

5. S jakými námitkami by se setkal návrh, aby roli moderátora místo řídící osoby pravidelně přebíral člen skupiny?
6. Co patří k nejdůležitějším úkolům a požadovaným schopnostem moderátora?
7. Jaké pozornosti se procesu dostává před a během mítinku?
8. Znáte příklady skupinového nátlaku (groupthink)? Jaké má groupthink následky?
9. Nakolik odpovídá obraz člověka u popsané metody moderování obrazu člověka, který utváří kulturu vaší organizace?

Literatura

- Briegel, K. (2002). *Souverän moderieren: Techniken, Praxisfälle, Checklisten*, Neuwied: Luchterhand.
- Doyle, M. & Straus, D. (1993). *How to make meetings work* (3. vydání). Berkeley, CA: Berkeley Books.
- Hefti, V. (2002). *Lust auf Sitzungen*. Amriswil: Verena Hefti.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2. vydání). Boston: Houghton Muffin.
- Kelsey, D. & Plumb, P. (2007). *Great Meetings, Great Results* (3. vydání). Portland, ME: Great Meetings Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11. vydání). New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Schwiers, J. & Kurzweg, V. (2004). *Seminar Moderation*. Hamburg: Windmühle GmbH.
- Shaw, M. E. (1976). *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Streibel, B. J. (2003). *The Manager's Guide to Effective Meetings*. New York, NY: McGraw-Hill.

8.4 Kreativita a kreativní techniky

Eric Lippmann a André Angstmann

Předkládané úvahy jsou zamýšleny jako úvod k tématu „Kreativita“. Popsány budou významné parametry kreativity: osoba, proces, produkt a okolí. Mimo jiné by měly být prodiskutovány následující otázky: Mohou postoje osoby blokovat kreativní myšlení? Jak je třeba integrovat téma kreativita do cyklu řešení problémů? Co odlišuje kreativní produkt od nekreativního? Jak musí být uspořádáno sociální okolí, aby bylo jedinci k ruce jako podpora kreativity? O kreativních technikách pojednáme na závěr.

8.4.1 Pojem „kreativita“

Jako nadřazený plánujete každoroční výlet své pracovní skupiny. Abyste mohl zahrnout nápady spolupracovníků týmu, dáte do oběhu následující zprávu: „Sdělení: Náš každoroční týmový výlet se bude konat nejspíše na začátku června. **Kreativní** nápady a návrhy přijmu s radostí.“

S jakousi jistotou můžete vycházet z toho, že vaši spolupracovníci umí vysvětlit pojem „být kreativní“. Již rané výzkumné práce (Drehvdahl 1956) dokládají, že pojem „kreativita“ nepotřebuje žádné další vysvětlení k tomu, aby byl dostatečně jednoznačně pochopen. Ve vědě se naopak neprosadila žádná jednotná definice pojmu „kreativita“; ačkoli (nebo právě protože) počet publikovaných výzkumných prací na téma kreativita od 50. let exponenciálně roste. To bylo do podstatné míry iniciováno dvěma událostmi:

Roku 1950 si psycholog a vědec Guilford v „Prezidentském projevu“ Americké psychologické asociaci stěžoval na nedostatek kreativních osob ve vědě a hospodářství Spojených států a požadoval výzkum, zachycení a podporu kreativity. Několik let později (1957) spustila poslední umělá družice Země, která byla Sověty vypuštěna do vesmíru, ve Spojených státech to, co vstoupilo do historie jako „Sputnik šok“. Aby byl vyrovnán technický deficit přírodních věd, byly mimo jiné investovány značné prostředky do výzkumu kreativity. Na konci 60. a na začátku 70. let byla tomuto tématu věnována zvýšená pozornost také v Evropě. V němčině se nejprve objevily shrnující monografie o moderním výzkumu kreativity. Poté, co téma kreativity na konci 70. let upadlo téměř v zapomnění, nastal v polovině 80. let nový vzestup zájmu, který přetrvává dodnes; vzhledem k tolika problémům globalizovaného světa, které si žádají řešení, se není čemu divit (srov. Preiser & Buchholz 2004).

Kmen slova „kreativita“ leží v latinském slovu „creare“. To může být přeloženo jako plodit, rodit, tvořit. Duden popisuje kreativitu jako „vytvářející, tvůrčí sílu“ a slovo „kreativní“ definuje jako „tvůrčí, mající nápady a ty tvořivě uskutečňující“.

Vedle obecného úvodu do tématu kreativity by neměla ujít pozornosti otázka, jak může nadřízený podporovat kreativní potenciál pracovní skupiny. První, pragmatická odpověď může být bezprostředně předjímána: tím, že při práci ve skupinách použije kreativní techniky. Záměrem následujícího výkladu je rozvinout základ pro hlubší porozumění kreativních technik. V textu je proto téma kreativity prohloubeno vysvětlením důležitých určujících nebo ovlivňujících faktorů. Takové určující faktory nebo ovlivňující veličiny jsou také označovány jako parametry.

