

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Metody a nástroje na podporu kreativity

Methods and tools to increase creativity

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

**KRISTINA
ŠTURMOVÁ**

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šturmová	Jméno:	Kristina	Osobní číslo:	437910
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Metody a nástroje na podporu kreativity

Název diplomové práce anglicky:
Methods and tools to increase creativity

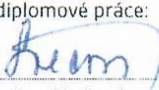
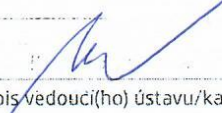

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem DP je na základě analýzy kultury organizace a metod kreativity doporučit metody a nástroje na podporu tvořivosti v konkrétní společnosti.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je podpoření kreativity projektového týmu jako základní podmínky zvýšení produktivity podniku.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) tvořivost; (3) fáze tvořivého procesu; (4) kreativní osobnost; (5) faktory podporující kreativitu; (6) faktory potlačující kreativitu; (7) organizační kultura a podpora kreativity; (8) metody a nástroje na podporu tvořivosti (9) doporučení pro společnost (10) Závěr

Seznam doporučené literatury:
(1) FRANKOVÁ, Emilie, 2011. Kreativita a inovace v organizaci. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3.
(2) ŽÁK, Petr, 2004. Kreativita a její rozvoj. 1. Brno: Computer Press, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.
(3) PRATHER, Charles W., 2010. Manager's guide to fostering innovation and creativity in teams [online]. New York: McGraw-Hill [cit. 2019-04-26]. Briefcase book. ISBN 978-007-1627-979.
(4) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 2.5.2019 Termín odevzdání diplomové práce: leden 2020
Platnost zadání diplomové práce: 28.2.2021

Podpis vedoucí(ho) práce:  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry:  Podpis děkana(ky): 

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

ŠTURMOVÁ, Kristina. Metody a nástroje na podporu kreativity. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 11. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením a implementací technik na podporu tvořivosti v konkrétní společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny termíny jako tvořivost, kroky kreativního procesu a faktory ovlivňující kreativitu. Na tvořivost je nahlédnuto z několika úhlů pohledů od kreativity ve vztahu k jedinci, kreativity ve vztahu k týmu a kreativity na úrovni celé organizace. V závěru teoretické části je prostor věnován způsobům, jak rozvíjet tvořivý potenciál jedinců a technikám, které aktivují kreativitu při týmové spolupráci. Praktická část diplomové práce obsahuje aplikaci kvalitativního výzkumu, popis jednotlivých technik a metod na podporu tvořivosti včetně jejich kritického zhodnocení. Hlavním přínosem práce je analýza kultury organizace a doporučení metod a technik pro zvýšení tvořivosti v projektovém týmu.

Klíčová slova

Kultura organizace, tvořivost, rozvoj kreativity, kreativní techniky, změny

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation and implementation of creative techniques in a specific company. The theoretical part includes chapters such as creativity, steps of the creative process and factors that influence creativity. It is viewed from several perspectives starting from creativity of the individual, creativity of the team and creativity at the level of the entire organization. At the end of the theoretical part are presented ways of developing creative potential of individuals and techniques that activate creativity in teamwork. The practical part of the thesis includes qualitative research, description of individual techniques and methods to support creativity, including the evaluation of the research. The main contribution of this work is the analysis of the organization culture and proposed improvement for the company.

Key words

Organizational culture, creativity, creative development, creative techniques, organizational change

Obsah

1	Tvořivost	9
1.1	Druhy tvořivosti	12
1.2	Úrovně tvořivosti	13
1.3	Tvůrčí myšlení	14
2	Faktory ovlivňující kreativitu jedince	15
2.1	Sociální faktory	15
2.2	Psychologické faktory	16
2.3	Biologické faktory	16
3	Tvořivý proces	18
3.1	Kreativní proces podle Grahama Wallase	18
3.2	Design thinking proces	19
4	Kreativita ve vztahu k jedinci	21
4.1	Rozvoj tvořivosti	23
4.2	Kreativní bloky	24
5	Kreativita ve vztahu k týmu	25
5.1	Vymezení týmu	25
5.2	Řízení kreativních projektů	26
5.3	Faktory ovlivňující týmovou kreativitu	27
5.3.1	Principy podporující kreativitu v týmech	27
5.3.2	Diverzita týmových rolí	29
5.3.3	Kulturně rozmanité týmy	29
6	Kreativita na úrovni organizace	30
6.1	Organizační kultura podporující tvořivost	31
6.2	Organizační atmosféra	34
6.3	Styl vedení	35
6.4	Organizační zdroje	36
6.5	Organizační struktury a systémy	37
7	Rozvoj kreativity	37
7.1	Kreativní techniky	41
7.1.1	Brainstorming a jeho různé formy	41

7.1.2	SCAMPER.....	43
7.1.3	Morfologická analýza.....	44
7.1.4	Šest myslících klobouků	44
7.1.5	Myšlenkové mapy	45
8	Přípravná etapa výzkumu.....	48
8.1	Metody získávání dat	50
8.2	Etické otázky výzkumu.....	51
9	Použité metody	51
9.1	Počáteční individuální strukturované rozhovory	52
9.2	Příprava před experimentem	55
9.3	Urbanův figurální test tvořivého myšlení.....	55
9.4	Kreativní rozcvičky I.....	57
9.4.1	Volné asociační řady	57
9.4.2	Vymyslete využití.....	57
9.4.3	Co by se stalo kdyby	58
9.5	Šest klobouků myšlení.....	58
9.6	Kreativní rozcvičky II.....	59
9.6.1	Vymyslete synonyma	59
9.6.2	Nové názvy.....	59
9.6.3	Centrované asociace.....	60
9.7	Technika SCAMPER	60
9.8	Urbanův figurální test B.	61
9.9	Závěrečné individuální strukturované rozhovory	62
9.10	Limity výzkumu.....	64
10	Návrhy implementace technik.....	65
10.1	Zhodnocení současného stavu společnosti.....	65
10.2	Doporučení pro společnost	67
10.3	Doporučení pro implementaci metod.....	72
10.4	Analýza potenciálních problémů.....	73
10.5	Příprava implementace	77
10.6	Seznámení s metodami a technikami.....	78
10.7	Využití v online prostředí.....	79
10.8	Další kroky začlenění	80

Závěr.....	81
Seznam použité literatury	83
Seznam obrázků.....	88
Seznam tabulek	89
Seznam použitých zkratk	90
Přílohy	91
Seznam obrázků přílohy č. 1.....	129
Seznam obrázků přílohy č. 3.....	130
Seznam tabulek přílohy č. 4	131
Seznam diagramů přílohy č. 6	132

Úvod

Evropa a USA se nachází v období rozsáhlé hospodářské a společenské transformace. Přerod spočívá v odklonění se od průmyslové ekonomiky k ekonomice kreativní, přičemž toto období společenského rozvoje můžeme označit jako věk kreativity (Franková, 2011)

Tvořivost se tak stala velmi důležitým předpokladem pro rozvoj a prosperitu organizací. Firmy, které chtějí být na trhu úspěšné se musí umět odlišit od konkurence. Potřebují být rychlé v generování nápadů a následně rychle aplikovat svá řešení, která budou fungovat v praxi. Ke zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomickému úspěchu je potřeba využít kreativního potenciálu členů organizace, stimulovat ho a rozvíjet jak na úrovni individuální, týmové tak i organizační.

Kreativita v organizaci patří mezi komplexní a mnoho úroňovou problematiku. V této diplomové práci jsem se zaměřila především na rozvoj kreativity na úrovni týmu, protože právě týmy jsou srdcem každého realizovaného projektu. Aby byl tým schopen produkovat originální řešení, vyžaduje to úsilí a kolaboraci všech jeho členů. Pracovníci přicházejí přitom do organizace s různými schopnostmi a zkušenostmi. Někteří si proces vytváření nových myšlenek osvojili přirozeně, část pracovníků ho nemusí znát vůbec. Ačkoliv se může zdát, že kreativní proces je náhodný a nelze ovlivnit kvalitu jeho výstupů, realita je ve skutečnosti jiná. Existují nástroje a metody, které vhodným použitím maximalizují efektivitu týmových porad svolaných za účelem tvorby nápadů.

Zpracováním tématu Metody a nástroje na podporu tvořivosti bych ráda vybranému týmu v konkrétní společnosti pomohla ke generování originálnějších nápadů. Věřím, že díky souboru technik a doporučení se budou schopni všichni pracovníci podívat na problémy z nových úhlů pohledu.

Při výběru společnosti jsem brala v úvahu dvě hlavní kritéria, a to otevřenost organizace vůči změnám a vnitřní motivaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsem oslovila poměrně mladou firmu, s plochou organizační strukturou, která je dále uváděna pod pseudonymem ABC. Ve vybrané firmě jsem zároveň začala působit v roli inovačního analytika, což usnadnilo realizaci kreativních experimentů. Projektové týmy v této společnosti jsou zodpovědné za své nápady, které následně sami realizují a uvádějí na trh.

Cílem této diplomové práce je na základě zhodnocení kultury organizace doporučit metody a nástroje na podporu tvořivosti v týmu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části vysvětlím pojem tvořivost, kreativní proces a kreativita ve vztahu k jedinci, k týmu i na úrovni organizace. Následně se budu věnovat rozvoji tvořivosti pomocí kreativních technik.

Teoretické poznatky jsou poté využity v praktické části. V první kapitole praktické části naleznete závěry z provedeného testování kreativních technik. Dále pak na základě vyhodnocených dat z proběhlých kreativních workshopů navrhuji kroky, které zefektivní příští použití technik. Pro minimalizaci nechtěných následků

identifikují potenciální problémy, které po zavedení technik mohou vzniknout. Součástí návrhu jsou zároveň příslušná preventivní opatření.

V závěru práce naleznete vyhodnocení splnění určeného cíle, shrnutí návrhů pro zlepšení implementace technik a doporučení, která budou společnosti sloužit pro budoucí účely.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Tvořivost

Tvořivost neboli kreativita je pojem pocházející z latinského slova *creo* = tvořit, který se používá téměř ve všech oblastech lidského poznání a aktivit. Například v umění, psychologii, v teorii vědy, v pedagogice, v konstruování, v řízení a organizaci či v ekonomice.

Hospodářová (2008, s. 36) uvádí, že pojem tvořivost je ale tak abstraktní, že si pod ním každý představuje něco jiného. Nejprve je tedy potřeba definovat si termíny primární tvořivost a zvláštní talent. Zvláštní talent jsou zvláštně rozvinuté schopnosti, které mají například umělci, matematici či vědci a primární tvořivost je ta, která se odráží ve všem, co děláme. Tvořivost není jen pro vyvolené, je to potřeba většiny lidí, která se projevuje fantazírováním, hravostí, snahou něco ve svém okolí měnit či potřebou experimentovat. Mikuláščík (2010, s. 18.) chápe tvořivost jako postoj ke světu. Amabile (1983) předkládá tři kritéria, podle kterých je možné posuzovat míru kreativity, a těmi jsou novost, relevance a spontaneita.

Definice tvořivosti je celá řada a každá z nich je trochu jiná. Je možné je shrnout do několika skupin, podle toho, v jakém vztahu a souvislostech je kreativita s dalšími psychickými funkcemi, například s inteligencí či s myšlením. Někteří psychologové navrhují, že kreativita může být identifikována s konkrétními vlastnostmi produktů, osob nebo myšlenkových procesů. Jiní navrhli, že kreativita může být definována jako kvalita reakce, kterou produkt vyvolá u pozorovatele. Někteří autoři dokonce tvrdí, že kreativitu nelze definovat, že je neznámá a nepoznatelná.

E. Ullrich (podle Nakonečného, 1997, s. 107) definuje kreativitu jako: „schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem (originalita), smysluplně je používat neobvyklým způsobem (flexibilita), vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou (senzitivita), odchylovat se od navykých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné (proměnnost) a vyvíjet z norem vyplývajících ideje i proti odporu prostředí (nonkonformismus), jestliže se to vyplatí, nacházet něco nového, co představuje obohacení kultury a společnosti.“

Rutheford chápe kreativitu jako schopnost rozlišovat různé aspekty problému, otevřenost individua vůči zkušenosti a spontánní energii, který působí svou vnitřní silou na produkt. (Hlavsa, 1985).

McKinnon (1962) spojuje kreativitu s originalitou v myšlení a novost v přístupu k problémům, za schopnost překonávat konvence.

Amabile (2012, s.12-96) uvádí, že kreativita je vytvoření nové a vhodné reakce, produktu nebo řešení na otevřený úkol. Odpověď tedy musí být přiměřená úkolu, který má být dokončen, nebo problému, který má být vyřešen. Kreativní řešení musí být hodnotné, správné, proveditelné nebo nějakým způsobem vhodné k určenému cíli. Úkol musí být navíc otevřený, spíše než mít pouze jedno zřejmé řešení. V konečném důsledku je odpověď nebo produkt kreativní, pokud ji lidé, kteří znají oblast, ve které byl vyroben, považují za kreativní.

Mikuláščík (2010, s. 20) konstatuje, že pro nejpřesnější a nejefektivnější vymezení kreativity, je potřeba vycházet z předem daných posuzovacích kritérií, která umožní integrující a synergické pojetí. Kritéria by měla sloužit jako vodítko pro pochopení všech důležitých faktorů ovlivňující tvořivost.

Tato kritéria jsou:

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

Hospodářová (2008, s. 36) se v souvislosti s manažerským řízením zmiňuje o kompetenčních modelech, kde zmiňovaná kreativita je spolu se sebereflexí, sebeřízením, motivací a komunikací jednou z nejdůležitějších intrapersonálních kompetencí moderního manažera a manažerky. Podstatnou skutečností v těchto modelech je to, že tyto kompetence je možné, a dokonce důležité rozvíjet a rozvinuté je používat všude, kde je to vhodné a užitečné. Tvořivost je v tomto směru souhrn postojů, schopností a procesů, které se navzájem ovlivňují a podporují. Postoje, schopnosti i procesy je možné neustále rozvíjet.

Kreativní postoj lze rozvíjet tak, že poznáme, kde jsou bariéry kreativity a postupně je odstraňujeme. Kreativní schopnosti je možné uvolnit a rozvinout tak svou schopnost generovat nápady, zvyšovat citlivost, vnímavost, a uvědomovat si vzájemné vazby a souvislosti. Jak uvádí Žák (2004, s. 155-156), s kreativními procesy a technikami na podporu kreativity je možné se postupně seznamovat postupně je využívat ve své praxi.

Rhodes (podle Mikuláščíka, 2010, s. 27) se také snažil zobecnit definici tvořivosti a po přezkoumání 40 různých definic zjistil, že nejsou diametrálně odlišné, že se navzájem doplňují a překrývají. Ve svém výzkumu definoval 4P (personality, proces, product, press of environment) s vysvětlením, že každý z pojmů je natolik specifický a odlišný, že pouze sjednocené nazírání na ně vytváří funkční celek.

Podle Frankové (2011, s. 43) by struktura definice kreativity měla obsahovat čtyři substruktury, které je možné dále rozvíjet do šířky i do hloubky. Na této struktuře se shodli badatelé jako König (1981), Heller (1992), Szobiová (1998) aj. Zmíněné substruktury, kterým se budu věnovat v dalších částech práce, jsou:

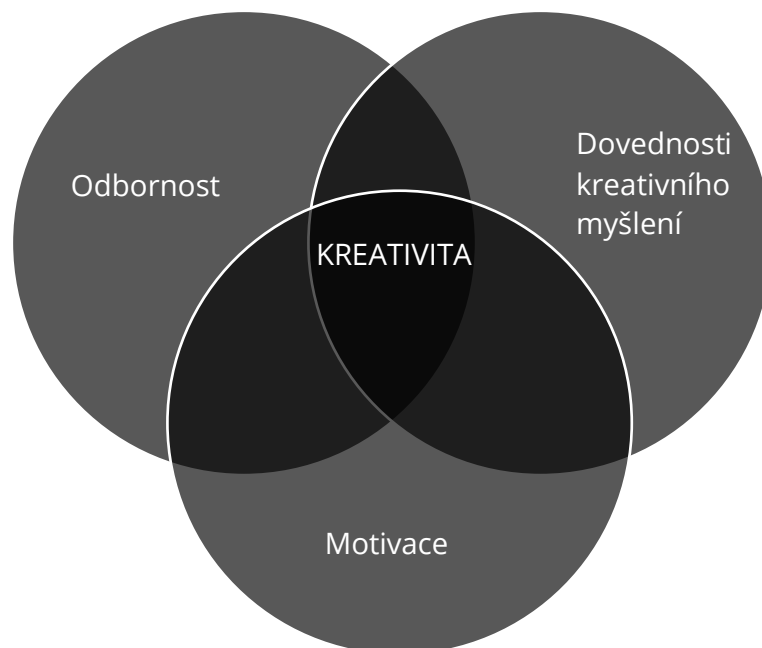
- kreativní osobnost,
- kreativní proces,
- kreativní produkt,
- prokreativní prostředí.

Dle McKinnona (1975, s. 152) musí skutečná kreativita splňovat nejméně tři podmínky:

- přináší novou ideu,
- řeší nějaký problém, odpovídá na situaci, nebo dosahuje nějakého rozzeznatelného cíle,
- přináší originální vhled, jeho zpracování, zhodnocení a jeho plné rozvinutí.

Může jednat o proces krátký, nebo proces trvajících roky. McKinnon tedy klade důraz nejen na novost a prospěšnost řešení, ale také na jeho realizaci.

Kreativita je podle Amabile (2008, podle Frankové, 2011, s. 209) složena ze tří komponent viz obrázek 1. Je to odbornost (ang. expertise), kterou lze chápat jako znalosti a dovednosti potřebné k výkonu pracovní činnosti. Dále jsou to schopnosti kreativního myšlení, které říkají, jak člověk přistupuje k problémům. Poslední komponentou je motivace, tedy vnitřní zapálení problém řešit. Amabile uvádí, že tyto tři komponenty mohou manažeři ovlivňovat, a to jak pozitivně, tak negativně. Manažerské praktiky ovlivňující kreativitu jsou popsány v kapitole 6.3. Styl vedení.



Obrázek 1 Tři komponenty kreativity

Zdroj: Amabile (2008, s. 19, podle Frankové, 2011, s. 209)

1.1 Druhy tvořivosti

Ghiselin (podle Mikuláščíka, 2010, s. 27) rozlišuje dvě úrovně kreativity, vyšší a nižší. Do vyšší úrovně kreativity může patřit alterace univerza, nová konstelace, popis oblasti dříve obtížně představitelné a vynálezy. Do nižší úrovně kreativity patří postupné zlepšování, pokrok v užití a rozšiřování současných možností.

Sternberg (2014, s. 145) definuje několik dimenzí tvořivosti a těmi jsou:

- umělecká či kulturní kreativita (skládání hudby),
- technologická kreativita (inovace),
- ekonomická kreativita (podnikání).

McAdam a McClelland (2002) rozdělili kreativitu dle jejího nositele:

- individuální kreativita je kreativita jedince, který sám řeší daný problém a svou tvorbou přináší něco nového a užitečného. Je to proces, který zahrnuje interakce mezi myšlením, osobnostními vlastnostmi a motivací jedince,
- týmová kreativita je jev, kdy jedinci v týmu tvoří něco nového a užitečného při týmové práci. Je ovlivněna řadou faktorů, které působí na týmovou práci jak na individuální, tak na týmové i organizační úrovni.

Lidé se ale dle Mikuláščíka (2010, s. 27.) neliší pouze úrovněmi tvořivosti, nýbrž také jejím stylem. Tudíž dva jednotlivci se stejnou úrovní tvořivosti mohou tvořivost navenek reflektovat v úplně jiných oblastech. Styl tvořivosti je velmi ovlivněn i samotnou podstatou práce, kterou člověk vykonává. Pro manažery, kteří jsou závislí na skupinové tvořivosti, je velmi důležité těmto stylům rozumět. Osoby různých stylů budou mít rozdílné silné a slabé stránky. Aby byla skupina efektivní, je důležité využívat silné stránky určitého stylu, a naopak nepřipouštět prosazování stránek slabých. Samotný styl má charakter stálého osobnostního rysu a určuje, jakým způsobem zpracováváme informace.

Jednou teorií stylů tvořivosti je Kirtonovo pojetí (1984, s. 137-143) rozlišující adaptory a inovátory. Pojetí bylo vytvořeno na základě výzkumu, který Kirton provedl s manažery. Přišel na to, že část manažerů byla schopno přijmout změnu, což zdokonalilo stávající systém. Vyznačovali se vysokou mírou přesnosti, výkonnosti, disciplínou a přizpůsobivostí, nicméně nebyli schopni rozpoznat příležitost pro výraznější změny v daném systému. Kirton pojmenoval tento styl jako přizpůsobivý (Adaptor). Naopak manažeři, kteří byli schopni navrhnout radikální změny, ale nedovedli prosadit přijetí jejich návrhů, označil jako inovátory (Innovator). Tito jedinci byli dobří v překonávání stávajících vzorů a boření dosavadních systémů, ale mohou být v kolektivu vnímáni jako neukáznění, protože k řešení úkolů přistupují nekonvenčně a nevyzpytatelně. Termíny adaptor a inovátor si můžeme představit na škále, kde někdo má tendenci k preferování inovace, někdo silnou tendenci k přizpůsobování či zlepšování.

Kirton (2008, s. 111) je toho názoru, že inovátoři i adaptoři jsou ve svých aktivitách kreativní, každý ale jiným způsobem. Oba styly jsou ale nezbytné pro rozvoj organizace a její náskok v konkurenčním boji.

Dále uvádí, že charakteristické rysy adaptorů jsou preciznost, spolehlivost, opatrnost, disciplinovanost, přizpůsobivost. Mají rádi jistotu a problémy řeší pomocí osvědčených postupů. Úkoly zpracovávají velmi detailně, i když někdy na úkor řešení. Se změnami souhlasí jen, pokud cítí velkou podporu. Jsou spíše uzavření a nemají rádi, když na ně někdo tlačí. V kooperaci s inovátory vnáší do spolupráce stabilitu, souvislosti, udržují skupinovou soudržnost a pro tým poskytují bezpečný základ pro riskantní operace.

Inovátoři jsou naopak nedisciplinovaní a přináší nové úhly pohledu na danou problematiku. Objevují problémy a představují i cesty k jejich vyřešení. Zároveň kladou otázky, které mohou daný problém zamlžovat. Působí nespolehlivě, neprakticky a často mění své názory. Pokud jsou usměrňováni, jsou pro firmy nejužitečnější pro řešení neplánovaných krizí. Pro formulaci problému jim stačí velmi krátká doba a své nápady si dokáží dobře obhájit. Při spolupráci s adaptory dodávají úkolům směr, mění minulá rozhodnutí a mohou ohrožovat soudržnost týmu. K lidem bývají necitliví, ale poskytují dynamičnost při dosahování klíčových změn.

1.2 Úrovně tvořivosti

Úrovně tvořivosti je možné rozdělit do různých úrovní od té nejnižší, po nejvyšší. Mikuláščík (2010, s. 31) je rozděluje podle následujících kritérií:

- expresivní, imaginativní, intuitivní, fantazijní, výrazová, která je ve své podstatě základní a spontánní a projevuje se v různých činnostech,
- heuristická (řešení problému, tvůrčí myšlení),
- technicky orientovaná (objevování, konstrukční činnost),
- produktivní, projevující se v řemeslných činnostech,
- invenční (zlepšovací návrhy),
- inovační, při které dochází k hlubokému porozumění problematiky,
- reprodukční, v podobě napodobení uměleckého díla nebo produktu někoho jiného,
- emergenční, je nejvyšší úrovní tvořivosti, vzniká spojením prvků do nových souvislostí a hledání vyššího řádu. této úrovně dosahují tvůrci uměleckých děl, objevitelé a vynálezci.

1.3 Tvůrčí myšlení

Herman podle Mikuláščíka (2010 s. 29-30) rozlišuje čtyři typy tvůrčího myšlení. První typ A je logický, matematický a technicky nadaný. Učí se tím, že shromažďuje a analyzuje data. Typ B je konzervativní, organizační a kontrolní a nejlépe se učí praktickou činností za pomoci náčrtků a dalších vizuálních názorných pomůcek. Třetí typ C je emoční a duchovně založený. Jeho učení je interaktivní, učí se z životních zkušeností a diskuzí. Poslední typ D je inovační, vizuální a intuitivní. Jeho způsob učení je interní a hraje v něm důležitou roli představitost.

Mikuláščík (2010, s. 30) uvádí další autory, jejichž terminologie se liší, ale ve své podstatě hovoří o tom samém. Například Eduarda De Bono a jeho vertikální a laterální myšlení, Guilforda a jeho konvergentní a divergentní myšlení, Pessela a jeho realistické a tvůrčí myšlení, Hitt a Stock rozlišuje logické a originální. C.R. Rogers (1954) hovoří o konstruktivní a destruktivní tvořivosti. Pro pochopení podstaty pojmů výše je nutné si termíny přiblížit.

De Bono (1971) podle Mikuláščíka (2011, s. 30) dělí myšlení na:

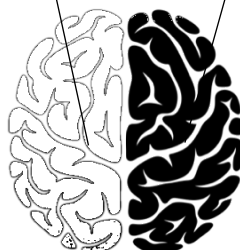
- Vertikální myšlení, které je lineární, spočívá ve zdokonalování již existujícího řešení. Ten, kdo myslí vertikálně postupuje krok za krokem, analyticky a usiluje o nalezení jednoho jediného správného řešení.
- Laterální myšlení je takové, kde jedinec při řešení problému nepostupuje lineárně. Na problém nahlíží z nových úhlů pohledu, a vybočuje z již existujících modelů a vzorců, tedy hledá úplně nové cesty při řešení daného problému.

Obdobné vysvětlení, ale jinou terminologii používá Guilford (1975) podle Žáka (2004, s. 134) viz obrázek 2.

- Konvergentní (sbíhavé) myšlení spočívá ve vytváření nových informací z informací již známých a zapamatovaných, kde jde o vznik jediné správné odpovědi.
- Divergentní (rozbíhavé) myšlení je vyvozování nových informací z dané situace. Jde o generování několika možných odpovědí. V tomto myšlení jsou soustředěny nejvýraznější kreativní schopnosti. K divergentnímu myšlenkovému procesu patří plynulost, flexibilita, originalita a detailnost.

Konvergentní myšlení

- Levá hemisféra
- Kombinace informací
- Východisko – informace
- Jediné řešení
- Logický přístup
- Analýza



Divergentní myšlení

- Pravá hemisféra
- Tvorba informací
- Východisko – situace
- Více řešení
- Intuitivní přístup
- Syntéza

Obrázek 2 Divergentní a konvergentní myšlení dle Guilforda

Zdroj: Žák (2004, s. 134, upraveno)

K základním schopnostem divergentního myšlení je podle Guilforda (1975, podle Frankové, 2011, s. 57) fluence, flexibilita, originalita a elaborace. Fluence je plynulost myšlenek a nápadů na dané téma v ohraničeném časovém horizontu. Flexibilita je pružnost myšlenek, tedy schopnost vymýšlet různorodá řešení k danému tématu. Originalita je schopnost generovat neobvyklá a důvtipná řešení a elaborace znamená domyslet k tomuto řešení detaily.

2 Faktory ovlivňující kreativitu jedince

Faktory ovlivňující kreativitu jedince je možné podle Dacey a kol. (2000, s. 7) rozdělit do tří hlavních skupin, těmi jsou biologické, sociální a psychologické. Na jednotlivé parametry kreativity je ve výzkumech pro pochopení nahlíženo odděleně, ale na jedince v průběhu života působí současně. Tento náhled nám usnadňuje pochopit faktory, které kreativitu ovlivňují.

2.1 Sociální faktory

Do sociálních faktorů působících na kreativitu jedince můžeme zařadit vliv rodiny, vzdělávací systém, společenský prospěch z tvůrčího jednání a vliv prostředí jako takového.

Rodinné prostředí, do kterého se jedinec narodí a vyrůstá v něm, je podle Albertovy teorie (1996, s. 312) pro rozvoj tvořivosti rozhodující. Závisí na tom, jestli mají rodiče zájem o to, aby bylo jejich dítě úspěšné, získalo uznání a status ve společnosti. Další činitel je, zde jsou rodiče ochotni riskovat a umožní dětem učit se z vlastních zkušeností. Tento aspekt totiž podporuje zájem dětí a učí je být tvůrčí. Právě tyto zkušenosti mají i v pozdějším věku veliký vliv na kreativitu. Vývojem jedince a vlivem prostředí, ve kterém se jedinec nachází, se jeho kreativní schopnosti mění.

Ze studie Daceyho a jeho kolegů (1989) také vyplývá, že na kreativitu má vliv styl rodičovského vedení a domácí atmosféra. Pokud dítě tedy vyrůstá v domácnosti, kde alespoň jeden z rodičů je nadprůměrně kreativní, či je to vysoce informovaný pedagog, dítě bude ve většině případů vykazovat nadprůměrnou tvořivost. Rodiče tvořivých dětí častěji uplatňují tzv. výchovný styl rodičovského vedení. Rodiče byly spíše v roli mentora, kdy dětem představily souhrn svých hodnot a povzbuzovali je, aby si samy určily, jak se budou chovat.

Dacey a kol. (2000, s. 49-55) tvrdí, že na rozvoj kreativity má dále vliv životní fáze, ve které se jedinec zrovna nachází, v jakém prostředí (typu obydlí) žije či jestli se cítí být od rodiny k tvůrčí činnosti podporován. Pro rozvoj kreativity má také vliv kladný přístup k zábavě a humoru, kdy má jedinec tendenci vymýšlet zajímavější a neobvyklá spojení. Na kreativitu člověka nepůsobí pouze rodina, ale i další skupiny v sociální společnosti, například spolužáci ve škole či kolegové v práci. Vliv kolegů v týmu je popsán v teoretické části kapitoly 5.

2.2 Psychologické faktory

Psychologické faktory ovlivňující kreativitu jedince jsou přímo znaky kreativní osobnosti a jsou nedílnou součástí tvůrčího procesu. Znak tvořivé osobnosti jsou popsány v kapitole 4.

2.3 Biologické faktory

Dacey a kol. (2000, s. 165, podle Jamisona, 1997) tvrdí, že biologické faktory nebyly v minulosti vůbec s kreativitou spojovány. Tvořivost byla spojována s duševními nenormálnostmi či mentálními chorobami. Do světa se jedinec rodí s výbavou v podobě základních schopností, které jsou zafixovány v mozkových buňkách v tzv. makroneuronech. Tyto základní kameny tvořivosti po celý život působí na psychologické a sociální podmínky, ve kterých se jedinec nachází.

Jak uvádí Dacey a kol. (2000, s. 169-170), vysoce tvořiví jedinci mají schopnost určit, co je vhodné si zapamatovat a co ne a zároveň jsou obdařeni mimořádnou pamětí. Paměťový proces je řízen tokem proteinů. Schopnost ukládat nové informace je tedy závislá na chemickém složení látek v mozku.

Franková (2011, s. 21) dále upozorňuje na vztah mezi kreativitou a vzrušením. Značná tvořivost se projevuje u jedinců, kteří nejsou ve stresu. S růstem rozptýlení či vzrušení klesá i schopnost kreativního myšlení.

Dalším důležitým biologickým faktorem je činnost mozkových hemisfér.

„U kreativně uvažujících lidí často dochází k přesunu těžiště z logického, lineárního stylu levé hemisféry na holističtější styl pravé hemisféry, v níž hraje větší roli intuitivní myšlení. Z anatomického hlediska je pravá hemisféra jedinečně uzpůsobená pro kreativitu, protože má větší objem tzv. asociační kůry, v níž se na nesložitějších rovinách odehrává zpracování informací a integrace. Je však třeba mít se na pozoru před zjednodušením. Mozek vždy pracuje jako jeden celek, tvrdit tudíž, že u běžného člověka (tedy u člověka bez poškození mozku) lze oddělit pravou hemisféru od levé, by bylo nepřesné a zavádějící.“ (Restak, 1991)

Franková (2011, s. 149, podle Buzana, 2007; Birkenbihla, 1996) uvádí, že levá hemisféra se zaměřuje především na detaily a analýzu a k jejím dovednostem také:

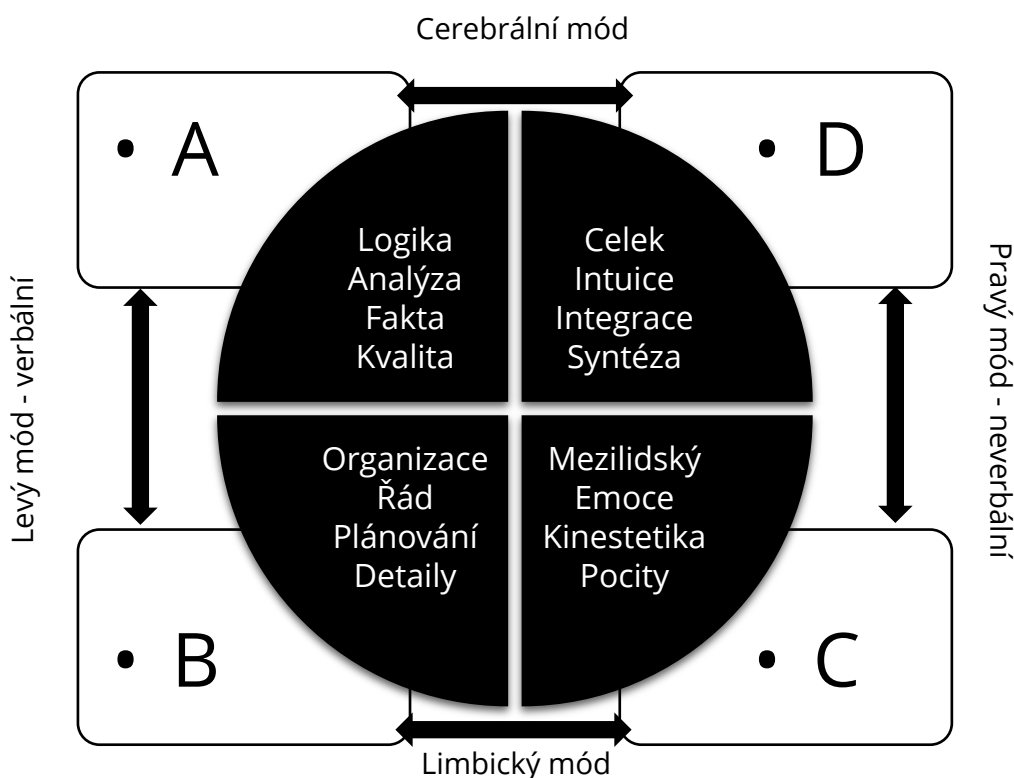
- slova,
- čísla,
- logika,
- posloupnosti,
- linearita,
- seznamy.

Hemisféra pravá se zaměřuje na syntézu, což je skládání jednotlivých částí do jednoho celku a obstarává celkový přehled. K jejím dovednostem patří:

- rytmus,
- prostorové vědomí,
- dimenze,
- představivost,
- denní snění,
- barvy,
- celostní vnímání.

Zajímavým poznatkem z výzkumu Buzana (2007, s. 45) je možnost ovlivnění kórových dovedností obou hemisfér pomocí učení. Pokud chce jedinec tyto dovednosti tedy zlepšit, stačí, aby se odpoutal od starých vzorců a si osvojil návyky nové. Pokud se zaměří na posílení pravé hemisféry, tedy bude svou pozornost směřovat na trénink malby,lepší se jak jeho výtvarné schopnosti, tak schopnosti patřící do kompetence hemisféry levé. Právě kombinace obou mozkových hemisfér umožní zvýšit výkon ve všech oblastech. Opačný efekt zanedbávání nedominantní hemisféry, by znamenalo omezování potenciálu mozkové kapacity.

