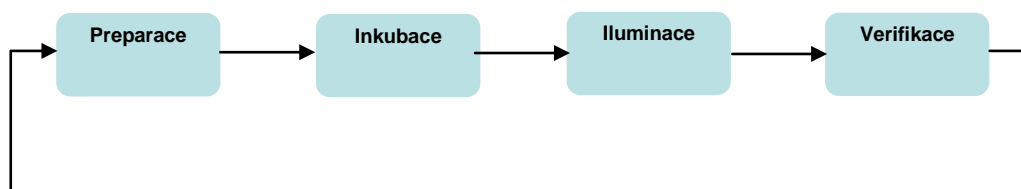
Kreativní myšlení = základ firemního úspěchu? Internetové stránky čas. HR Fórum. [online]. 2006 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: <http://www.hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/kreativni-mysleni--zaklad-firemniho-uspechu/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Systémy kreativního řešení problému.....	I
Příloha B – Model kompetenčních požadavků.....	II
Příloha C – Ukázka myšlenkové mapy.....	III
Příloha D – Dominance mozkových hemisfér a vývoj mikroneuronů.....	IV
Příloha E – Příklad úkolu z Figurálního testu kreativity Paula Torrance.....	V
Příloha F – SWOT analýza – základní tabulka.....	VI

Příloha A – Systémy kreativního řešení problému

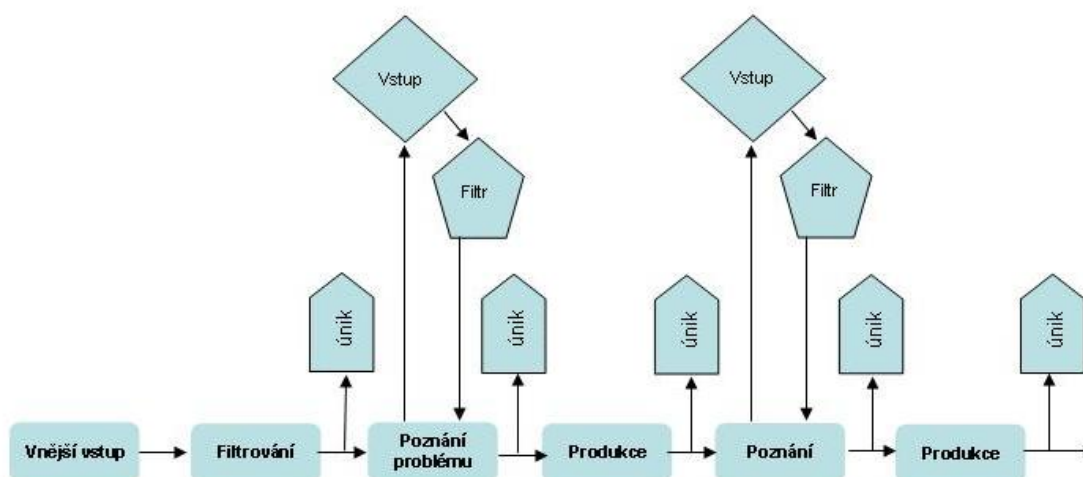
a) Grafické znázornění systému G. Wallase



Zdroj: ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004.

ISBN 80-251-0457-5, str. 124

b) Grafické znázornění systému CPS J.P. Guilforda



Zdroj: ŽÁK, P., *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004.