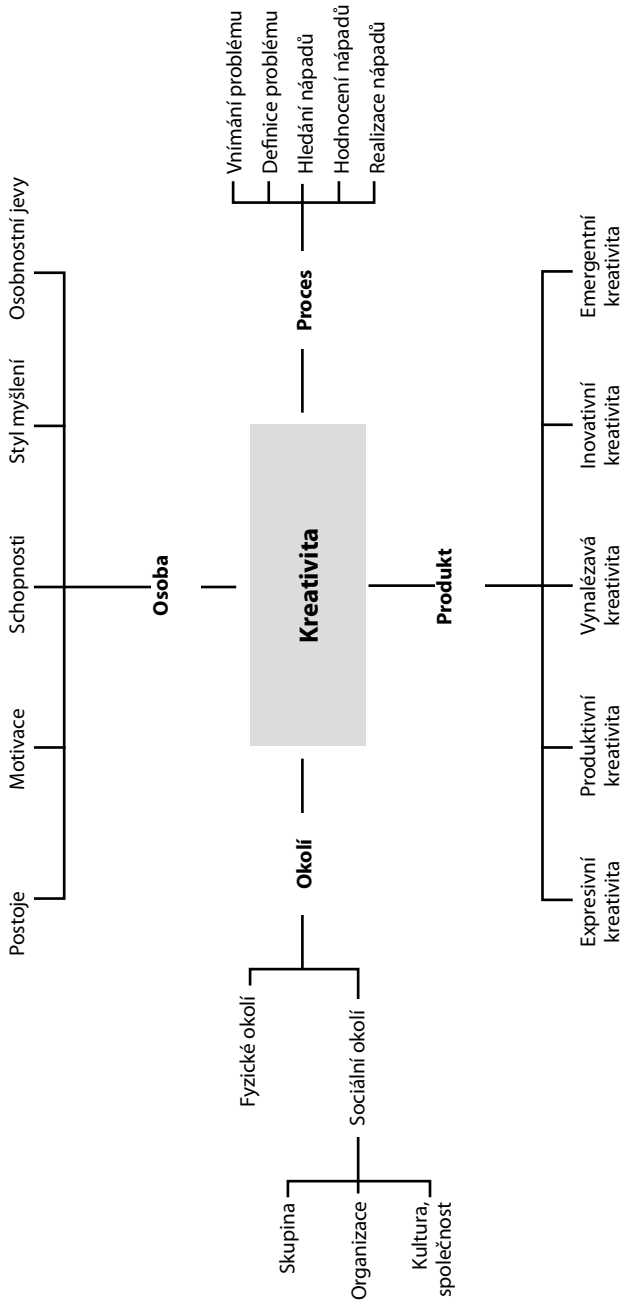
8.4.2 Parametry kreativity

S odvoláním na Sikoru (1976) a rovněž na Preisera a Buchholze (2004) popíšeme čtyři parametry kreativity: osoba, proces, produkt a okolí. Nejprve musí být vysvětleno, nakolik postoje, motivace, schopnosti a osobnostní znaky jedince mají vliv na kreativitu. Nakonec téma kreativity zahrneme do procesu řešení problémů. Poté bude vysvětleno téma „kreativní produkty“ a zaujato stanovisko k otázce, zda a nakolik může mít psychické a sociální okolí vliv na kreativitu.

Přehled parametrů ukazuje obr 8.10.

Osoba

Na kreativní myšlení a jednání jedince působí obzvláště jeho postoje a motivace, ale také schopnosti a osobnostní znaky.



Obr. 8.10 Parametry kreativity (model dle Sikory 1976)

Postoje

Jako postoj chápeme duševní jednání vzhledem k osobě, nápadu nebo věci, spojené s hodnocením nebo očekáváním. V komplexním sociálním okolí pomáhají postoje radit každodenní zkušenosti a dojmy a dávat jim smysl. Na druhé straně mohou postoje vést také k omezení kreativního potenciálu. Postoje by měly vždy tehdy kolidovat s kreativním myšlením:

- pokud ustrnou jako vzorce nebo stereotypy,
- pokud zabraňují přinejmenším dočasně nejistotě, a tak případně vedou k tomu, že je problém ignorován nebo je příliš rychle přijato řešení,
- pokud se starají o permanentní a příliš rychlý výběr mezi relevantním a nerelevantním,
- pokud chtějí dosáhnout kontinuity vzhledem k měnící se situaci,
- pokud fungují jako prostředek sociálního přizpůsobení se konformitě.

Podstatný požadavek, který je třeba klást na různé kreativní techniky, nutnost přinejmenším dočasného rušení platnosti popsaných negativních účinků. Kreativní techniky zpravidla předvídají, že hodnocení nápadů je časově odděleno od jejich shromažďování. Tak by bylo částečně dbáno na omezení „příliš rychlého výběru mezi relevantním a nerelevantním“. Rozhodující je, zda se s pomocí použitých kreativních technik podaří odbourat postoje blokující vnímání a myšlenkové procesy. Kde se to nepodaří pomocí techniky, je úkolem nadřízeného rozpoznat postoje skupiny bránící kreativité a případně se pokusit je modifikovat dodatečnými informacemi.

Motivace

Nejprve bychom se měli věnovat otázce: Co člověka motivuje k tvůrčím výkonům? Nebo: Proč jedná jedinec kreativně?

Tak jako hovorově hodnotíme člověka s nechutí k práci jako někoho, „kdo zkrátka není na práci“, mohli bychom o kreativně jednajícím člověku říci „ten vždycky pozná, že se něco musí udělat a že jsou důležitá nová (kreativní) řešení.“ To může být v odborné literatuře vyjádřeno formulací, že kreativně jednající lidé mají velký cit pro mezery v komplexitě okolí. Dále vycházíme z toho, že kreativní osoby obecně mají silnější motivaci k výkonu než méně kreativně jednající lidé.

Méně kreativní lidé se také dají motivovat spíše odměnou z okolí (zvenčí) – například plat nebo zvýšení stupně hierarchie. Naproti tomu kreativní lidé motivováni jsou spíše „zevnitř“ („ze sebe“). Csikszentmihalyi jakožto „badatel štěstí“ vyzkoumal, jak se lidem podaří přivodit zážitky či situace, které je obzvláště naplňují. Takovéto zážitky označil pojmem „flow“, což je jev, který se v pedagogice označuje jako „uskutečnění kontaktu“ a který je rovněž významný pro kreativní činnosti: hranice mezi jedincem a předmětem činnosti je zrušena. U „flow“ je vyzdvižen časový pocit (Csikszentmihalyi 1997; Burow 1999).

Schopnosti

Existují schopnosti, které podporují kreativitu? Kreativita je žádána především tehdy, pokud na otázku nebo problém neexistuje ne jedno správné řešení, ale více správných řešení, které se ve své hodnotě a užitku mnohdy liší.

Aby bylo možné ideální řešení najít, je podle Guilforda (1950) žádoucí **divergentní** myšlení, což jsou myšlenkové procesy, při nichž je třeba vyvinout kvantitativní a kvalitativní množství řešení či ideí (srov. Preiser & Buchholz 2004, s. 32 a násl.). Pro divergentní myšlení mají význam zvláště následující schopnosti:

- citlivost,
- plynulost,
- flexibilita,
- originalita.

Schopnost vůbec poznat problém jako takový, je označována jako citlivost na problém. Plynulost myšlení se vztahuje na celkový počet nápadů, které jsou produkovány v určitém časovém úseku. Oproti tomu je jako flexibilita myšlení chápán počet od sebe jasně se lišících kategorií asociací. Originalita myšlení popisuje vzácnost nebo jedinečnost asociací.