Hermannovu teorii mozkových kvadrantů z roku 1979 uvádí Žák (2004, s. 81-84) ve spojitosti s kreativní technikou HBDI (Hermann Brain Dominance Instrument). Hermann rozděluje mozek na čtyři abstraktní kvadranty A – Levý cerebrální, B – Levý limbický, C – Pravý limbický a D – Pravý cerebrální viz obrázek 3.



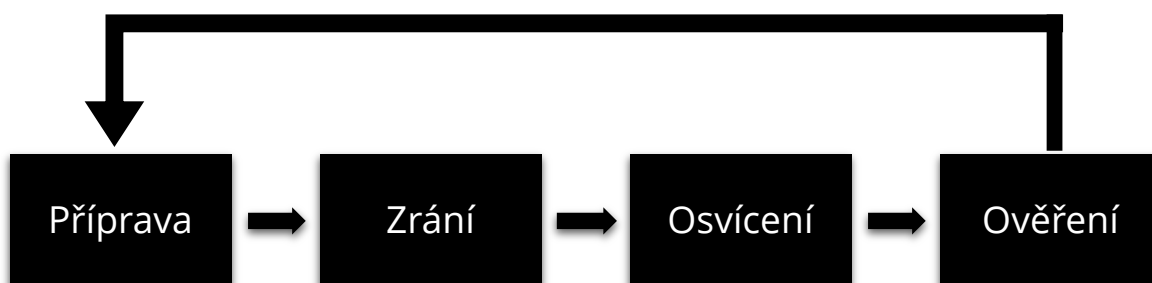
Obrázek 3 Mozkové kvadranty podle Hermanna
Zdroj: Žák (2004, s. 81)

3 Tvořivý proces

Mikuláščík (2010, s. 78) tvořivým procesem myslí vědomou činnost jedince, při které vytváří nové hodnoty, něco originálního a smysluplného. Dá se realizovat v krátkém čase, ale většinou se jedná o proces dlouhodobý. Samotná činnost probíhá ve vnitřním světě tvůrce a výsledkem je tvůrčí produkt.

3.1 Kreativní proces podle Grahama Wallase

Graham Wallas vytvořil model kreativního procesu už v roce 1926 a do dnešní doby je nejznámějším a nejvíce využívaným modelem. Fáze kreativního procesu v tomto případě znázorněny na obrázku 4.



Obrázek 4 Čtyři fáze kreativního procesu podle Wallase
Zdroj: Žák (2004, s. 124, upraveno)

Příprava

Žák (2004, s. 124-125 podle Wallase, 1926) uvádí, že na počátku celého kreativního procesu je problémová situace, kterou chce dotyčný jedinec řešit. Tato situace může mít jak určitou, tak neurčitou podobu. Neurčitý problém je často u kreativních umělců, kteří chtějí něco sdělit, nebo u manažerů v top managementu, kteří hledají odpovědi na neurčitý nefungující prvek ve firmě.

Výchozí problémová situace je zpracována, analyzována a pojmenována, přičemž tento děj je dán kompetencemi tvořivého jedince daný problém vidět a vnitřní ochotou ho řešit.

Franková (2011, s. 102 podle Kaplana a Davidsonové, 1989) zdůrazňuje, že v této fázi je důležité zkoumat situaci z různých úhlů pohledu a promyslet více různých cest, jak jí řešit. Díky tomuto přístupu získá dostatek mentálních podkladů pro fázi zrání (inkubace).

Zrání

Jak uvádí Žák (2001, s. 125), ve fázi inkubace dochází k nevědomému zpracování předchozích myšlenek. Na řadu přichází intuice a vznikají zatím nekonkrétní nápady a myšlenky.

Franková (2011, s. 102) vysvětluje tuto mentální činnost tak, že je potřeba nechat nakumulované informace „dozrát“, aby se mohly vynořit nové vzorce myšlení. Inkubační fáze je střídání vědomého hledání řešení a nevědomé činnosti mysli na pozadí.

Osvícení

Fáze osvícení neboli iluminace podle Žáka (2001, 125) je také spojena s intuicí. Na rozdíl od fáze předchozí ale jedinec přichází na konkrétní myšlenu náhle přesunutou do vědomé mysli. Je spojená s tzv. „AHA zážitkem“ a právě v této fázi se nejvíce projevuje kreativita jedince.

Ověření

Ověření neboli verifikace má dle Žáka (2001, s. 125-126) dvě části, realizaci řešení a zpětné ověření. Aby měl nápad smysl, je potřeba ho vysvětlit, komunikovat a uskutečnit. Zpětným ověřením potvrdíme jeho správnost, případně nesprávnost. Validní myšlenka je teprve tehdy, pokud vyřešila problém a je předána k dalšímu využití. Pokud se tak nestane, je potřeba se vrátit zpět na začátek kreativního procesu k fázi první a postup opakovat.

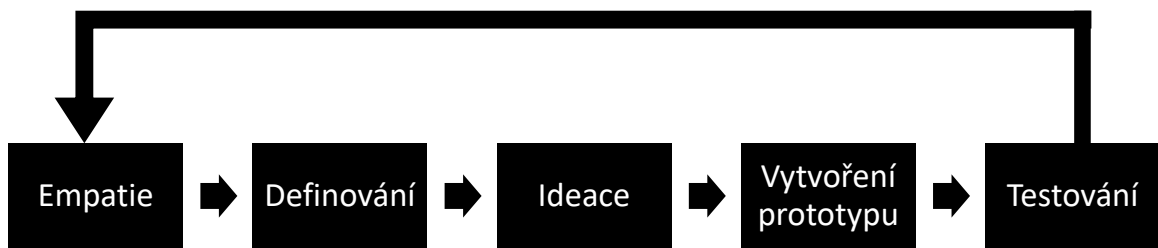
3.2 Design thinking proces

Design thinking proces na obrázku 5, je přístup k řešení problémů zaměřený na člověka (user-centered, human-centered), který se využívá napříč všemi světovými obory, a to jak na akademické půdě, tak v průmyslu. Mosely a kol. (2018, s. 177 podle Dorsta, 2011) uvádí, že byl tento koncept představen Rowem v roce 1987 a od té doby byl zjednodušen do podoby pochopitelné a využitelné nejen pro designery, ale využívají ho i studenti, firmy a dá se využít i veřejností.

Dle Mosely a kol. (2018, s. 177 podle Browna, 2008) byla dnešní podoba design thinking procesu byl popularizována americkou firmou IDEO a Stanfordovou univerzitou za účelem vyřešení komplexních problémů kreativním a inovativním způsobem.

Jednotlivé kroky tohoto procesu jsou na obrázku 5.

- empatie, vcítění se do problému, hledají se příběhy a emoce,
- definování, kde se definují potřeby zákazníka a vhledy,
- ideace, kde je prostor pro vyřčení co největšího počtu nápadů,
- vytvoření prototypu, kde se vytváří prototyp,
- testování, probíhá přímo s uživateli, podstatou je otestovat prototyp.



Obrázek 5 Design thinking proces
Zdroj: Stanford d.school (upraveno)

Empatie

Ve fázi empatie se pozoruje a interaguje s uživateli, primární podstata je odkrýt jejich potřeby a najít skryté problémy, kterých si nemusejí být vědomi. Objevují se jejich emoce a odhaluje jejich chování.

Definování

Ve fázi definování se rozeberou a syntetizují empatická zjištění do přesvědčivých potřeb a poznatků a vytvoří se konkrétní a smysluplná výzva. Tento krok je rozhodující pro správné uchopení problému. Formulace problému se může v průběhu procesu upřesňovat či měnit na základě nových zjištění a poznatků.

Ideace

Ve fázi ideace je snaha o vytvoření radikálních alternativ a návrhů. Spíše než zaměření se na jedno řešení, je potřeba rozšířit své vědomí a jít s nápady do šířky. Je důležité překonat očividná řešení a odhalit neočekávané, dívat se na problém z jiných perspektiv a dostat se hlouběji k podstatě problému.

Vytvoření prototypu

Prototypem je myšleno cokoliv, co má fyzickou podobu (poznámky, hraní rolí, objekt, prostor, model, scénář atd.) Podstatou je přenesení nápadů z mysli do fyzického světa. Prototypování získává nápady a průzkumy z vaší hlavy a do fyzického světa. Důležitý je proces učení se ze selhání, rychle a hlavně levně. Je to prostor pro neshody, konverzace vedoucí k optimálnímu řešení.

Testování

Testováním se získá zpětná vazba na současné řešení. Vylepšuje se a učí se od uživatelů, kteří s prototypem interagují. Účel je zjistit, jestli je řešení správné, nebo je potřeba ho zlepšit či změnit. Po této fázi se začíná zase znovu od začátku, od prvního bodu. Pokračuje se, dokud řešení nebude optimální.

4 Kreativita ve vztahu k jedinci

Jak bylo výše zmíněno, rysy kreativní osobnosti jsou přímo psychologické faktory a spolu s biologickými faktory (geny) a sociálními faktory (prostředí) se podílejí na kreativitě jedince.

Jak uvádí Franková (2011, s. 83), jádro kreativní osobnosti zahrnuje estetické cítění, zvědavost, vytrvalost, široké zájmy, záliba v komplikovanosti, energičnost, nezávislost k závěrům, samostatnost, intuici, pevné sebevědomí, schopnost řešit protiklady, intelektuální poctivost a existenci protichůdných osobnostních charakteristik. Z deseti rysů tvořivé osobnosti je tím nejdůležitějším podle Daceyho a Lennonové (2000, s. 88) tolerance vůči dvojznačnosti. Zbýlých devět významných rysů přispívá k existenci této tolerance.

Vysoká tolerance vůči dvojznačnosti

Nejednoznačná či mnohoznačná situace je složitá a nejasná, jedinec nemá k dispozici správné postupy ani skutečnosti. V některých lidech vyvolávají tyto situace velké napětí, úzkost či strach, mají potřebu ze situace uniknout a jejich reakce je strnulá.

Franková (2011, s. 84 podle Hlavsy a Jurčové, 1978; Daceyho a Lennonové, 2000) předkládá, že kreativní jedinci reagují na nejednoznačné situace zvědavě, vyvolávají v nich vzrušení či radost, a právě to je podněcuje reagovat tvůrčím způsobem.

„Jádrem kreativity tedy není stáhnout se ze světa, je v otevřenosti vůči světu.“ (Dacey a Lennonová, 2000, s. 88 podle Getzelse, 1975)

Stimulační svoboda

Jak píše Dacey a Lennonová (2000, 89-91), lidé obdaření stimulační svobodou se umí oprostit od předpokladů a způsobů myšlení, nedělá jim problém obcházet pravidla a někdy pravidla neberou vůbec v úvahu, především pokud jsou v rozporu s jeho kreativními myšlenkami. Naopak jedinec svázaný stimulem, se řídí svědomitě pravidly a při nejednoznačné situaci dodržuje i neexistující pokyny, aby se zbavil strachu ze svého jednání.

Funkční svoboda

Funkční svoboda je dle Daceyho a Lennonové (2000, s.91-92) schopnost umět využívat věci i k jiným účelům, než původně byly vymyšleny. Kreativní jedinci nejsou svázáni původní funkcí (stimulací).

Flexibilita

Dacey a Lennonová (2000, s. 92 podle Smith a Amner, 1977) uvádějí, že tvořivá osoba je otevřena světu, změnám a připravena takové změny vyvolat. Flexibilita je v tomto smyslu schopnost nahlédnout na situaci komplexně, nikoli jen jako na jednotlivé části. Kreativní řešení vzniká v případě, kdy se jedinec nesoustředí

pouze na jednu z částí problému, ale vidí všechny jeho složky. Flexibilita se dle Frankové (2001, s. 87 podle Smékala, 1989) může týkat i vlastní osobnosti, kdy tvořivá osobnost je proměnlivá a mnohotvárná.

Ochota riskovat

Podle Daceyho a Lennonové (2000, s. 93) je kreativita nepochybně spojena s rizikem. Kreativní jedinec podstupuje riziko, že jeho tvůrčí nápad neuspěje. Neochota rozumně riskovat vede k pocitu bezpečí, ale ne k tvořivosti. Ti, kdo riskují ve svém jednání minimálně nebo naopak příliš moc, mají menší naději na úspěch.

Preference zmatku

Pro kreativní jedince je podle Daceyho a Lennonové (2000, s. 94-95) zmatek zajímavý, dávají přednost asymetrii a složitosti a rádi vnášejí do chaosu řád podle svých osobních preferencí. Tvořiví jedinci zmatek a složitosti přijímají, aniž by pociťovali úzkost.

Prodleva uspokojení

Tvořiví lidé často dlouhé roky tráví nad snahou vyřešit jeden problém, než dospějí ke svému finálnímu výtvaru. Dle Daceyho a Lennonové (2000, s. 95). Jsou ochotni přestát napětí a dokáží odložit své uspokojení pro dosažení větší radosti z dlouhotrvajícího úsilí.

Oproštění od stereotypu sexuální role

Dacey a Lennonová (2000, s. 95-99) uvádí, že vysoká míra kreativity od jedinců vyžaduje některé vlastnosti, které jsou ve společnosti obvykle spojeny s opačným pohlavím. Kreativní ženy se potřebují umět prosadit, aby byly schopny obhájit své nápady a kreativní muži potřebují citlivost, aby mohli být v kontaktu se svými vlastními kreativními potřebami

Amabile (1983, podle Frankové, 2011, s. 88) uvádí, že tvořiví lidé nejsou svázáni kulturními stereotypy sexuálních rolí. To znamená, že v konkrétních situacích jednají podle svého nejlepšího zájmu a jsou schopni využívat silné stránky mužské i ženské role.

Vytrvalost

Tvořiví jedinci jsou ve své snaze dosáhnout svého cíle velmi vytrvalí, a to i pokud se setkají s překážkami nebo zklamáním. Csikszentmihalyi (1996, podle Daceyho a Lennonové, 2000, s. 99) uvádí, že kreativní jedinci jsou vytrvalostí posedlí. Ve svém výzkumu dokonce definoval tzv. autotelickou osobnost. Je to znak velmi kreativního člověka, který dokáže sám sebe vést k cíli a do své práce vkládá obrovské množství energie a vytrvalosti.

Odvaha

Kreativní lidé přinášejí nové nápady a představy, podle de Bono (1990, podle Franková, 2011, s. 89) tím narušují zaběhnuté systémy tzv. status quo, které jsou

všeobecně samozřejmé nebo dokonce jediné fungující. K prosazení svých nápadů potřebují velkou odvalu, protože především na počátku musí čelit odmítnutí. Základním stavebním kamenem pro odvalu je podle Torranceho (1995 s. 129 podle Daceyho a Lennonové, 2000) víra a láska k vlastní práci.

Další rysy tvořivé osobnosti

Jak již bylo řečeno, předcházejících deset osobnostních rysů se značně podílí na lidské tvořivosti. Tento seznam není ale konečný, kreativní lidé jsou podle Amabile (1996, Csikszentmihalyi (1996), Torrance (1995) a Dacey a Lennonová (2000) také:

- všímavější,
- dokáží myslet analyticky i intuitivně,
- zvládnou uvažovat konvergentně i divergentně,
- většinou jsou nadprůměrně inteligentní, nedosahují ale geniality,
- jsou otevřenější k novým výzvám,
- cítí zodpovědnost za svůj osud,
- rádi si hrají a jsou dětmi,
- zpochybňují status quo,
- nejsou fixovaní na názor druhých lidí,
- rádi si sami plánují a sami se rozhodují,
- neradi pracují s druhými lidmi,
- ke složitým úkolům se staví pozitivně,
- trvají na svém navzdory kritice,
- za neobvyklých situací jsou bývají velmi tvořiví,
- jejich myšlenky se kvalitativně liší od všech ostatních.

4.1 Rozvoj tvořivosti

Dlouhodobá příprava je často prvním krokem tvořivé aktivity. Pokud je naším zájem kreativitu rozvíjet, je potřeba vytvořit vhodné podmínky. Z hlediska firemního prostředí je především na manažerech a lídrech, aby byli pracovníci motivovaní, aby vždy věděli, co je jejich cílem a jejich individuální postupy by měly být bráněny proti útokům a kritice.

Existuje mnoho možností, jak tvořivý potenciál rozvíjet a realizovat. Franková (2011, s. 107 podle Williams, 2004) uvádí, že klíčový je především postoj k divergentnímu myšlení. Člověk s pozitivním postojem k divergentnímu myšlení rád tvoří nové a originální myšlenky, kombinuje je, rozvíjí, ale nehodnotí. Zároveň je naprosto otevřen novým zkušenostem.

Dále je potřeba přistupovat k sobě samému otevřeně, rozvíjet se a rozvíjet vztah ke svému okolí. Na začátku může mít člověk v tomto směru psychické bloky. Je důležité získat sebevědomí z pozitivní kreativní zkušenosti a ujistit sám sebe, že dokáže tvořit.

4.2 Kreativní bloky

Všichni lidé mohou být tvůrčí. Ti, kteří se tak necítí, mají pravděpodobně kreativní bloky. Kreativní bloky jsou v podstatě bariéry, které brání v tvořivosti. Některé jsou trvalé, ale některé se dají odstranit. Pro odstranění těchto bariér je potřeba si uvědomit jejich přítomnost, poznat je a zbavit se jich. Dále by se mělo zabránit jejich návratu.

Mikuláščík (2010, s. 34-37) rozděluje kreativní bloky do pěti skupin:

Bariéry dané osobnostními rozdíly – kam patří například rozdíly rysech osobnosti a v temperamentu. Extraverti jsou více flexibilní a kreativní než introvertní jedinci. Zároveň sangvinici a cholericí mají větší kreativní potenciál, než flegmatici a melancholici. Emočně inteligentní lidé mají méně bloků při kreativním přemýšlení.

V kreativní práci může být bariérou nerozhodnost či lpění na tradičních hodnotách (strach z narušení statusu quo). Tlumivě mohou působit vnitřní strachy související s rodinou či zdravím. Také špatná fyzická kondice, nedostatek odpočinku a nevhodná strava mají vliv na myšlenkovou činnost člověka.

Percepční bariéry jsou dány způsobem vnímání. Projevují se tak, že jedinec nedokáže pracovat s informacemi, využívat je, neumí se na problém dívat z různých úhlů pohledu, má profesionální slepotu (neschopnost vidět problém jednoduše).

Bariérou může být i pesimistický postoj jednotlivce. Percepční bariéra se může projevat rigiditou výsledků, preferováním pouze jednoho řešení či předsudky.

Myšlenkové bariéry se týkají způsobu myšlení a zpracovávání informací. Pokud jedinec nepřichází s kreativními nápady, měl by změnit způsob svého uvažování, být více flexibilní, myslet ve více rovinách. Myšlenková nepružnost je spojena s nedostatkem stimulační a funkční svobody.

Další bariérou může být také velmi kritická povaha, dominantní levá hemisféra (příliš logiky), vysoce vyvinuté superego (přílišná sebekontrola a svědomí), setrávání ve stereotypu jednání, sklony ke konformismu (přílišná přizpůsobivost). Přehnaná dominance myšlenky, nedostatek vůle o věcech pochybovat nebo časová tíseň mohou vést k přijetí nejnanecháního řešení.

Emoční a motivační bariéry jsou podle Žáka (2004, s. 50) který zmiňuje MacLea- novu teorii trojitého mozku (1990) emoce aktivují vývojově starší plazi mozek, a to brání v činnosti mozkové kůry, na kterou se váže kreativita. V kreativním procesu se mohou objevit bariéry ve formě strachu z odmítnutí řešení, z nezvládnutí úkolu, ze zesměšnění, ze ztráty hrdosti či strach z nedostatečně kreativního řešení apod. Emoce mohou mít na myšlení pozitivní i negativní vliv. Žák uvádí, že

východiskem je se naučit své emoce ovládat. Toto doporučení ale pochází především ze západní společnosti a je potřeba si uvědomit, že emoce nelze ovládat. V tomto pojetí autor spíše nabádá k tomu, aby člověk své emoce potlačoval, což negativně ovlivňuje zdraví a může způsobit celou škálu chronických nemocí.

Ráda bych uvedla úhel pohledu Gill Hassonové (2015, s. 73-77) který vychází z kultury východní. Pojednává o tom, že aby se naplno projevily kreativní potenciál jedinců, je potřeba se naučit být ke svým emocím naopak všímavý, uvědomovat si je ale neanalyzovat ani nehodnotit. Pokud je jedinec vnímavý ke svým emocím uvědomí si, že mají pouze dočasný charakter a nemusí se jimi nechat ovládat, protože se s nimi přestane ztotožňovat.

Bariéry sociálního prostředí a kultury jsou například přehnané dodržování tradic, tabuizování některých informací, časová tíseň, vysoká hierarchie a formálnost, vysoká míra kontroly a moci, přílišná míra kontroly a moci, konzervatismus, odsuzování humoru, nepříznivé sociální klima apod. Pokud je řešitelem problému skupina, může být bariérou špatný stav týmu, jeho složení apod.

5 Kreativita ve vztahu k týmu

Rozvoj kreativity v týmu pomáhá organizaci přijmout změny a využívat efektivně zdroje rychleji než konkurence. Optimálně nastavená strategie týmové práce vede k úspěšné implementaci potřeby změn přicházejících z vnitřního i vnějšího prostředí organizace. To vyžaduje pochopení, podporu a následný rozvoj kreativity v týmech napříč celou organizací.

5.1 Vymezení týmu

Slovo tým pochází ze staroangličtiny a znamená „spřežení, potah“. Bedrnová a kol. (2007, s.117) uvádí, že tým je typicky flexibilní skupina lidí o velikosti tří až třiceti osob, která má společný cíl, plní společný úkol a postupuje koordinovaně. Členové týmu respektují interní rozdělení pracovních pozic a rolí, mají častý osobní kontakt a relativně trvalé sociální vztahy. Členové společně sdílí své pracoviště a všichni jsou si vědomi příslušnosti ke skupině. Tým se od běžné pracovní skupiny liší například tím, že nemá vnitřní formální organizační strukturu a všichni členové jsou zodpovědní za společný výkon a výsledky týmu. Trvání týmu je většinou časově omezené a po vyřešení úkolu nebo problému může tým zaniknout, případně se transformovat do týmu nového.

McAdam a McClelland (2002) ve své publikaci uvádějí, že výzkumy zabývající se kreativitou v týmech jsou obecně méně časté, než výzkumy kreativity na individuální nebo podnikové úrovni. Pokud badatelé sledují oblast týmové kreativity, zaměřují se především na působení stylu vedení na kreativitu a soulad mezi členy týmu.

Franková (2011, s. 120) podle Kinga a Andersona (1995) zdůrazňuje faktory, které podporují kreativitu na skupinové či týmové úrovni:

- kooperativní styl vedení, protože stimuluje motivaci a podporuje členy týmu,
- soudržnost mezi členy týmu, přičemž heterogenní týmy jsou vhodné pro generování nápadů a homogenní týmy pro snadnější implementaci nápadů,
- délka existence týmu, kde novější týmy jsou tvořivější,
- struktura týmu, přičemž otevřenější vnitřní struktury jsou přizpůsobivější.

Franková (2011, s. 121) podle Westa (1990) říká, že k tomu, aby mohl tým produkovat vysoké množství kvalitních nápadů, musí mít tým jasně formulovanou, dosažitelnou a navzájem sdílenou vizi. Zároveň je potřeba vytvořit bezpečné motivující prostředí pro sdílení vlastních nápadů, prostředí pro vynikající výsledky v plnění úkolů, přičemž firma by měla poskytovat praktickou podporu pro kreativitu a inovace.

Pro podporu nápadů a myšlenek v týmu uvádí Franková (2011, s. 121) podle McAdama a McClellanda (2002) ještě další požadavky, kterými jsou segregace, struktura a strategický záměr. Segregace znamená, že pokud je tým ve fázi generování nápadů, měly by být tyto nápady odděleny od jejich hodnocení. Strukturou jsou myšlené různé postupy a techniky napomáhající tvorbě nápadů a strategickým záměrem je myšleno generování nápadů, které jsou v souladu s cíli týmu i organizace.

5.2 Řízení kreativních projektů

Manažer tvůrčích pracovníků by měl zvládat pozitivně ovlivňovat náladu, starat se o vztahy mezi spolupracovníky, udržovat efektivní komunikaci mezi pracovníky a podporovat pozitivní pracovní atmosféru.

Podle Mikuláščíka (2010, s. 142) bývá nejčastější problém ve vztahu tvůrčího pracovníka a manažera v dodržování časových termínů. Manažer musí mít k projektu kladný vztah a při komunikaci s kreativními pracovníky by to měl dávat najevo. Měl by s nimi otevřeně mluvit o problémech a být k dispozici, když něco pracovníci potřebují.

Tvořivá činnost může mít individuální i týmovou podobu a je potřeba vnímat jejich provázanost. Pokud jedinec tvoří individuálně, má podle Mikuláščíka (2010, s. 143-144) větší koncentraci, je pružnější při přemýšlení o návaznostech, nemá takové sklony k předčasnému hodnocení a není ovlivňován myšlenkami ostatních. Zároveň může mít ale omezený pohled na řešený problém, proto není individuální kreativita tak prospěšná při tvorbě inovací, jako kreativita týmová.

Týmy jsou v podnikatelské a průmyslové oblasti naopak výkonnější z toho důvodu, že umožňují spolupráci lidí z různých oborů a s různými zkušenostmi. To umožňuje nahlížet na problém z odlišných perspektiv. Otevřené diskuze při týmové činnosti přinášejí řešení určitou míru kritiky (která by měla být konstruktivní), posiluje pozitivní vztahy, podporu a možnost a učit se z vlastních i cizích

chyb. Pracovníci mohou mezi sebou čerpat inspiraci, což může vést k vyšší kreativitě a motivaci. Zároveň je práce v kolektivu zábavnější a jak již bylo řečeno v kapitole 2.1 věnující se sociálním faktorům, humor má pozitivní vliv na tvořivost.

Týmová práce má ovšem také svá úskalí. Může docházet k tzv. skupinovému myšlení, kdy jednotlivec v zájmu skupiny potlačuje svou samostatnost v názorech. Dále se může projevat tlak na shodu, kdy potřebný souhlas všech členů týmu brzdí inovace.

5.3 Faktory ovlivňující týmovou kreativitu

V dnešní době turbulentních změn se organizace potřebují rychle přizpůsobovat technologickým inovacím a měnícím se požadavkům trhu. V tržním prostředí zároveň potřebují co nejrychleji reagovat na kroky ze stran konkurentů. Tyto skutečnosti vedly k zavádění týmové spolupráce, která má za cíl zvyšovat kreativitu, produktivitu i angažovanost.

5.3.1 Principy podporující kreativitu v týmech

Franková (2011, s. 125) podle Westa a Sacramenta (2006) uvádí dvanáct principů podporující kreativitu a inovace v týmech. Těmi jsou:

- Vnitřně motivující týmový úkol, kde jedinec bude vyřešení muset pro jeho vyřešení využít více dovedností a bude ho vnímat jako důležitý. Na kreativitu týmu má také velký vliv zpětná vazba, protože vědomí nedostatků v inovačním procesu vyvolává potřebu vymýšlet nové zlepšující pracovní postupy.
- Vysoká úroveň vnějších požadavků, protože týmy v organizacích pohybující se v náročném a nejistém prostředí budou nejspíše tvořit a inovovat, aby nejistoty a úroveň požadavků snížily.
- Kreativní a inovativní členové týmu, kteří jsou dobří jak ve tvůrčím přístupu, tak v realizaci inovací. Manažeři by měli do svých týmů vybírat pracovníky, kteří se nebojí nových způsobů myšlení, myslí globálně, tolerují mnohoznačnost, dovedou se sami rozvíjet, mají disciplínu, jsou motivovaní, jsou přesvědčeni o svých kreativních dovednostech a mají velkou potřebu řízení sebe sama.
- Rozmanitost dovedností a demografie, kde skladba dovedností a předpokladů by měla být u jednotlivých členů odlišná a zároveň účelná. Týmy tvořené z velmi odlišných lidí (kulturou, věkem, pohlavím apod.) jsou více tvůrčí a inovativnější než ty, jejich příslušníci jsou si podobní. Tato problematika je dále přiblížena v následující kapitole.
- Odměny za inovace, kde by měly být odměňovány i pokusy o inovace. Tvořivá činnost je primárně živena vnitřní motivací, ale je potřeba najít optimální vnější odměny, které mohou kreativitu a inovace podporovat.

- Ovzduší vzdělávání a rozvoje, kde je důležitý rozvoj lidských zdrojů a podporovat organizační učení v podobě práce v jiných útvarech či kontakt s jinými organizacemi
- Kreativní klima, kde je snaha o vytvoření organizační struktury, která vede ke zvyšování kladných zkušeností s kreativitou a týmovou prací. Vysoce kreativní projekty musí být pro členy týmu dostatečnou výzvou (naléhavou i intelektuální). Kreativní organizace své lidi povzbuzuje k produkování nových nápadů, k přijímání přiměřeného rizika a má správně nastavené a podporující hodnocení nových myšlenek. Dále je důležitá funkce participativního vedení, kde hraje primární roli důvěra, spolupráce a bezproblémová komunikace mezi pracovníky napříč organizací. Prostřednictvím supervize by manažeři měli zajistit jasné a srozumitelné týmové cíle a podporovat aktivity uvnitř týmu (diverzitu členů, otevřenost novým nápadům).
- Stanovení týmových standardů pro kreativitu a inovace, kde by tým lídr měl podporovat nápady členů týmu na nové a vylepšené výrobky, služby i pracovní postupy. Procesy podporující kreativitu budou podporovat členy týmu k neustále novým kreativním nápadům a k jejich uskutečnění.
- Povzbuzování reflexivity, kde se společně uvažuje o úkolech, strategiích a procesech tým se snaží překonat status quo. Členové týmu se musí cítit bezpečně ve spojení s kreativním procesem. Měli by si vytvořit kladný postoj k učení, zaměřený na odhalování chyb a jejich následné nápravy.
- Týmové vedení a styl vedení, kde tým lídr udává směr prací na projektu, usnadňuje týmovou práci, usměrňuje, naslouchá a řídí kreativitu.
- Zvládání konfliktů a nesouhlasu uvnitř týmů, kde by tým lídři měli podporovat konstruktivní kritiku a vysokou úroveň participace vedoucí k diskusi mezi členy týmu.
- Přemostění napříč týmy, kde tým lídři podporují týmy v tom, aby pracovali na společných projektech a sdíleli nejlepší postupy.

5.3.2 Diverzita týmových rolí

To, jak bude týmový výkon kvalitní, určuje kvalita jednotlivých členů týmu. Vedle odborných znalostí a dovedností je potřeba brát v úvahu rozdíly jednotlivých osobností. S tím souvisí jeho optimální složení, protože každý jednatel v týmu má svou roli. Franková (2011, s. 144-145) zmiňuje Belbina (2003, 2004), který vytvořil teorii týmových rolí, ve které popisuje přínosy a slabiny každé z nich.

1. Vyhledávač zdrojů hledá příležitosti a přináší je týmu. Je extrovertní, nadšený a komunikativní. Jeho slabinou může být přílišný optimismus a ztráta zájmu po prvotním nadšení.
2. Inovátor přináší nové nápady, řeší obtížné problémy, je kreativní a pracuje s představivostí. Jeho slabinou bývá ignorování detailů.
3. Koordinátor ujasňuje cíle a napomáhá k rozhodnutí. Je sebejistý a umí skupinu zastupovat. Jeho slabinou může být přílišná manipulace a předávání své vlastní práce na ostatní.
4. Formovač má odvalu překonávat překážky, je dynamický a nejvíc se mu daří pod tlakem. Může ale zraňovat city a provokovat ostatní v týmu.
5. Vyhodnocovač dokáže vidět všechny možnosti, je strategický a náročný. Chybí mu naopak tah a může být příliš kritický.
6. Týmový pracovník je vnímavý, mírný a kooperativní. Umí naslouchat ostatním a buduje vztahy ve skupině. Někdy může být nerozhodný v krizových situacích.
7. Realizátor je spolehlivý, schopný, ukázněný až konzervativní. Mění myšlenky v realitu. Na nové možnosti reaguje pomalu.
8. Dotahovač vyhledává chyby, je svědomitý, starostlivý a hlídá termíny. Slabou stránkou může být přílišná starostlivost a neochota delegovat práci.
9. Specialista poskytuje vzácné znalosti a dovednosti, je cílevědomý, iniciativní a oddaný. Slabou stránkou může být ignorování celku a zaměřování se na detaily, protože přispívá jen do úzké oblasti problematiky.

Franková (2011, s. 148) podle Belbina (2004, 2010) uvádí, že pokud je každá z těchto rolí zastoupena alespoň jedním členem týmu, měl by být tým vysoce výkonný. Každý člen týmu může zároveň zastupovat několik rolí zároveň. Zvyšování kreativity tedy může probíhat na základě zjištění, jestli v týmu nechybí některá z rolí s kreativním potenciálem (inovátor, vyhledávač zdrojů) a pokud ano, snažit se je doplnit.

5.3.3 Kulturně rozmanité týmy

Globalizace vede k větší kulturní rozmanitosti na pracovišti všude ve světě. Podle Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen (2010, s. 690–709) převládají multikulturní týmy, ve kterých členové pocházejí z různých zemí nebo etnických skupin s roz-

dílnými mentálními modely, způsoby vnímání a přístupy k problémům. Multikulturní týmy mohou dosahovat vysokého výkonu, zejména díky pozitivnímu efektu na týmovou kreativitu.

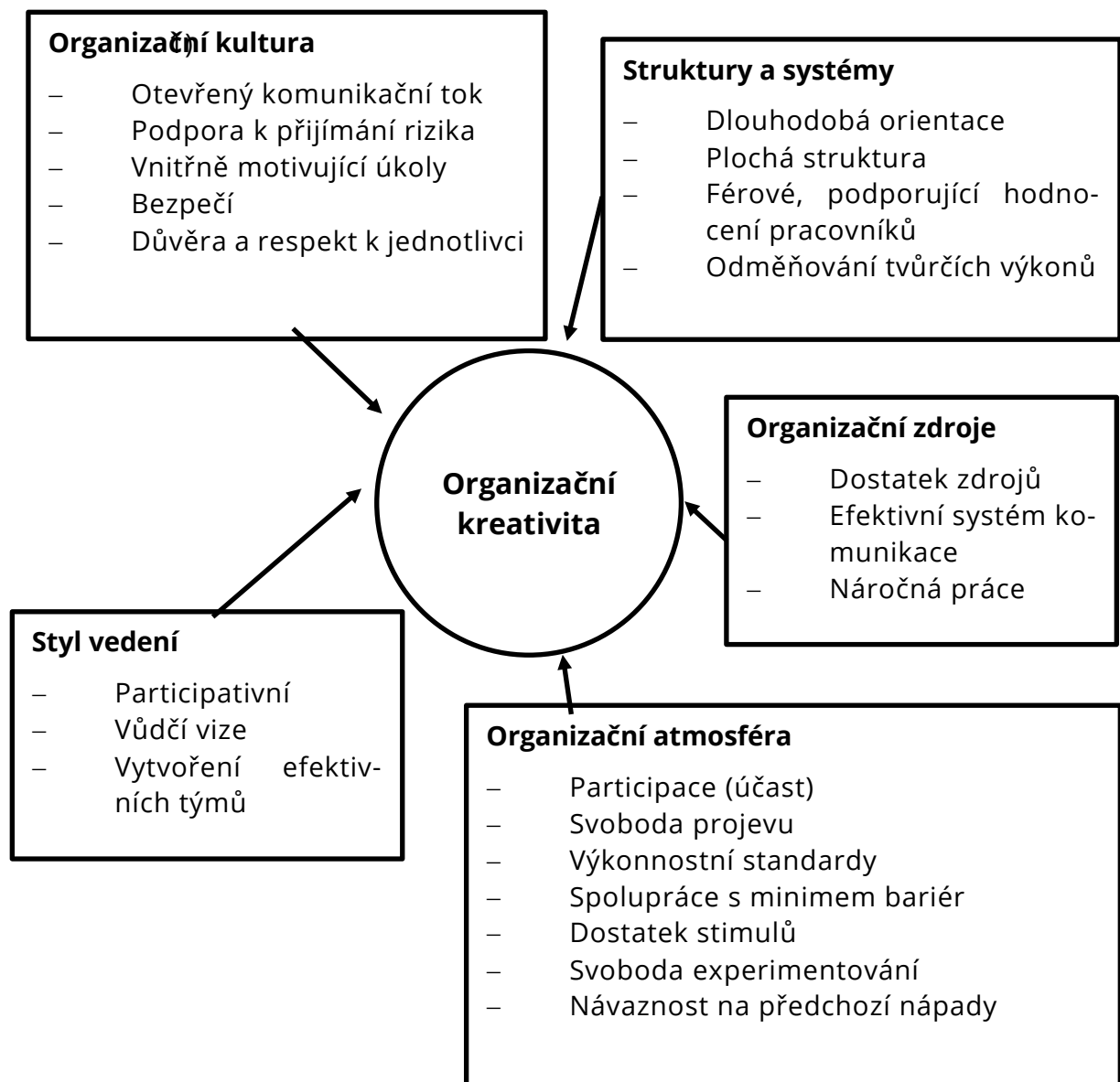
Kulturní diverzita (rozmanitost) však podle Leunga (2015, s. 1011) může způsobovat společenské problémy, například s kulturní identitou a obtíže při interkulturní interakci, což může naopak snižovat tvůrčí potenciál týmů.