ISBN 80-251-0457-5, str. 134

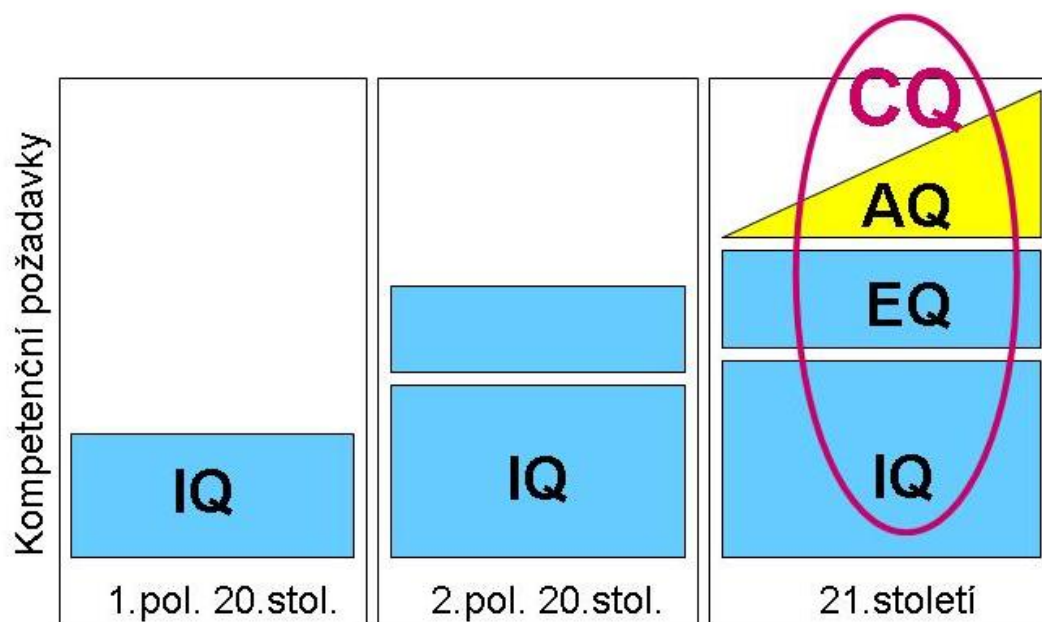
Příloha B – Model kompetenčních požadavků

IQ - odborné, analytické schopnosti, specifické schopnosti související s intelektem

EQ - emocionální, neboli také sociální či kulturní kompetence

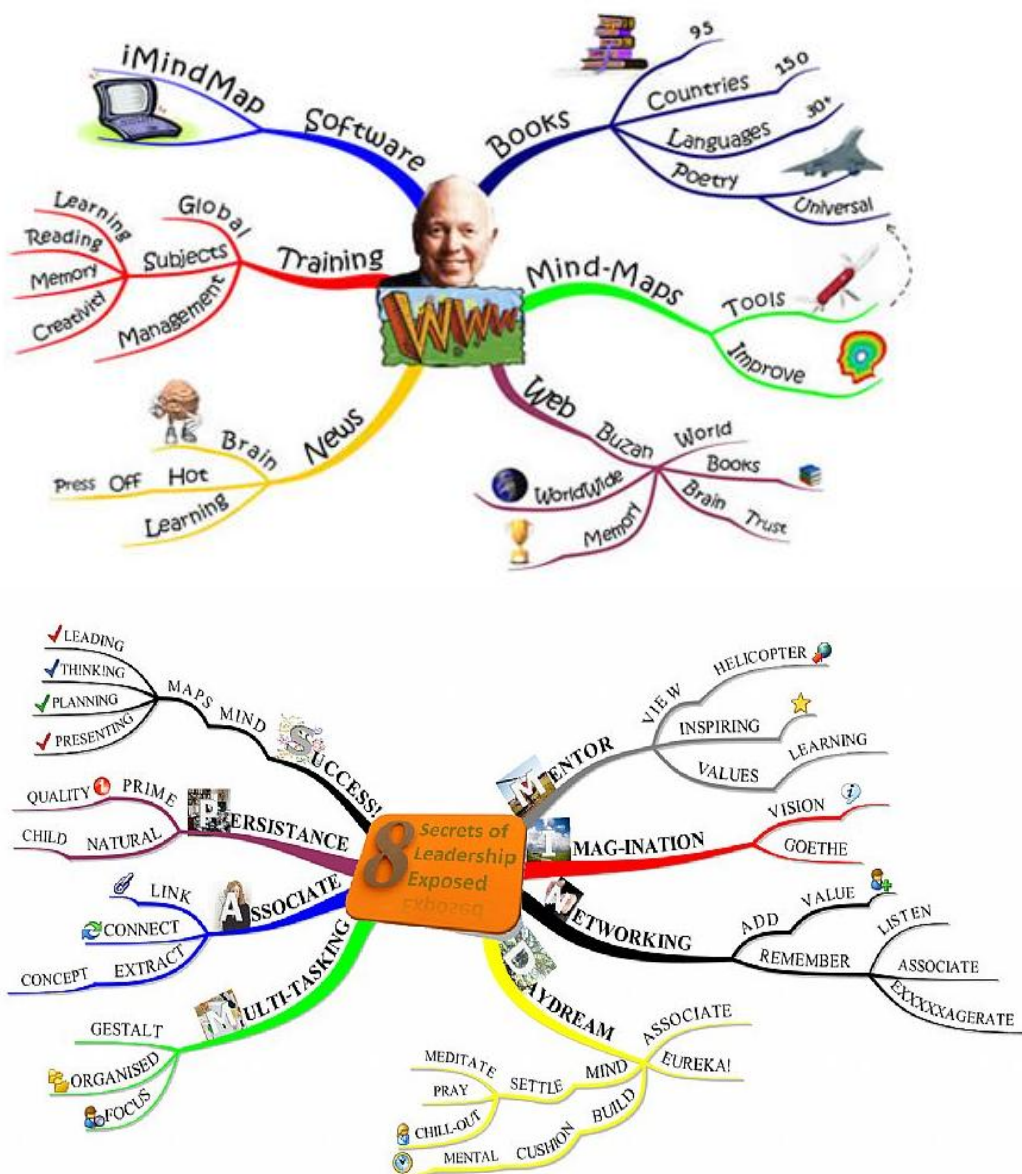
AQ - akční kompetence – schopnost přijímat výzvy