PŘÍKLAD

Následující příklad znázorňuje koncepty plynulosti, flexibility a originality myšlení. Předpokládejme, že je vám položena otázka, jaké vidíte možnosti využití cihly. Máte pět minut čas, abyste vymysleli nápady. První odpovědi mohou například znít: „ke stavbě domu, ke stavbě kostela, ke stavbě školy“. Plynulost vašeho myšlení se vztahuje na počet nápadů, v popsaném případě byly jmenovány tři nápady. Aby byla popsána flexibilita myšlení, je třeba ověřit, zda jmenované nápady popisují rozdílné kategorie asociací. V příkladu bychom mohli přidělit všechny nápady jedné kategorii, totiž kategorii „použit cihlu jako stavební materiál“. Další kategorii bychom mohli vytvořit popisem „použit cihlu jako závaží“. Této kategorii by příslušely odpovědi jako: „jako těžítka na dopisy, jako závaží pro výkresy, aby ve větru neodletěly, atd.“ Čím více kategorií můžeme v odpovědích najít, tím výraznější je flexibilita myšlení. Originalita myšlení se dá určit pouze srovnáním s odpověďmi ostatních osob, resp. skupin. Pokud by se odpověď „použit cihlu jako těžítka na dopisy prokázala jako vzácná, pak bychom ji určili jako originální. Pro většinu kreativních technik můžeme potvrdit, že **podporují** divergentní myšlení, ale použitím určité techniky ještě lidé **automaticky** nemyslí divergentně.

Čím více kategorií můžeme v odpovědích nalézt, tím vyvinutější je flexibilita myšlení. Originalitu myšlení pak lze určit pouze na základě porovnání s odpověďmi jiných osob, resp. jiných skupin osob.

Pro kreativitu jsou ústřední tři další schopnosti: Schopnost restrukturalizace spočívá v tom, že na předměty či informace pohlédneme, uspořádáváme je a využíváme zcela novým způsobem. Restrukturalizace se tedy zaměřuje na nová uspořádání a způsoby pohledu. Schopnost vypracování znamená, že dokážeme přejít od myšlenky ke konkrétnímu a realistickému plánu a tím dovést nápad k praktické realizaci. Poslední schopností je proniknutí, resp. schopnost proniknout v myšlenkách až k jádru problému a nezůstat pouze na jeho povrchu.

Styly myšlení

Styly myšlení jsou nevědomě řízené zvyklostmi v přijímání a zpracování informací a vyvíjejí se při zacházení s duševním stanovováním úkolů.

Náleží k nim:

- kognitivní komplexnost – ochota vzít na vědomí mnohostranné a rozdílné informace a začlenit i námitky,
- impulsivnost a reflexivita – dvě zcela protichůdné tendence, totiž tendence reagovat a soudit spontánně, bez dlouhého přemýšlení, a na druhé straně tendence před posouzením, rozhodnutím či reakcí problém dobře promyslet a zvážit možné následky,
- disponibilita funkcí a funkční otevřenost – schopnost myšlení a otevřenost spočívající v oddělení předmětů od jejich běžné funkce a jejich využití neobvyklým způsobem (např. využití lupy jako soustředěné čočky pro zapalování),
- komplexní a variabilní strategie myšlení a otevřené myšlenkové principy – využití různých strategií myšlení (např. slovně, matematicky, obrazně) a otevřenost vůči různým principům (např. odcizit, rozebrat, chodit oklikou apod.).

Osobnostní znaky

Analyzujeme-li literaturu o osobnostních znacích kreativní osoby, narazíme na různé rozpor a neúplnosti. Nemá proto smysl se domnívat, že existuje konstantní souprava znaků, které vykazují všechny kreativní osoby. Můžeme se ale ptát, které struktury osobnosti napomáhají kreativitě. Následující osobnostní znaky jsou považovány za podporující kreativitu:

- nezávislost v myšlení a chování (nekonformita),
- otevřenost vůči novým zkušenostem,
- zvědavost,
- radost ze hry,
- tolerance ambiguity (ambiguita je dvoj- nebo víceznačnost věcí, ale také slov, hodnot nebo symbolů),
- záliba v komplexních, originálních a víceznačných situacích,
- akceptace a aktivní zpracovávání konfliktních situací.

Styly myšlení a osobnost jednotlivých členů skupiny se vedením nedá ovlivnit. Pragmatický užitek, který můžeme odvodit z výše popsaných výkladů, má vliv na složení skupiny: **Předpokládá**, že výše jmenované znaky osobnosti mohou být dostatečně hodnoceny, proto by do „kreativní skupiny“ měly být přijímány pouze ty osobnosti, které splňují popsané osobnostní znaky.

Kreativita v procesu řešení problémů

Kreativita hraje důležitou roli při konfrontaci s problémy. Cílem následujícího výkladu je zahrnout téma kreativity a v souvislosti s ním projednávané kreativní techniky do procesu řešení problémů. Jako pracovní definice pro výklad je problém chápán jako životní situace, která od skupiny nebo osoby vyžaduje efektivní jednání, které ale ještě není v repertoáru chování kdykoli k dispozici (viz také kapitola 6.3).

Jak jsme se již zmínili u tématu „citlivost“, je rozeznání problémové situace předpokladem pro řešení problému. V rámci procesu řešení problému je tato fáze označovaná jako „**vnímání problému**“.

Význam následující fáze, fáze **formulace problému**, je jasný z rčení: „Problém je napůl vyřešen, když je jasně pojmenován“. Byl-li problém dostatečně přesně definován, je možné přejít k **hledání nápadů**. V této fázi mohou být použity kreativní techniky. (Samozřejmě je kreativita žádána ve všech fázích procesu jako zdroj řešení problému.) Většina technik se zakládá na třech hlavních principech:

- **Princip odcizení** zahrnuje všechny aktivity, které přispívají k vyřešení problému obvyklým způsobem uvažování. Úkolem kreativních technik je umět opustit pole reality na omezenou dobu.
- **Princip odloženého hodnocení** se primárně vztahuje na negativní hodnocení. Ale také pozitivní hodnocení by měla být na okamžik odložena. Zdůvodnění tohoto principu leží ve skutečnosti, že každé hodnocení přerušuje proces hledání nápadů.
- Nakonec je třeba jmenovat ještě **princip „hravého experimentování“**. Popisuje náhodné a nečekané objevy. Tento princip tvoří základ těch kreativních technik, které staví na asociačně teoretickém přístupu.

Po hledání nápadů následuje fáze **hodnocení nápadů** (evaluace). Je možné hodnotu dříve rozvíjených nápadů stanovit s ohledem na problém. Přitom by měla být použita co nejjasnější a nejrozmanitější kritéria.