Stahl a kol. (2010, s. 690-709) ve své studii ale potvrdil, že kulturně rozmanité týmy jsou více kreativní díky různorodosti osobností, hodnot a postojů svých členů. Diverzita tedy dokáže převážit negativní dopady plynoucí ze společenských problémů a má pozitivní efekt na týmovou kreativitu.

6 Kreativita na úrovni organizace

Zvyšování kreativity vždy musí začínat na úrovni jednotlivců, dále jejich týmovou prací a pokračovat i na úrovni celé organizace. Nejdůležitější faktory, které ovlivňují organizační tvořivost, jsou dle výzkumu (viz obrázek 6) Woodmana, Sayera a Griffina (1993) a Andriopoulose (2001):

- organizační kultura,
- organizační atmosféra,
- styl vedení,
- organizační zdroje,
- organizační struktury a systémy včetně odměňování.



Obrázek 6 Organizační kreativita
Zdroj: Andriopoulos (2001, s. 835, upraveno)

6.1 Organizační kultura podporující tvořivost

Organizační kulturu tvoří dle Lukášové (2010, s. 18) základní hodnoty, přesvědčení, normy a postoje sdílené všemi členy organizace. Projevují se v chování především manažerů a lídrů a ovlivňují všechny pracovníky ve firmě. Zároveň je můžeme pozorovat ve výtvorech materiální (architektura budov, vybavení, výroční zprávy) i nemateriální povahy (smlouvy, zvyky, historiky, ceremoniály apod.) Organizační kultura podporující tvořivost a inovace je specifická viz obrázek 6 a je spojena s paradoxy.

Jak uvádí Chandler, Keller a Lyon (2000) specifickým rysem organizační kultury podporující kreativitu je především podporování pracovníků ze strany vedení, optimální stimulační systém a přiměřený tlak pracovní zátěže.

Organizační kultura podporující tvořivost: „podporuje sdělování kritických výhrad a připomínek k tomu, co se v organizaci děje a co by se mělo změnit, a zapojuje do komunikace a organizačního dění i pracovníky ze vzdálených hraničních oblastí organizace“ a zároveň „cílevědomě a systémově vytváří sociálně-psychologickou atmosféru sociálně-psychologického bezpečí, ve které se pracovníci mohou svobodně projevovat a otevřeně vyjadřovat.“ (Franková, 2011, s. 188). Komplexní obsah složek organizační kultury je zobrazen na obrázku 7.

Podpora podle Chandler, Keller a Lyon (2000, s. 61-62) buduje důvěru mezi pracovníky a managementem. To zaměstnancům umožňuje podstupovat riziko bez strachu z trestu v případě pochybení nebo neúspěchu. Stimulační systém by měl pracovníky odměňovat za kreativní a inovativní chování. Zde hraje opět svou roli důvěra, protože pracovník věří, že jeho tvůrčí úsilí povede k očekávané odměně. Kreativitu a inovace bude dále podporovat udržování optimálního tlaku pracovní zátěže (dostatek času, informací apod.).

Příliš velký stres, a naopak příliš velká spokojenost pracovníků dle Evans, Doz a Laurent (1989, podle Frankové 2011, s. 188-189) narušují výkon a tlumí kreativní myšlení. Do organizační kultury by tedy měla organizace podporující tvořivost zabudovat a udržovat vyvážený stupeň napětí.

Robinson a Stern (1997 podle Andriopoulos, 2001, s. 836) předkládá, že kreativní kultura by měla podporovat aktivity iniciované pracovníky. Problémy a řešení přicházející přímo od nich mají pozitivní vliv na vnitřní motivaci a ta zvyšuje tvořivé myšlení.

Paradoxy spojené s kreativní organizační kulturou jsou jakési dynamické duality. Klíčovým úkolem managementu je udržení rovnováhy mezi nimi. Kvalita managementu je v procesu utváření organizační kultury velmi významná. Vedení by se mělo zaměřit na výběr manažerů s kreativním potenciálem. Manažer by měl stanovovat provokativní cíle a pro pracovníky by měl být pozitivním příkladem. Dle Frankové (2011, s. 191-192) kreativní chování vyžaduje tyto duality:

- usměrňování a volnost,
- plánování a využívání příležitostí, protože plánování umožňuje směřování ke správnému cíli a zároveň musí být zajištěn dostatek prostoru pro hledání příležitostí,
- souhlas a nesouhlas, ale shody nesmí být příliš, protože principem fungování kreativity je nesouhlas,
- analýzu a intuici, protože řešení kreativních problémů musí být založeno na faktech a zároveň musí být dostatek prostoru pro emoce a intuici,
- individualitu a týmovou práci, protože je potřeba podporovat a rozvíjet jednotlivce a zároveň by měl být dostatek prostoru pro synergické efekty týmové práce,
- flexibilitu a koncentraci, protože organizace musí pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí trhu a zároveň mít dostatek koncentrace pro úspěšnou realizaci nápadů.

Základní přesvědčení	Kreativita a inovace jsou důležité pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace.	Normy	Normy chování v oblasti výzkumné a vývojové:
	Organizace potřebuje kreativitu a inovace		orientujeme se na budoucnost potřebujeme originální nápady myslíme svobodně a nezávisle jsme pružní a pohotoví hledáme alternativy
	Organizace je schopna kreativity a uskutečňování inovací		záleží na kvalitě nápadu (nikoliv na pozici jeho autora v organizaci) experimentování je podstatou naší práce naším cílem jsou užitečné inovace
Hodnoty	Výzkumné a vývojové hodnoty:		Normy chování v oblasti řízení a vedení lidí:
	orientace na budoucnost		podporujeme originalitu, pružnost a pohotovost
	svoboda a nezávislost		podporujeme iniciativu, proaktivitu a autonomii svých členů
	hledání		vytváříme předpoklady pro stálé učení
	nápady		týmovou práci násobíme naše síly a možnosti
	experimentování		podporujeme a odměňujeme kreativitu a inovace
	alternativy.		vytváříme atmosféru bezpečí
	Hodnoty v řízení a vedení lidí:		Normy chování v oblasti rozhodování:
	originalita		přijímáme rizika kreativity a inovací
	pružnost		sdílíme odpovědnost
	nápaditost		rozhodujeme rychle a pružně
	iniciativa		rozhodnutí důležitá pro přežití a rozvoj přijímáme
	autonomie		na základě kvalitní analýzy, systematicky, pečlivě, uvažlivě, strukturovaně, v postupných krocích až k vysokým urovním rizika
	stálé učení		Normy chování v oblasti jednání:
	týmová práce.		jednáme tedy a teď
	Hodnoty v rozhodování:		postupujeme eticky a ekonomicky
	riziko		uspokojujeme potřeby zákazníka
	odpovědnost		adaptujeme se diverzifikací
	pružnost		výsledky naší práce mají dlouhodobý dopad.
	rychlost		
	analytický přístup		
systematičnost			
pečlivost			
uvážlivost.			
Hodnoty v jednání:			
etika			
ekologie			
potřeby zákazníka			
přizpůsobivost			
dlouhodobý dopad výsledků.			
Hodnoty týkající se organizační struktury:			
změna			
vzájemnost			
decentralizace			
pružnost.			

Obrázek 7 Specifický obsah organizační kultury podporující kreativitu a inovace
Zdroj: Franková, 2004, 2011, s. 148-149

6.2 Organizační atmosféra

Termín organizační atmosféra (klíma) definoval Göran Ekvall (1996, s. 105) jako soubor postojů, pocitů a chování, které charakterizují život v organizaci. Pracovníci organizace psychologickou atmosféru vnímají a mohou jí popsat. Organizační kultura, jakožto soubor základních přesvědčení a hodnot, stojí v pozadí a ovlivňuje. Atmosféra je od kultury odvozená, je hmatatelnější a konkrétnější.

Organizační atmosféra podporující tvořivost

Organizační atmosféra vedoucí ke kreativité a inovacím vyžaduje aktivitu a svobodu projevu pracovníků. Podle Feurer a kol. (1996) je kreativní atmosféra taková, ve které organizace podniká kroky, aby byla vzájemná spolupráce hodně stimulující a s malým množstvím bariér. Zároveň by měla podporovat experimentování a stavět na předchozích nápadech.

Ekvall (2008 podle Frankové 2011, s. 201-203) vytvořil obraz organizační atmosféry v inovativní organizaci. Pracovníci v takové organizaci jsou ztotožnění s cíli organizace a jejich práce je naplňuje. V inovativní firmě probíhá stálá výměna myšlenek při formální i neformální diskuzích. To vše probíhá v otevřené a důvěrné atmosféře, kde každý nový nápad je respektován a setkává se s rychlou zpětnou vazbou. Organizace je hravá a uvolněná a během komunikace se vyskytuje dostatek humoru. Pracovníci se často setkávají s lidmi z vnějšího okolí a při komunikaci s nimi nacházejí inspiraci a příležitosti ke zlepšení. Nejvýraznějšími rysy tvořivé atmosféry jsou:

- tolerance vůči nejistotě,
- experimentování,
- připravenost dělat rozhodnutí „za letu“,
- využívat okamžiku. (Franková, 2011, s. 203)

Bariéry omezující kreativní organizační atmosféru

Některé organizační charakteristiky mohou naopak tvořivou atmosféru a chování pracovníků omezovat. Takovou bariérou je podle Quinn (1985 podle Roffe, 1999, s. 224–237) například izolace nejvyššího managementu, které se vyznačuje averzí vůči riziku. Dále je to netolerování rozdílů, neměnné zájmy, orientace na krátkodobé výsledky, příliš racionálního myšlení, nevhodný systém odměn a kontrol a nadměrná byrokracie.

Kreativní pracoviště

Efektivita týmu není pouze o výkonu nebo konečném výstupu, v kontextu kreativity jde podle Frankové (2011, s. 157) také o to, do jaké míry splňuje týmový výstup dané požadavky, do jaké míry se tým dokázal postarat o duševní i fyzickou pohodu svých členů a jak přispěl k jejich rozvoji, jak moc zkušenosti týmu vedou k organizačnímu učení a do jaké míry si tým váží hodnot organizace.

Spiritualita vychází dle Turnera (1990, podle Zamor, 2003, s. 355) zevnitř.

„Znamená to jednat na základě vlastního smyslu a hodnot. Spiritualita se týká našich nadějí a snů, našich vzorců myšlení, našich emocí, pocitů a chování. Stejně jako v případě lásky je spiritualita vícerozměrná a její význam je při pokusu o vyjádření několika slovy nevyhnutelně ztracen.“ (Turner, 1990).

Jak uvádí Zamor (2003, s. 360), přinést do pracoviště spiritualitu znamená změnit přístup k leadershipu (vedení lidí) a pracovníkům směrem k prosté lidskosti. Jde především o respektování osobního života, smysluplnost práce a vzájemnou propojenost. Dále uvádí, že bohatá spiritualita pracoviště napomáhá k vysoké úrovni kreativity, vysoké úrovni důvěry a vysoké úrovni vzájemného respektu mezi členy týmu. Kreativita, důvěra a respekt ovlivňují dle výzkumu Daniela (2010, s. 452–456) celkovou týmovou efektivitu.

Pracovní prostředí má podle Lapierre a Giroux šest dimenzí, které ovlivňují kreativní potenciál. Jsou to: *„pracovní atmosféra, vertikální spolupráce, autonomie, úcta a respekt, dlouhodobé organizační zaměření a široká spolupráce.“* (Lapierre a Giroux, 2003). Kde nejdůležitějším faktorem je, jak vyplynulo z výzkumu, právě pracovní atmosféra.

6.3 Styl vedení

Styl vedení je způsob, kterým manažeři ovlivňují své podřízené. Management potřebuje, aby podřízení dosahovali cílů organizace a zároveň aby byli podporováni ke kreativnímu myšlení.

Klasická teorie vedení lidí uvádí tři hlavní styly, těmi jsou autoritativní, demokratický a liberální. Andriopoulos uvádí (2001, s. 834) podle výzkumu Nyströma (1979), že kreativitu nejvíce podněcuje styl demokratický (participativní). Naopak autokratický styl na tvořivost může působit negativně.

Hlavním rysem kreativního stylu vedení je podle Frankové (2011, s. 198) z výzkumu Hlavsy (1981) spolupráce. Důraz je kladen především na cíle, které mají být vnímány spíše jako provokativní výzvy. Dále na vyhledávání podnětů, otevírání možností, předvídání příležitostí a ochotu přijímat riziko. Při spolupráci by měly být podporovány zdravé pochybnosti (oproti dogmatismu). Manažer má být pro pracovníky pozitivním příkladem, především při volbě cílů a při řešení problémů. Působit má především nepřímo, ale měl by poskytovat dostatečnou podporu.

Manažerské praktiky ovlivňující kreativitu

Šest kategorií manažerských praktik ovlivňující kreativitu definovala Amabile (2008) jejíž výzkum uvádí Franková (2011, s. 210-211).

- 1) Výzva, protože manažer by měl své podřízené pracovníky umět správně zařadit na takový výkon práce, která pro něj bude dostatečnou výzvou. Zároveň se nesmí ale cítit ohrožen příliš vysokými nároky.

- 2) Svoboda, protože autonomie v lidech vzbuzuje vnitřní motivaci. Zahrnutí podřízených do stanovování strategických cílů nezvyšuje kreativní výstupy. Management by se měl spíše starat o to, aby byly cíle byly všem zúčastněným stranám jasné a by tyto cíle zůstaly neměnné pro smysluplný časový úsek.
- 3) Zdroje, kde se jedná především o čas, peníze a lidi. Poskytování většího množství zdrojů, než je potřeba, kreativitu nezvyšuje. Omezování zdrojů pod nutný limit může kreativitu také tlumit.
- 4) Rysy kreativního týmu, manažer je zodpovědný za sestavování týmu. Měl by věnovat pozornost dostatečné rozmanitosti jednotlivců v týmu. Zároveň je potřeba, aby členové sdíleli týmový cíl, navzájem si pomáhali a respektovali své názory a jedinečné znalosti.
- 5) Supervizní povzbuzení, může mít podobu pochvaly za kreativní snahu. Může se projevat i jiné formě, kdy manažer je příkladem díky své vytrvalosti a povzbuzováním komunikace uvnitř týmu.
- 6) Organizační podpora, protože opravdové zvýšení kreativity nastává, pokud jí podporují supervizoři a zároveň celá organizace. Může se jednat o zavádění vhodných systémů nebo postupů a ve zdůrazňování hodnot kreativní snahy. Sdílení informací a spolupráce podporují všechny tři komponenty kreativity zmíněné v kapitole 1.

6.4 Organizační zdroje

Organizační zdroje jsou dalším prvkem organizační kreativity. K udržení konkurenceschopnosti je podle Anadriopoulouse (2001, s. 835-836) nezbytné získávat, rozvíjet a udržet si kreativní talenty. Při výběru nových pracovníků by se kreativní organizace měla zaměřovat na získávání lidí s otevřenou myslí, experimentující a originální. Získáním takových lidí ale práce zdaleka nekončí. Je potřeba, aby byla realizace kreativních aktivit požadována managementem a byla odměňována.

Roffe (1999) uvádí, že k tomu, aby se inovativní nápady vyskytovaly v organizaci trvale, by měl management nastavit vhodný systém odměn. Důležitým stimulem u kreativních pracovníků je uznání úspěchu, protože jí vnímají jako potvrzení své způsobilosti. Organizace v tomto směru může poskytovat tzv. „balíčky odměn“, které by kromě peněz měly obsahovat například povzbuzení k chytrému riskování, volnost pracovat v širokých oblastech, nebo právě uznání dobré práce.

Zvyšování tvořivosti se dále dosahuje pomocí vzdělávacích a dalších rozvojových aktivit. Povedený trénink kreativity může mít přínosy od strategické úrovně po úroveň provozní. Tyto aktivity se často předávají specializovaným externím firmám. K tomu, aby vzdělávací aktivity měly pro organizaci skutečný přínos je potřeba, aby plánování rozvoje připravovaly interní zaměstnanci dané firmy.

6.5 Organizační struktury a systémy

Jak předkládá Franková (2011, s. 224), organizační strukturou jsou v tomto případě myšleny formální i neformální procesy v organizaci. Podniky orientované na tvořivost a změnu mají pružnou organizační strukturu. Ta se vyznačuje například častou změnou pracovních činností a pozic, méně častou definicí rolí a odpovědností. Každý člen organizace zná strategický záměr organizace a je ve stálém kontaktu s vrcholovým vedením. Manažeři zároveň hodně se zaměstnanci hovoří na všech organizačních úrovních.

Strukturální proměnné, které mohou negativně působit na tvořivost v organizaci je například velký stupeň centralizace, při které dochází k jednosměrné komunikaci mezi manažery k podřízeným. Dále to je vysoký stupeň formalizace, při kterém musí pracovníci dodržovat striktně psaná pravidla a homogenita (stejnorodost profesí, kompetencí, produktů apod.)

Andriopoulos (2001, s. 838) uvádí podle Cook (1998) že organizačním systémem podporující kreativitu je systém odměňování pracovníků, poskytování uznání a růst. Systémové opatření je také organizační audit efektivity v oblasti tvořivosti a inovací, protože inovace jsou spojené s průzkumy, prověřováním a vyhodnocováním. Správně nastavené audity mohou metodicky zajistit úspěšnost nových nápadů.

7 Rozvoj kreativity

Kreativita je podle kompetenčního modelu souhrn postojů, procesů a schopností. S každou z kompetencí se dá podle Žáka (2004, s. 148-149) podle Golemana (2000) pracovat a je možno je rozvíjet. Kreativní postoje souvisí s flexibilitou, ochotou riskovat, otevřeností ke změnám a ochotou hrát si s myšlenkami. Kreativními schopnostmi jsou schopnosti tvořit myšlenky, vnímat, analyzovat a řešit problémy, laterálně myslet a konstruktivně pracovat se svou fantazií. Kreativní procesy jsou spojeny s technikami a metodami využívanými při kreativním řešení problémů. Znakem kreativních procesů je tvrdá práce, improvizace, řád a souvislá činnost.

Žák (2004, s. 151) uvádí, že flexibilita při praktikování kreativních technik zlepšuje kreativní postoj, změna postoje rozvíjí kreativní schopnosti a rozvíjení kreativních schopností zkvalitňuje techniky a metody kreativního procesu. Lze tedy vidět, že jednotlivé složky kreativních kompetencí se prolínají a navzájem se ovlivňují všemi směry.

Rozvoj kreativního postoje

Základním předpokladem kreativního postoje je odbourání bloků, překážek, které nám brání a znemožňují kreativní postoj rozvíjet. Nejprve je potřeba překážky pojmenovat, poté odstranit, a nakonec znemožnit jejich budoucímu výskytu.

1) Soudní síň

Cvičení Soudní síň pomáhá změnit postoj jednotlivce k realitě a rozvíjet toleranci vůči dvojznačnosti. Dále rozvíjí schopnosti kreativně tvořit myšlenky a přesného vyjadřování. Podstatou je vžít se do různých rolí osob v totožné situaci a nahlédnout na realitu jinýma očima.

Potřebujeme psací potřeby, noviny, fotografie a „důkazní materiál“. Vybereme si z novin jakýkoliv kriminální článek. Představíme si, že se daný trestný čin projednává před soudem. Naším úkolem je sepsat výpovědi všech zúčastněných stran, obžalovaného, žalujícího, svědka i policisty a vžít se do jejich rolí. Vždy by se mělo jednat o stejnou situaci. Při vyhodnocení si všimneme, že jednotlivé výpovědi jsou odlišné a každá zdůrazňuje něco jiného, a jak je možné nahlížet na situaci z mnoha úhlů pohledu. Vnímáme vlastní pocity ze hry a to, jak jsme pojmenovali způsoby myšlení daných rolí.

Změna perspektivy při kreativním myšlení může být podle Runca (2004, s. 657-687) doslovná, fyzická, nebo v abstraktním slova smyslu. Změna úhlu pohledu je účinná pro narušení rutinních myšlenkových pochodů a nalezení nových originálních nápadů a řešení.

2) Co by se stalo, kdyby...

Metoda Co by se stalo, kdyby se používá pro uvědomění si souvislostí k danému problému. Rozvíjí fantazii, schopnost citlivosti na problémy a ochotu přijmout alternativy, důsledky rozhodnutí apod. Potřebujeme psací potřeby a velikou zásobu otázek.

Při použití ve skupině vedoucí diskuze předloží otázku (situaci) „Co by se stalo, kdyby...?“ a žádá účastníky, aby promysleli veškeré souvislosti, co největší množství možných řešení a všechny problémy, které mohou v situaci nastat. Následující diskuze by měla vést k rozšíření odpovědí a k okamžitým reakcím. Vedoucí diskuze by měl mít v zásobě další otázky, které budou vést k zamýšlení se nad novými aspekty, které skupina nevezala zatím v úvahu.

Vyhodnocení by mělo probíhat v průběhu celého cvičení, a to především ve formě kladení rozvádějících otázek. Vedoucí diskuze by neměl svými otázkami zablokovat práci skupiny. Po skončení cvičení by měla následovat skupinová diskuze.

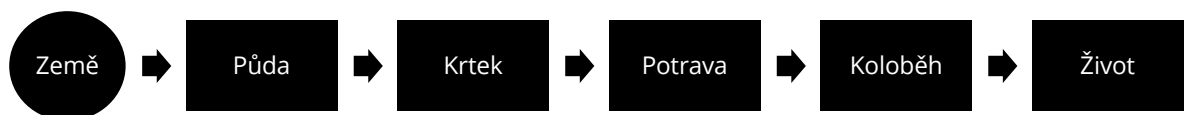
Rozvoj kreativních schopností

Kreativní schopnosti ovlivňují výsledek celého tvůrčího procesu. Cvičení jako Asociační řady, Ka-Ga či Genetická laboratoř prokazatelně uvolňují tvůrčí potenciál, odstraňují bariéry a rozvíjejí kreativní schopnosti. Jsou východiskem konkrétních kreativních technik, proto je dobré je využívat v rámci přípravné fáze a ke sjednocení skupiny.

3) Asociační řady

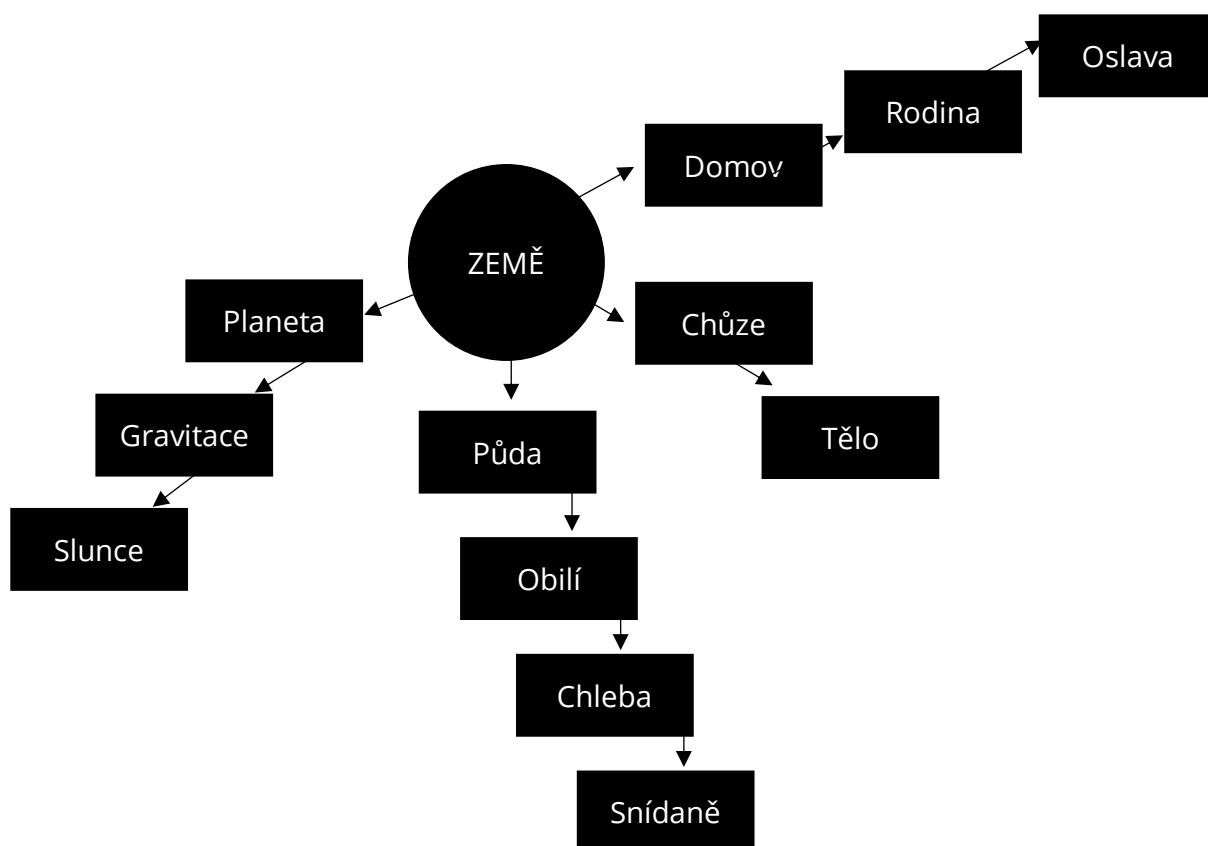
Asociační řady slouží k získávání informací a generování nápadů. Je založená volným toku vědomých asociací. Je vhodná pro individuální použití, ale závěry z této metody lze použít pro nastartování brainstormingu.

U sériových asociací je výchozí bod (problém, impuls) napsán na papír a v mysli k němu vytváříme asociace, kdy jedna vychází z té druhé. Podněty můžeme i zapisovat (viz např. obrázek 8). Cvičení končí, když se nová asociace výrazně odchýlí od původního slova. Taková asociace se tak stává novým začátkem k další asociční řadě.



Obrázek 8 Sériové asociace
Zdroj: autorka

U centrovaných asociací je řešený problém napsán do středu a k němu se paprskovitě vytvářejí asociace. Jednotlivé paprsky jsou tvořeny sériovými asociacemi. Je-li jeden paprsek ukončen, postupuje se další asociací (viz např. obrázek 9).



Obrázek 9 Centrované asociace
Zdroj: autorka

Kreativní abecedu a techniky KaGa (grafické asociace) a KaWa (slovní asociace) popsala ve své knize Birkenbihl (2002). Tyto tři techniky jsou založené na popisování a objevování asociací tvůrčím způsobem. U slovních analogramů – KaWa se napíše na papír jedno slovo, které reprezentuje podstatu řešeného problému, na kterém budeme chtít rozvíjet asociace. Ke každému písmenu se připíše jedna asociace začínající na to dané písmeno. Grafický analogram KaGa vychází ze slovních analogramů, jen místo písmen používáme jednoduché náčrty a kresby, které zapojí kreativní možnosti pravé hemisféry. U kreativní abecedy napíšeme obdobně jako u analogramů doprostřed papíru řešený problém. Dále pod sebe vypíšeme slova abecedy a ke každému písmenu se snažíme vymyslet jednu asociaci spojenou s řešeným problémem.

4) Vymýšlení využití

Metoda vymýšlení využití uvolňuje fantazii účastníků. Spočívá ve výběru jakékoli běžné věci z okolí a vymyslet k ní co nejvíce nových využití. Návrhy nemusí být realizovatelné, jde především o odpoutání se z logického přemýšlení. (Kaněvová, 2019)

5) Vymýšlení synonym

V mentální rozcvičce vymýšlení synonym, jak uvádí Königová (2006, s. 34), se určí jedno slovo, ke kterému účastníci mají vymyslet co nejvíce synonym. Dále se může pracovat s obměnou, kdy se namísto synonym mají ke slovům určovat antonyma.

6) Analogram

Analogram opět podle Birkenbihl (2002) vychází z tvorby asociací. Z vybraného slova přiřazujeme ke každému písmenu asociace. Analogramy mohou mít kreslenou nebo psanou podobu a jsou prvním krokem k myšlenkovým mapám.

Nové názvy podle Kaněvové (2019) jsou další jednoduchou variantou hry se slovy, kdy k náhodně vybraným slovům vymýšlíme nové názvy. Příklad pro slovo klávesnice: pištoprst, ťukadlo, převodník myšlenek.

7.1 Kreativní techniky

V této kapitole jsou popsány techniky podporující samotný kreativní proces. Abychom dospěli ke kreativnímu řešení je potřeba zdůraznit, že tyto techniky nejsou aplikovatelné samostatně. Je potřeba zapojit všechny kreativní kompetence popsané výše.

Prather (2010, s. 45) definoval čtyři kritéria, které jsou navrženy pro zajištění úspěšnosti kreativních workshopů. Prvním kritériem je důležitost problému. Dále by nemělo být pro problém být jasné a snadné řešení. Účastníci workshopu musí být zavázání problém řešit a musí se chtít dobrovolně zapojit. Posledním důležitým kritériem je, že problém musí být měřitelný a musí odrážet kvalitativní úspěch.

7.1.1 Brainstorming a jeho různé formy

Brainstorming je ve své podstatě charakterizuje celý kreativní proces a je základem všech ostatních technik. Je založen na principu, že více lidí ve skupině vymyslí více nápadů, než by vymyslel každý jednotlivě. Má pět základních pravidel, které definoval Alex Osborn (1963). V průběhu tvořivé seance se nesmí nikdo hodnotit, ani kritizovat. Naopak by mělo dojít k uvolnění fantazie a vyslovení i těch nejšílennějších nápadů, které by měly být velmi konkrétní. Účastníci se navzájem ovlivňují a proto vše, co se při seanci vysloví, by mělo být základem pro další myšlenky. Podstatné je velké množství nápadů, ne jejich hodnota. Hodnocení probíhá až na konci celého procesu.

Složení účastníků brainstormingu by mělo být podle Žáka (2004, s. 174) dostatečně rozmanité. Ideálně by mělo být alespoň 20 procent lidí bez znalosti řešeného problému. Zároveň by se neměli brainstormingu účastnit lidé, kteří jsou velmi kritičtí, nemají smysl pro humor, jsou pasivní a nejsou schopni se opustit od zažitých stereotypů. Mezi účastníky by neměly být napjaté vztahy. Seance může být moderována facilitátorem, který zapisuje všechny nápady a dohlíží nad dodržováním pravidel. Neměl by to být vedoucí týmu.

Před samotnou seancí by se měl uvolnit kreativní potenciál a zábrany účastníků pomocí rozcvičky. Může se využít metod popsaných výše, např. KaGa, kreativní abeceda apod.

Při samotném brainstormingu je nejlepší sedět v kruhu nebo sezení uspořádat do písmene U.

Prvním krokem při této technice je přesně a specificky vymezit řešený problém. Dále je potřeba identifikovat cíle řešení problému. Poté nastává samotný brainstorming, při kterém skupina diskuzí generuje co největší počet alternativ. Pro správně provedený brainstorming velmi důležité zhodnocení, kategorizace a shrnutí nápadů na konci každé seance.

Brainstorming může mít mnoho různých podob. Klasický brainstorming se provádí ve skupině 4-8 osob, na viditelné místo se napíše řešený problém a všichni se ujistí o jeho správném pochopení. Cílem sezení je vyprodukovat co největší počet nápadů, bez cenzury či kritiky. Obdobou klasického brainstormingu je Rowlinsonův brainstorming, při kterém je ve skupině určen facilitátor, který má za úkol vést skupinu, která nemá zkušenosti s technikou brainstormingu.

Při brainstormingu hodnot se navíc podle Kenneyho (2012, s. 303-312) přidává jeden krok, kde se definuje:

- koho se problém může týkat,
- jaké hodnoty dotyčný vyznává,
- kterých hodnot se může daný problém dotknout,
- jaké hodnoty problém podpoří,
- jaké hodnoty naopak může problém ohrozit,
- jaké hodnoty vyznávám já,
- které z mých hodnot problém ovlivní.

Negativní brainstorming (Blamestorming) je technika, která vede skupinu k senzitivě vůči problémům. Při této metodě se skupina snaží definovat, co se stane, když se problém nebude řešit, jaká jsou negativa daného řešení a čemu je potřeba se při řešení vyhnout. Jde především o množství nápadů, a ne o jejich kvalitu. Na rozdíl od klasického brainstormingu vyžaduje tato technika naprostý kriticismus a hodnocení daných nápadů.

Brainwriting je technika velmi podobná Brainstormingu a liší se v tom, že všechny ideje jsou napsány na papír člověkem, který je vymyslel a ten jej předá

další osobě, která tyto nápady dále rozvíjí. Při této technice se nediskutuje, vše je pouze zapisováno.

Brainsketching je technika, kterou popsal van Gundy (1988). Je založená na brainwritingu, jen se místo vypisování samotných slov kreslí. Kreslení je totiž mnohem tvořivější, protože zaměstnává širší oblast mozku a vede tak k lepším řešením. V krátkém pětiminutovém čase každý z účastníků nakreslí své řešení problému a poté ho dává kolegovi, aby ho zkusil okomentovat. Cílem je opět vyvolat nad obrázky diskuzi, vysvětlení a komentáře.

Osbornův seznam je technika využívaná zejména tehdy, pokud nejsme s novými nápady z Brainstormingu spokojeni. Seznam tvoří několik navazujících otázek, které pomáhají rozvíjet, doplňovat a upravovat jednotlivé nápady.

7.1.2 SCAMPER

SCAMPER je technika Michaela Michalkova, která účastníkům pomáhá v přemýšlení o změnách stávajícího produktu na nový. Může se použít například pro zlepšení výrobku, nápadu či myšlenky a používá se i při plánování a vyvíjení nových strategií. Účastníci mají odpovídat na otázky, které by si za normálních okolností nepokládali a tím dospět k novým neobvyklým nápadům. Seznam otázek:

S – SUBSTITUTE (nahradit) – přemýšlení o části produktu, která se dá nahradit. Typickou otázkou může být „Co mohu nahradit, aby došlo ke zlepšení?“ nebo „Jak mohu nahradit místo, čas, materiál nebo lidi?“

C – COMBINE (kombinovat) – přemýšlení o spojení dvou nebo více částí abychom dosáhli jiného produktu a zvýšili synergii. Typickou otázkou je „Co se dá spojit, sloučit s jiným produktem, jaké komponenty můžeme kombinovat?“

A – ADAPT (adaptovat) – ptáme se, co u produktu lze nahradit, u čeho lze změnit funkci.