CQ - kreativní kompetence – je kombinací třech předchozích kompetencí



Zdroj: CHADT, K. et al.: *Art of creativity*. Praha: UJAK, 2009, str. 11

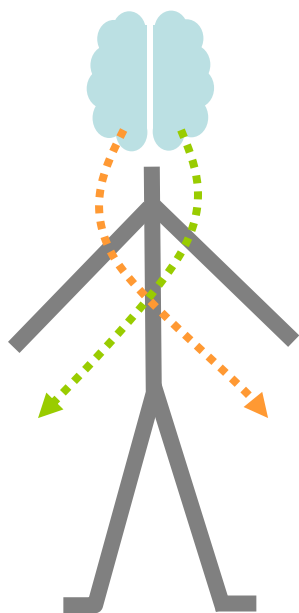
Příloha C – Ukázka myšlenkové mapy



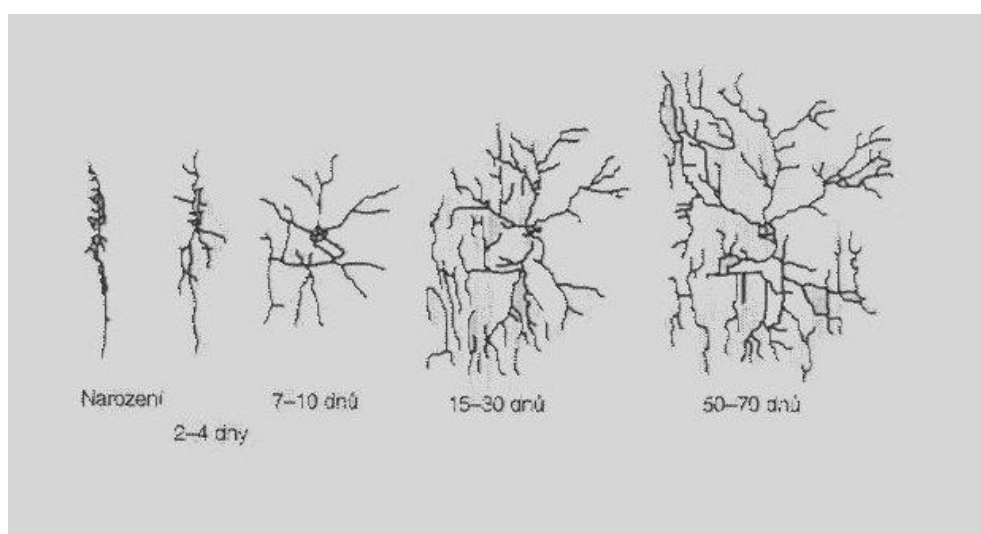
Zdroj: BUZAN, T., [online]. 2009 [cit. 2009-02-05]. Dostupné z: <http://www.buzancentres.com/>