Konečně v další fázi půjde o uskutečnění nápadů (fáze **realizace nápadů**). Žádné řešení se neuskuteční samo od sebe. V této fázi se diskutuje o realizaci řešení. Zda se nápad v praxi osvědčí, závisí podstatnou měrou na této fázi.

Kreativní produkt

V dosavadním výkladu byly zmíněny kreativní nápady nebo kreativně jednající lidé. Otázku může ale také znít: Co odlišuje kreativní produkt od nekreativního?

Gottlieb Guntern (1991) jmenuje čtyři kritéria:

1. **Originalita.** Produkt musí být originální a jedinečný.
2. **Funkční přiměřenost.** Produkt musí správně plnit své funkce.
3. **Formální dokonalost.** Produkt by se měl líbit smyslům a estetickému úsudku.
4. **Hodnota.** Produkt musí být kompetentními a kriticky smýšlejícími lidmi posouzen jako hodnotný.

DEFINICE

Sikora (1976) poukazuje na Taylora, který se pokouší různé kreativní produkty shrnout do skupin. Rozlišuje pět rovin kreativity. Podle kvality pochází výrobek z jedné z pěti rovin kreativity, které jsou popsány následovně (srov. také Preiser & Buchholz 2004):

- **Expresivní kreativita** se vyznačuje spontaneitou, svobodou bez zvláštních schopností. Je nejzákladnější formou kreativity (například dětské kresby).
- **Produktivní kreativita** je rovinou technické konstrukce. Spontaneita a svoboda jsou omezeny znalostmi a materiálem, individuum se přizpůsobuje realitě (například nová konstrukce světlometu pro nový typ automobilu).

- **Vynalézavá kreativita** ještě nevytváří žádné nové nápady. Objev leží ve vytváření nových vztahů. Objevovány jsou nové cesty, jak vidět staré věci (například argumentace, která vedla od geocentrického modelu světa k heliocentrickému).
- **Obnovující (inovativní) kreativita** znamená hlubší pojetí základních principů oblasti problému a přináší významné inovace (například objevení parního stroje, žárovky nebo telefonu).
- **Emergentní kreativita** vytváří nápady nové „školy“. Restrukturalizace zkušeností se uskutečňuje na tak vysoké úrovni, že na původní zkušenost se stává protikladem (například teorie relativity, kvantová teorie).

Okolí

Kreativní jednání vždy probíhá v sociálním stejně jako ve fyzickém okolí.

Co se týče fyzického okolí, má význam i to, zda je uspořádáno podnětně, tedy tak že podporuje inspiraci a usnadňuje tvůrčí vazby. Při výběru místnosti pro schůzi a konkrétního uspořádání místnosti se kreativě meze nekladou. Má-li například pro definovaný problém v nemocnici zvláštní význam názor pacientek, mohla by se schůze o řešení problémů konat pro ozvláštnění v pokoji nemocných. K tvůrčím proměnným uspořádání pokoje se mimo jiné počítají také schůze a nabídka materiálů a médií. Cílem uspořádání fyzického okolí má být vytvořit okolí podporující kreativitu a nestarat se o zbytečná vyrušení. Hranice často leží blízko sebe.

Jak musí být uspořádáno sociální okolí, aby bylo jedincům k dispozici s ohledem na kreativitu a podporovalo je? Krátkou, výstižnou odpověď podávají následující tři výroky:

- Skupina by měla jedince stimulovat.
- Organizace by měly být připraveny na inovace.
- Kultury by měly tolerovat nekonformisty.

Nakolik **skupina** generuje produktivní řešení jako jedinec, závisí na mnoha faktorech. Mimo jiné je tlak směrem ke konformitě popisován jako omezující produktivitu, v tomto smyslu jako omezující kreativitu (srov. Preiser & Buchholz 2004, s. 76 a násl. a kapitola 8.2).

Připravenost k inovaci v **organizaci** je mimo jiné závislá na tom, jak organizace definuje, resp. interpretuje svůj hlavní úkol (kapitola 2).

PŘÍKLAD

Předpokládejme například, že organizace A a B úspěšně od 60. let produkují elektrické sporáky. Organizace A definuje „produkcí elektrických sporáků“ jako svůj prvotní úkol. Naproti tomu organizace B dovede svůj prvotní úkol dále, když jej pojme jako „produkcí kuchyňských pomocníků“. V tomto hypotetickém příkladě dále předpokládejme, že organizace B mezitím vede v nabídce také mikrovlnné trouby a sklokeramické sporáky, díky potřebě rozpoznané ve správný čas a adekvátně inovativní realizaci. Tak překoná svého dřívějšího konkurenta (organizaci A). Interpretace prvotního úkolu v organizaci A jistě působila jako omezení kreativity.

Další určující veličinou pro připravenost organizace k inovacím představují struktury organizace. Příliš mnoho struktur znamená strnulost, ztrátu flexibility (srov. kapitolu 5) a působí jako omezení kreativity.

Kultura, ve které žijeme, ovlivňuje naše myšlení a chování podstatným způsobem – a jistě ne vždy bez výjimky k tomu nejlepšímu. S ohledem na výše jmenované požadavky by kultura měla tolerovat nekonformisty, i když lze poukázat na rozpor. V západních průmyslových společnostech je jedinec během let, která stráví ve škole a vzděláváním vychováván směrem ke konformismu. Současně je již několik desetiletí pocíťován nedostatek kreativních osob (srov. Preiser & Buchholz 2004, s. 72).

8.4.3 Kreativní techniky

Kreativní techniky zásadně podporují a usnadňují nalézání nápadů a jsou tudíž zpravidla svázány s procesem řešení problémů. Uplatňují se ve fázi hledání nápadů a mnohdy i při jejich vyhodnocování. Flexibilním a zvědavým lidem slouží jako nástroje pro zajištění snazšího toku nápadů. Nepropadněte však iluzi, že vás principiálně tyto techniky udělají kreativními. K tomu, abyste dokázali techniky optimálně využít, potřebujete hravý, zvědavý, otevřený a uvolněný postoj. Vložíte-li do toho všechny své smysly, překonáte i fáze prázdnoty. Pokud vám zvolený nástroj nic neříká nebo dle vašeho názoru není vhodný pro vaše dotazování, vyměňte jej, rozvíňte nebo obměňte. Váš nástroj by měl v ruce respektive v duši dobře sedět.

„Pravidla hry“ pro uplatnění technik

Všechny navržené techniky můžete velmi dobře uplatnit vy sami nebo optimálně i v týmu, pokud budete dbát na určitá „pravidla hry“ (podle Pricken 2006).