M – MODIFY (modifikovat) – přemýšlíme o změně produktu, co lze zmenšit nebo zvětšit, změnit tvar nebo způsob fungování. Otázkou může být: „Co se stane, když pozměním proces“ nebo „Co nastane, když modifikuji vlastnosti nebo komponenty“.

P – PUT to another use (použít jinak) – přemýšlíme, jak využít současné řešení/produkt/proces jiným způsobem. Typická otázka: „Jaký další trh by mohl moje řešení využít nebo „Kdo a jak by mé řešení mohl využít“.

E – ELIMINATE (eliminovat) – přemýšlíme, co se stane, když odstraníme, zjednodušíme nebo redukuje náš produkt. Typická otázka: „Jak jinak než dosavadním způsobem lze dosáhnout řešení“?

R – REVERSE (obrátit) – přemýšlíme o tom co by nastalo, kdybychom část produktu fungovala obráceně, nebo v jiném pořadí. Používáme k nahlédnutí na produkt z jiných úhlů pohledu. Typická otázka je: „Co se stane, když vyměním pořadí nebo obrátím způsob použití?“

7.1.3 Morfologická analýza

Morfologickou analýzu (General Morphological Analysis) vymyslel ve 20. století Fritz Zwicky. Termín morfologie vychází z řečtiny v době antické (morphe) a znamená tvar, forma. Morfologická analýza pracuje se dvěma principy tvořivosti, kterými jsou rozklad a vynucené spojení. Identifikovaný problém se rozdělí na dvě či více komponent, k těmto komponentám se identifikují možné hodnoty a poté se principem asociace vymýšlejí různé kombinace těchto hodnot.

Při kreativní seanci se hledají způsoby, jak definované položky kombinovat. Metoda se dá použít při hledání nových nápadů, pro podpoření nových způsobů uvažování a pomáhá odblokovat zaseklé přemýšlení.

7.1.4 Šest myslících klobouků

Metodu Šesti myslících klobouků popsal a vytvořil v roce 1967 Edward de Bono. Je založena na rozvoji laterálního myšlení, kdy účastníci „hledají způsoby řešení problémů neobvyklou nebo částečně nelogickou cestou.“ (Concise Oxford Dictionary) Podstatou této metody je tedy snaha dívat se na věci z různých úhlů pohledu a přemýšlet o nich z jiného konce tím, že narušíme běžný způsob našeho myšlení.

Žák (2004, s. 196-198) uvádí, že nasazením pomyslných klobouků se účastníci dokáží snadněji odpoutat od normálního argumentačního přemýšlení. Zároveň se oprostí od svého ega a sdělí svou myšlenku či stanovisko bez pocitu ohrožení, i když má každý účastník odlišný názor. Dojde k aktivaci myšlenek a projevu, kdy každý z účastníků používá jeden typ myšlení. Tímto způsobem dochází ke zmapování problému z různých úhlů pohledu.

Bílý klobouk

Bílá je barvou neutrální, takže s bílým kloboukem pojmenováváme všechna fakta, čísla, potřeby a nedostatky vztahující se k problému, bez emocí. Bílý klobouk si můžeme představit jako počítač, jehož funkce je nestranně sbírat data. Máme za úkol zjišťovat informace, které ještě chybějí, ale neinterpretujeme žádné myšlenky ani názory jiných. Je zakázáno hodnotit, kategorizovat a říkat, které informace jsou lepší a jaké horší.

Červený klobouk

Červená je barvou emocí, to znamená, že nositel červeného klobouku má za úkol projevat a pojmenovávat všechny pocity při řešení daného problému. Zároveň by se měl oprostít od všech faktů. Myslitel by se měl maximálně uvolnit a nechat působit svou intuici. S červeným kloboukem je myslitel v bezpečí, protože je zakázáno ho jakkoli hodnotit. Nemusí zdůvodňovat ani komentovat své pocity.

Žlutý klobouk

Žlutá je barva slunce a optimismu. Nejedná se o přehnanou euforii, jako spíše o konstruktivní návrhy, které jsou založeny na logickém a pozitivním přístupu myslitele. Se žlutým kloboukem se soustředíme na všechny pozitivní stránky řešení daného problému a kladné hodnoty, které řešení přináší.

Černý klobouk

Černý klobouk je opakem žlutého, jeho úkol je přinést do diskuze argumenty, proč něco nepůjde. Černá barva souvisí s negativním pohledem na problém, kdy myslitel vzniklou situaci hodnotí kriticky a dívá se na něj se všemi jeho negativními důsledky. Cílem je přinést do diskuze oprávněnou dávku pragmatismu a konstruktivní kritiky na základě minulých zkušeností a upozornit na možná úskalí při řešení. Nemělo by se jednat o vyvolávání sporů či hádek, ale o dodání oprávněných argumentů.

Zelený klobouk

Zelený klobouk je symbolem samotného laterálního myšlení. Se zeleným kloboukem máme za úkol přinášet jakékoli šílené nápady a myšlenky k realizaci. V diskusi jsme zdrojem kreativního myšlení, můžeme mlčky přemýšlet o dalších variantách řešení.

Modrý klobouk

S modrým kloboukem na hlavě jsme v roli facilitátora s řídicí funkcí. Každý v diskusi má právo si modrý klobouk půjčit a vyjádřit svá stanoviska a názory. Modrý klobouk je symbolem objektivit a nadhledu, myslitel udává směr diskuze, formuluje závěry a shrnutí a zapisuje podněty.

7.1.5 Myšlenkové mapy

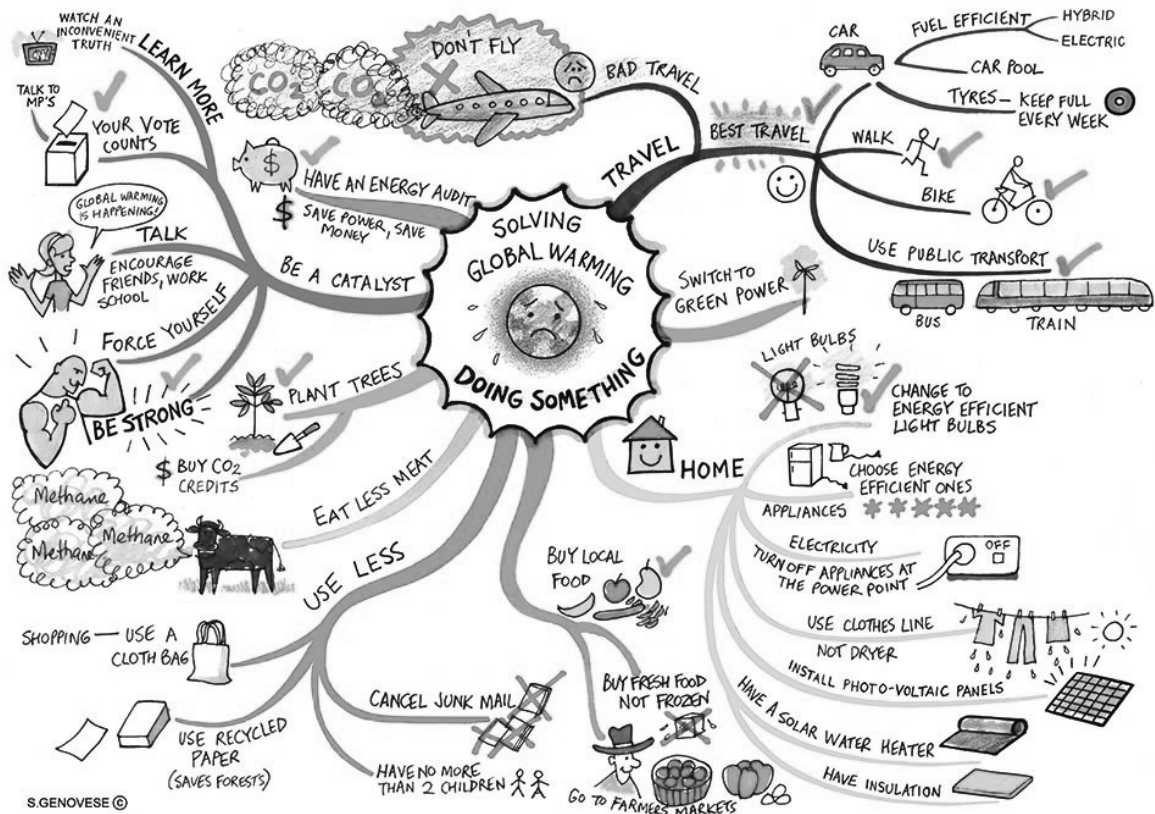
Autorem myšlenkových map je Tony Buzan který tvrdí, že myšlenková mapa „je dokonalým cvičením pro vaši hlavu, které vylepší schopnost myslet tvořit i pamatovat si.“ (Buzan, 2011, s. 88).

Podle Žáka (2004, s. 199) jsou založené na grafickém znázornění procesů, které probíhají v mozku. Vycházejí z toho, že lidský mozek funguje multilaterálně (mnohostranně). Při běžném zapisování poznámek postupujeme lineárně, tedy od jedné položky ke druhé a tím se omezujeme pouze na řešení jedné části daného problému.

Při zapisování nápadů do myšlenkových map dokážeme nahlédnout na podrobnosti daného problému jako na celek a tím přecházet mentálnímu zmatku. Myšlenkové mapy jsou pomocníkem při mapování myšlenkového procesu, především pokud je řešený problém příliš složitý. Umožňují nám přemýšlet nad problémem v celkovém kontextu a komplexně. Jinými slovy dokážeme vidět podobnosti a spojení tam, kde bychom je normálně neviděli.

Při vytváření myšlenkové mapy zapisujeme vybraný problém, který chceme řešit na čistý papír nebo tabuli. Sesbírají se o něm všechny dostupné informace a od

středu paprskovitě větvíme. Hlavní myšlenky zapisujeme na tyto větve a ty dále větvíme a doplňujeme doplňující informace. Je vhodné používat i obrázky, symboly a barevně zvýrazňovat. Zaznamenáváme do mapy všechny nápady naše i ostatních. Pokud vyčerpáme nápady u jedné větve, začínáme další a zapisujeme. Takto pokračujeme, dokud nevyčerpáme všechny možné nápady, jak je vidět na Obrázku 10.



Obrázek 10 Myšlenková mapa
Zdroj: learningfundamentals.com.au

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Přípravná etapa výzkumu

Důvodem výběru tématu Metody a nástroje na podporu kreativity bylo proniknutí do problematiky konkurenceschopnosti a inovativnosti dnešních organizací. Nové výrobky a služby, jak fyzické, tak digitální s sebou přinášejí potřebu neustále produkovat kreativní nápady a myšlenky. Z mého pohledu je nutné neustále rozvíjet tvořivost v týmech, protože právě lidé v týmech jsou srdcem každého projektu.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy kultury organizace a metod kreativity doporučit metody a nástroje na podporu tvořivosti v konkrétní společnosti. Hlavním přínosem této práce je podpoření tvořivosti v projektovém týmu jako základní podmínky zvýšení produktivity celého podniku.

Kontext k výběru společnosti

V současnosti prochází lidská společnost v Evropě a USA obdobím rozsáhlé hospodářské a společenské transformace. Spočívá v odklonění se od průmyslové ekonomiky k ekonomice kreativní. Přítomné období rozvoje je označováno jako věk kreativity. Tato změna se zakládá na lidské inteligenci, znalostech a tvořivosti. Prostředí uvnitř organizace a kreativita se tak staly velmi důležitým předpokladem úspěchu a rozvoje organizací. Takové firmy dosahují úspěchu na trhu díky inovacím výrobků a služeb. Ke zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomického úspěchu je potřeba využít kreativního potenciálu členů organizace, stimulovat ho a rozvíjet jak na úrovni individuální, týmové tak i organizační.

Pro výzkumnou část diplomové práce jsem brala v úvahu strukturu organizace a její očekávanou kulturu, protože stěžejním předpokladem pro úspěšnou realizaci byla osobní zainteresovanost vedoucích pracovníků.

Při přemýšlení nad tím, jaký typ organizace si pro výzkum vybrat, jsem brala v potaz převážně dva hlavní faktory. Prvním faktorem byla otevřenost organizace vůči změnám, kde jsem hledala takovou firmu, která by byla ochotna reálně implementovat mé doporučení z oblasti technik a metod na podporu kreativity, protože v tom vidí přidanou hodnotu. Druhým faktorem byla předpokládaná motivace zaměstnanců k přijetí nových metod a jejich očekávaná zainteresovanost. Účastníci výzkumu by měli mít jasno v tom, proč se daná cvičení realizují a jak jim mohou pomoci v jejich každodenní práci.

V rigidnějších organizacích, kterým dlouho trvá prosadit změnu, by v tomto případě nedávalo smysl rozvíjet kreativní myšlení zaměstnanců v projektovém týmu, vzhledem k dlouhému procesu schvalování a implementaci kreativních nápadů. Takové nápady jsou totiž často smeteny ze stolu dříve, než vznikne prostor pro jejich inkubaci. Změnu v takových organizacích je potřeba řídit se shora.

Z tohoto důvodu jsem se soustředila na organizace, které jsou spíše mladší (menší) a jejich organizační struktura je plochá. Projektové týmy v takových organizacích jsou většinou zodpovědné za své kreativní nápady, které také realizují v poměrně krátkém časovém horizontu. Motivace členů týmu by měla být vysoká, stejně jako pozitivní postoj ke zvyšování jejich kreativního potenciálu.

Pro výzkum jsem si vybrala firmu (dále jen ABC), která se zabývá vytvářením nových firem a zajišťuje celý proces od ideace po škálování na trhu. Vznikla před sedmi lety v Praze a za dobu její činnosti pomohla vzniknout více než 51 novým firmám. Specializuje se na technologické inovace v pojišťovnictví, finančních službách, zdravotní péči, e-commerce, energiích a v automobilovém průmyslu. Na projektech pracují cross-funkční týmy z různých specializovaných oblastí (IT, UX, big data, blockchain, inovace, online marketing atp.) Díky tomu je firma schopna pracovat ve start-up módu a dělat kroky rychle bez časově náročných procesů.

Ve firmě ABC jsem se následně zúčastnila pohovoru s vedoucím inovačního oddělení, se kterým jsme se domluvili na bližší spolupráci. Začala jsem ve společnosti pracovat na nově otevřených klientských projektech a v rámci mého pracovního působení se mi povedlo dojednat a zorganizovat experimenty pro praktickou část této diplomové práce.

Popis souboru respondentů

Cílem práce bylo doporučení kreativních technik a metod na podporu tvořivosti, kde přínosem měla být podpora kreativity v konkrétním týmu. Výběr respondentů byl stanoven na základě potřeby společnosti. Není zde tedy snaha výsledky zobecňovat, ale aplikovat je v konkrétním týmu vybrané společnosti. Vzhledem k tomu, že týmy mají ve většině případů velmi podobnou stavbu, je možné výsledky výzkumu aplikovat na týmy napříč celou organizací. V diplomové práci je ale sestaveno doporučení pro cross-funkční týmy, které se skládají ze specializovaných profesionálů z různých odvětví a s odlišnými funkcemi.

Výzkum se uskutečnil v projektovém týmu, který byl složen z pěti lidí. Každý člověk měl odlišnou specializaci a ve firmě působil rozdílně dlouhou dobu. Věkový průměr výzkumné skupiny byl 30,6 let, tedy spíše mladý kolektiv. Pro zachování anonymity respondentů, bylo každému členu přiřazeno označení XX1 – XX5.

Konceptualizace problematiky

Konceptualizace problematiky je kapitola, kde jsou popsány a vysvětleny jednotlivé termíny a informace k problematice. V diplomové práci je využit kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na pochopení smyslu a podstaty a jeho cílem je vytvoření popisu daného sociálního jevu. Tento výzkum začíná bez hypotéz, pátrá po pravidelnostech a rozdílech, zkoumá danou problematiku do hloubky a výstupem je nová teorie či posun v tématu.

Nový a Surynek (2006) uvádějí, že kvalitativní výzkum bývá doplňkem výzkumu kvantitativního, ale někdy může být využit i jako plnohodnotná výzkumná metoda. Výstupem kvalitativního výzkumu by měl být detailní popis okolností sběru dat, popis místa zkoumání či citace rozhovorů.

Podle Hendla a Surynka (2012) má kvalitativní výzkum nedostatky, jako například to, že výsledky nelze zobecnit a jsou ovlivněny osobou výzkumníka. Typické pro tento druh výzkumu je jeho časová náročnost na samotný výzkum, tak na jeho vyhodnocování, protože obsahuje mnoho různorodých dat. Naopak výhodou tohoto výzkumu je jeho hloubka výpovědí, proč daný jev nastal.

8.1 Metody získávání dat

Testování kreativity

Test tvořivého myšlení se používá pro získání pohledu na kreativní potenciál jednotlivce. V praxi se využívá mnoho odlišných nástrojů pro měření kreativity založených na různých přístupech. Hocevar a Bachelor (1989, s. 53-55) rozdělují na testy divergentního myšlení, postojové a zájmové inventáře, testy osobnosti, biografické inventáře, hodnocení okolí, vlastní hodnocení kreativity, posuzování výtvoru či posuzování vlivných osobností.

Testy sledující divergentní myšlení patří mezi nejrozšířenější a nejvíce populární. Jejich cílem je měřit rozbíhavost myšlenek neboli schopnost oprostít se od konvenčních řešení a vymýšlet nová a originální řešení. Základy vychází z Guilfordova výzkumu (1956) a navazují na něj autoři jako Torrance (1974) a další.

V roce 1984 se začaly formovat první myšlenky a design testu od Jellena a Urbana v původním znění Test zum Schopferischen Denken – Zeichnerisch (TSD-Z). Na rozdíl od testů divergentního myšlení, které jsou zaměřeny na kvantitativní znaky (např. fluenci), Urbanův test sleduje v první řadě kvalitativní znaky tvořivých výkonů a zohledňuje osobnostní dimenzi jednotlivce.

Kvalitativní výzkum

Mezi nejčastější techniky sběru dat v kvalitativním výzkumu patří dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných zkušeností. Dotazování je jednou z nejčastěji využívaných metod při sběru dat. Je založen na výpovědích respondentů. Technik dotazování je celá řada, patří sem individuální či skupinové rozhovory, dotazování na ulici atp.

Cílem hloubkového rozhovoru je získat názory a myšlenkové tendence respondentů na předem vymyšlené otázky. Výsledek rozhovoru může být ovlivněn například osobností tazatele, jeho vystupováním, místem a časem rozhovoru či způsobem prezentace otázek. Otázky by měly být formulovány tak, aby je tazatel nemusel respondentovi vysvětlovat či s ním nějak manipulovat.

Pozorování je nutné kombinovat s dalšími metodami, protože samotné pozorování je velmi subjektivní a nesystematické. Pozorovatel zjišťuje pouze externí vlivy, kdy pozoruje chování a reakce pozorovaných lidí.

Experimenty slouží k nasimulování situace a jsou často spojeny s pozorováním. Výzkumník ale v experimentu zastává mnohem aktivnější roli a často do průběhu zasahuje. Nevýhodou experimentů je jejich velká časová náročnost na přípravu a vyhodnocení.

8.2 Etické otázky výzkumu

V rámci výzkumu je potřeba řešit některé etické otázky, které plynou ze spolupráce výzkumníka a respondentů. Důležitým požadavkem je podle Švaříčka (2007, s. 28–50) zachování soukromí a důvěrnosti, aby nebylo možné identifikovat účastníky výzkumu.

Účastníci by měli být zároveň poučeni a dát výzkumníkovi ústní nebo písemný souhlas nahraný na diktafon nebo v podobě písemné dohody. Pokud mají účastníci zahrnutí do výzkumu zájem o výsledky, měly by jim být poskytnuty adekvátní formou.

9 Použité metody

V diplomové práci byly využity metody jako počáteční individuální strukturovaný rozhovor, poté byl respondentům rozdán Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta A. Následovala kreativní cvičení a poté opět Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta B. Nakonec byly uskutečněny závěrečné individuální strukturované rozhovory.

Výzkumné metody použité v diplomové práci jsou:

Počáteční individuální strukturovaný rozhovor – tato psychologická metoda je založena na pokládání předem připravených otázek v mluvené formě. Otázky jsou účastníkům výzkumu předkládány ve stejném pořadí a ve stejném znění. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak účastníci vnímají současnou firemní kulturu a jak chápou individuální kreativitu a kreativitu v týmu.

Urbanův figurální test tvořivého myšlení A. a B. – metodika Urbanova figurálního testu má za cíl odhadnout některé komponenty tvořivosti jedinců. Test A. byl respondentům předložen po počátečním individuálním rozhovoru, aby byl zaznamenán jejich kreativní potenciál před tvořivými seancemi. Test B. byl poté respondentům rozdán na konci všech workshopů.

Na počátku každé seance je nutné účastníky mentálně naladit a uvolnit, aby odstranili kreativní bloky. Pro uvolnění kreativního potenciálu bylo pro účastníky připraveno několik kreativních rozcvíček. Autorka doporučila volné asociační řady, centrovane asociace, vymýšlení využití, synonym, nových názvů a přemýšlení o důsledcích nějaké skutečnosti. Mentální rozcvíčky byly zaměřeny na různé aspekty tvořivosti a měly za cíl stimulovat divergentní myšlení jednotlivců.

Pro rozvoj kreativity v týmu byly využity dvě hlavní techniky Šest klobouků myšlení a SCAMPER. Tvořivé techniky měly za cíl stimulovat množství produkovaných nápadů a zvýšit jejich strukturovanost v průběhu seance.

V závěru výzkumu bylo pro všechny účastníky úkolem zhodnotit svou kreativitu a postoj ke kreativním technikám především z pohledu využitelnosti v praxi. Dotazování probíhalo pomocí individuálního strukturovaného rozhovoru.

9.1 Počáteční individuální strukturované rozhovory

Počáteční individuální rozhovory proběhly v dopoledních hodinách v prostorách firmy. Někteří účastníci si nepřáli rozhovor nahrávat, ale veškeré výpovědi byly zapisovány. Otázky v rozhovorech směřovaly od obecného pohledu do užších oblastí.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a firemní kulturu společnosti?

První sociací, která vznikla u všech respondentů, byla neformální firemní kultura. Vnímají jí jako otevřený organismus, který se vyhledává příležitosti ve vnějším i vnitřním prostředí firmy flexibilně na ně reaguje. Velmi pozitivně je vnímána skutečnost, že kdokoli může požádat o radu kohokoli ve společnosti. Toto nepsané pravidlo je základním stavebním kamenem obsáhlého firemního know-how.

Pro každý projekt vznikají nové týmy, jsou malé a sestavované na základě profesí a potřebných dovedností. Role a zodpovědnosti jsou jasně dané, ale přesah jednotlivých profesí je mnohem větší než v korporátních společnostech. Respondent XX4 uvedl, že: „*Firemní kultura společnosti je velmi punková. Každý si dělá, co chce, ale očekávají se kvalitní výsledky.*“

Respondent XX3 zdůraznil, že kultura společnosti vychází ze start-upové firmy, která má proaktivní přístup ke změnám. Podřízení jsou zde vedeni k tomu, aby neustále přinášeli nové nápady. Pokud nová myšlenka přináší hodnotu, přichází okamžité uznání ze strany spolupracovníků, což motivuje k dalšímu proaktivnímu chování.

Respondent XX2 uvedl: „*Pracovníci zde pocházejí z různých zemí, pracovních prostředí a oborů a vytvářejí heterogenní týmy, které jsou nejlepší na generování nápadů. Vedení je v rámci týmů velmi odlišné a závislé na jednotlivcích, jak se s úkolem vypořádají. Pracovníci mají naprostou svobodu, s tím se ale také váže značná nejistota a riziko.*“

Důležitou součástí kultury ve firmě, je pozitivní přístup k odměňování tvořivého chování. Jak uvedl respondent XX5: „*ABC vytváří prostředí, kde je odměňována proaktivita. Lidem je dáвана šance projevit svoje názory a uvést svoje nápady do chodu. Podporuje rozdílnost myšlení a povzbuzuje disrupci.*“

Otázka č. 2: Co je podle vás tvořivost/kreativita?

Ve své podstatě se respondenti se ve výpovědích shodovali v tom, že kreativita je představivost, schopnost spojovat souvislosti, přinášet nové nápady a vytvářet neobvyklé věci či zdokonalovat dosavadní věci na základě zkušeností, vstupních dat a improvizace.

Zajímavou výpovědí byl názor respondenta XX2, který chápe kreativitu ve spojení s mluveným projevem: „*Je to umění hodně dobře vyjádřit svůj názor.*“ Podle něj s kreativitou souvisí vysoká informovanost a všeobecný přehled, díky kterému

má rozhovor dvou lidí nějaký vývoj. Zároveň si kreativitu spojil s humorem a užitečností. Kreativní projekt je podle něj nejen originální, ale také prospěšný pro společnost. Tato odpověď naznačuje tomu, že jeho vnímání není zaměřené pouze na jednotlivce, ale chápe ho v širším smyslu a kontextu.

Kreativita, podle respondenta XX5, je umění předat své myšlenky někomu dalšímu: „Jde o přemístění jedné myšlenky z hlavy tvůrce do hlav adresátů – pomocí slova, obrazu, zvuku nebo jakkoliv jinak. Kreativita je podle mě úzce spojena s inteligencí, která se někdy definuje jako schopnost kreativního řešení problémů.“

Pro respondenta XX3 je tvořivost schopností řešit problémy a uměním dosáhnout svého cíle. Kreativitu vnímá jako něco, co uplatňuje každý den ve svém životě a na základě čeho dělá svá rozhodnutí.

Otázka č. 3: Čím se podle vás vyznačuje kreativita v týmu?

Tvořivost v týmu je většinou chápána jako vzájemná spolupráce, která vytváří kvalitnější výsledky, než by dokázal jednotlivec sám za sebe. Kreativita v týmu se podle respondentů XX3 a XX4 vyznačuje schopností řešit problémy a přijít tak s lepším řešením, než by zvládl jednotlivec: „*Díky kreativě v týmu dokáže pět lidí posunout věci dál, než by každý z nich dokázal samostatně.*“

Respondent XX2 chápe úroveň kreativity v týmu v závislosti na ideovém leaderovi, který je tím nejvýraznějším a nejhlasitějším člověkem. Zároveň udává směr a tempo celé skupiny. Tvořivost v týmu je podle respondenta XX5 snadno viditelná z jeho výsledků. „*Projektový tým má za úkol dojít k nějakému cíli. Čím efektivněji k němu míří, tím je kreativnější.*“

Otázka č. 4: Považujete se za tvořivou osobu a proč?

Zajímavým zjištěním bylo to, že ne všichni respondenti se považují za tvořivou osobu, ačkoli se tvořivost může projevat v různých formách a různých oblastech. Většina si pod pojmem tvořivé osobnosti představila osobu mající klasické tvůrčí schopnosti, jako například psaní, malování či skládání hudby, ačkoli v první otázce „Co je podle vás tvořivost?“ si pod tvořivostí dokázali vybavit mnohem širší portfolio schopností a dovedností.

Respondentka XX1 se za tvořivou osobnost považuje: „*Jsem akční, stále na něčem pracuji, ráda dělám nové věci a nezůstávám na jednom místě.*“ Respondenta XX2 ovlivňuje v jeho názoru na vlastní tvořivost úhel pohledu, kterým se na sebe dívá. Nemyslí si, že je nadaný na tvůrčí činnosti, ale podle jeho slov dokáže pracovat s lidmi.

Zajímavá byla výpověď respondenta XX3, který sám o sobě zastává kreativní profesi UX designera a nemyslí si o sobě, že je kreativní člověk. Z rozhovoru vyplynulo, že jeho pohled na sebe je velmi ovlivněn nízkým sebevědomím a tendencí sám sebe zpochybňovat.

Respondent XX4 opět svou tvořivou osobnost nejprve uviděl z pohledu umělecké tvorby. Vnímá sám sebe jako velmi tvořivého člověka, protože se věnuje skládání

hudby a realizuje se v hudební kapele. Zároveň se jako projektový manažer dokáže na problémy podívat z jiné strany a efektivně argumentovat své názory.

Za kreativní osobu se považuje i respondent XX5: „*Jsem schopný svoje myšlenky přeložit druhým lidem v různých způsobech – slovem, veršem nebo schématem.*“

Otázka č. 5: Znáte a používáte nějaké techniky na podporu tvořivosti?

V oblasti chápání technik na podporu tvořivosti si žádný z respondentů vědomě nevybavil žádnou všeobecně známou techniku. Brainstorming je vnímán jako naprostá samozřejmost, ale téměř nikdo nebyl obeznámen s jeho základními pravidly. Je to spíše jen okoukaný pojem, který nemá s danou technikou téměř nic společného.

Respondenta XX4 v průběhu jeho profesní kariéry ovlivnila četná školení z oblasti práce s týmem, které nyní cíleně využívá. K podpoře tvořivosti využívá nepřímé techniky, které pracují především s motivací jednotlivých lidí. Respondent XX2 si vybavil individuální techniky jako čtení, psaní zkušeností a zapisování snů. Brainstorming v tomto případě jako takovou techniku nepovažuje, protože není na podporu kreativity z dlouhodobějšího hlediska, ale na řešení aktuálního problému.

Zajímavou výpověď přinesl respondent XX5: „Mně ke kreativitě pomáhá hlavně pobyt v přírodě a čas o samotě. Z těch metod, které se dají použít ve firmě, používáme asi nejvíc známý brainstorming.“

Otázka č. 6: Co konkrétně považujete za bariéry při kreativním myšlení v zaměstnání?

Z výpovědí vyplývá, že největší bariérou při myšlení vedoucí ke kreativním nápadům je negativní vliv vnějšího prostředí omezující plynulý tok myšlenek a soustředění, především hluk, open space, nevhodné utiskující prostředí či nevhodná poloha těla při sezení. Vnitřními bariérami jsou většinou špatný zdravotní stav, únava, omezené schopnosti a stereotyp.

Pro respondenta XX2 je největší problém komunikační bariéra: „Méně zkušení pracovníci se bojí vyjádřit svůj názor před těmi zkušenějšími, což vede k syndromu kolektivního myšlení v týmu. Tato bariéra poté může zásadně ohrozit výsledek a směřování celého projektu.“

Zhodnocení úvodních individuálních strukturovaných rozhovorů

Z rozhovorů vyplývá, že kreativita je pro respondenty velmi abstraktní pojem, který se váže na řadu dalších lidských činností. Každý si pod tímto termínem dokáže představit něco jiného v závislosti na tom, jaká činnost je mu nejbližší. Ve své podstatě se ale téměř vždy jedná o schopnost nahlédnout na problémy z jiných úhlů pohledu a vytvořit nové originální nápady.

Zajímavé bylo, že dva z pěti respondentů si vybavilo brainstorming, ale nepovažují jí za metodu, která by přispívala ke zvyšování kreativity v týmu. Považují jí za metodu řešení problémů a téměř nikdo z nich neznal základní pravidla, která by

se měla v případě použití této metody dodržovat. Zdá se tedy, že dochází ke zjednodušování a zamlžení pravé podstaty brainstormingu.

9.2 Příprava před experimentem

Důležitou součástí plánování kreativní seance bylo vybrat vhodné prostředí a čas konání, protože tyto skutečnosti zásadně ovlivňují průběh workshopu. Vzhledem k tomu, že účastníci byli velmi zaneprázdnění a každý měl odlišný denní program, mým hlavním úkolem bylo dostatečně všechny namotivovat, aby byli ochotni přijít a seancí se zúčastnit. Seance byly rozloženy do dvou dnů po dvou hodinových blocích v prostorách firmy.

Cílem bylo vytvořit příjemné prostředí, které ale nebude příliš pohodlné. Nechtěným důsledkem přílišné pohodlnosti totiž může být laxnost a pasivita členů. Byl zajištěn přísun čerstvého vzduchu do místnosti a dostatek tekutin po celou dobu trvání workshopu.

Pro první den experimentu byl zvolen časný dopolední blok a účastníkům bylo slíbeno občerstvení. I přes to, že zasedací místnost pro první workshop byla vybavena spoustou podnětů v podobě dekorací a téměř všechny stěny měly průhled do vedlejšího open space prostoru, nikdo z účastníků nevykazoval známky rozptýlení.

9.3 Urbanův figurální test tvořivého myšlení

Před samotnými kreativními seancemi dostal každý z respondentů Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z) variantu A. Záměrem bylo zmapovat jejich současný kreativní potenciál a zařadit jejich výsledky do výkonnostních skupin testu vzhledem k jejich věku.

Hlavní výhodou TSD-Z je hodnocení kvalitativních i kvantitativních znaků tvořivých výkonů, na rozdíl od tradičních testů kreativity, kde se hodnotí pouze kvantita (např. fluence).

Test spočíval v dokreslení testového archu, na kterém byly předloženy figurální fragmenty. Výsledný produkt kreslení se hodnotil na základě 14 kritérií:

1. Použití předložených fragmentů (Wf)
2. Dokreslení (Eg)
3. Nové prvky (Ne)
4. Grafické spojení elementů (VZ)
5. Tematické spojení zadaných prvků (Vth)
6. Překročení hranice závislé na figuře (Bfa)
7. Překročení hranice nezávislé na figuře (Bfu)
8. Perspektiva (Pe)
9. Humor resp. afektivita, emocionalita, expresivní síla kresby (Hu)
10. Nekonvenčnost A (Uka): manipulace s materiálem
11. Nekonvenčnost B (Ukb): abstraktní, surrealistické téma

12. Nekonvenčnost C (Ukc): použití znaků nebo symbolů
13. Nekonvenčnost D (Ukd): nestereotypní použití figur
14. Časový faktor (Zf)

Je nutno říci, že výsledek nehodnotí uměleckou kvalitu výkonu, ale poskytuje pohled na ochotu se svobodně a flexibilně zabývat předloženým úkolem, otevřenost vnímání údajů a kontextů, rozvinutí předložených materiálů, změnu jejich významu a tematické spojení do jednoho celku, překročení hranic, riskování v kreslení i myšlení, schopnost zpracovat téma prostřednictvím expresivnosti a plynulost nápadů a jejich grafické vyjádření.

Schéma klasifikace je následující:

A = hluboce podprůměrný	odpovídá hodnotám T = 37
B = podprůměrný	odpovídá hodnotám T = 37 – 43
C = průměrný	odpovídá hodnotám T = 44 – 56
D = nadprůměrný	odpovídá hodnotám T = 57 – 63
E = vysoce nadprůměrný	odpovídá hodnotám T = 64 – 70
F = extrémně nadprůměrný	odpovídá hodnotám T = 70
G = fenomenální	nad horními hranicemi normotvorného souboru

Účastníci byli seznámeni s testem a s pokyny k jeho vyplňování. Forma testu, tedy arch papíru s fragmenty určenými k dokreslení účastníky znervóznila. Nicméně po vysvětlení způsobu vyhodnocování se všem ulevilo a mohlo se pokročit k vyplňování. Jednotlivá hodnotící kritéria nebyla nikomu sdělena.

Účastníci byli požádáni, aby se soustředili pouze na svou práci a na závěr oznámili dokončení práce. Na vypracování bylo stanoveno maximálně patnáct minut, ale všichni dokončili úkol během deseti minut.