Příloha D – Dominance mozkových hemisfér a vývoj mikroneuronů

- a) Grafické znázornění působení mozkových hemisfér (autorský obrázek, převzato z: Horák, R., *Teorie kreativity a předpoklady jejího uplatnění – Bakalářská práce*, Praha, UJAK, 2009)



- b) Fáze raného vývoje mikroneuronů

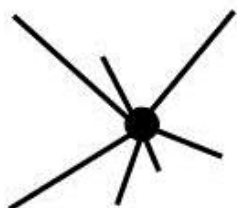


Zdroj: Dacey, Lennonová, 2000, str. 166

Příloha E – Příklad úkolu z Figurálního testu kreativity Paula Torrance

What might this be?

(Co by to mohlo být?)



Responses (odpovědi):

a) smooshed spider (rozšlápnutý pavouk)

b) star (hvězda)

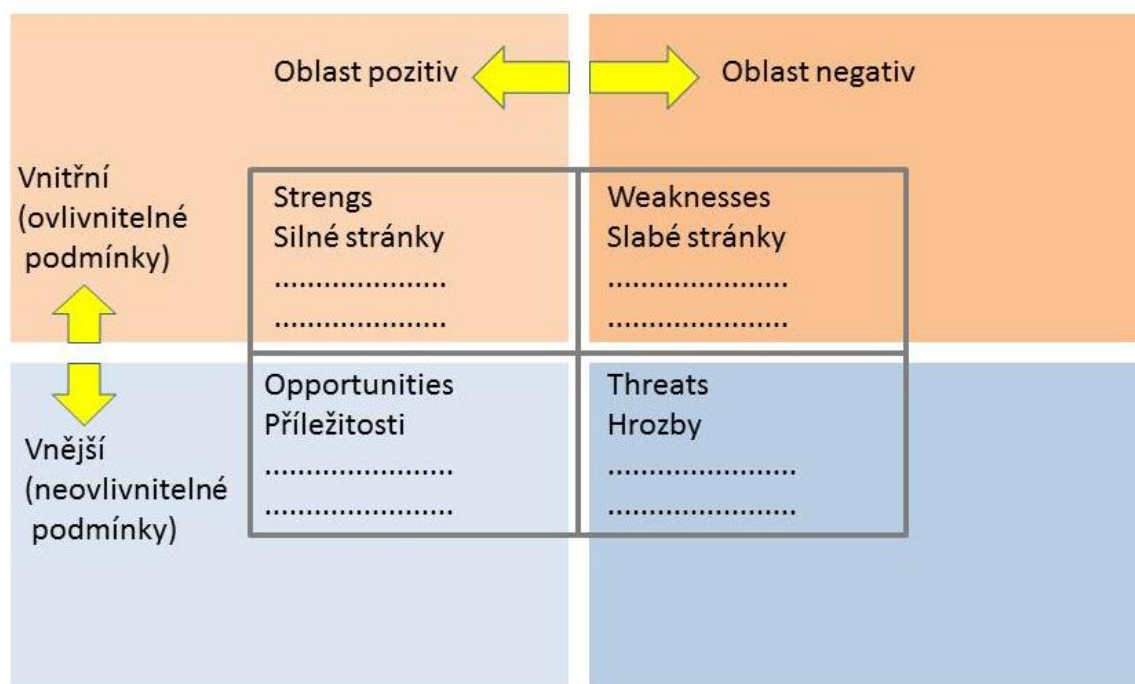
c) set of mini blinds caught in a tornado (skupina žaluzií pohybujících se ve víru)

Zdroj: *Creativity Test: Torrance Tests of Creative Thinking. Indiana university USA.*

[online], 2012 [cit. 2012-12-16]. Dostupné z:

<http://www.indiana.edu/~bobweb/Handout/d3.ttct.htm>

Příloha F – SWOT analýza (základní tabulka)



Zdroj: autor (2013)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radoslav Horák

Obor: Sociální a masová komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Kreativní manažer jako předpoklad úspěchu týmu

Rok: 2013

Počet stran: 95

Počet stran bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů české literatury: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.