Týmová atmosféra

Ověření nových nápadů a postupů je v atmosféře plné humoru a blahosklonnosti a zbavené všeho stresu možné kdykoli. Panuje zde všeobecná důvěra v to, že se člověk nestane terčem posměchu, ani nebude diskvalifikován. Na veškeré nápady je pohlíženo jako na cenné a důležité.

Počáteční zápal

Prostřednictvím objasnění smyslu, ukázání možného využití, vzájemné podpory a hravé soutěživosti vzniká na počátku vysoká motivace. Všem je jasné, o co tu vlastně jde.

Pět smyslů

Než se všech pět smyslů zahřeje na provozní teplotu, vyžaduje to čas. Pro vaše naladění, resp. optimální podnícení všech smyslů si můžete přehrát DVD či CD. Veškeré podklady, obrazy i produkty byste měli mít před sebou, abyste je mohli ze všech možných perspektiv pozorovat a „pohrávat si“ tak s daty.

Jasně formulovaný cíl

Určitě je vhodné, abyste svůj cíl formulovali jako otevřenou otázku a umístili jej na dobře viditelné místo. Co skutečně hledám?

Hodnocení zakázáno

Fáze nalezení nápadů a hodnocení od sebe musíte jednoznačně oddělit. V žádném případě zde neuplatňujte žádnou kritiku. Kvantita předchází kvalitu. Použitelných bývá zpravidla přibližně 10 % vyprodukovaných nápadů.

Vyvarovat se „škůdců nápadů“ a využít je

Škůdci nápadů jsou všudypřítomní v nás i okolo nás, neboť máme tendenci své nápady okamžitě porovnávat s naší pamětí, jež často obsahuje zážitky, které takto jednoduše nefungovaly. Proměňte své škůdce v možnosti dalšího rozvoje. Pusťte se do vědomého hledání ubíjejících frází, abyste je následně mohli proměnit v kreativní možnosti.

Vizualizování

Vizualizujte a načrtněte vše, abyste měli kdykoli přístup k vizuální dokumentaci. Řeč obrazů dává přehled a často otevírá nové způsoby pohledu na věc.

Ping pong nápadů

Nápady si nesmí konkurovat, ale měly by se v souladu rozvíjet. Do svých nápadů zapojte i jinou osobu a všimněte si jejího rychlého toku nápadů.

Pozitivní hledání

Při každém svém nápadu myslíte v možnostech a těšte se z nápadů druhých. Můžete zavést „pravidla hry“. Kdo k určitému nápadu řekne „ne“, musí dát k dispozici nápad nový.

Radost z chyb

Vzájemně připustit chybu předpokládá důvěru. Když se společně učíme a jsme kreativní, náleží k tomu i chyby a odchylky od normy. Jsou dovoleny otázky: „Která největší chyba by se nám mohla stát?“ „Co se z toho naučíme?“ Dělejte chyby a mějte z toho radost!

Vydržet

Dojdou-li nápady, mnozí lidé se příliš brzy vzdají. Vydržte nějaký čas, řekněme 90 minut. Zakousněte se do svých myšlenek. Nenechte se ve fázi prázdnoty v žádném případě vyvést z míry, neboť právě v této fázi často přijdou dobré nápady. Prázdnota je citlivý prostor, který může být vnímán všemi smysly. Přitom se otevírají nové přístupy k pokládání otázek.

Smysl pro humor

Hrajte si jako děti, společně se smějte a chovejte pošetile.

Pauza před hodnocením nápadů

Po fázi produkování nápadů musíte od nich získat určitý odstup. Udělejte si přestávku, projděte se, nechte uplynout noc, dělejte něco jiného.

Výběr nápadů s kreativitou

Myslete na to, že člověk dává přednost věcem důvěrným. Všechno, co je nepříjemné, bývá často ponecháno stranou, přehlíženo a znehodnoceno. A přece se v rozporech většinou skrývá šance pro něco nového a průlomového. Buďte odvážní a použijte kreativitu i při výběru.

Zaznamenejte si tato pravidla a zavěste je na dobře viditelné místo, abyste si je mohli kdykoli připomenout. Záhy zjistíte, že se zpočátku na tato pravidla musíte obracet docela často. A přece časem dojdete cvikem k úspěchu!

Dvě techniky strukturalizace

Následující dvě techniky vám pomohou strukturalizovat kreativní proces, udržet si přehled a hravě zaměřovat různé způsoby myšlení. Při volbě těchto dvou strukturalizačních technik vás podpoří vaše osobní záliby či kultura týmu nebo organizace ... možná budete v týmu vybírat společně a probudíte tak kreativního ducha.

Tyto dvě techniky jsou vlastně klasickými technikami řešení problémů, které jen málo vypovídají o kreativních metodách. Abyste tyto techniky naplnili obsahově, můžete v této souvislosti vybírat z navržených kreativních metod.

Snílek, realista, kritik

Disney v kreativním procesu používal tři židle myšlení neboli tři rozdílné prostory pro tři různé role: snílka, realisty a kritika, které šly na řadu vždy následně po sobě. Vyvíjíme-li určitý nápad, často tyto role promícháváme. Oddělujte tedy neustále jednotlivé role, ale zachovejte přitom jejich následnost. Seděte si na tři různé židle a vyhledejte tři různé prostory. Dbejte však na vyváženost všech tří oblastí.

Provedení

Vždy začněte nejprve snílkem: vyvíjejte vize, budujte vzdušné zámky, překračujte hranice, sněte a fantazírujte!

Poté se staňte realistou a pozorujte prostor. Ptejte se, jak by se vaše sny daly realizovat a jak přitom musíte postupovat. Kdo udělá co, kde, jak, s čím a do kdy?

Na závěr se posaďte na židli kritika a vezměte pod lupu výsledky realisty. Jde to skutečně? Vyplatí se ta snaha? Opravdu to chceme? S jakými problémy je třeba počítat? Kde jsou slabá místa?

Potom se vraťte zpět do pozice snílka a na základě námitek své vize rozšířte, zapracujte do nich všechny kritické body. Následně opět projděte rolí realisty a kritika. Proměňujte tyto tři role stále dokola, dokud jednu svou vizi nevyvinete natolik, aby u kritika obstála.