Mezi účastníky bylo zjevně patrné, že nechtějí, aby se na jejich práci dívali ostatní a někteří se dokonce snažili výtvor zakrývat. Chování a výraz účastníků také naznačoval, že svým kolegům příliš nedůvěřují a bojí se posměchu ze strany ostatních, ačkoliv se navzájem již nějakou dobu znají a pracují společně na projektu CD.

V testu tvořivého myšlení se pouze jeden účastník zařadil do kategorie lidí s nadprůměrným kreativním potenciálem. Jeho výtvor neobsahoval nově vymyšlené prvky ani grafickou propojenost fragmentů, nicméně jeho práce byla tematicky velmi komplexní.

Tři účastníci se zařadili v testu do kategorie lidí s průměrným kreativním potenciálem a jeden účastník patřil do skupiny s podprůměrným kreativním potenciálem.

9.4 Kreativní rozcvičky I.

První kreativní seance byla nadesignována přirozeným způsobem, tedy před samotnou kreativní technikou Šest klobouků myšlení bylo s účastníky provedeno zahřívací cvičení pomocí mentálních rozcviček. Cvičení byla dvě, nejprve měli účastníci vymýšlet volné asociace a poté vymýšlet nová využití, kdy každý z účastníků psal své nápady na arch papíru.

Obě cvičení měla za cíl odbourat bariéry, aktivovat pravou hemisféru, a naopak oprostít se od logického myšlení levé hemisféry. Pravidelné využívání těchto mentálních rozcviček navíc pomáhá ke zvyšování kreativity a posílení paměti.

Je potřeba také zmínit, že účastníci stále nebyli seznámeni s problémem, který měli vyřešit v další části kreativní seance. Hlavním důvodem bylo oproštění se od všeho a nechat uvolnit jejich fantazii a představy. Zároveň byli účastníci vyzváni, aby odložili své mobilní telefony a soustředili se na následující cvičení. Odpovědi z workshopů se skupinou jsou uvedeny v plném rozsahu v příloze.

9.4.1 Volné asociační řady

Účastníci dostali za úkol vybrat jedno slovo, od kterého se bude odvíjet asociační řada a poté pokračovat v zapisování asociací, které je budou postupně napadat. Cílem cvičení volných asociací bylo především aktivovat tok myšlenek účastníků. Pokud se v řadě dojde na konec a původní slovo již ztratí vazbu na slovo poslední, začne se nová asociační řada právě s touto poslední asociací.

Na asociační řady byl přiděleno čas tří minut, ale tato skutečnost účastníkům nebyla záměrně sdělena, aby se mohli plně soustředit na úkol a nehlídali čas. Svou asociační řadu začínající slovem *kopr* účastníci zapisovali na prázdný bílý papír a byli vyzváni k vyprodukování co největšího počtu nápadů. Po uplynutí časového rámce byli všichni účastníci požádáni, aby nahlas přečetli zapsaná slova.

První nenáročná mentální rozcvička zafungovala poměrně úspěšně. Účastníci tuto část brali jako hru, což bylo cílem, a atmosféra se skutečně mezi členy týmu přirozeně uvolnila. Nejméně slov vymyslel respondent XX2, který zapsal jedenáct slov. Naopak největší množství nápadů vyprodukoval respondent XX5 o celkovém počtu třicet devět slov.

9.4.2 Vymyslete využití

Další a poslední mentální rozcvička před technikou Šesti klobouků myšlení bylo vymyslet nové využití pro vybraný předmět. Účastníci měli ke splnění pět minut času, a tak jako při prvním cvičení nebyli o této skutečnosti záměrně informováni.

Přítomným bylo sděleno, že mají vymyslet co největší počet možných i nemožných využití a nemají se omezovat na běžnou realitu. Autorka vybrala slovo *skořápka od ořechů*.

Celkem bylo vymyšleno čtyřicet dva různých využití pro skořápku od ořechů. Nejpozitivněji hodnoceným nápadem bylo po diskuzi respondentů mravenčí koloseum, které vzešlo od respondenta XX5. Po tomto cvičení panovala velmi uvolněná a živá atmosféra.

9.4.3 Co by se stalo kdyby

Metoda Co by se stalo kdyby měla účastníky aktivizovat k přemýšlení o možných důsledcích problému. Autorka zvolila téma, kde skupina měla za úkol vymyslet co nejvíce odpovědí na otázku: „Co by se stalo, kdyby nebylo možné měřit čas?“.

Pro účastníky bylo náročné si představit něco tak hluboce nerealizovatelného jako nemožnost měřit čas. Čas je něco, o čemž se nepřemýšlí a bere se jako samozřejmá součást života především z důvodu hluboké zakořeněnosti v myslích jedinců.

Skupina vyprodukovala celkem osmnáct jedinečných důsledků. Diskuze v průběhu cvičení byla velmi energická a plodná. Na účastnících bylo možné pozorovat nadšení a radost ze společného řešení úkolu.

9.5 Šest klobouků myšlení

Po kreativních rozcvíčkách byla účastníkům představena technika Šesti klobouků myšlení. Konkrétně byla zdůrazněna pravidla pro využití techniky:

- nekritizovat návrhy ostatních,
- mluvit a přinášet nápady na základě barvy svého klobouku,
- přinést co největší počet kvalitních myšlenek a aktivně debatovat.

Úkolem pro účastníky bylo vyřešení problému: *jak zastavit hromadění odpadů ve městech*. V průběhu diskuze se zadání problému upřesnilo a znělo *Jak zvýšit podíl tříděného odpadu ku odpadu směsnému*. V této části byl záměrně vybrán problém, který se nevztahuje na organizaci, ale týká se obecně nás všech.

Tato kreativní technika byla téměř pro všechny účastníky úplně nová, ale všichni se do své role velmi rychle vžili. Na začátku bylo potřeba skupinu usměrňovat, protože někteří nepochopili svou funkci, nebo mluvili z úhlu pohledu, který zastával někdo jiný ve skupině.

Po vysvětlení některých nejasností, například s velmi obecně zadaným problémem, se diskuze začala ubírat rychle k novým řešením. Účastníci vtipkovali a celkově brali diskuzi nad problémem s humorem.

Po patnácti minutách workshopu Autorka vyměnila role účastníků a předala roli moderátora jinému účastníkovi, který se podobného workshopu již dříve zúčastnil, aby vnesl svůj vhled a změnil směr a průběh diskuze nad problémem.

V závěru workshopu se z jednotlivých nápadů podařilo týmu sestavit smysluplný plán kroků na základě jejich realizovatelnosti a důležitosti.

9.6 Kreativní rozcvičky II.

Pro druhý den testování byla zařízena odlišná konferenční místnost a změnila se i strategie. Tentokrát bez rušivých vlivů a zcela uzavřená bez výhledu do ostatních prostor firmy. Účastníci ve stejném složení byli opět požádáni o odložení mobilních telefonů a ostatních věcí, které by je mohli v průběhu seance rozptylovat.

Pro úvod byli účastníci seznámeni s naplánovanou agendou, a tak jako předešlý den jim byly rozdány bílé archy pro zapisování jejich myšlenek. Změna však spočívala v tom, že účastníkům bylo sděleno, jaký problém se bude v další části řešit. Tento problém byl zaměřen na současnou situaci v projektu, tedy souvisel s jejich pracovní náplní. Vysvětlen je v kapitole 9.7 v souvislosti s aplikací techniky SCAMPER. Cílem sdělení tématu před samotnou seancí byla stimulace a příprava na řešení problému.

Vybrané mentální rozcvičky byly *Vymýšlení synonym*, *Vymýšlení nových názvů* a *Co by se stalo kdyby*, které měly za cíl stimulovat kreativní schopnosti v rámci přípravné fáze a sjednotit skupinu.

9.6.1 Vymyslete synonyma

Prvním mentálním cvičením bylo vymýšlení podobných slov ke slovu *přesný*, které bylo vybráno náhodně. Účastníci měli zapisovat své nápady na arch papíru a po uplynutí tří minut své myšlenky sdělili ostatním a diskutovali o jejich významu.

Nejpřekvapivější bylo uvažování účastníka XX2, který se jako jediný ze skupiny nedržel pouze přídavných jmen a synonymum vyjádřil frazémem jako *trefa do černého*. Zároveň měl na svém archu vysoký počet slov, celkem osm. Nejméně slov zapsali účastníci XX1 a XX3, kteří měli každý po šesti slovech. Celkem se při cvičení vyprodukovalo třicet jedinečných synonym.

9.6.2 Nové názvy

Další kreativní rozcvičkou téhož dne bylo vymýšlení nových názvů pro slovo *hodinky*. Stanovený čas na toto cvičení bylo pět minut, nápady si účastníci zapisovali na arch papíru a po uplynutí stanoveného času diskutovali své myšlenky. Nebylo blíže specifikováno, jakých slovních druhů mají využívat.

Přítomní vymýšleli jako nové názvy i slovní spojení jako *švýcarský chleba* a *italské eldorádo*, což nebylo přesně definováno. Poměrně rychle se dokázali adaptovat a překročili nevyřčená pravidla, což bylo cílem. Zároveň se účastníci naladili na jednu vlnu.

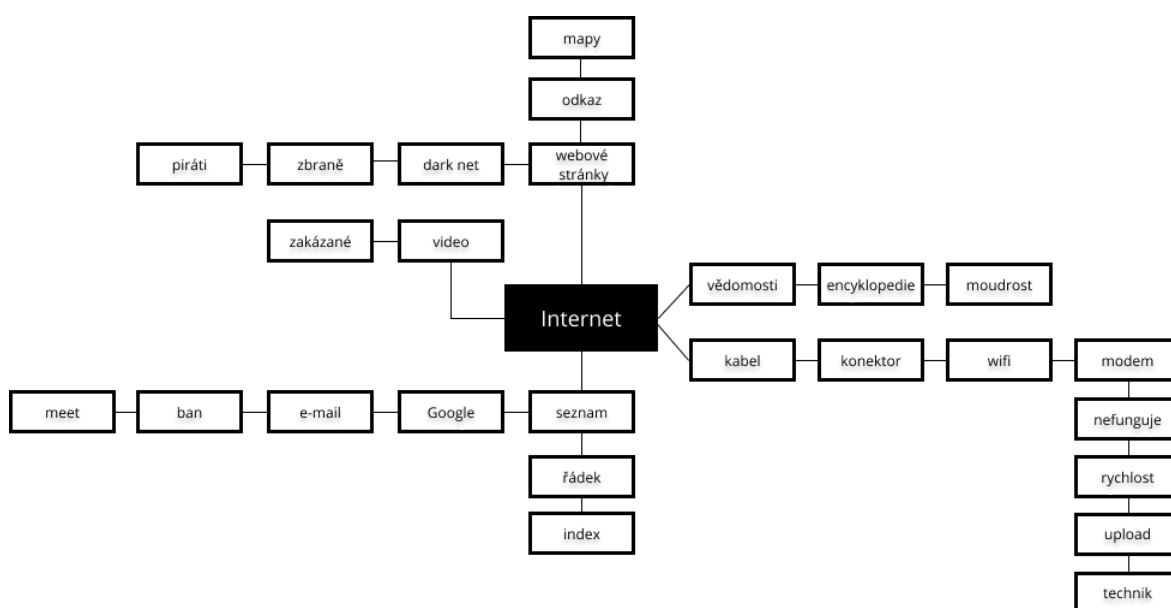
V celkovém součtu vymysleli třicet devět originálních názvů pro hodinky. Během diskuze společně označili pět nejoriginálnějších nápadů:

- smrtistroj,
- italské eldorádo,

- potkávky,
- tikačka,
- ručkuky.

9.6.3 Centrované asociace

U metody centrovaných asociací byli účastníci seznámeni s podstatou cvičení, podobně jako tomu bylo u sériových asociací. Rozdílem bylo to, že slovo *internet*, od kterého se měly asociace dále rozvíjet paprskovitě, bylo napsáno na bílou tabuli, aby bylo viditelné všem účastníkům. Autorka v roli facilitátora zapisovala vyřčená slova na tabuli podobně jako tomu je u myšlenkových map, přepsané záznam mapy je na obrázku 11.



Obrázek 11 Centrované asociace
Zdroj: kreativní workshop, zpracování autorky

Na tomto cvičení pracovali všichni současně, na rozdíl od předešlých mentálních rozcvíček. Slovo *internet*, ke kterému se vymýšlely centrované asociace, již jako první z obou dnů souviselo s řešením následného problému metou SCAMPER. Díky tomuto krátkému cvičení byli účastníci donuceni uvědomovat si souvztažnosti.

9.7 Technika SCAMPER

Poslední tvořivou technikou kreativního workshopu byla technika SCAMPER. Tato technika byla pro všechny účastníky naprosto neznámá. Přítomným byla vysvětlena podstata a představen problém, kterým se měla skupina během následujících šedesáti minut zabývat.

Technika byla využita na řešení problému na klientském projektu, který dále budu označovat jako projekt CD, pro zachování anonymity a mlčenlivosti.

Cílem bylo ukázat účastníkům způsob, jak se podívat na daný problém z nového úhlu pohledu a vylepšit jeho současný stav. Tématem bylo zamyšlení se nad tím, jak zvýšit zájem o internet na zkoušku zdarma.

Účastníci sdělovali své myšlenky postupně po jednom. Autorka v roli facilitátora je musela usměrňovat, protože si své nápady ihned kritizovali. Kritika v tomto případě nebyla na místě, protože diskuze měla nastat až v závěru workshopu.

Přítomní se drželi se svými nápady velmi u země a v rámci jisté realizovatelnosti. Nebyli ochotni riskovat a přistoupit k technice jako ke hře. Zdálo se, že své myšlenky usměrňují ještě před vyslovením, což nevedlo k příliš kreativním nápadům. Důvodem mohl být strach představit kontroverzní nápady před ostatními. Závěrem této kreativní seance se účastníci utvrdili v dalším směřování klientského projektu CD.

9.8 Urbanův figurální test B.

V rámci kvalitativního výzkumu byla varianta B rozdána až po konci všech kreativních seancí v rozmezí 72 hodin od rozdání první varianty A. Cílem metody test-retest (forma A vs. forma B) bylo porovnat celkové výsledky variant a určit, jestli došlo u jednotlivců k rozvinutí kreativních schopností na základě opětovného hodnocení všech čtrnácti kategorií.

Vzhledem k tomu, že testování kreativity je závislé na mnoha faktorech jak vnějšího, tak vnitřního rozpoložení účastníků, považujeme výsledky pouze za orientační pro zařazení do výkonnostních skupin. Pro odhad tvořivých schopností byly naměřené hodnoty opět porovnány ke vztahu k věku účastníků a převedeny podle tabulky norem tak, jako tomu bylo u varianty A testu TSD-Z. Účastníci měli na vyplnění celkem patnáct minut a dostali naprosto totožné pokyny jako u první varianty.

U všech účastníků došlo při porovnání obou testů ke zlepšení v podobě zvýšení počtu bodů. Dvěma respondentům se podařilo více propracovat svůj výtvar, ale zůstali ve stejné kategorii kreativního potenciálu jako v testu A. Zbylým třem účastníkům se povedlo zařadit do vyšších příček ve schéma klasifikace. XX3 se posunul o jednu skupinu z nadprůměrných kreativních schopností do vysoce nadprůměrného. XX2 měl posun o dvě příčky z průměrného do vysoce nadprůměrného kreativního potenciálu a XX4 dokonce o tři příčky z průměrného do extrémně nadprůměrného kreativního potenciálu.

Ačkoliv účastníci v závěrečném rozhovoru uvedli, že u sebe nepozorují zvýšení kreativního myšlení, dokázali si uvědomovat, že se díky technikám a mentálním rozvíčkám dokázali podívat na problémy z jiného úhlu pohledu. Hledali řešení úplně novou cestou a práce v týmu je bavila, dokázali se uvolnit a zároveň byl jejich výstup dobře strukturovaný. V druhém testování získali větší počet bodů, což potvrzuje rozvinutí tvůrčích schopností i kreativního potenciálu. U testovaného týmu tedy došlo během kreativních seancí ke zvýšení tvořivosti.

9.9 Závěrečné individuální strukturované rozhovory

Poslední částí výzkumu bylo získání subjektivního názoru respondentů závěrečnými individuálními strukturovanými rozhovory po použití všech vybraných technik k rozvoji tvořivosti. Respondenti odpovídali celkem na šest otázek. První otázka byla zaměřená na postoj k jejich tvořivosti, poté se zjišťoval názor na kreativní techniky a jejich využitelnost v praxi.

Otázka č. 1: Jaký máte názor na vlastní kreativitu po použití technik na podporu tvořivosti?

V názorech o vlivu technik na tvořivost byli účastníci velmi skeptičtí. Účastníci výzkumu uvedli, že vědomě nepociťují vliv technik na vlastní tvořivost. K tomuto vyjádření je nutné říci, že sebereflexe je velmi náročná duševní činnost. Uvědomování si rozvoje vlastních tvořivých schopností vyžaduje ponoření se do svého nitra a kriticky hodnotit své výtvořky a postoje.

Pro účastníky bylo těžké zhodnotit dopad na svou tvořivost, respondent XX3 například uvedl: „Byla to zábava, ale nejsem si jistý, jestli to pomohlo. Nejspíš si to asi neuvědomuju. Teď zpětně vidím, že jsem tam přemýšlel nad věcmi jinak.“

Zároveň někteří účastníci uvedli, že během technik na podporu tvořivosti opravdu začali uvažovat odlišně. Mentální rozvíčky je donutili aktivizovat mozek a díky odlišnému metodickému přístupu se dokázali ponořit hlouběji do problematiky a využívat více svou představivost. Respondent XX2 uvedl: „*Neřekl bych, že bych se po výzkumu cítil kreativnější, ale během toho mě to určitě donutilo zapátrat hlouběji do mojí fantazie.*“

Otázka č. 2: Jak podle vás ovlivňovaly dané kreativní techniky tvořivost v týmu?

Pokud bychom porovnali obě kreativní seance, byl vidět jistý progres v přístupu všech účastníků. První workshop byl pro všechny nový a příliš nevěděli, co od něj mohou očekávat a jak bude probíhat. Mezi účastníky panovala nejistota, dva z nich byli v týmu úplně noví a navzájem se neznali.

Z počátku se báli vyjádřit svůj názor, protože před ostatními nechtěli vypadat neprofesionálně. Díky mentálním rozvíčkám, které byli pro skupinu odlehčením a hrou, se dokázali před ostatními více uvolnit. Podle respondenta X2: „*Kreativita jednoznačně stoupala. Někdo vymýšlel i úplně blbosti, a to uvolňovalo atmosféru v celé místnosti. Během prvního workshopu se to rozjíždělo trošku pomaleji, ale to se dá asi čekat, nikdo moc nevěděl jak na to. Druhý už byl parádní.*“

Respondent XX3 vnímal velký rozdíl mezi individuálními mentálními rozvíčkami a skupinovými činnostmi: „Když jsme každý psali sami na papír, byl jsem uzavřený do sebe. Báł jsem se, že mě ostatní odsoudí. Nechtěl jsem vypadat blbě. Později v těch skupinových přícházeli ostatní s kontroverznějšími nápady, já jsem se otevřel a nevadilo mi vymýšlet i hlouposti.“

Otázka č. 3: Která z technik vám přišla nejvíce využitelná a proč?

Nelze jednoznačně označit jednu z technik, kterou by účastníci vnímali jako nejvíce využitelnou, nicméně tři z respondentů velmi kladně hodnotili techniku Šest myslících klobouků, protože se museli zamyslet nad problémem jen ze svého úhlu pohledu v závislosti na klobouku. Nutilo je to neodbíhat od myšlenkového toku, což vedlo k větší organizovanosti. Respondent XX4 měl k této technice ve vztahu k proběhlým workshopům trefnou poznámku, a to že by bylo efektivnější, kdyby se klobouky častěji prostřídali a každý z účastníků si měl možnost zkusit všechny z uvedených rolí.

Ten správný přístup a technika by měla být taková, co v účastnících probudí ne-efektivněji chtěné tvořivé myšlení. Pro respondenta XX3 touto technikou byly asociační řady: *„Volné asociace mi v hlavě vytvořili mentální pochod, který mi pomohl se na věci podívat z více úhlů. Jablko nemusí vždycky znamenat jablko, ale může to být i počítač.“*

Otázka č. 4: Která technika je podle vás nejméně využitelná a proč?

Nejméně využitelnou technikou považují dva respondenti techniku SCAMPER. Vnímali že úhly pohledu, které se v tomto cvičení vyskytovali, byly velmi podobné až totožné a neviděli v nich příliš velký rozdíl. Respondent XX2 zároveň poukázal na kostrbatost týmu při této metodě: *„U techniky SCAMPER jsme se hodně zasekávali. Motali jsme se tam stále jen s 2-3 nápady napříč všemi kategoriemi.“*

Respondent XX1 uvedl že všechny jsou velmi dobře využitelné: *„Podle mě se u každé z nich člověk může zamyslet. Všechno, co jsme tam řešili, mělo smysl, dá se přijít na nové řešení už jen díky tomu, že se o problému díky technice začne diskutovat podle nějakých pravidel.“*

Zároveň bych ráda uvedla názor respondenta XX5, který vnímal všechny techniky na podporu tvořivosti jako umělé, a tudíž mu ani jedna z nich nepřišla využitelná.

Otázka č. 5: Zařadil byste kreativní techniky do týmových workshopů?

Část respondentů by tyto techniky do týmových workshopů nezařadila nebo si nemyslí, že by se zařadit daly. Důvodem je málo času a neochota ze strany kolegů. Respondent XX2 by tyto techniky zařadil například do team-buildingových akcí, kde je více prostoru pro fantazii.

Respondent XX3 by naopak byl pro zavedení do týmových porad, ale ve zkrácené verzi a lehkými úpravami: *„Dal bych dvě rozcvičky na začátek, aby se všichni mentálně naladili na stejnou vlnu a trošku se uvolnili. Poté by se začal řešit konkrétní problém třeba pomocí těch klobouků. V diskuzích potřebuješ mít přirozeně všechny tyhle role zastoupeny všechny.“*

Otázka č. 6: Jak se vám workshopy líbily, jaký z toho máte pocit?

Respondent XX1: „Vnímám je velmi pozitivně, líbilo se mi to moc.“

Respondent XX2: „Bylo pěkné. Většinu technik jsem dělal poprvé a zase jsem se něco dozvěděl. Škoda, že jsme na to neměli více času, třeba by to bylo ještě výživnější.“

Respondent XX3: „Fajn odreagování, přinutí zapomenout na běžný svět. Tým to vhodilo z denní rutiny. Cvičení mi pomohla získat odstup od běžných problémů a tím najít kreativní řešení.“ Respondent cítil, se že postupem času se nebál říct svůj názor, kreativní rozcvičky ho otevřeli. Díky tomu že se navzájem lépe poznali, přestal se bát, co si o něm myslí ostatní.

Respondent XX4: „Kreativní workshopy se mi líbily, mám z toho dobrý pocit.“

Naopak respondent XX5 kreativní seance vnímal spíše negativně: „Myslím, že nejsou nutné. S týmem bych vyrazil na pivo, hrál deskové hry, sportoval, aby se lidi cítili sami sebou. Kreativita jako taková není věc, která se dá stimulovat dvouhodinovým workshopem.“

Účastníci brali výzkum neformálně, spíše jako zábavu či hru a experiment je bavil. První workshop byl více chaotický, respondenti neměli představu o tom, k čemu mentální rozcvičky slouží a stavěli se k nim spíše s rezervou. U druhého workshopu se to změnilo, všichni již trochu tušili, co je čeká a do čeho jdou. Byli klidnější a seanci vnímali více důležitě, protože se skutečně chtěli něco nového naučit.

9.10 Limity výzkumu

V rámci kvalitativního výzkumu vyplynulo několik omezení, které je potřeba zmínit. Účastníci si byli vědomi, že se jedná o výzkum a již tato skutečnost ovlivňovala průběh workshopů a jejich výpovědí. Přítomnost výzkumníka určitým způsobem zkreslovala fungování týmu.

Výzkumný vzorek respondentů nebyl reprezentativní z hlediska pracovníků ve společnosti ani z pohledu populace v ČR. Je potřeba mít na vědomí, že výsledky výzkumu nelze zobecňovat. Mezi další limitující faktor patří i subjektivní výběr metod a nástrojů, které ve výzkumu byly využity.

Výsledky testů tvořivosti jsou limitovány především naladěním účastníků, při porovnávání vstupních a výstupních hodnot nebylo možné v žádném případě zopakovat v totožných podmínkách, což mohlo působit rozdíly v počtu bodů při testech.

Kvalitu dat ovlivňovala vybraná strategie získávání informací. Někteří účastníci si nepřáli být nahráváni, což se mohlo odrazit na kvalitě rozhovoru i zapisování jednotlivých výpovědí.

Zachycené poznatky a výstupy zachycují pohled a dojmy výzkumníka v momentě sběru dat. Na rozdíl od výsledků kvantitativního výzkumu mají pružný a nestrukturovaný charakter. Data jsou omezena na vybraná témata a dále byla hodnocena a posuzována subjektivně.

Závěry z výzkumu jsou platné pouze pro spolupracující firmu a týkají se jen pracovníků uvnitř této konkrétní organizace. Nelze je tedy replikovat do odlišného kulturního prostředí se stejným výsledkem, nicméně lze očekávat podobné směřování.

10 Návrhy implementace technik

Součástí návrhu pro společnost ABC je zhodnocení a popis současného fungování, kde jsou identifikovány rizikové oblasti a nedostatky. K těmto oblastem je v doporučení přihlédnuto a navrženo takových opatření, která mají za cíl přispět ke kreativnímu rozvoji jednotlivců, týmů i celé společnosti v rámci implementace technik na podporu tvořivosti.

10.1 Zhodnocení současného stavu společnosti

V rámci kvalitativního výzkumu a během půlročního působení ve společnosti ABC v inovačním oddělení jsem definovala několik dílčích problémů, které jsou popsány níže. Zaostřeno bylo především celopodnikové přístupy a postoje uvnitř týmů.

Kultura firmy ABC je otevřená a založená na neustálém sdílení know-how. Mezi pracovníky vládne přátelský přístup. Během výzkumu ale vyplynul problém se sdílením a komunikací, kdy se relativně noví pracovníci báli prosadit své nápady před pracovníky staršími. Kvůli veliké vytíženosti zůstávají pracovníci někdy až do pozdních večerních hodin v kancelářích a nemají příliš prostoru se poznat v jiném než pracovním prostředí.

Ve firmě ABC pracuje více než stovka lidí a kanceláře jsou nejen v Praze, ale po celé Evropě. Mezi ně patří Mnichov, Paříž, Curych, Haag, Bratislava Vídeň, Budapešť, Varšava a Kodaň. Pracovníci spolu kooperují napříč všemi městy většinou prostřednictvím online konferencí a z veliké části jsou to právě schůzky pro vytváření nových nápadů na nové služby a produkty.

Pro online konference není stanoven ucelený formát a ve veliké většině není zajištěno správné prostředí, které by stimulovalo kreativní myšlení. Při komunikaci na dálku napříč státy se využívá aplikace Google Hangouts přičemž většina z takových hovorů je pouze hlasová a účastníci si navzájem nevidí do obličeje, protože nechtějí zapínat kameru. Dochází tak v některých případech k vytváření bloků, především sociálních a kreativních. Tomuto problému se dále věnuji v kapitole 10.7.

V současné době firma ABC nedisponuje žádnými zavedenými procesy ani technikami pro rozvoj tvořivého myšlení svých pracovníků. Jednotlivé projektové

týmy samozřejmě pořádají schůzky, které mají za cíl vyprodukovat nové nápady a přicházet s návrhy na zlepšení produktů či služeb, vše je ale naprosto intuitivní. Nemají stanovena žádná pravidla pro brainstormingy a většinou nedodrží ani základní doporučení.

Je to především z toho důvodu, že se tato znalost očekává, a navíc nechce vedení zatěžovat pracovníky neúčinnými pravidly. Informace o účinném moderování kreativních diskuzí se dá samozřejmě snadno nalézt na internetu, nicméně jak již vyplynulo z rozhovorů, firma ABC je zaměřená na především na výsledky a výstupy pracovníků, tudíž tomuto tématu není věnována téměř žádná pozornost.

Kvalita kreativních schůzek je odvozena především od zkušeností pracovníků. Vzhledem k tomu, že je firma rozdělena do malých cross funkčních týmů a každý tým má svého vedoucího, výsledky jednotlivých týmů jsou určovány především právě personalitou a zkušenostmi vedoucího pracovníka.

Firma má samozřejmě definovány nadřazené procesy pro tvorbu propozic¹, které jsou duševním výsledkem činnosti týmů. Není nikde definován a sjednocen kreativní přístup a techniky k řešení problémů během tvůrčí činnosti. Autorka vidí tuto oblast jako jednu z těch, díky kterým lze optimalizovat kvalitu tvůrčích výstupů.

Při výběru nových pracovníků je samozřejmě kladen důraz především na vlastnosti a schopnosti potenciálních uchazečů, nicméně každý uchazeč prochází během přijímacího řízení tzv. bootcampem². Při něm má uchazeč možnost si zažít atmosféru a režim ve společnosti ABC za plného provozu. Pracuje na reálném projektu, čímž si může ověřit, jestli je pro něj práce v tak hektickém prostředí příjemná. Zároveň je to příležitost pro přijímacího vedoucího pracovníka, který zjistí a ověří předpoklady a kvality uchazečů. V současné době se netestuje kreativní potenciál uchazečů, kteří nastupují na kreativní pozice.

Firma ABC disponuje online knihovnou dostupnou pro všechna oddělení nicméně publikace jsou určena především pro oddělení inovací. Během roku probíhá dotazníkový průzkum zjišťující potřeby a přání pracovníků ohledně přístupu k novým publikacím. Momentálně zde nefunguje žádný další rozvojový program, především na celopodnikové úrovni.

Na týmové úrovni se očekává vysoká samostatnost a vzhledem k dodavatelskému vztahu, jenž mají pracovníci vůči firmě, není věnována dostatečná pozornost vzdělávání a rozvoji. Pracovníci jsou najímáni jako profesionálové ve svých

¹ Propozice je vypracovaná forma návrhu, který je prezentován klientovi firmy ABC.

² Bootcamp je práce na zkoušku, kdy uchazeč stráví dva či více dní ve společnosti prací na reálném projektu bez nároku na peněžní odměnu.

oborech, nicméně s větším množstvím projektů přichází potřeba najímat i pracovníky s menší senioritou.

Některé nápady jsou smeteny ze stolu ještě dříve, než by o nich mohla skupina více přemýšlet a rozvinout je. Během ideové fáze byl ve skupině poznat rozdíl v přístupu k řešení zadaných problémů. Při první seanci bylo Šest klobouků myšlení použito k naprosto neznámého tématu. Ve skupině bylo cítit nadšení a diskuze byla velmi energická. Účastníci žertovali a nebáli se upustit fantazii.

Při druhé seanci Autorka navrhla, aby se skupina zabývala problémem, který tým musel reálně řešit v projektu CD. Pro řešení byla využita technika SCAMPER. Skupina zaujala k problému úplně jiný postoj. Nápady, které přicházeli od účastníků byli příjemnější a bylo patrné že ještě před vyslovením analyzovali svoji myšlenku z hlediska proveditelnosti. Filtrace a hodnocení nápadů tak probíhalo příliš brzy.

Po implementaci metod a technik na podporu tvořivosti vyplynulo několik závěrů. Na počátku seancí byli účastníci ve veliké míře skeptičtí k nově představeným metodám. Pokud některá pravidla techniky nepochopili, byli zoufalí a stavěli okolo sebe neviditelnou hradbu.

Neočekávala se žádná předešlá zkušenost uvedenými technikami, protože nejsou příliš známé ani rozšířené. Pouze jeden účastník se někdy setkal s technikou Šest klobouků. Téměř všichni se tedy s technikami seznamovali poprvé a možná i kvůli značným otázkám a nevědomosti z účastníků byla ve skupině cítit nejistota.

V průběhu mentálních rozcvíček bylo patrné postupné uvolnění atmosféry. Účastníci po prvním kole zjistili, že se není čeho bát a jejich myšlenky nebude nikdo hodnotit ani kritizovat.

10.2 Doporučení pro společnost

V části doporučení pro společnost je vytvořen souhrn akcí a nástrojů pro řízení změn vedoucí ke zvýšení tvořivosti jednotlivců i týmů napříč celou společností. Pro maximalizaci úspěšnosti je v závěru naznačena analýza potenciálních rizik, díky které se identifikují příčiny a pomocí preventivních opatření se mohou zmírnit negativní dopady implementace.

Transformace kultury společnosti

Během pozorování a z rozhovorů je patrný nesoulad některých členů organizace, především na nižších pozicích, a snah ze strany vedení společnosti. V zájmu vedení je prosazování neustálého zdokonalování a sdílení užitečných nástrojů, které budou mít vliv na efektivitu lidí, a to následně bude mít vliv na zvýšení výkonu celého podniku. Zatímco u pracovníků je postoj ke změnám spíše rigidnější, přirozeně nechtějí přístup k řešení problémů měnit. Kreativita je samozřejmě důležitá především u kreativních pozic a u pracovníků generující nové propozice. Ráda bych ale zdůraznila, že se netýká pouze profesí uměleckého směru, ale doporučené techniky mohou využít pro řešení problémů všichni pracovníci.

Cílem této kapitoly je popsat možnou transformaci slabých míst, která se týká organizační kultury ve vybrané společnosti. Bude se týkat zvýšení otevřenosti pracovníků vůči změnám, zlepšení podmínek pro vzdálené konference, úpravám pracovního prostředí, vytvoření plánu kreativního rozvoje a začlenění zpětné vazby. Tyto kroky jsou blíže rozvinuty v následujících podkapitolách.

Sladění postojů a očekávání lidí v organizaci se dále věnuji v kapitole 10.3 kde zhodnotím implementaci provedených metod. Dále v kapitole 10.4. analyzuji potenciální problémy, které mohou nastat po zavedení technik a navrhnu případná opatření. V kapitole 10.5 nastíním kroky které je potřeba udělat před samotnou implementací a následně v kapitole 10.6 představím, jak pracovníky seznámit s novým přístupem na podporu tvořivosti.

V rámci implementace změn v organizaci je vhodné vytvořit prostředí, které urychlí a ulehčí celý proces. Účastníci budou během workshopů vystaveni velkému tlaku, je nutné neustále komunikovat a vysvětlovat účel probíhajících změn. Při transformaci kultury organizace je potřeba zjistit a mapovat, jak pracovníci přemýšlejí a jak na změny reagují.

Během této transformace by vedení mělo pověřit osobu, která bude zodpovědná za mapování stavu ve firmě, identifikovat problémové pracovníky a věnovat jim dostatečné množství pozornosti, aby se snížila pravděpodobnost rezistence a neúspěchu uskutečnění zásadních změn.

Otevřenost změnám

Mezi všemi pracovníky by v ideálním případě měl převládnout pozitivní přístup ke změně a zvýšení otevřenosti vůči nově přicházejícím metodám a technikám na podporu tvořivosti. I nově příchozí lidé by měli být motivováni k zaujetí proaktivního přístupu a neustálé transformaci kreativního procesu. Aby bylo docíleno tohoto přístupu je nutné, aby se zajistil větší průsak otevřenosti ke změně pocházející od vedení.

S tím souvisí i nepřetržitý proces vzájemného seznamování. Nově příchozí pracovníci by měli být co nejrychleji adaptováni do kolektivu. Běli by se cítit v bezpečí mezi ostatními spolupracovníky a poznat se s nimi v osobnější rovině. Jakkoli zformované týmy pak nebudou na začátku nového projektu trpět neefektivní komunikací a přílišnou disharmonií.

Pověřená osoba ve spolupráci s vedením navrhne plán pravidelných seznamovacích akcí:

- team-buildingy,
- celopodnikové neformální setkávání.

Management by měl k pracovníkům dostatečně komunikovat očekávání, která má ohledně změn ve společnosti týkající se implementace metod a technik na podporu tvořivosti. Stanovení nové vize ve vztahu k těmto změnám je nezbytný předpoklad vhodného počátku pro nadcházející kroky.

Kvalitní podklady

Ideální přístup k rozvoji kreativního myšlení by měl být v organizaci vybudován na stabilních základech, které budou vytvářet jistotu jak pro rozvoj potenciálu jednotlivců, tak potřebnou oporu pro týmy. Pracovník by měl cítit, že ačkoliv je jeho vztah spíše dodavatelský, že je mu věnována dostatečná pozornost jak z osobnostního, tak z expertního hlediska. Vedoucí projektu s vysokou senioritou by měli být plošně informováni o nových poznatcích z hlediska vedení a řízení kreativního procesu a využitelných technik i přes to, že sami ve většině případů mají mnoho zkušeností získaných v průběhu své kariéry.

Závěrem by mělo mohlo být výběr vhodných médií pro sdílení zkušeností a nápadů:

- vytvoření celopodnikové knihovny,
- vytvoření prezentací se shrnutím efektivních metod na podporu kreativity,
- pravidelná aktualizace knihovny.

Zlepšení podmínek pro online konference

V rámci všech pracovišť by mělo být docíleno sladění požadavků na kvalitu konferencí v internetovém prostředí. Všichni účastníci by měli být poučeni o ideálním průběhu video konference a díky tomu snížit negativní jevy způsobené distancí. Při takovéto diskuzi by měl i v případě online přenosu být určen moderátor a zapisovatel. Vedoucí pracovníci by měli mít k dispozici řadu doporučení, na která se v případě potřeby mohou podívat a nemuseli sami ztrácet čas hledáním informací.

Podmínky pro online konference selepší díky:

- workshopu na téma: Efektivní komunikace přes internet,
- sepsání manuálu z výsledků workshopu a sdílení v knihovně.

Úprava pracovního prostředí

Vedení společnosti by mělo dbát na vytvoření příznivějšího pracovního prostředí. Dostatečně veliký osobní prostor, čerstvý vzduch v místnostech a prostor, který bude dostatečně odhlučněn pro případ individuální potřeby vzhledem k vysoké rušnosti propojeného openspace.

Pracovní prostředí ve společnosti bez nutnosti zvětšení pracovních plochlepší díky:

- zakoupení odhlučněné kabiny,
- zakoupení a instalace řízeného větrání.

Plán kreativního rozvoje

V ideálním případě má firma podporující rozvoj kreativity pověřenou osobu, například z oddělení HR. Taková osoba je kontaktním bodem pro všechny vedoucí pracovníky a zároveň má přehled i o potřebě rozvoje jednotlivců napříč celou firmou. O jednotlivce se stará právě ona a je zodpovědná za nastavování jejich

rozvojových plánů, především pro pracovníky na kreativních pozicích. Má přístup ke všem kolegům a díky tomu aplikuje rozdílný přístup na základě jejich seniority. Zajišťuje nejen výcvik, ale i kvalitní implementaci technik a metod do týmových schůzek.

Pověřený pracovník bude zodpovědný za přípravu a administraci testů kreativity, které budou nejprve použity v testovaném oddělení pro vyhodnocení úspěšnosti technik a metod na podporu tvořivosti. Zároveň identifikuje jedince, kteří jsou na kreativních pozicích a potřebují zvýšenou pozornost, aby byl naplno využíván jejich tvořivý potenciál.

Měla by pravidelně vyhledávat a přinášet techniky a metody, které budou pomáhat ke kvalitním a originálnějším výsledkům. To bude zajišťovat neustálý proces obměny starých a „opotřebovaných“ technik za nové. Při zavedení neustálé transformace bude docházet ke snižování rezistence vůči změně. Zároveň budou kreativci neustále dostávat nové podněty, což bude přispívat k udržení motivace.

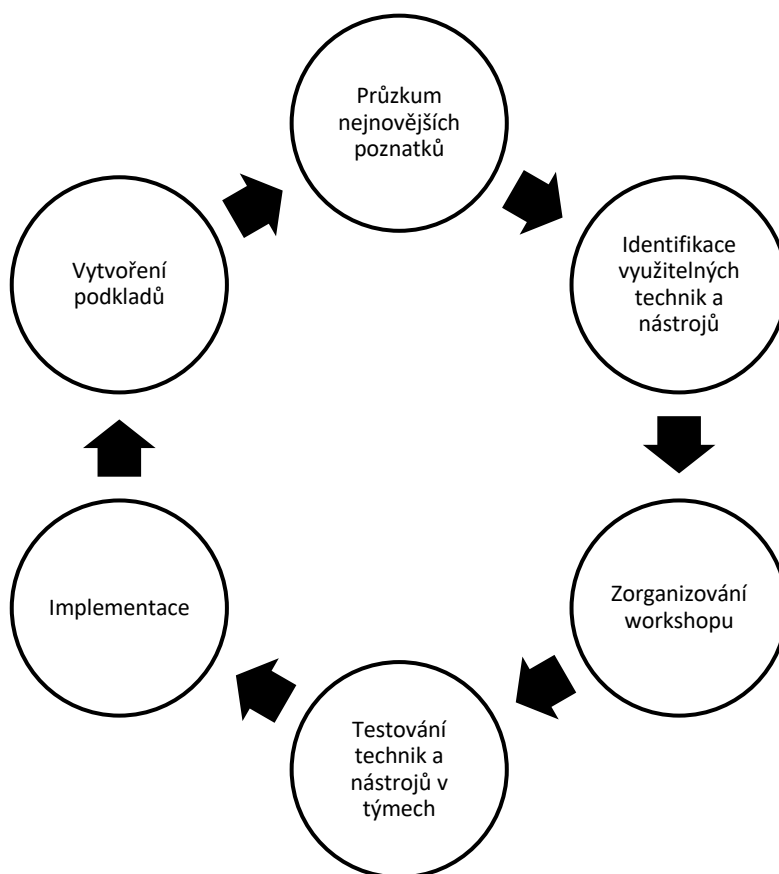
Pověřená osoba sepíše doporučená pravidla pro kreativní techniky a efektivně je komunikuje mezi všemi pracovníky. Pravidla mají doporučující formu, ale všichni jsou poučeni o jejich důležitosti z hlediska produkce originálních nápadů.

Vedení pověří kontaktního pracovníka, který následně:

- identifikuje a seřadí pracovní pozice na základě potřeby kreativního rozvoje,
- administruje testy kreativity,
- vytvoří metodiku pro všechny kreativní techniky,
- nastaví a optimalizuje proces obměny nástrojů a technik (obrázek 12).

Jak již vyplynulo z rozhovorů s pracovníky, téměř nikdo nemá zkušenosti s technikami na podporu tvořivosti v týmu mimo klasický brainstorming. Pokud se organizace zaměří pouze na jeden přístup, pravděpodobně postupně dojde ke snížení jeho efektivity. Z toho důvodu je dobré postupně testovat různé techniky, které budou moci pracovníci při kreativních seancích využívat. Na obrázku 12 je znázorněn proces neustálé obměny kreativních technik.

Jednotlivé kroky procesu na obměnu kreativních technik začínají průzkumem nejnovějších poznatků z článků na internetu, z vydaných knih či rozhovorů s experty v oblasti. Dále bude potřeba identifikovat techniky a nástroje, které se budou dát v praxi využít, zorganizovat workshop na předání know-how, techniky otestovat v týmech, zařadit do schůzek a vytvořit k nim podklady. Případné výsledky z diskuzí a iterace zapisovat do podkladů, které budou moci být přístupné všem členům v organizaci.



Obrázek 12 Návrh procesu neustálé obměny kreativních technik
Zdroj: Autorka

Zpětná vazba

Vedení společnosti by si mělo být vědomo toho, že ne vždy je jejich vnímaná realita totožná s realitou, jakou vnímají pracovníci skrz všemi pracovními pozicemi a odděleními. Neformální komunikace je samozřejmě velmi cenný nástroj k získávání zpětné vazby, neposkytne ovšem vždy vhled od všech kolegů a v takovém rozsahu, který je vhodný pro rozhodnutí o dalším směřování. Ideálně by měl vzniknout komunikační kanál, který bude schopen shromáždit informace od všech pracovníků a následně tyto cenné poznatky bude možné efektivně využít pro zdokonalení firmy.

V dotazníku se bude pravidelně zjišťovat efektivita současných metod a zajišťovat náprava v případě nedostatků. Pracovníci se budou moci podílet na neustálém vylepšování využívaných technik. Vedení či pověřený pracovníci zajistí:

- vytvoření nového kanálu na současné komunikační platformě,
- vytvoření dotazníku pro sběr zpětné vazby.

Díky nastavení systematické vzájemné komunikace od pracovníků směrem k vedení, tak naopak vznikne důvěrné prostředí, kde mohou být shromažďovány návrhy od všech na jednom místě. Nebude docházet k tomu, že by se nějaká informace ztratila „v překlada“.

10.3 Doporučení pro implementaci metod

Při implementaci metod a technik na podporu tvořivosti jsem dospěla k závěru, že ne všichni účastníci se k nově představeným technikám staví vždy pozitivně. Skupina přirozeně inklinuje k mírné rezistenci a někteří, ač si to nepřipouštějí nechtějí vystoupit ze své komfortní zóny.

Role facilitátora a jeho zkušenosti jsou extrémně důležitými činiteli, kteří ovlivňují hladký průběh celé diskuze. Pokud není moderátor dostatečně zkušený s danou metodologií a není pro něj naprosto přirozená, negativně to ovlivňuje zapojení ostatních účastníků. Ti mohou být buď příliš skeptičtí, nebo to brát na lehkou váhu. Ani v jednom případě to však nevede k plodné diskuzi a kreativním řešením.

Facilitátor by měl svou roli chtít opravdu dělat, měl by mít dobré interpersonální schopnosti, měl by to být extravert, měl by dokázat myslet „out of the box“, měl by být energický a měl by mít zkušenosti se skupinovou facilitací.

Během kreativních seancí by se měli facilitátoři vyhnout výběru negativně naladěných pracovníků a těch, kteří nechtějí nic měnit, protože i jeden takový člověk dokáže ovlivnit zbytek skupiny. Dále by během řešení problému nemělo docházet k situacím, kdy facilitátor není seznámen se všemi pravidly techniky, nebo jim plně nerozumí. To samozřejmě závisí především na počtu již zrealizovaných workshopů. Během ideové fáze by měl také facilitátor zajistit, aby nedocházelo k odsuzování a kritice nově vyslovených nápadů.

U plánování workshopů je potřeba klást důraz na vhodný výběr místa a času a určení správného facilitátora. Účastníci by neměli být unavení, měli by mít pokryté všechny základní potřeby a měli by být v dobré duševní kondici. Měl by být kladen důraz na vytvoření prostředí, které nebude účastníky rozptylovat. V případě výběru facilitátora je nutné, aby dokázal skupinu náležitě rozpovídat a otevřít. V případě potřeby by měl umět zasáhnout, pokud se například diskuze odchyluje od původního tématu.

Před samotnou kreativní seancí je důležité, aby účastníci měli s předstihem k dispozici podklady a analýzy k řešenému problému, případně také vzorová řešení konkurence. Je to z toho důvodu, že aby byla diskuze plodná, účastníci musí být dostatečně připraveni. Někteří lidé navíc potřebují dostatek prostoru, aby mohli přemýšlet o samotě a nalézt nová řešení, které poté navrhnou před skupinou. Dostatek inspirace je vstupní branou k plodné diskuzi a kreativním nápadům.

Díle by se měl facilitátor zaměřit na odstranění kreativních bloků jednotlivců. Relativně efektivní a rychlou cestou je správný výběr mentálních rozcviček. Díky jejich jednoduchosti nekonzumují příliš času, postačí tři minuty na začátku seance.

Při samotném workshopu je nutné klást důraz na opakované vysvětlení pravidel při fázi vytváření nových nápadů a vhodně formulovat cíl seance. Nejlepší nápady se mnohdy rodí v případě porušení pravidel, aby se ale porušovat dala, je nutno je znát.

Během seance je nezbytné zapisovat všechny vzniklé nápady. Během workshopů se ukázalo, že jsem sama nestíhala nápady psát a zároveň diskuzi moderovat. Vznikaly tak zbytečné pauzy. Měla by být vhodně určena role zapisovatele, který zvládne psát myšlenky bez zbytečného zdržování.

Ve zkoumaném týmu byli všichni velmi hlasití a neměli problém své nápady sdělovat ostatním. Pokud se ale bude metoda aplikovat v jiném týmu, kde složení lidí nebude pouze z extrovertů, je potřeba techniku přizpůsobit. Pro zapisování nápadů doporučuji použít lepící bločky. Každý z účastníků tak bude mít svou psací potřebu s bločkem a nápady bude psát sám. Zrychlí se tak průběh diskuze a zároveň se minimalizují bloky introvertů, kteří normálně mohou mít problém s vyřčením nápadů před skupinou lidí.

10.4 Analýza potenciálních problémů

S každou změnou se samozřejmě váže množství potenciálních problémů. rámci implementace kreativních technik jsem identifikovala list problémů na základě části metodiky Kepner-Tregoe dále jen KT. Ta doporučuje určit významnost problémů pomocí tříbodové stupnice s označením: nízká (N), střední (S) a vysoká (V). Stupnice je využita pro dvě kritéria, kterými jsou pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu.

Jedná se o problémy, které mohou ohrozit začlenění nových procesů do kultury společnosti. V rámci analýzy jsou dále definovány pravděpodobné příčiny a následné preventivní akce, které by měli potenciální problémy minimalizovat či úplně omezit, identifikovány dopady a korekční opatření v případě, že problém nastane.

Tabulka 1 List potenciálních problémů, pravděpodobnost jejich vzniku a intenzita dopadu

KATEGORIE	ID	POTENCIÁLNÍ PROBLÉMY	PRAVDĚPODOB- NOST	INTEN- ZITA DO- PADU
PROBLÉMY SPOJENÉ S PRACOVNÍKY (A)	A01	neumí techniky používat	V	V
	A02	negativní postoj	S	V
	A03	odmítají změnu procesů	N	N
	A04	nejsou přesvědčeni o užiteč- nosti	S	S
	A05	bojí se prosadit svůj názor	S	V
	A06	dostatečně neznají problém	S	V
	A07	okamžitě hodnotí nápady	V	V
	A08	únava	N	V
PROCESNÍ PROBLÉMY (B)	B01	nechtějí se zapojit	N	V
	B02	nejsou připraveni	S	V
	B03	mají zpoždění	S	S

	B04	účastníci nedostanou pozvánku	N	V
	B05	překročení stanovené doby	S	N
	B06	nikdo nezapisuje	S	V
	B07	zapisovatel nestíhá psát	N	S
	B08	techniky se zdají být umělé	V	V
	B09	hluk	N	S
	B10	chybí materiály a inspirace	V	V
	B11	přílišné horko / zima	N	N
PROBLÉMY SPOJENÉ S MODERÁTOREM (C)	C01	nezvládá skupinu	N	V
	C02	nezná pravidla	V	V
	C03	odchýlení od problému	S	V
PROBLÉMY SPOJENÉ S ŘEŠENÍM (D)	D01	nedobrali se k řešení	N	S
	D02	není použitelné	N	S
	D03	nejsou výstupy z diskuze	N	S
	D04	řešení nesplňuje očekávání	S	S

Zdroj: Autorka

Při analýze problémů bylo identifikováno celkem dvacet šest potenciálních problémů, rozdělených do čtyř kategorií, které mohou narušit začlenění kreativních technik do společnosti (tabulka 1).

Z tohoto výčtu vzešlo jedenáct nejdůležitějších, jejichž pravděpodobnost a intenzita dopadu byla na vysoké úrovni. To znamená, že by se na ně vedení mělo zaměřit jako první. Další krok je pole metodiky KT hledání pravděpodobných příčin a preventivních opatření reagujících na ně. A dále identifikace spouštěčů dopadů a stanovení nápravných opatření v případě jejich nastání. V tabulce 2 jsou již vyznačeny pouze problémy s největším rizikem. Fotr a Švecová (2016, s. 284) doporučují ptát se například otázkou: „Co může způsobit výskyt daného problému?“.

Tabulka 2 Identifikace pravděpodobných příčin a výčet potenciálních problémů

ID	PRÁVDĚPODOBNÉ PŘÍČINY	POTENCIÁLNÍ PROBLÉM
A01	nejsou natrénovány nerozumí jim	neefektivní řešení zadaného problému
A02	nízká motivace nedostatečně komunikovaná vize	rozepře mezi pracovníky
A05	neznají se mají kreativní bloky	

A06	nedostali podklady nepřipravili se	
A07	neznají pravidla nerespektují pravidla	
B02	nedostali podklady neměli čas na přípravu	
B06	nebyl pověřen zapisovatel zapisovatel nepřišel	
B08	nedostatečný trénink	
B10	nikdo je nezpracoval nebyly distribuovány	nejsou výstupy a podklady pro budoucí práci s technikou
C02	nedostal podklady neměl čas na přípravu	zpoždění projektu
C03	nedostal podklady nedostatečný trénink	

Zdroj: Autorka

Identifikace preventivních akcí je úzce spojena s pravděpodobnými příčinami vzniku potenciálních problémů. Podle Fotra a Švecové (2016, s. 285) se můžeme ptát otázkami jako: „Co můžeme udělat pro to, aby se zabránilo vzniku dané příčiny?“.

Tabulka 3 Nejpravděpodobnější příčiny problémů a preventivní opatření

ID	PRAVDĚPODOBNÉ PŘÍČINY	PREVENTIVNÍ AKCE
A01	nejsou natrénovány nerozumí jim	trénink na příkladu vzdělávací workshop
A02	nízká motivace nedostatečně komunikovaná vize	zapojit do procesu výběru
A05	neznají se mají kreativní bloky	seznámit všechny neformálně před seancí kreativní rozcvičky
A06	nedostali podklady nepřipravili se	pověřit zodpovědnou osobu kontrola odeslání den předem
A07	neznají pravidla nerespektují pravidla	připravit materiály ohledně technik zdůraznit pravidla před každou seancí
B02	nedostali podklady neměli čas na přípravu	pověřit zodpovědnou osobu rozeslat podklady den předem

B06	nebyl pověřen zapisovatel zapisovatel nepřišel	pořídit video nebo audio nahrávku pověřit jiného zapisovatele
B08	nedostatečný trénink	vytvořit tréninkový plán na měsíc
B10	nikdo je nezpracoval nebyly distribuovány	pověřit zodpovědnou osobu kontrola rozeslání den před seancí
C02	nedostal podklady neměl čas na přípravu	vytvořit výukové video zorganizovat workshop pro moderátory
C03	nedostal podklady nedostatečný trénink	pověřit zodpovědnou osobu přímá komunikace s pověřenou osobou

Zdroj: Autorka

K potenciálním problémům jsou dále přiřazeny možné podoby následků. Na to navazuje krok identifikace nápravných opatření, které realizujeme v případě, že potenciální problém již nastane. Otázkou pak může být podle Fotra a Švecové (2016, s. 286) „*Co budeme dělat, pokud problém nastane?*“.

Nápravná opatření mají své spouštěče, které signalizují, že máme zahájit tato opatření. Ptáme se na ně otázkou jako: „*Jak poznáme že problém nastal?*“ Díky nim můžeme včas problémy zachytit a minimalizovat tak jeho dopady.

Tabulka 4 Následky, spouštěče a nápravná opatření potenciálních problémů

POTENCIÁLNÍ PROBLÉM	NÁSLEDEK	SPOUŠTĚČ	NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ
neefektivní řešení zadaného problému	nespokojený klient; nespokojení pracovníci	při použití kreativní techniky	závěrečná diskuze a vytvoření psaného ponaučení pro další seanci
rozepře mezi pracovníky	hádky v pracovním kolektivu; nespokojení pracovníci; odchod pracovníků	ve chvíli n souladu postojů a názorů	usměrnit účastníky při diskusi a vysvětlovat důležitost diverzity postojů
		při použití techniky	uspořádat mimopracovní schůzku a uklidnit kolektiv
nejsou výstupy a podklady pro budoucí práci s technikou	opakující se chyby; neefektivní využití času a zdrojů; vysoké náklady	v závěru kreativní seance	navrhnout, aby každý za sebe sepsal důležité body z diskuze nad problémem
		při hledání závěru diskuzí	bavit se s účastníky a snažit se přijít na důvod proč technika nefunguje

		při dalším zkoumání problému	prozkoumat nahrávku
zpoždění projektu	nespokojený klient; špatná reputace	v den odevzdání projektu	navrhnout nového deadline a případná sleva
		při komunikaci s klientem	přímá omluva klientovi, vysvětlení probíhajících změn

Zdroj: Autorka

10.5 Příprava implementace

Důležitou součástí realizace změny ve společnosti je nalezení nejvhodnějších lidí, kteří budou schopni ostatní pracovníky motivovat a připravit tak půdu pro transformaci. Tak jako se ukázalo v experimentu, na počátku je nutné zjistit individuální postoje lidí. Z hlediska časové náročnosti a nároků na vyhodnocování bych doporučila vytvoření krátkého dotazníku tvořeného především z otázek týkající se individuálního postoje ke změně.

Z výsledků bude snadnější identifikovat skupinu pracovníků s pozitivním přístupem, kteří budou schopni lépe komunikovat nutnost posunu ve společnosti. Tito lidé se stanou hnacím motorem změny. Bude pro ně připraveno školení týkající se doporučených technik a metod na podporu tvořivosti, aby přesvědčili i ostatní ve společnosti. Musí být sami o jejich výhodách pevně přesvědčeni, proto je potřeba získat zpětnou vazbu a veškeré nejasnosti či slabá místa metod odstranit.

Tito lidé budou v roli iniciátorů v organizaci pomalu vyvolávat pocit naléhavosti, kdy se o potřebě změny v přístupu ke kreativním technikám budou postupně bavit se všemi vedoucími pracovníky i experty.

V rámci přípravy budou projektovými manažery poskytnuty testy kreativity, které budou sloužit k odhadnutí kreativního potenciálu jedinců. Výsledky z testů budou pomáhat při stanovení individuálních rozvojových plánů ale zároveň i pro porovnání kreativních schopností na začátku testované techniky a na jejím konci.

Soupis kroků, které je potřeba podniknout před samotnou implementací kreativních technik:

- workshopy pro projektové manažery,
- výběr vhodného oddělení pro testování,
- naplánování kreativních seancí,
- zajistit testy kreativity.

Aby techniky fungovaly co nejefektivněji a přinesly co nejvíce užitku všem členům ve společnosti je potřeba postupného začleňování do organizační struktury. Znamená to především zorganizování vzdělávacích kreativních workshopů ještě před samotným využíváním technik pro kreativní řešení problémů.

Workshopy budou v první fázi určeny především projektovým manažerům, protože ti poté budou ve svých týmech v roli moderátorů diskuze. Právě tito lidé jsou kritickým článkem úspěchu dalších kroků. Musí být přesvědčení o výhodách a prospěchu těchto technik. Měli by znát všechna pravidla a postupy a ulehčit tak týmům práci z metodologického hlediska. Moderátoři budou v roli rádců, díky kterým se díky správnému přístupu tým dostane mnohem efektivněji k originálním nápadům.

Pro rychlou implementaci je potřeba vybrat jedno oddělení pro testování nového přístupu. Díky testování v jednom oddělení se identifikují a minimalizují případná rizika dříve, než budou techniky doporučeny do všech funkčních týmů skrz celou organizaci. Zároveň se tak zajistí rychlé úspěchy plynoucí z testování na malé dedikované skupiny lidí.

Pověřený pracovník naplňuje a tréninkový plán pro určené oddělení. V tréninku kreativních seancí se budou všichni pracovníci seznamovat s danými technikami a budou je zdokonalovat tak, aby se techniky dostatečně dostaly pod kůži a nebylo nutné o nich přemýšlet nýbrž jich pouze efektivně vyžívat. Techniky budou využívat pro řešení reálných problémů v projektech. Nejasnosti bude pověřený pracovník zapisovat a bude se o nich diskutovat na konci seance. Ponaučení a závěry z diskuze se poté evidují u každé techniky.

10.6 Seznámení s metodami a technikami

V prvotní fázi seznamování pracovníků s jednotlivými metodami by bylo vhodné představit techniky na jednoduchém příkladu. Příklad by měl být představen již na reálném problému ve společnosti, aby se s ním pracovníci mohli ztotožnit.

Toto sezení by mělo probíhat v čase, kdy nebudou účastníci zaneprázdněni jinými pracovními povinnostmi. Projektový manažer, který již s technikou je dostatečně obeznámen moderuje seanci tak, aby byl dostatečný prostor pro dotazy a okamžité vysvětlení. Na tomto příkladu si skupina vyzkouší práci s danou technikou.

Kvalitní výsledky z použití technik se nemusí dostavit při prvním sezení, proto je nutné techniku trénovat při každé schůzce která se uskuteční pro tvorbu nápadů či řešení problémů a zautomatizovat její použití natolik, až bude pro účastníky naprosto přirozená.

Testování jedné techniky bude probíhat nejméně jeden měsíc, než se pokročí k další. Je vhodné proces nechat ustálat a postupně zjišťovat kterou z technik používat na jaký typ schůzek.

jak s technikou pracovat a jaká je její podstata a základní pravidla. Jednou z možností je poskytnutí prezentace či psaných podkladů, záživnější formou ale může být i zaslání videa s instrukcemi.

Facilitátor diskuze by měl včas upozornit na možné technické problémy, které by mohly narušit seanci a poskytnout alespoň základní návod pro jejich odstranění. Při konferenci se skupiny většinou setkávají s pomalým připojením či hlukem z okolí.

Dalším omezením narušující diskuzi bývá nízká motivace pracovníků, která může mít mnoho různých příčin. Pracovníci mohou například čekat, že problém skupina vyřeší za ně a nezapojují se nebo jsou úplně neaktivní. Dále se nemusí vůbec připojit k hovoru. Z těchto důvodů je potřeba všechny dostatečně stimulovat například jasnou komunikací cíle a vize každé seance a dopadů schůzky.

Pracovníci se mohou také potýkat s nesprávnou organizací hovorů, kdy je například naplánován na den, kdy má pracovník spoustu dalších jiných schůzek a hovorů nebo se má konat ve velmi nevhodnou chvíli, kdy je produktivita lidí nižší. Zároveň by neměla být překročena maximální doba stanovená pro schůzku. Protože je komunikace přes vzdálené prostředí omezena, mělo by se zachovat alespoň zapnutí kamer u všech účastníků, aby nebyl ztracen vizuální kontakt a nedocházelo tak k nedorozuměním.

10.8 Další kroky začlenění

Po zavedení kreativní techniky v určeném oddělení by organizace měla přijmout úpravy a zavést opatření, která vyplynou během testovacího období. Dalším krokem bude implementace nové kreativní strategie do všech oddělení, což by měla být aktivita postupná.

V následujících odrážkách představím další kroky v případě implementace do celé organizace:

- testování kreativního potenciálu plošně pro stávající pracovníky,
- zařazení kreativních testů do přijímacích pohovorů,
- zajištění osobnostních testů,
- identifikace kreativních pozic po ty méně kreativní,
- sladit personality lidí s požadavky na profese,
- určit osobu zodpovědnou za kreativní rozvoj pracovníků.

Díky plošnému testování bude mít vedení přehled o kreativním potenciálu u všech pracovníků a pracovat s těmito poznatky dále, například při plánování kreativního rozvoje. Může tímto způsobem neustále přispívat ke zlepšování jejich tvůrčích schopností, což může mít vliv na jejich motivaci, kvalitu života i pracovní výsledky.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy kultury organizace a fungování týmu doporučit společnosti, pod pseudonymem ABC, nové metody a nástroje na podporu tvořivosti, které budou přispívat ke zvyšování kreativního potenciálu pracovníků v projektovém týmu.

K získání relevantních dat byl uskutečněn kvalitativní průzkum formou individuálních hloubkových rozhovorů a pozorování. Zjišťováno bylo především subjektivní vnímání organizační kultury, postoje k vlastní kreativitě a dosavadní zkušenosti s využíváním kreativních technik.

V rámci průzkumu byly dále realizovány dva kreativní workshopy, jejichž podstatou bylo otestovat vybrané kreativní techniky v malé skupině lidí. Vybraní pracovníci v té době společně působili na klientském projektu. Doporučené metody a techniky byly vybrány subjektivně na základě rešerše dostupných zdrojů. V první řadě byla snaha rozvinout kreativní postoje, tvůrčí schopnosti účastníků a odemknou jejich tvůrčí potenciál. Účastníci díky mentálním cvičením postupně odbourávali své kreativní bloky. Nevědomě se tak připravovali na následný proces řešení zadaných problémů pomocí kreativních technik.

Tým při kreativních seancích vyzkoušel dvě, pro ně dosud neznámé, techniky. Ty podpořily kreativní proces při řešení zadaných úkolů, resp. problémů. Účastníkům se díky nim podařilo podívat na řešené problémy z odlišných úhlů pohledu a naučili se nové způsoby, jak se oprostit od současných vzorců myšlení.

V závěru byly opět pomocí hloubkových rozhovorů zjišťovány názory a postoje účastníků ke vztahu k vlastní kreativitě a představeným technikám. Většina vnímala připravené seance spíše pozitivně. Podle výpovědí na sobě nepozorovali výrazné zlepšení vlastní kreativity, ale uvědomovali si, že se během výzkumu dokázali na problémy dívat z jiného úhlu pohledu a donutilo najít řešení dosud neznámými cestami.

Všichni účastníci podstoupili test tvořivého myšlení ve dvou variantách. Na začátku před seancemi a po skončení všech připravených aktivit. Cílem testování bylo odhadnout tvořivý potenciál účastníků a vyhodnotit vliv seancí na jejich kreativitu. Při porovnání výsledků obou testů kreativity bylo zřejmé, že všichni účastníci vykazovali zlepšení. Dva z nich získali větší počet bodů, ale zůstali ve stejné kategorii kreativního potenciálu. Tři respondenti vykazovali takové zlepšení, že postoupili i o několik příček ve schématu klasifikace výše. Díky doporučeným technikám se povedlo pomoci zvýšit kreativitu lidí ve vybraném týmu.

Během výzkumu vyplynulo, že postoje některých pracovníků a vedení společnosti nejsou zcela v souladu. V části doporučení pro společnost byly následně navrženy kroky, které by měly iniciovat transformaci slabých míst a sladit postoje a očekávání lidí napříč organizací. Zároveň bylo provedeno kritické zhodnocení implementace vybraných metod a navržení konkrétních akcí pro eliminaci nežádoucích jevů. V návaznosti na to byla provedena analýza potenciálních problémů,

které se mohou objevit při zavádění navržených změn. Dále identifikace pravděpodobných příčin, následků, preventivních akcí a nápravných opatření v případě, že se daný problém již vyskytne.

Část doporučení byla také věnována použití metod na podporu tvořivosti během online konferencí. Dva hlavní důvody byly, že firma ABC působí v mezinárodním prostředí, což znamená, že mnoho ideačních workshopů probíhá po telefonu. Zároveň se během psaní diplomové práce v České republice i ve zbytku světa naprosto změnilo fungování společnosti i většiny podniků kvůli pandemii způsobené virem COVID-19. Došlo k paralýze a znemožnění osobního kontaktu, což omezilo použití vybraných technik vyžadující fyzickou přítomnost členů týmu.

Posledním úsekem práce bylo navržení dalších kroků, které bude vhodné začlenit v případě následné implementace kreativních technik do celé organizace. Díky tomu může vedení a jednotliví manažeři získat kompletní přehled o kreativním potenciálu lidí ve společnosti. Se získanými daty bude moci dále pracovat a plánovat kreativní rozvoj členů organizace.

Seznam použité literatury

1. ALBERT, Robert, 1996. Presidential address to Division Ten of the American Psychological Association: What the study of eminence can teach us. *Creativity Research Journal*, 9(4), 307-315.
2. AMABILE, Teresa, 1983. *The social psychology of creativity*. 3. N.Y.: Springer Verlag. ISBN 978-1-4612-5533-8.
3. AMABILE, Teresa, 1997. *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review*, 40, no.1 (fall 1997): 39-58.
4. AMABILE, Teresa, 2012. *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School Working Paper, No. 12-096.
5. ANDRIOPOULOS, Constantine, 2001. Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision* [online]. **39**(10), 834-841 [cit. 2019-09-25]. DOI: 10.1108/00251740110402328. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251740110402328>
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-690.
7. BELBIN, Meredith R., 2010. *Team Roles at Work*. 2. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 978-1-85617-8075.
8. BIRKENBIHL, Vera F., 2002. *Nebojte se myslet hlavou*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8620-9.
9. BREWSTER, Ghiselin, 1995. *The Creative proces and its relation to the identification of creative talent*, In Taylor C.W.: *The Iniversity of Utah Research*, s. 195-203.
10. BUZAN, Tony, 2007. *Mentální mapování*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-200-3.
11. DACEY, John S., 1989. *Fundamentals of creative thinking*. San Francisco: Jossey-Bass
12. DACEY, John S., Kathleen LENNON a Lisa B. FIORE, 2000. *Kreativita: [souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů]*. Vyd. 1. čes. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9903-9.
13. DE BONO, Edward, 1971. *Lateral thinking for management: a handbook of creativity*. New York: American Management Association. ISBN 08-144-5257-4.

14. Design thinking, 2019. *Stanford d.scholl* [online]. Stanford: Creative Commons Attribution [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://dschool.stanford.edu/resources>
15. EKVALL, Göran, 1996. The Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*[online]. **5**, 105–23 [cit. 2019-09-27].
16. EKVALL, Göran, 2006. Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creative Management and Development Creative management and development* [online]. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications, 135-146 [cit. 2019-09-27]. DOI: 10.4135/9781446213704.n10. ISBN 9781412922487. Dostupné z: <http://sk.sagepub.com/books/creative-management-and-development-3e/n10.xml>
17. EVANS, Paul, Yves L. DOZ, Andre LAURENT, 1989. Human Resource Management in International Firms. *Change, Globalization, Innovation*. London. The Macmillan Press. ISBN 978-0-333-51501-3.
18. FEURER, Rainer, Kazem CHAHARBAGHI a John WARGIN, 1996. *Developing creative teams for operational excellence* [online]. **16**(1), 5-18 [cit. 2019-09-27]. DOI: 10.1108/01443579610106328. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443579610106328>
19. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
20. FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
21. GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude, 2003. Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review* [online]. **63**(3), 355-363 [cit. 2019-09-25]. DOI: 10.1111/1540-6210.00295. ISSN 0033-3352. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1540-6210.00295>
22. HASSON, Gill, 2015. *Technika Mindfulness*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024796864.
23. HENRY, Jane, 2008. *Creative management and development*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-2247-0.
24. HLAVSA, Jaroslav a kol., 1985. *Psychologické základy teorie tvorby*. Praha: Academia.