6 klobouků myšlení

De Bono (1987) vychází z toho, že určitou roli dokážeme přijmout snáze tehdy, nasadíme-li si klobouk. Pro kreativní proces tak navrhuje použít šesti různobarevných klobouků, které si nasazujeme virtuálně či fyzicky. Jednotlivé barvy důsledně oddělujeme. Každý nápad pak můžeme pomocí těchto šesti klobouků prověřit nebo dále rozvíjet.

1. Bílý klobouk zastupuje čísla, data, fakta a má vyjadřovat neutrální a věcnou roli.
2. Červený klobouk symbolizuje emoce, které jsou ve hře při každém nápadu, možnosti řešení a.
3. Zelený klobouk má nechat naše nápady, přání a sny necenzurovaně růst.
4. Žlutý klobouk hledá šance a pozitivní přístupy vyvíjených řešení.

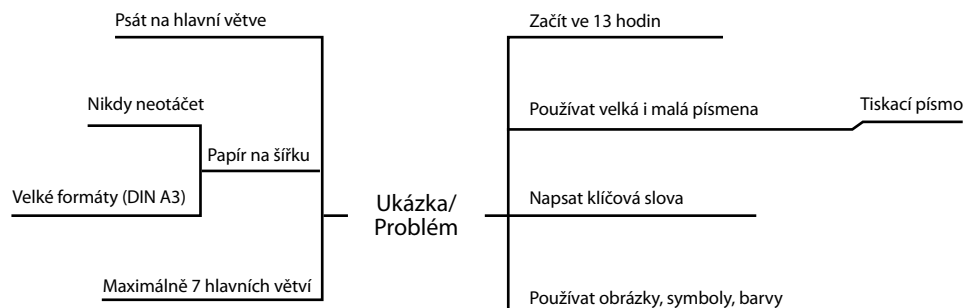
5. Černý klobouk přináší konstruktivní kritiku.
6. Modrý klobouk pak shrnuje, klade prohlubující a otevřené otázky a moderuje ostatní klobouky.

Provedení

Můžete všichni myslet ve stejném klobouku, to znamená, že začnete například s kloboukem bílým a shromažďujete všechna data, čísla a fakta. Nebo role na začátku rozdělíte na různé osoby či skupiny, které pak do rozhovoru vstupují důsledně z této své role. Přitom je užitečně viditelně vyznačit kruh se šesti barevnými segmenty, abyste mohli své myšlenky a nápady ihned zaprotokolovat a vizualizovat.

Myšlenková mapa

Mind map neboli myšlenková mapa⁴ dnes neodmyslitelně patří mezi kreativní techniky, neboť mimo jiné nachází své uplatnění jako metoda protokolu u brainstormingu. Tato technika se vrací zpět k Buzanovi (1996), který ji v 70. letech 20. století vyvinul na základě struktury lidského mozku a pozorování přírody (obr. 8.11).



Obr. 8.11 Pravidla myšlenkové mapy

Provedení

Myšlenkovou mapu lze použít jak samostatně, tak i v týmu. Jak jsme již uvedli, uplatňuje se při brainstormingu, slouží však také ke strukturalizaci nápadů, pomáhá při plánování a shrnutí. Do prostřed papíru (DIN A4 nebo A3 na šířku, flipchart či nástěnka) poznamenejte téma, resp. problematiku. Nyní si můžete vybrat, zda všechno zapíšete a zakreslíte přímo nebo zda budete pracovat s kartami, které vám umožní flexibilní uspořádání. Bezpodmínečně používejte různé barvy, symboly a obrázky, což ještě více podnítlí vaši kreativitu. Podle okolností opusťte původní pravidla a vytvořte svůj vlastní druh duševní mapy.

Varianta: rotující myšlenková mapa v týmu

Skupina by neměla čítat více než 5–6 osob. Všichni mají před sebou list DIN A3, do středu napíší téma a pustí se do hledání nápadů. Přibližně po 3 minutách pošlou všichni své listy ve směru hodinových ručiček dalšímu účastníkovi. Nyní pokračují v práci na myšlenkové mapě

⁴ Podrobně popsána je metoda myšlenkových map v knize Tonyho Buzana *Myšlenkové mapy* (Computer Press 2011).

započaté sousedem. Po třech minutách si listy opět pošlou dál, což se opakuje do té doby, než bude mít každý před sebou svůj vlastní list. Tato metoda se podobá metodě 6-3-5, se kterou se seznámíme později.

Brainstorming

Technika brainstormingu je asi nejoblíbenější a nejrozšířenější metodou hledání nápadů v týmu. Přitom je důležité, že se hodnocení v každém případě musí vrátit na výchozí místo. Brainstorming se zpravidla nehodí pro komplexní problematiku, neboť uvedené asociace detekují příliš mnoho aspektů problému. Pravidla jsme si vlastně již souhrnně představili v rámci všeobecných pravidel hry, můžeme si je však ještě jednou krátce připomenout.

Pravidla

- Nijak nekritizovat.
- Divoké asociace jsou dovoleny.
- Důležitý je tok nápadů.
- Kvantita předchází kvalitě.
- Velmi žádoucí je rozvoj nápadů druhých.

Provedení

Ideálně velká skupina čítá 7–15 osob. Problém je formulován jako otázka, je potřeba ujistit se, že jej všichni pochopili správně a je poznamenan na viditelné místo. Účastníci si ještě jednou krátce představí pravidla. Za určitých okolností může být užitečné, když zvolí jednu osobu, která v případě nedodržení pravidel zasáhne. Jedna osoba vede protokol. Nyní mohou nechat volný průběh asociací. Pověřená osoba zaznamená a případně zvizualizuje vše, co je řečeno. Tak všichni cítí, že jsou bráni vážně a zapojují se i nadále. Pro fázi shromažďování nápadů ponechte 15–20 minut. Vyčkejte, jakmile je fáze hledání nápadů uzavřena, můžete návrhy třídit, kritizovat a hodnotit.

Kámen úrazu u brainstormingu

Kritika či souhlas se vyjadřují neverbálně. Nápady se nejprve „předfiltrují“, neboť účastníci nemají odvahu říci nahlas, co je scestné, protože chybí důvěra v ostatní. Vše skončí příliš brzy.

Varianta: Brainstorming pro jednoho, podle Birkenbihla (1990)

Připravte si stoh kartiček a na každou kartičku napište vždy jeden nápad k vaší problematice. Máte-li u sebe již 30–50 kartiček, promíchejte je a namátkou dvě vyberte. Nechte se oběma hesly dále inspirovat, čímž vyvoláte zcela jiné asociace. Nové nápady opět poznamenejte na kartičky. Na závěr můžete třídit, hodnotit, vybírat a realizovat.