25. HOCEVAR, Dennis., Patricia BACHELOR, 1989. *A Taxonomy and Critique of Measurements Used in the Study of Creativity*. In: Glover J.A., Ronning R.R., Reynolds C.R. (eds) *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences*. Boston: Springer. ISBN 978-1-4419-3212-9
26. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
27. CHANDLER, Gayen N., C. KELLER, Douglas LYON, 2000. Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practise*, **25**(1), 59-76 [cit. 2019-09-26].
28. KANĚVOVÁ, Jana, 2019. Mentální rozcvičky. In: *Brain Tools* [online]. Olomouc: Brain Tools Group [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/cviceni/mentalni-rozcvicicka-iii.htm>
29. KEPNER, Charles, Benjamin TREGOE, 2016. *The New Rational Manager: An Updated Edition for a New World*. Updated ed. Princeton, New Jersey, USA: Kepner-Tregoe, Inc. ISBN 978-097-1562-714.
30. KIRTON, Michael J., 1984. *Adaptors and innovators—Why new initiatives get blocked* [online]. **17**(2) [cit. 2019-09-16]. ISSN 0024-6301. Long Range Planning. s. 137-143, Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90145-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90145-6).
31. KIRTON, Michael J., 2008. *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*. 2. London, UK: Routledge. ISBN 0415298504.
32. LAPIERRE, Jozee a Vincent-Pierre GIROUX, 2003. Creativity and Work Environment in a High-Tech Context. *Creativity and Innovation Management* [online]. **12**(1), 11-23 [cit. 2019-09-25]. DOI: 10.1111/1467-8691.00263. ISSN 0963-1690. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8691.00263>
33. LEUNG, Kwok, 2015. Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior* [online]. **36**(7) [cit. 2019-09-25]. DOI: 10.1002/job.2021. ISSN 08943796. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/job.2021>
34. LUIS DANIEL, Jose, 2010. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development* [online]. **29**(5), 442-456 [cit. 2019-09-25]. DOI: 10.1108/02621711011039213. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711011039213/full/html>
35. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

36. MCADAM, Rodney, John MCCLELLAND. 2002. *Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas*. European Journal of Innovation Management, vol. **5**, no. 2, ISSN 1460-1060.
37. MCKINNON, Donald. W., 1975. *The Nature and Nurture of Creative Talent*. In BARBRE, W.B., RENZULI, J.S. (ed.): *Psychology and Education of the Gifted*. New York: Irvington Publishers, Inc. p. 151-167.
38. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2016-6.
39. MOSELY, Genevieve, Natalie WRIGHT, and Cara WRIGLEY. 2018. Facilitating Design Thinking: A Comparison of Design Expertise. *Thinking Skills and Creativity* 27: 177-189.
40. NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia. ISBN 80-200-1289-3.
41. PRATHER, Charles W., 2010. *Manager's guide to fostering innovation and creativity in teams*. New York: McGraw-Hill. Briefcase book. ISBN 978-007-1627-979.
42. RESTAK, Richard M., 1991. *The brain has a mind of its own: insights from a practicing neurologist*. New York: Harmony Books. ISBN 978-051-7574-836.
43. ROFFE, Ian, 1999. Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*[online]. **23**(4/5), 224-241 [cit. 2019-09-28]. DOI: 10.1108/03090599910272103. ISSN 0309-0590. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599910272103/full/html>
44. RUNCO, Mark A., 2004. Creativity. *Annual Review of Psychology* [online]. **55**(1), 657-687 [cit. 2020-04-03]. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141502. ISSN 0066-4308. Dostupné z: <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
45. SACRAMENTO, Claudia A. and Michael WEST, 2006. Flourishing in teams: Developing creativity and innovation. in J Henry (ed.), *Creative Management and Development*. Sage, London, pp. 25-44.
46. STERNBERG, Rolf a Gerhard KRAUSS, 2014. *Handbook of research on entrepreneurship and creativity*. Northampton, MA: Edward Elgar. ISBN 978-178-1004-425.
47. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Kritéria kvality kvalitativního výzkumu*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

48. URBAN, Klaus a Hans JELLEN, 2003. *Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z) / Příručka. Psychodiagnostika, a.s., Bratislava.*
49. ŽÁK, Petr, 2014. *Kreativita a její rozvoj*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři komponenty kreativity.....	11
Obrázek 2 Divergentní a konvergentní myšlení dle Guilforda.....	14
Obrázek 3 Mozkové kvadranty podle Hermanna.....	17
Obrázek 4 Čtyři fáze kreativního procesu podle Wallase	18
Obrázek 5 Design thinking proces.....	20
Obrázek 6 Organizační kreativita;.....	31
Obrázek 7 Specifický obsah organizační kultury podporující kreativitu a inovace.....	33
Obrázek 8 Sériové asociace.....	39
Obrázek 9 Centrované asociace	40
Obrázek 10 Myšlenková mapa.....	46
Obrázek 11 Centrované asociace	60
Obrázek 12 Návrh procesu neustálé obměny kreativních technik	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 List potenciálních problémů, pravděpodobnost jejich vzniku	73
Tabulka 2 Identifikace pravděpodobných příčin a výčet potenciálních problémů.....	74
Tabulka 3 Nejpravděpodobnější příčiny problémů a preventivní opatření	75
Tabulka 4 Následky, spouštěče a nápravná opatření potenciálních problémů.....	76

Seznam použitých zkratek

ABC – zkratka pro zkoumanou společnost

CD – zkratka pro reálný clientský projekt sp

TSD-Z – Urbanův test tvořivého myšlení

Wf – Použití předložených fragmentů

Eg – Dokreslení

Ne – Nové prvky

VZ – Grafické spojení elementů

Vth – Tematické spojení zadaných prvků

Bfa – Překročení hranice závislé na figuře

Bfu – Překročení hranice nezávislé na figuře

Pe – Perspektiva

Hu – Humor, resp. afektivita, emocionalita, expresivní síla kresby

Uka – Nekonvenčnost A manipulace s materiálem

Ukb – Nekonvenčnost B abstraktní, surrealistické téma

Ukc – Nekonvenčnost C použití znaků nebo symbolů

Ukd – Nekonvenčnost D nestereotypní použití figur

Zf – Časový faktor

HR – oddělení lidských zdrojů

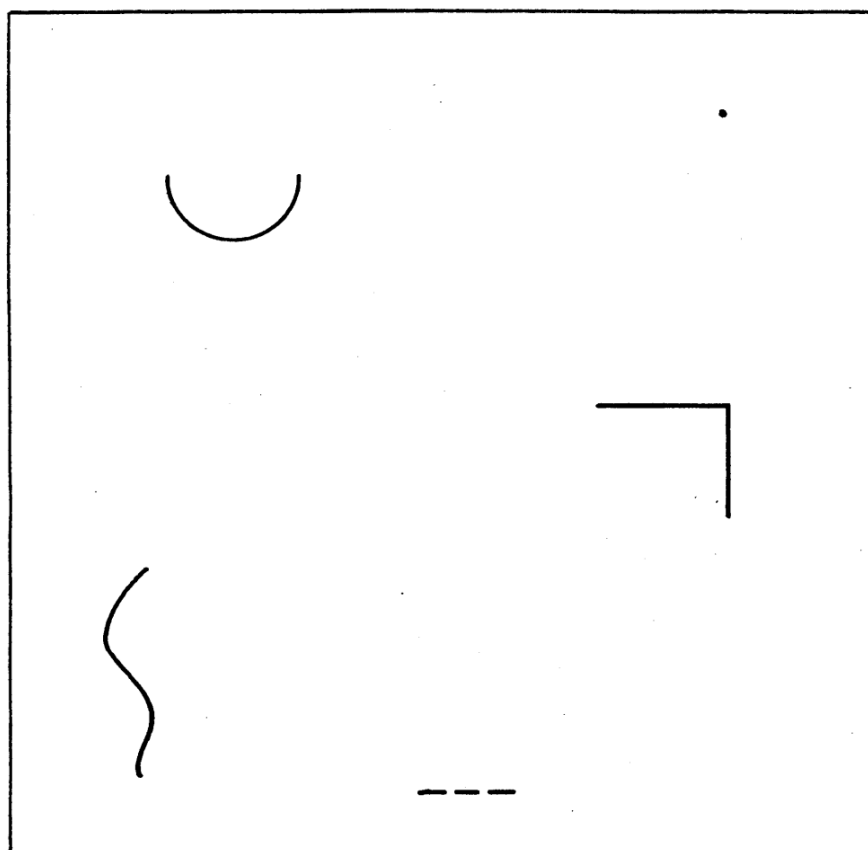
KT – Kepner Tregoe

Přílohy

Seznam příloh:

- Příloha 1 Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
- Příloha 2 Strukturované dotazníky
- Příloha 3 Příklady řešení TSD-Z
- Příloha 4 Vyhodnocení TSD-Z
- Příloha 5 Příklady řešení: Kreativní rozcvičky I.
- Příloha 6 Příklad řešení: Šest klobouků myšlení
- Příloha 7 Příklady řešení: Kreativní rozcvičky II.
- Příloha 8 Příklad řešení: SCAMPER

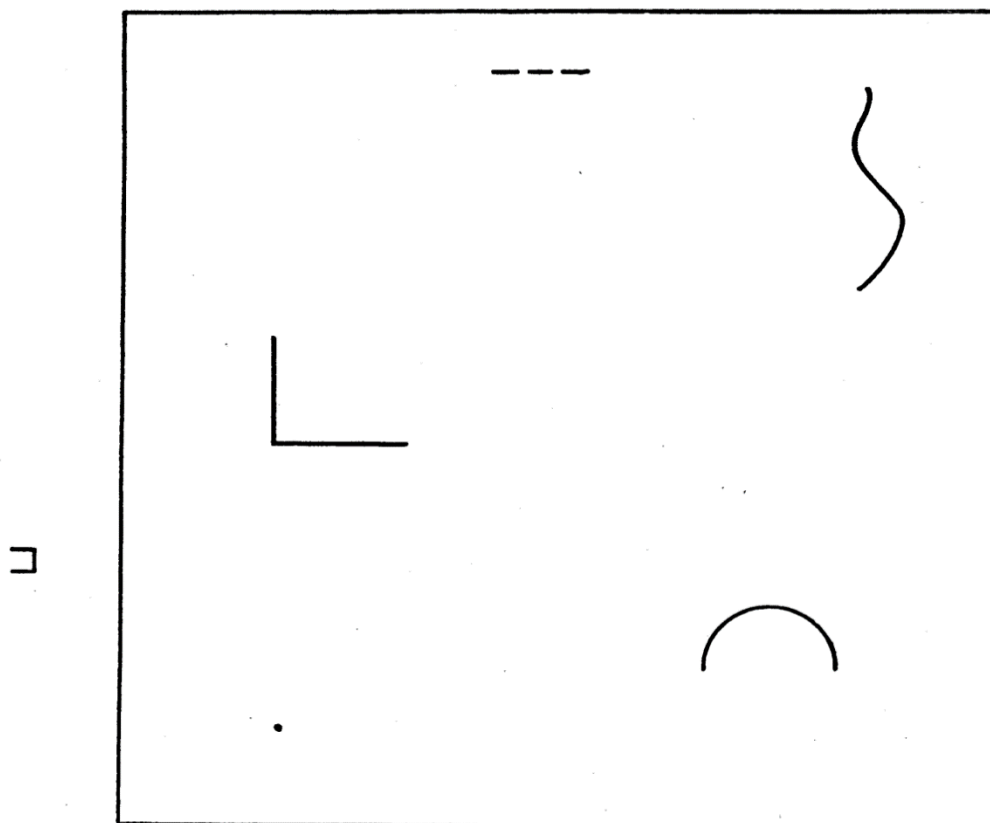
Příloha 1 Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)



C

W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_e	H_u	U_k	$a+b+c+d=$	Z_f	TSD-Z-Celkem
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Obrázek 1 - Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta A
Autor: K.K. Urban



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_e	H_u	U_k	Z_f	TSD-Z-Celkem
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	$a+b+c+d=$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
									$+++$		

Obrázek II - Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta B
Autor: K.K. Urban

Příloha 2 Strukturované dotazníky

Template: Úvodní rozhovor

RESPONDENT XXX

Věk:

Pohlaví:

Pracovní zařazení:

Délka působení ve společnosti:

1. Jak byste popsal/a firemní kulturu společnosti ABC?
2. Co je podle vás tvořivost/kreativita?
3. Čím se podle vás vyznačuje týmová kreativita?
4. Považujete se za tvořivou osobu a proč?
5. Znáte a používáte nějaké techniky na podporu tvořivosti?
6. Co konkrétně považujete za bariéry při kreativním myšlení v zaměstnání?

Template: Závěrečný rozhovor

RESPONDENT XXX

Seznam použitých kreativních rozcviček:

- 1. Volné asociční řady*
- 2. Vymyslete nové využití pro danou věc*
- 3. Vymyslete synonyma pro slovo "přesný"*
- 3. Vymyslete nové názvy pro "hodinky"*
- 4. Co by se stalo, kdyby nebylo možné měřit čas?*

Seznam použitých kreativních technik:

- 1. 6 myslících klobouků*
- 2. SCAMPER (substitute, combine, adapt, modify, put to another use, eliminate, reverse)*

1. Jaký máte názor na vlastní kreativitu po použití technik na podporu tvořivosti?
2. Jak podle vás ovlivňovaly dané kreativní techniky tvořivost v týmu?
3. Která z technik vám přišla nejvíce využitelná a proč?
4. Která technika je podle vás nejméně využitelná a proč?
5. Zařadil byste kreativní techniky do týmových workshopů?
6. Jak se vám workshopy líbily, jaký z toho máte pocit?

Příloha 3 Příklady řešení TSD-Z

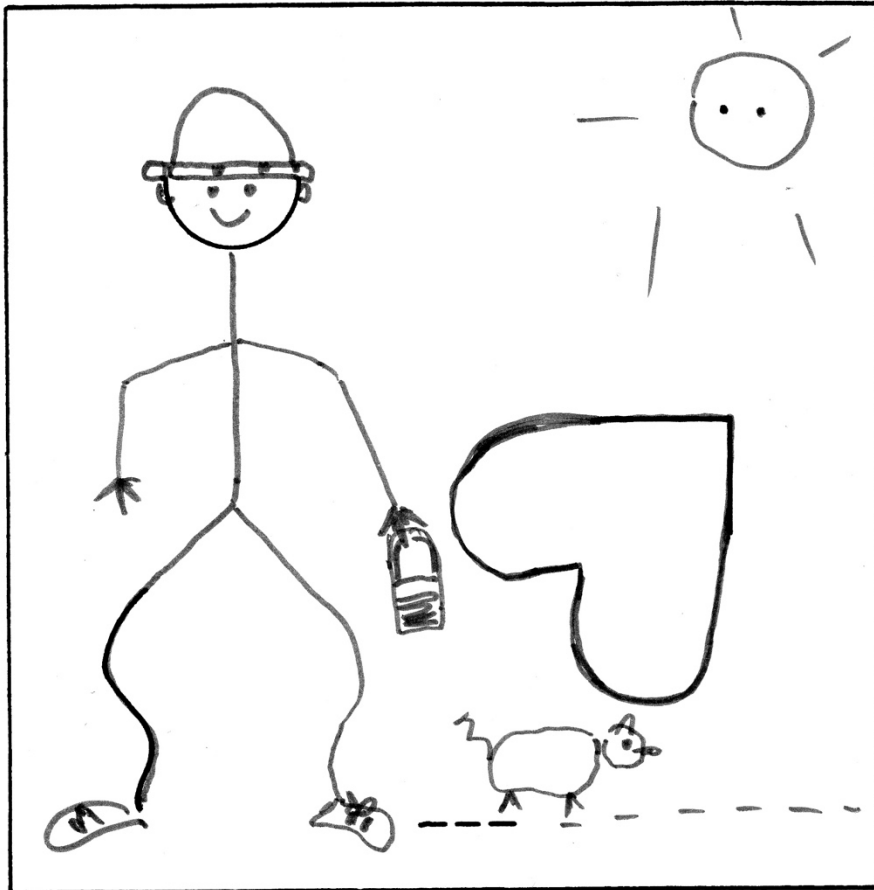
6 minut
A

XX1

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253

VELLÁ LÁSKA KE ZVĚŘIČI?



Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	re	nu	uk	af	TSD-Z-Scoring
5	5	2	1	5	0	0	0	3	$a+b+c+d = 6$	04	37
5	3	2	1	5	0	0	0	3	$0+3+0+3 = 6$	0	= 25

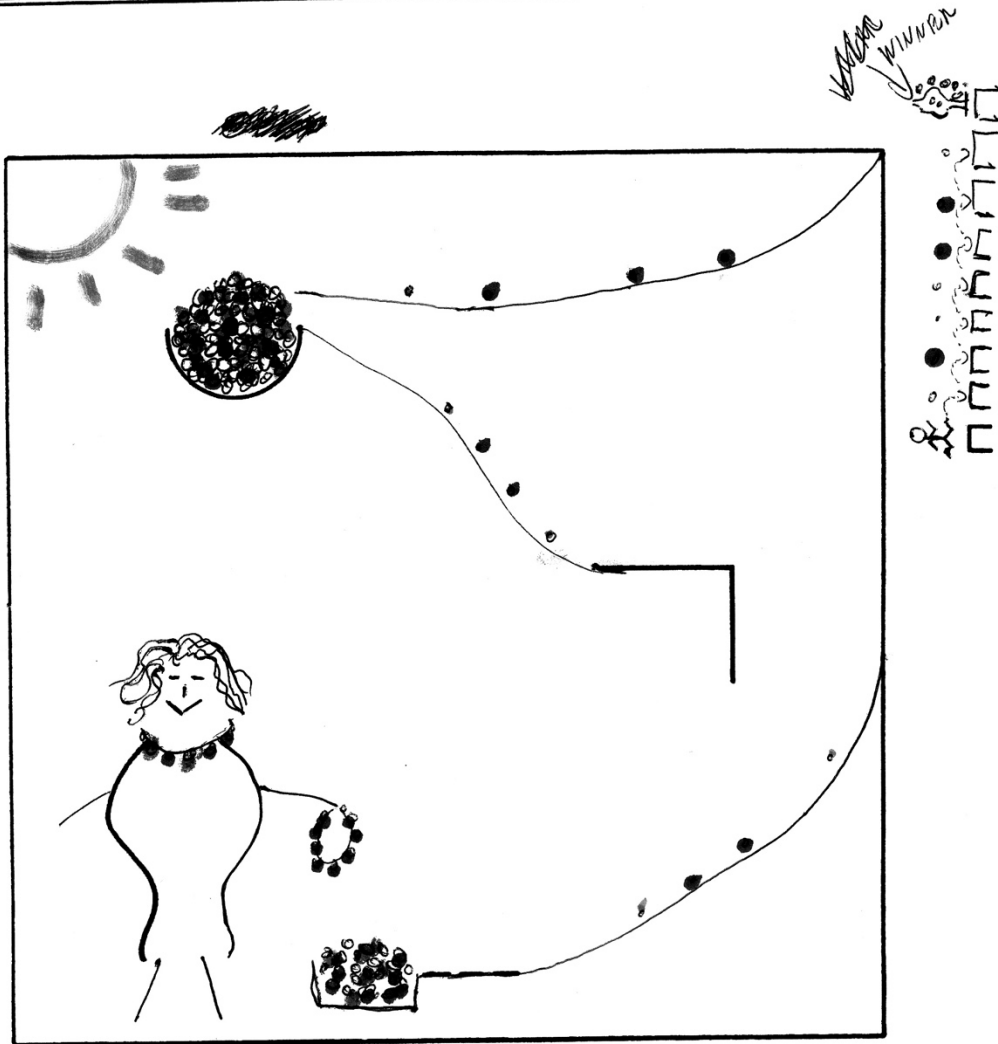
Obrázek 1 - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX1

9 minut
A

XX2

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253



TVORBA HODNOT

W _f	E _g	N _e	V _z	V _{th}	B _{fa}	B _{fu}	P _e	M _u	U _k	4f	TSD-Z-GEWINN
6	5	4	1	6	6	0	0	3	10+0+3+3=6	2	39

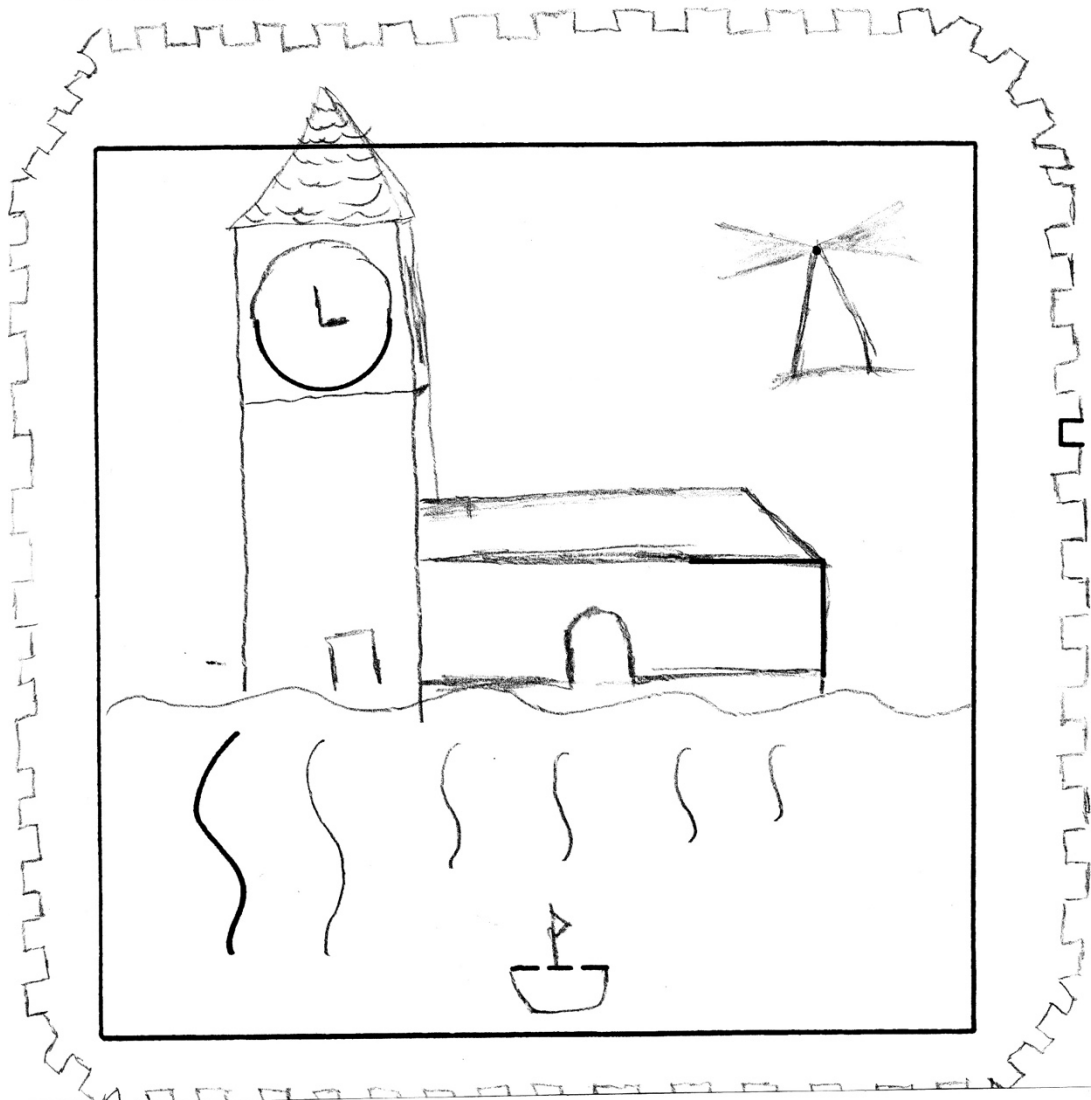
Obrázek II - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX2

9. ročník
A

XX3

Urbanív figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	r_e	n_u	u_k	$a+b+c+d=$	Σf	TSD-Z-Scoring
6	5	1	0	6	6	6	6	3	10+0+0+3=	3	2	44

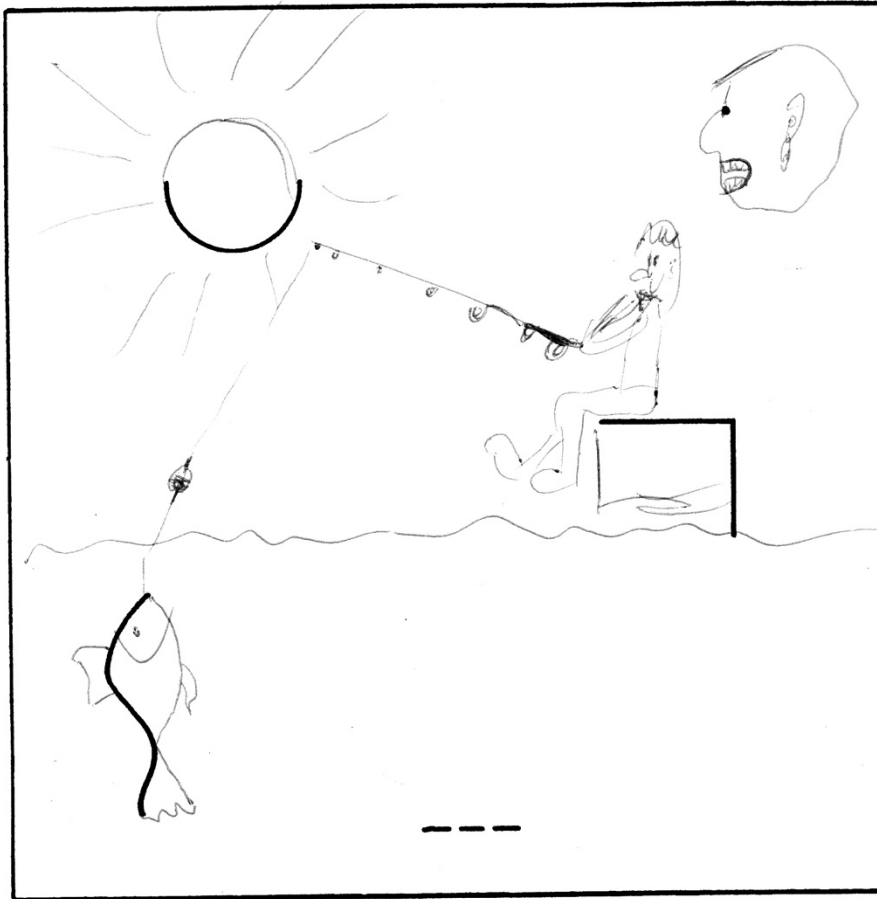
Obrázek III - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX3

XX4

A 3 minuty Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253

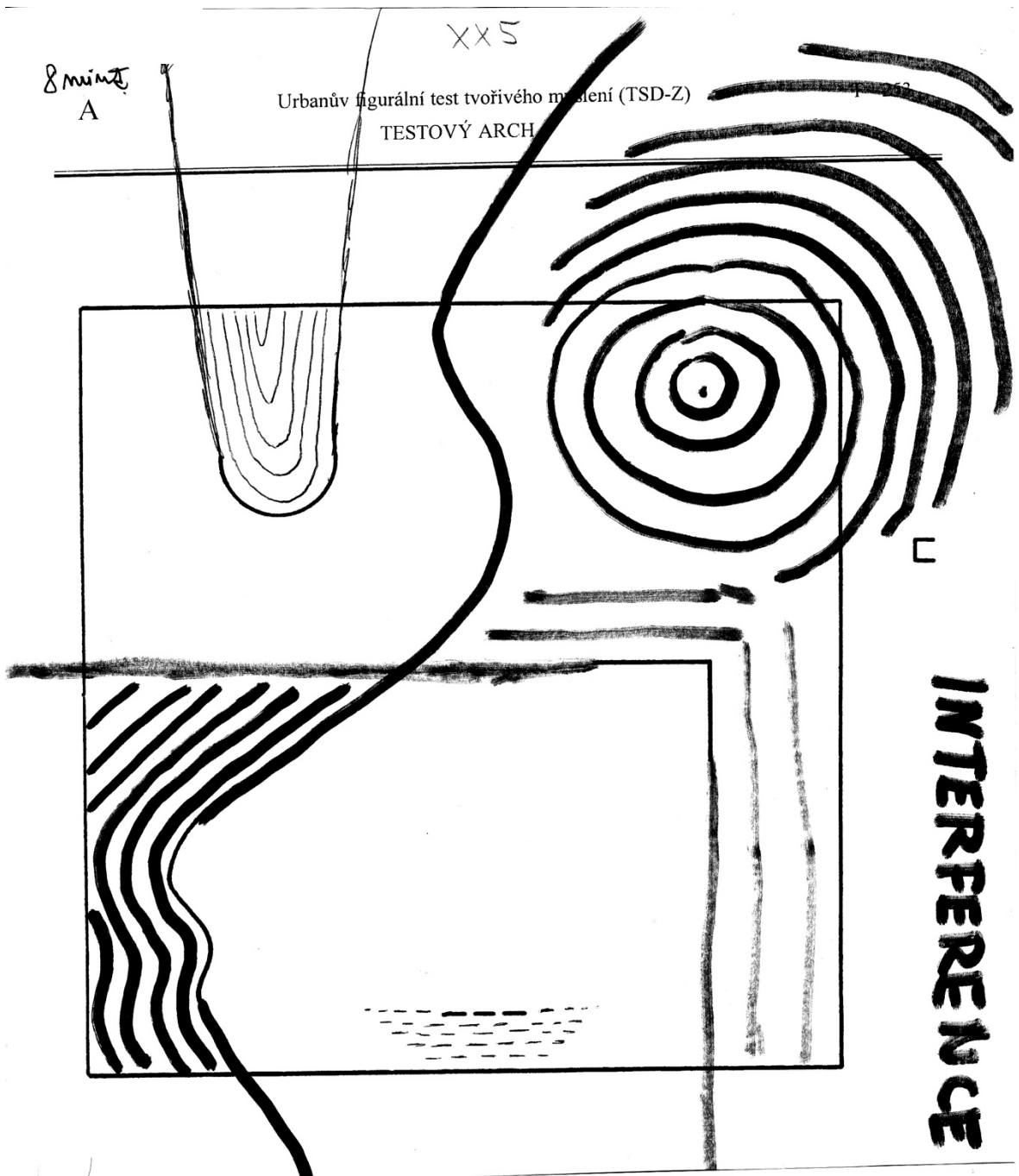
NECHAT STRES ZA ZADY



C

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	re	nu	uk	a+b+c+d=	zf	TSD-Z-CELKEM
4	3	3	1	4	0	0	0	5	0+3+0+0=	3	5	28

Obrázek IV - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX4



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	r_e	n_u	u_k	$a+b+c+d=$	4	TSD-Z-Geheim
5	5	0	1	3	0	6	6	5	0+3+0+0=	3	3	37

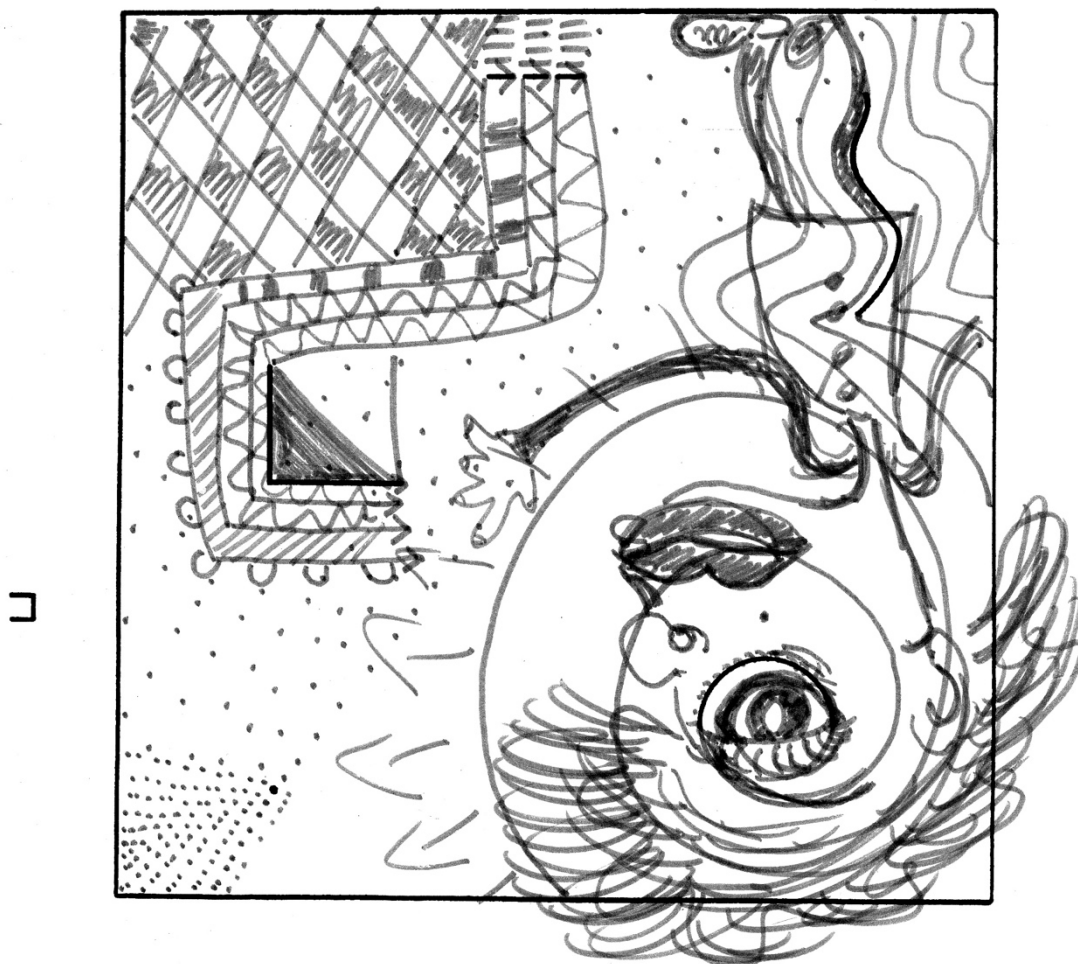
Obrázek V - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX5

XX1

B

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_e	H_u	U_k	$a+b+c+d=$	Z_f	TSD-Z-Celkem
5	5	1	2	5	0	6	0	5	0+3+0+3=	6	1	36

Obrázek VI - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX1

XX2

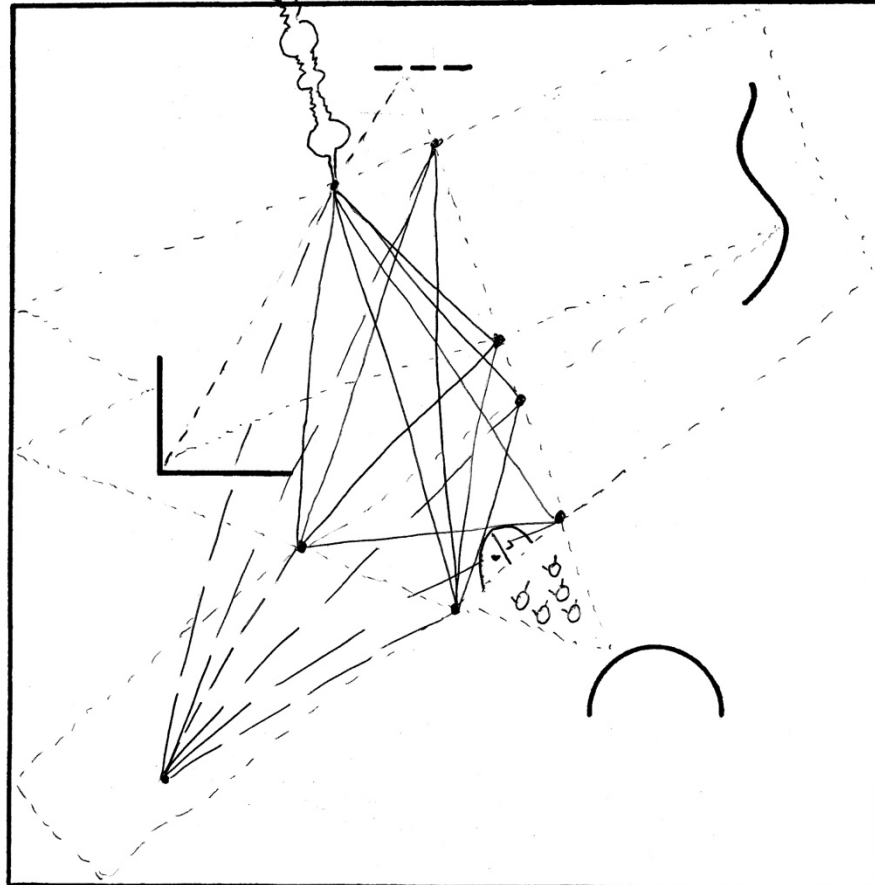
B

Ubaňův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253

Kuina

Uchívám do mozku



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_e	H_u	U_k $a+b+c+d=$	Z_f	TSD-Z-Celkem	
6	2	5	5	5	6	6	6	4	0+3+0+3	6	2	59

Obrázek VII - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX2

XX3

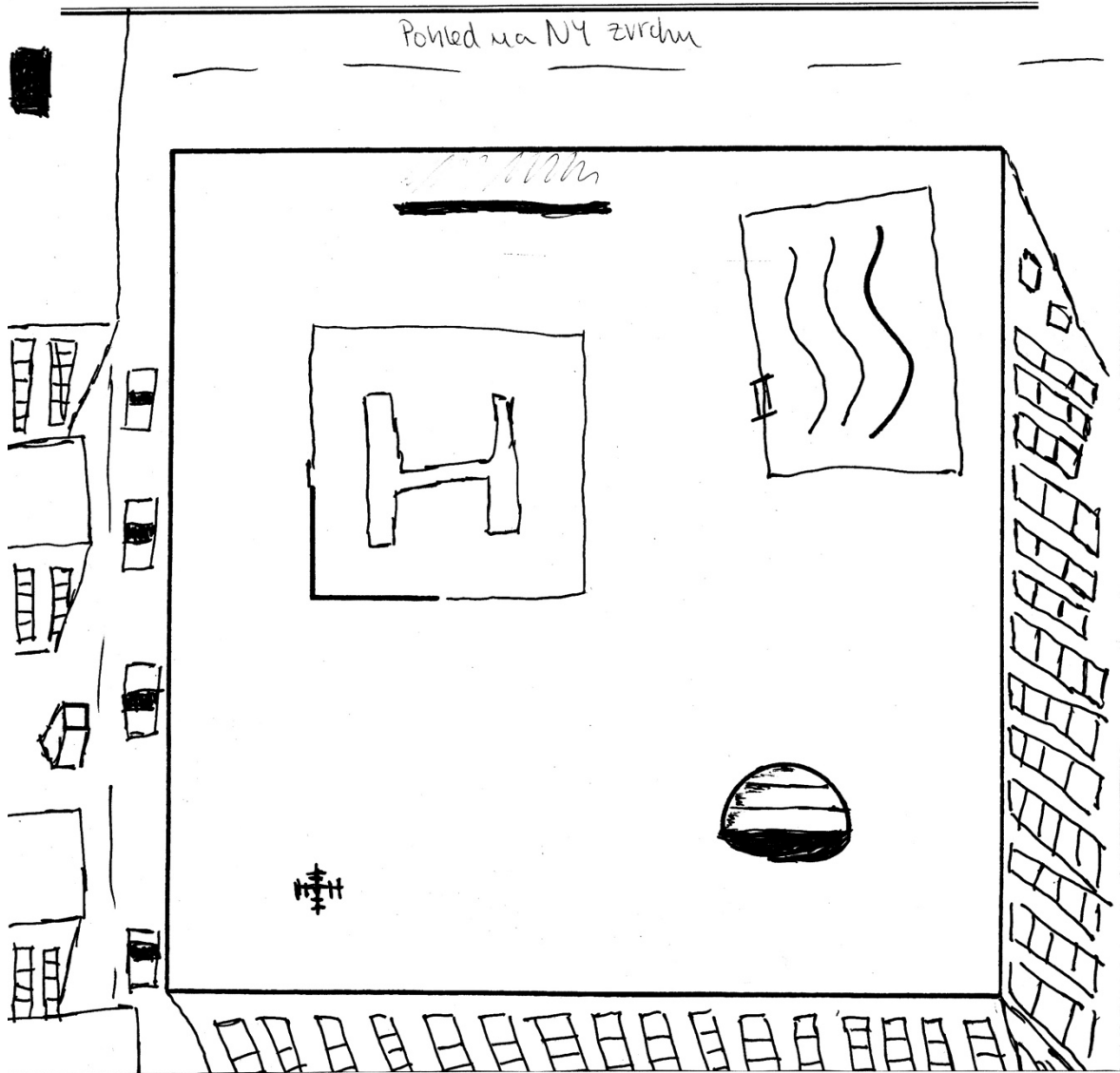
Acwin

B

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)

T - 253

TESTOVÝ ARCH



W _f	E _g	N _e	V _z	V _{th}	B _{fa}	B _{fu}	P _e	H _u	U _k	Z _f	TSD-Z-Celkem	
6	6	5	0	6	6	6	6	3	10+0+3+3=	6	2	52

Obrázek VIII - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX3

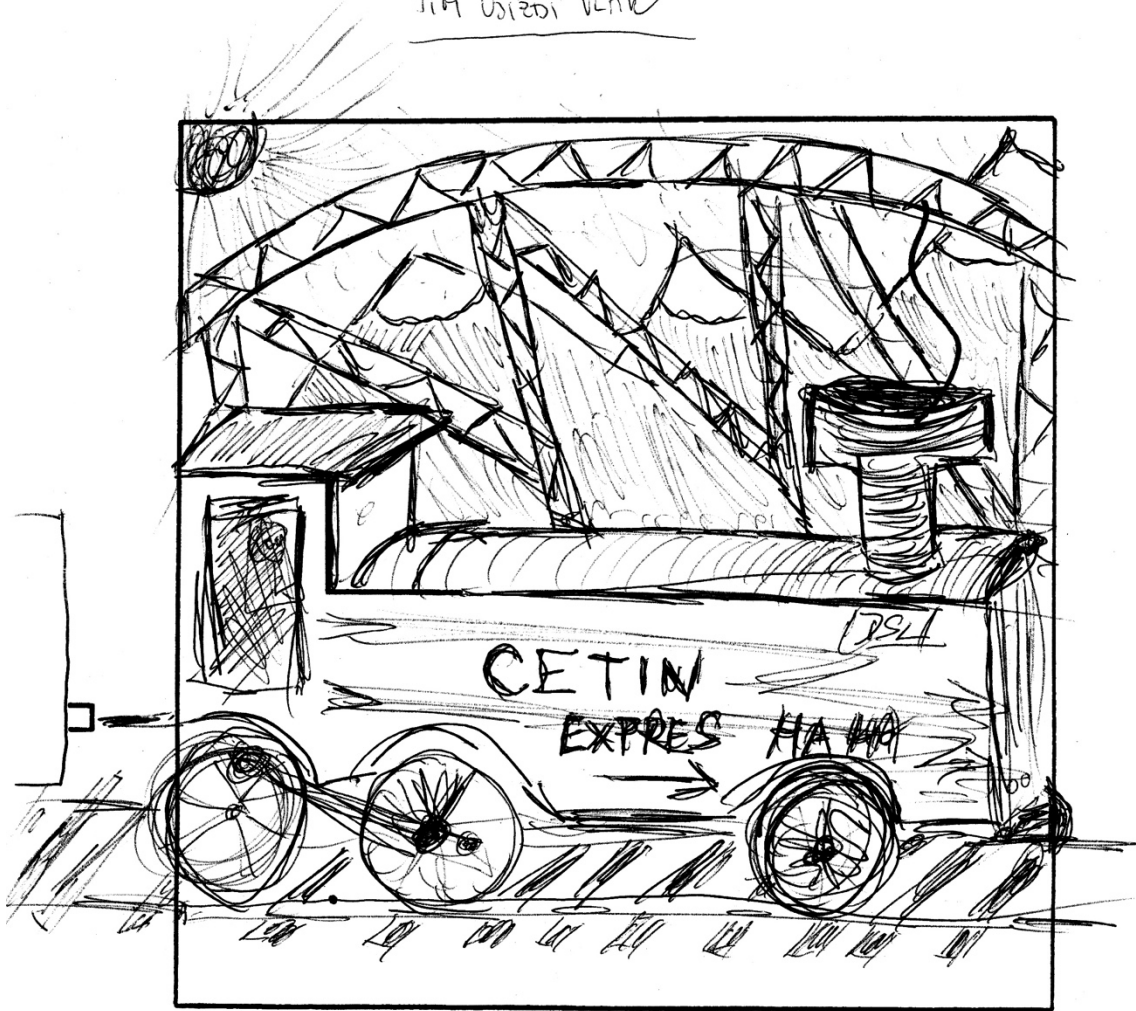
B *Buian*

XX4

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
TESTOVÝ ARCH

T - 253

JIM USIŽDI VLAK



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_e	H_u	U_k	Z_f	TSD-Z-Celkem	
6	5	4	6	6	6	6	6	5	$0+0+3+3=$	6	1	57

Obrázek IX - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX4

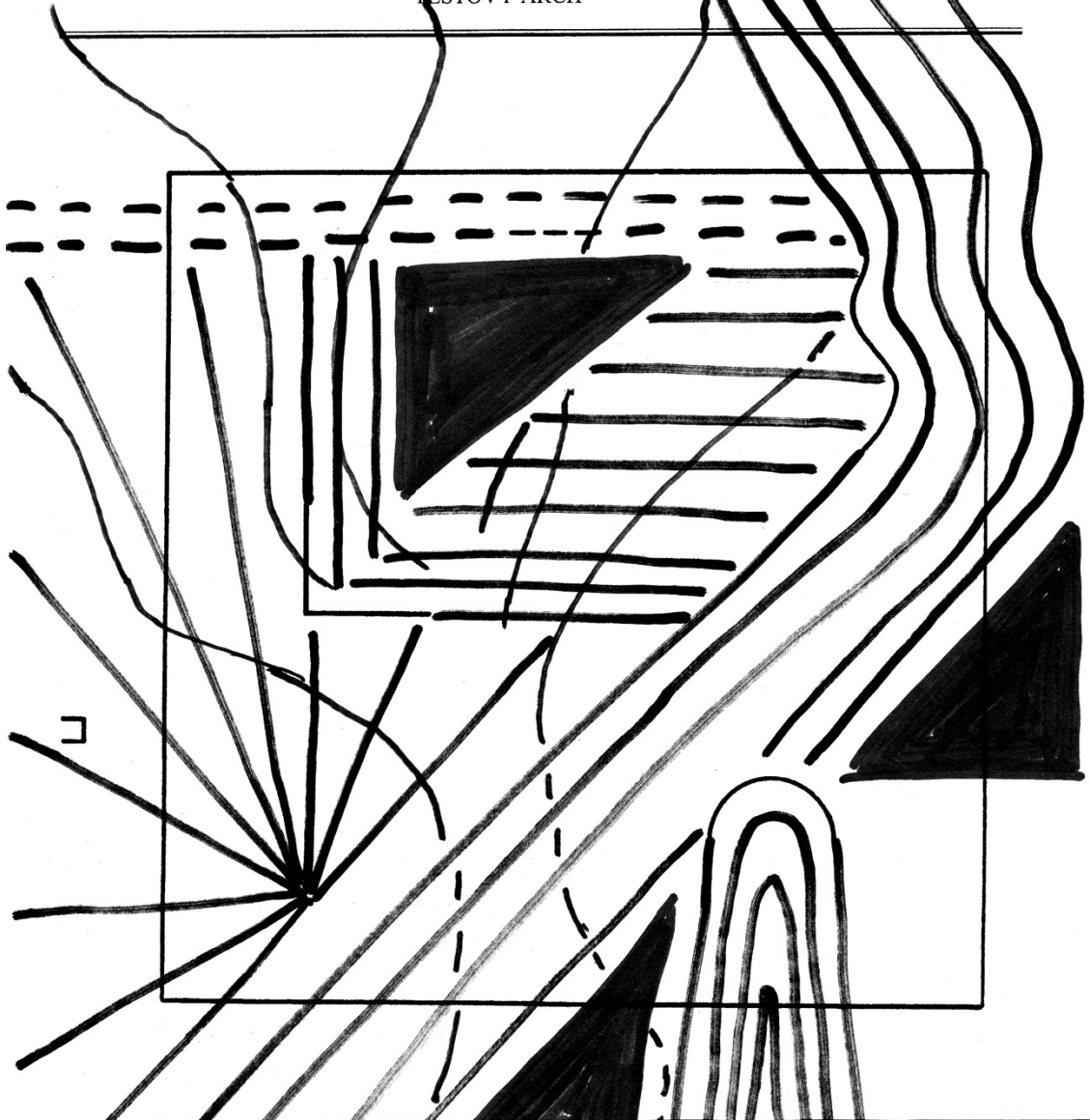
BREAK THROUGH

XX5

B *Muniv*

Urbanív figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
MĚSTOVÝ ARCH

- 253



W_f	E_g	N_e	V_z	V_{th}	B_{fa}	B_{fu}	P_{fz}	H_u	U_k	Z_f	TSD-Z-Celkem
5	5	2	5	5	0	6	6	5	$a+b+c+d = 0+3+0+3 = 6$	0	45

Obrázek X - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX5

ÚČASTNÍK XX1

První respondent získal v testu TSD-Z celkem 25 bodů, což po konverzi dle jeho věku je hodnota T = 42 a to znamená, že ho lze zařadit do skupiny s **podprůměrným kreativním potenciálem**.

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
5	3	2	1	5	0	0	0	0	0	0	3	3	0	25

Tabulka I - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX1

ÚČASTNÍK XX2

Druhý respondent získal v testu TSD-Z celkem 39 bodů, což po konverzi dle jeho věku je T = 56 a to znamená, že patří do skupiny s **průměrným kreativním potenciálem**. Nejméně bodů získal v kategorii grafického propojení, nevyužil perspektivu a nezaměřil se na dokreslení žádné další figury mimo ohraničený rámeček.

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
6	5	4	1	6	6	0	0	3	0	3	3	3	2	39

Tabulka II - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX2

ÚČASTNÍK XX3

Třetí respondent získal v testu TSD-Z celkem 44 bodů, což je po konverzi dle jeho věku T = 61 a to znamená, že ho lze zařadit do skupiny s **nadprůměrným kreativním potenciálem**. Nevymyslel nové prvky a graficky nepropojil fragmenty. Naopak ale jeho práce byla tematicky komplexní.

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
6	5	1	0	6	6	6	6	3	0	0	0	3	2	44

Tabulka III - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX3

ÚČASTNÍK XX4

Respondent XX4 získal v testu TSD-Z celkem 28 bodů, což je po konverzi dle jeho věku T = 45. Lze ho tak zařadit do skupiny lidí s **průměrným kreativním potenciálem**. Nevyužil dva z šesti připravených fragmentů, ale ze zbylých prvků použil pro symbolické vyjádření metafory „Nechat stres za zády“. Autorka velmi pozitivně hodnotila i emoционаlnitu výtvaru, což bylo ohodnoceno pěti body v kategorii „Hu“.

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
4	3	3	1	4	0	0	0	5	0	3	0	0	5	28

Tabulka IV - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX4

ÚČASTNÍK XX5

Třetí respondent získal v testu TSD-Z celkem 37 bodů, což po konverzi dle jeho věku znamená, že patří do skupiny s **průměrným kreativním potenciálem**. Výtvar respondentů s názvem „Interference“ byl velmi odlišný od předchozích a jako jediný využil ke ztvárnění abstraktní prvky.

Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
5	5	0	1	3	0	6	6	5	0	3	0	0	3	37

Tabulka V - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX5

Příklad slovního vyhodnocení Urbanova figurálního testu varianta A

ÚČASTNÍK XX1

- Použití předložených fragmentů (Wf):** kromě malého ležatého „u“ byly použity všechny fragmenty, tj. 5 bodů
- Dokreslení (Eg):** tečka a přerušovaná čára jsou sice použité, ale nejsou dokreslené, tj. 3 body
- Nové prvky (Ne):** jsou dva, kabelka a pes, tj. 2 body
- Grafické spojení elementů (Vz):** spojena je pouze vlnovka s půlkruhem, tj. 1 bod
- Tematické spojení zadaných prvků (Vth):** respondent pojmenoval svou práci „Láska ke zvířatům“, tudíž všechny použité fragmenty jsou tematicky spojeny, tj. 5 bodů
- Překročení hranice závislé na figuře (Bfa):** není, tj. 0 bodů
- Překročení hranice nezávislé na figuře (Bfu):** není, tj. 0 bodů
- Perspektiva (Pe):** není, tj. 0 bodů
- Humor, resp. expresivní síla kresby (Hu):** přiděluji 3 body
- Nekonvenčnost A (Uka):** není registrována žádná manipulace s materiálem, tj. 0 bodů
- Nekonvenčnost B (Ukb):** není registrován žádný abstraktní prvek, tj. 0 bodů
- Nekonvenčnost C (Ukc):** použit symbol srdce pro zobrazení lásky, tj. 3 body
- Nekonvenčnost D (Ukd):** nestereotypní použití figur, tj. 3 body
- Časový faktor (Zf):** v předchozích kategoriích nebylo dosaženo >25 bodů, tudíž nepřiděluji žádné body, tj. 0

Porovnání výsledků testů variant A, B:

ÚČASTNÍK XX1

První respondent získal v testu TSD-Z A celkem třicet jedna bodů, což po konverzi dle jeho věku znamená že patří do skupiny s průměrným kreativním potenciálem. Tato hodnota se nachází v dolní mezní hranici s podprůměrnými schopnostmi. Při porovnání obou testových archů je patrné zvýšení celkového skóre o pět bodů.

	Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
A	5	5	2	1	5	0	0	0	3	0	3	0	3	4	31
B	5	5	1	2	5	0	6	0	5	0	3	0	3	1	36

Tabulka VI - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX1

Hodnota skóre varianty A třicet šest odpovídá po převodu dle tabulek norem T = 52, což je stále hodnota, která se rovná **průměrnému tvořivému potenciálu**. V tomto případě nelze tvrdit, že u účastníka došlo k zásadnímu zlepšení kreativních schopností, ač na první pohled byl vidět posun v propracovanosti výsledné kresby.

ÚČASTNÍK XX2

Druhý respondent získal v testu TSD-Z B celkem padesát čtyři bodů, což je **mi-mořadné zlepšení oproti prvnímu vytvoření**. Nejzásadnější zdokonalení měl proband v kategorii grafického spojení (Vz), překročení hranice závislé na figuře (Bfu) a ve znázornění perspektivy (Pe).

	Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
A	6	5	4	1	6	6	0	0	3	0	3	3	3	2	39
B	6	2	5	5	5	6	6	6	4	0	3	0	3	2	54

Tabulka VII - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX2

Svou práci nazval „Uctívání do neznáma“ a po převodu bodů měl proband v závislosti na svém věku T = 66. V tomto případě respondent překročil na stupnici o dvě kategorie a **z průměrných schopností se dostal do kategorie vysoce nadprůměrných kreativních schopností**.

ÚČASTNÍK XX3

Třetí respondent získal v testu TSD-Z B celkem padesát dva bodů, což je po konverzi dle jeho věku T = 65 a to znamená, že se **posunul ze skupiny s nadprůměrným kreativním potenciálem do skupiny s vysoce nadprůměrnými kreativními schopnostmi**.

Svou práci pojmenoval „Pohled na NY z vrchu“ a byla ohodnocena větším množstvím bodů z důvodu využití zcela nových prvků (Ne) a použití symboliky (Ukc).

	Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
A	6	5	1	0	6	6	6	6	3	0	0	0	3	2	44
B	6	6	5	0	6	6	6	6	3	0	0	3	3	2	52

Tabulka VIII - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX3

ÚČASTNÍK XX4

Respondent XX4 získal v testu TSD-Z celkem padesát sedm bodů. Své schopnosti vylepšil v téměř ve všech hodnocených kategoriích. Využil všechny ze zadaných fragmentů, téměř všechny fragmenty také dokreslil a do figury přidal čtyři nové prvky. Zároveň se mu podařilo všechny prvky spojit jak graficky, tak spolu souvisely i tematicky. Nebál se překročit hranici figury a nekonvenčně využil předložené fragmenty.

	Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
A	4	3	3	1	4	0	0	0	5	0	3	0	0	5	28
B	6	5	4	6	6	6	6	6	5	0	0	3	3	1	57

Tabulka IX - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX4

Figura, kterou zobrazil, vtipně reagovala na současný problém z pracovního prostředí, a z toho důvodu dala hodnotitelka za název „Jim ujíždí vlak“ v kategorii humor (Hu) pět bodů. V závěru účastník autorce sdělil, že tento obraz se mu zjevil na nepopsaném archu a pouze jej podle své představy překreslil.

Účastník XX4 **dosáhl z ze skupiny největšího posunu** z hlediska hodnocených kategorií a **bylo možné jasně pozorovat vliv použití technik na podporu kreativity** kde se v rámci kreativních workshopů nahlíželo z různých úhlů pohledu na problém v současném pracovním projektu. Proband reflektoval na testový arch papíru svůj postoj k problému velmi kreativním způsobem.

ÚČASTNÍK XX5

Třetí respondent získal v retestu TSD-Z celkem čtyřicet pět bodů (T = 61), což po konverzi dle jeho věku znamená, že se stále pohybuje v mezích skupiny s **průměrnými kreativními schopnostmi**. Výtvar respondent s názvem „Break through“ byl graficky velmi podobný výtvaru v testu A, ale výsledek byl propracovanější. Na tomto testu pracoval nejdéle z celé skupiny a využil téměř celý časový limit patnácti minut.

	Wf	Eg	Ne	Vz	Vth	Bfa	Bfu	Pe	Hu	Uka	Ukb	Ukc	Ukd	Zf	=
A	5	5	0	1	3	0	6	6	5	0	3	0	0	3	37
B	5	5	2	5	5	0	6	6	5	0	3	0	3	0	45

Tabulka X - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX5

Volné asociační řady

Vymyšlené asociační řady ke slovu „kopr“:

Kopr / koprovka / knedlík / omáčka / oběd / vejce / smetana / káva
káva / dezert / sladký / cukr / sůl / pepř / dochucovadla
dochucovadlo / pepř / sůl / solnička / oběd

Kopr / knedlík / těsto / vajíčko / žloutek / slepice
slepice / kuře / KFC / smažený
smažený / sýr / hermelín / brusinka

Kopr / omáčka / jídlo / talíř / příbor / hrad
hrad / zámek / klíč / svazek / kniha
kniha / číst / psát / opravovat / otravovat

Kopr / hovězí / vejce / knedlík / mouka / houska / sůl / smetana / brambory /
houby / ocet / kyselo

kyselo / Krkonoše / Sněžka / Labská bouda

Kopr / koprovka / knedlík / těsto / kynutí / špajzka / zavařeniny / ovoce / stromy
/ zahrada / nůžky / květiny / louka / slunce

slunce / světlo / paprsky / proud / voda / moře / vlnobití / lodě / plachty / stěžeň
/ piráti / *³

* / bolest / krk / * / * / touha / slast / intimita / něžnost / postel / peřiny / peří /
slepice / kurník / *

Vymyslete využití

Opakující se a obecná využití pro skořápku od ořechů:

- svíčka
- víčko

³ * je v textu použita k nahrazení nepublikovatelných a společensky nepřijatelných slov

- loď
- dekorace
- náhrdelník
- šperk
- krabička na dárek
- razítko
- topné palivo
- zbraň
- panák
- pepřenka / solnička
- hudební nástroj (chrastítko)
- podložka
- součást kompostu
- forma na odlití cínu
- forma na perníčky
- štít
- naběračka
- hrnec

Konkrétnější a originálnější využití:

- postýlka pro myšky
- hračka pro kočky
- krmítko pro ptáky
- odposlouchávací zařízení
- nástražné zařízení
- sluchátka
- protéza pro šneka
- květináč pro bonsai
- náboj do praku
- zarážka do dveří
- podrážka pro boty
- brýle na karneval
- přilba pro vojáky
- protiatomový kryt

- rezervoár na vodu
- amfiteátr
- mravenčí koloseum
- model pro aerodynamický návrh nové družice
- náhrada za oko
- náhrada za unavený měsíc
- dům pro setkávání sekt
- ozvučení pro dabing

Co by se stalo kdyby

Vymyšlené důsledky rozcvičky „Co by se stalo, kdyby nebylo možné měřit čas“:

- lidé by tolik nespěchali,
- nebyl by možný pokrok nebo by nebyl tak rychlý,
- všichni by byli flegmatictí,
- vše by bylo chaotické,
- je to nesmysl, protože vždy se bude měřit čas,
- lidé by se orientovali podle něčeho jiného, třeba podle západu nebo východu slunce,
- pravděpodobně by se objevil někdo, kdo by začal měřit čas,
- nebyla by možná globalizace, trhy jsou závislé na čase,
- vše by bylo pomalejší,
- tolik by se toho nestalo,
- našel by se jiný způsob,
- nešlo by se orientovat,
- měli bychom vnitřní psychologické hodiny,
- nikdo by nebyl vystresovaný,
- lidé by byli jako zvířata,
- obyvatelstvo by se zredukovalo,
- koučové by přišli o práci,
- lidstvo by se tolik nerozmnožilo.

Řešený problém: Snížení odpadů v městské části

Bílý klobouk: analytik, fakta, informace

- V centru je veliká koncentrace turistů a popelnice slouží i jako veřejné odpadkové koše.
- Zvýšení počtu odpadkových košů v centru nepomáhá problém vyřešit, ale situaci spíše zhoršuje.
- Je potřeba zabránit tomu, aby lidé neházeli odpadky na zem u popelnic.
- Častější odvoz není možný, bariérou je finanční náročnost svozu odpadu a současná částka je maximální strop.
- Klienti jsou lidé ze starého města, ale řešení není pouze pro ně, ale mělo by být navrženo i pro větší okolí, resp. Pro celou ČR.
- Je potřeba zorganizovat výzkum, ve kterém se zeptáme lidí, kteří v sousedství bydlí, zjistíme i skryté problémy, kterým čelí v souvislosti s odpady.
- Popeláři mají mzdu 19 tis. + přesčasy, celkem tedy 25 tis./ měsíc.
- Ve chvíli, kdy budou jezdit častěji, musí to někdo zaplatit.
- Klient ale nechce platit nic navíc.
- Poměr tříděného a netříděného odpadu je 30/70.
- V prvních třech letech bychom se měli dostat na 50/50 a postupně překloupit další generaci 70/30.

Červený klobouk: city, pocity, intuice

- V historickém centru by mělo být esteticky propracované řešení.
- Lidé chtějí krásné prostředí, dáme jim umělecké koše.
- Popeláři jsou naštvaní, protože si jich nikdo nevšímá.
- S lidmi je potřeba mluvit, zeptat se jich co si o tom myslí, proč třídí a proč netřídí.
- S tou špínou se musí pryč.
- Lidé potřebují něco konkrétního, čeho se mohou chytnout.
- Stále více lidí se cítí špatně protože používají jednorázové plasty.
- Lidé budou chtít řešení problému určitě podpořit, protože jim záleží na tom, kde žijí.

Černý klobouk: kritika, zápory, katastrofické následky

- Znečištění kvůli turistům není řešitelné, město se o to snaží už dlouhou dobu a bezvysledně.
- Častější odvoz bude stát spoustu peněz, není to dlouhodobě udržitelné.
- Hrozí, že koše někdo ukradne.
- Stále se potýkáme s nedostatkem sběrných míst.
- Nikdo nechce popelnice vyvážet, na častější odvoz není dostatek pracovní síly.
- Nikdo nebude chtít platit další peníze za popelnice.
- Kontejnery na třídění jsou daleko od domu.
- Za odnesení odpadu lidé nic nedostávají.
- Lidé nebudou chtít chodit nikam daleko s odpady.
- Lidé nebudou vědět, kam který obal patří.
- Lidé do třídění nebudou chtít investovat svůj čas.
- Čistící linka na PET lahve je velmi drahá a nikdo si jí nebude chtít pořídit.

Žlutý klobouk: optimismus, výhody, pozitivní stránky, příležitosti, možnosti

- Popelnice nebudou tak plné.
- Zvýšení platu popelářům.
- Kampaň na zvýšení poplatku za popelnice.
- Přinutit lidi, aby se víc procházeli. To bude mít pozitivní vliv na jejich zdraví.
- Zařídít dotace na drahé pořízení strojů.
- Řešení rozšířit na celou republiku, ne pouze na úrovni města a zasáhnout tak více lidí.

Zelený klobouk: kreativec, nové pohledy

- Častější odvoz popelnic.
- Oslovit lidi v ulici.
- Zatraktivnění profese popeláře, vyzdvižení její důležitosti a náročnosti.
- Zkusit motivovat lidi, aby vytvářeli méně odpadu.
- Pomoci s odpadovým hospodářstvím ekologičtější cestou.
- Změnit nastavení myšlení lidí a namotivovat je, aby změnili své chování.
- Zálohovat plastové PET lahve.

Modrý klobouk: organizátor

- Vzít inspiraci z jiných zemí, například z Amsterdamu.
- Zorganizovat výzkum s potenciálními zákazníky a zjištění jejich názorů.

Po závěrečné diskuzi se tým dobral k řešení (diagram I), které představuje soustavu jednotlivých pěti kroků, které díky svému vzájemnému působení budou vytvářet synergický efekt.

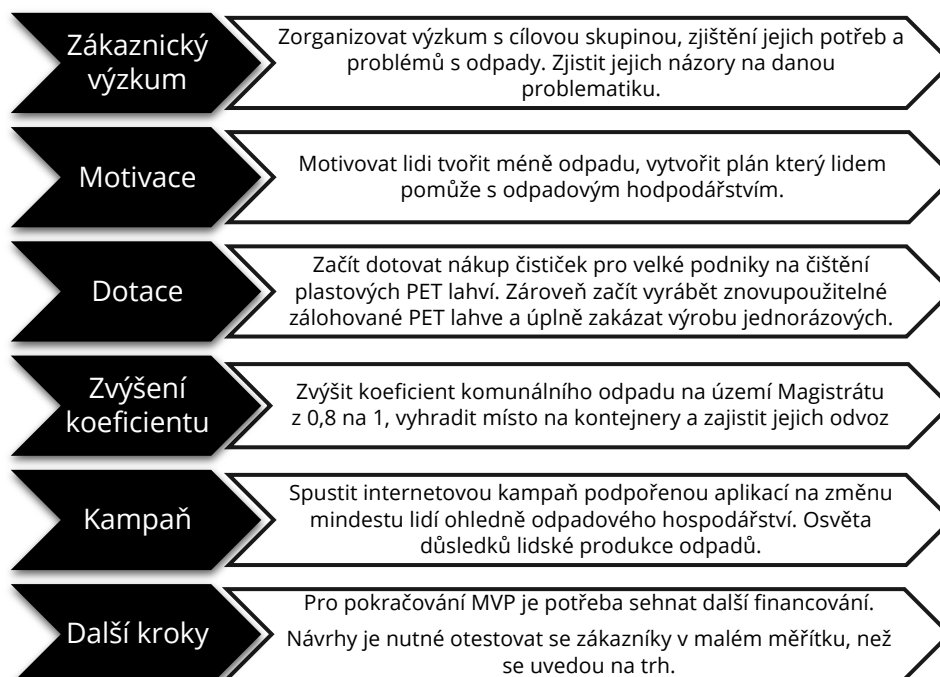


Diagram 1 - Řešení pomocí šesti klobouků myšlení

Vymyslete synonyma

Vymyšlená synonyma pro slovo „přesný“ byla:

- adekvátní
- akurátní
- cílený
- citelný
- daný
- detailní
- dochvilný
- exaktní
- jasný
- kompletní
- konkrétní
- organizovaný
- pečlivý
- podobný
- precizní
- pregnantní
- profesionální
- shodný
- směřující
- specifický
- specifikovaný
- stejný
- strukturovaný
- trefný
- úplný
- včasný
- vyjasněný
- výstižný
- zrcadlový
- zřetelný

Nové názvy

Vymyšlené nové názvy pro slovo „hodinky“ byly:

- cifárky
- ciferničky
- časoběžky
- časoměrký
- časomet
- časosběr
- časosběrna
- časosignálky
- časová díra
- časovačky
- časovky
- časozobrazovačky
- časy
- digošky
- digošky s rukama
- hodinominutovky
- hodinovač
- italský eldorádo
- náramkočasy
- náramkovky
- oběhovky
- odpočítávač
- orientovač
- oznamovač času
- pásovky
- plánovač času
- počítačky
- pojídač času
- potkávky
- proex
- ručkuky
- smrtistroj

- švýcarskej chleba
- tikačka
- truhly
- ukažčas
- vteřinovky
- zápěstnice
- žuluch

Řešený problém: Jak zvýšit zájem o internet na zkoušku zdarma?

Substitute

- Na místo psaných článků využít rozhlas v obcích.
- Vyměnit název projektu.
- Vyměnit vizuál, barvy, písmo komunikace.
- Vytvořit nového poskytovatele internetu (ISP).
- Nahradit za funkční produkt.
- Nesnažit se zasáhnout zákazníky na první pokus, ale komunikovat k nim dlouhodobě a kontinuálně.
- Zařídit lepší modemy.
- Místo obcí se zaměřit i na větší města.

Combine

- Spojit internet s prodejem televizí.
- Testovat s reálným produktem.
- Testovat internet ve spolupráci s poskytovatelem.
- Spojit se s prodejci internetového vybavení.
- Spojit se s doručovateli balíků.
- Spojit se s velkým hráčem jako je O2.
- Dávat zdarma dárky.

Adapt

- Změnit funkci prodejců a více oslovovat lidi na ulici.
- Testování na měsíc zdarma nefunguje, rovnou nabídku a prodej.
- Přidaná hodnota v podobě antiviru zdarma.
- Vysvětlovat co vše hrozí bez antiviru.
- V jedné ulici testovat slabší modemy a v další ulici rychlejší.

Modify

- Změna nejasné nabídky za konkrétní nabídku.
- Přidat ceny na letáky.
- Lepší cena než konkurence.

Put another use

- Cílová skupina – státní instituce.
- Referenční prodej.

- Prodejci jako moderátoři demoakcí.

Eliminate

- Redukovat většinu marketingu.
- Data za celou ČR – výběr nechat na nás.
- Prohodit marketingové aktivity mezi jednotlivé lokality.
- Být pod hlavičkou klienta.
- Nabízet službu před testováním.
- Masivnější kampaň.

Seznam obrázků přílohy č. 1

Obrázek I - Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta A.....	93
Obrázek II - Urbanův figurální test tvořivého myšlení varianta B.....	94

Seznam obrázků přílohy č. 3

Obrázek I - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX1	99
Obrázek II - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX2	100
Obrázek III - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX3	101
Obrázek IV - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX4	102
Obrázek V - Příklad řešení TSD-Z (A) respondenta XX5	103
Obrázek VI - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX1	104
Obrázek VII - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX2	105
Obrázek VIII - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX3	106
Obrázek IX - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX4	107
Obrázek X - Příklad řešení TSD-Z (B) respondenta XX5	108

Seznam tabulek přílohy č. 4

Tabulka I - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX1	110
Tabulka II - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX2.....	110
Tabulka III - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX3.....	110
Tabulka IV - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX4.....	110
Tabulka V - Vyhodnocení TSD-Z (A) účastníka XX5.....	111
Tabulka VI - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX1	112
Tabulka VII - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX2	112
Tabulka VIII - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX3	113
Tabulka IX - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX4	113
Tabulka X - Vyhodnocení TSD-Z (A,B) účastníka XX5	113

Seznam diagramů přílohy č. 6

Diagram 1 - Řešení pomocí Šesti klobouků myšlení	121
--	-----