Metoda 6-3-5

Mnohokrát se potvrdilo, že k neplodnějším výsledkům vede následný rozvoj nápadů druhých. Metoda 6-3-5 (obr. 8.12), která je velmi podobná brainstormingu a rotující myšlenkové mapě, využívá právě těchto poznatků. Jednotliví účastníci si sami pro sebe poznamenají své

nápady. Během této fáze se nemluví. Základní nápady se systematicky prohlubují a většinou bývají konkrétnější než u brainstormingu.

Problém/problematika:		
Nápad 1.1	Nápad 1.2	Nápad 1.3
Nápad 2.1	Nápad 2.2	Nápad 2.3
Nápad 3.1	Nápad 3.2	Nápad 3.3
Nápad 4.1	Nápad 4.2	Nápad 4.3
Nápad 5.1	Nápad 5.2	Nápad 5.3
Nápad 6.1	Nápad 6.2	Nápad 6.3

Obr. 8.12 List pro metodu 6-3-5

Pravidla a provedení

Každý ze šesti účastníků obdrží jeden list (obr. 8.12), na který písemně či formou skici zaznamená tři nápady k dané problematice a pětkrát jej ve směru hodinových ručiček pošle dál. K původním třem nápadům přidají účastníci další tři své myšlenky. Mohou přitom rozvíjet již uvedené návrhy řešení, smějí však přidat i nápady zcela nové.

Doporučené časy:

1. kolo: 5 minut
2. kolo: 6 minut
3. kolo: 7 minut
4. kolo: 8 minut
5. kolo: 9 minut
6. kolo: 10 minut

Takto mají účastníci k dispozici dostatek času pro přečtení a další rozvoj nápadů. Metodu lze použít i tehdy, nemohou-li se účastníci sejít osobně. Formulář si mohou předávat například

prostřednictvím e-mailu. Tato metoda může stejně tak dobře fungovat jako následná technika po brainstormingu, a to k prohloubení a dalšímu rozvoji nápadů. Metodu 6-3-5 můžeme doporučit zejména tehdy, hrozí-li nebezpečí, že někdo ve skupině bude až příliš dominantní nebo přetrvávají-li nevyřešené konflikty, které by mohly znemožnit diskusi.

Technika analogie

Analogie (obdoba) využívá podobnosti mezi dvěma strukturami, které však nemají stejnou úroveň rozhodování. Při technice analogie se pokoušíme přenést řešení problému z jedné oblasti na problém v oblasti jiné. Může se stát, že při tom odhalíme staré vzory myšlení a struktury.

Pravidla a provedení

Jako analogii můžeme zvolit obrazy, procesy a techniky, které původnímu problému pokud možno neodpovídají. Po objasnění problému nejprve hledáme různé analogie, z nichž vybereme jednu, která se nabízí jako zásobník nápadů. Nakonec analogii a její znaky, strukturu, funkčnost, chování apod. podrobně popíšeme. V další fázi se pokusíme přenést popsané vlastnosti na aktuální problém, načež je modifikujeme, zhodnotíme, rozhodneme a realizujeme.

Řešení problému metodou analogie

1. Stanovení problému: Jak zacházíme s námitkami ze strany spolupracovníků při zavádění nějaké inovace?
2. Analogie: osel, zed', vězení, fyzika.
3. Volba „zed“: Skýtá ochranu, odděluje a ohraničuje, jednou byla vystavěna kámen po kameni, působí nepřekonatelně, můžeme ji obejít, přelézt, pozorovat ze vzduchu, odstřelit, posprejovat, pomalu odnosit, podhrabat, proděravět ...
4. Přístupy k řešení: Jak zněly námitky vůči ochranné funkci ze strany spolupracovníků? Jak zacházíme se strachem, přetížením, velikostí, nedostatkem sebedůvěry? Kde v každodenní praxi mají námitky hranice? Od čeho nás odděluje inovace? Jak můžeme vzbudit zvědavost jiných stran? Propojení starého a nového, na hranici vzkvétá život. Musíme mít trpělivost a postupovat po malých krocích. Vytváříme barevné plakáty a všude je rozvěšujeme. Poskytneme přehled a uspořádáme zdařilé informační setkání u zdi. Neohlížíme se na námitky. Tvrdě se prosadíme ...
5. Rozšíříme, vyhodnotíme, vybereme a zrealizujeme nápady.

Bisociace

Tento pojem zavedl Köstler (1978) v návaznosti na slovo asociace. Dnes je bisociace základním pojmem kreativity, neboť označuje kreativní metodu spojování pojmů, obrazů či představ z náhodně zvolených oblastí. Tak se k sobě dostanou věci, které k sobě dle obvyklého myšlení nepatří.

Pravidla a provedení

Po objasnění problematiky zvolí skupina obrazy či pojmy, z nichž má radost a které vzbudí její zájem. Obrazy by měly být od původního problému co nejvíce vzdáleny. Nyní je co mož-

ná nejpodrobněji popište. Potom hledejte spojitost s problémem a na závěr řešení rozvíňte, vyhodnoťte a realizujte.

Řešení problému metodou bisociace

1. Stanovení problému: Jak lze optimalizovat image firmy na trhu?
2. Návrhy obrazů: jízdní kolo, kaštan, automat na kávu, PC.
3. Volba obrazu jízdního kola: ekologické, tiché, úsporné, trendové, dobře projede silničním provozem, může být ukradeno, od pohodlného po sportovní, málo zavazadel, relaxace, kondice.
4. Přenesení na problematiku: Firma by musela rozvinout ekologické myšlení a zdůraznit je. Učiníme něco obzvláště trendy, něco, co nelze zkopírovat. Uděláme něco proti stresu a pro kondici našich spolupracovníků.
5. Další rozvoj, vyhodnocení, výběr a realizace.

Varianta „metoda lexikonu nebo dráždivých slov“. Z lexikonu náhodně vyberete určité pojmy a dále pokračujete shora popsáním způsobem.

Varianta „metoda indiánů“ (podle neznámých pramenů se vztahuje na severoamerické indiány). Společně podnikněte procházku, při níž však nemluvíte. Každá osoba si v přírodě vybere jeden předmět, který ji silně zaujme. Zvolené předměty vezmete s sebou a ze všech stran je popište. Mimoto si poznamenávejte své pocity v souvislosti s předměty. Vzniklý seznam nyní přeneste na existující problém.

Osbornův seznam

Američan Osborn na počátku 50. let minulého století sestavil seznam pojmů, které mají cíleně podnítit k novým nápadům. Pracujte s konkrétní formulací cíle či otázek. Seznam a cílové otázky kombinujte. Všechny své nápady napište nebo načrtněte a jděte do hloubky. Zde nabíjíme pozměněnou formu seznamu:

Seznam

- Kde jsou podobné věci, průběhy, organizace, příroda? Co se z toho můžeme naučit?
- Jiné využití? Pro jiné osoby či cílové skupiny? Jiné možnosti využití prostřednictvím pozměnění objektu nebo problému? Nové možnosti nasazení? Síla? Potenciál? Propojení? Další vzdělání?
- Přizpůsobit? Čemu se podobá? Jaké další nápady vsugeruje? Existují paralelní příklady? Co by si z toho člověk mohl převzít? Koho nebo co bych mohl napodobit? Menší tlak? Menší výkon?
- Změnit? Dát mu novou formu? Změnit účel? Změnit barvu, zvuk, vůni, vzhled? Mohl by problém něčemu sloužit?
- Zvětšit? Co může člověk přidat? Učinit jej odolným? Větším? Delším? Silnějším? Těžším? Existuje užitek navíc? Větší náklad? Přehánět? Zdvojnásobit?
- Jak by člověk mohl problém zvětšit? Proč do tohoto problému investujeme tolik energie?

- Zmenšit? Co je zbytečné? Co můžeme vypustit? Menší? Kompaktnější? Nižší? Kratší? Plošší? Rozložit na jednotlivé díly? Menší náklad? Menší záběr? Odejmout energii? Přesměrovat energii a využít ji pro něco jiného ...
- Přetvořit? Nově seskupit součásti? Změnit pořadí? Zaměnit příčinu a následek? Změnit rychlost?
- Obrátit v opak? Jak může člověk dosáhnout opaku žádoucího? Spodní přenést navrch? Zaměnit role? Změnit pozici osoby? Nově uspořádat pořadí? Více či méně tlaku? Tempo? Zadní strana? Co když je problém v normě?
- Kombinovat? Učinit spojení? Výběr? Více objektů připojit k jednomu? Nechat jej spolupracovat s ostatními? Hledat pospolitost?
- Nahradit? Existuje osoba, která by to udělala lépe? Pomoc? Jiné zdroje síly? Jiný materiál? Jiný přístup? Přemístění? Nové prostředí? Nakupovat ze zahraničí? Outsourcing?
- Nedělat nic?
- ...

Technika postavení na hlavu (podle Kleina 2006)

Základem této metody je vědomě způsobená výměna rolí a záměna perspektiv. Problematika je tak postavena na hlavu, tzn. obrácena v opak. Staré způsoby pohledu bývají často pomocí opaku hravě a humorně vyřešeny. Na tuto metodu navazuje hledání nápadů například prostřednictvím brainstormingu.

Technika postavení na hlavu

Výchozí otázka: Jak optimálně naplníme očekávání našich zákazníků?

Opak: Jakým způsobem nenaplníme očekávání našich zákazníků?

8

Identifikace

Identifikování se s jinými rolemi, způsoby pohledu a stanovisky může mnohdy otevřít nové perspektivy. Například: Co by dělaly malé děti v domově důchodců? Co by způsobili pankáči v soukromé bance? Co bych pocítoval jako hotová polévka a co všechno bych nejraději dělal?

Pravidla a provedení

Problém formulujte jako otázku a napište jej na dobře viditelné místo. Účastníci se nyní s produktem, osobou či skupinou osob identifikují ze zcela jiného prostředí, tzn., změni svou obvyklou perspektivu. Ponechte účastníkům čas, aby se mohli lépe identifikovat, možná pomohou i obrazy a předměty. Nyní s touto rolí a z této role produkují nápady. Na závěr nápady uspořádejte, vyhodnoťte, vyberte a zrealizujte.

Myšlenky na závěr

Kreativní techniky lze nejlépe prohloubit tím, že je procvičujete a přehráváte na příkladech. Nenechte se odradit případnými počátečními obtížemi. Abyste brzy dosáhli úspěšných zážitků, zvolte nejprve jednoduché problematiky.

Téma „Kreativita“ jsme otevřeli diskusí o různých parametrech kreativity. V souvislosti s ovlivňujícím faktorem „Osoba“ bylo popsáno, nakolik postoje, motivace, schopnosti a osobnostní znaky působí na kreativní myšlení a jednání. Z toho jsou odvozeny implikace pro práci se skupinami. V následujícím textu bylo téma kreativita zahrnuto do procesu řešení problému a bylo zdůrazněno, jaká kritéria můžeme aplikovat na produkty, aby bylo určeno, nakolik si zaslouží označení „kreativní“. Nakonec jsme vysvětlili úvahy o sociálním i fyzickém okolí, které podporují nebo naopak omezují kreativní techniky. U kreativních technik jsme nejprve uvedli „pravidla hry“ pro jejich uplatnění a rovněž tři možné techniky, které mohou napomoci při strukturalizaci kreativního procesu. Z velkého počtu technik jsme si blíže popsali následující:

- mind mapping neboli myšlenková mapa jako metoda protokolu,
- brainstorming s poukazem na pravidla a časté chyby,
- metodu 6-3-5, která byla vyvinuta z brainstormingu,
- techniku analogií, která pracuje s analogiemi, jež by měly pocházet z životního okruhu, který je problému vzdálen,
- bisociace, při kterých člověk pracuje s náhodně vybranými obrázky,
- Osbornův seznam pojmů, jež mají cíleně podnítit k novým nápadům,
- techniku postavení na hlavu, při níž je problém převeden v opak,
- metodu identifikace, při které se účastníci identifikují s dílčími aspekty či perspektivami.

1. Bylo popsáno, že existují postoje, které vylučují kreativní potenciál. Promyslete si své vlastní postoje (například vzhledem k vaší organizaci, spolupracovníkům nebo nadřízenému). Lze najít kreativitu omezující postoje?
2. Jak byste vytvořili příští týmový výlet? Jaké další úkoly mohou být vaším týmem střednědobě převzaty? Zodpovězte výše položené otázky nebo si zvolte pro vás relevantní otázky a zodpovězte tyto. Ověřte v dalším kroku, nakolik vámi produkované odpovědi vyjadřují plynulost a flexibilitu myšlení?
3. Jaké možnosti podporující kreativitu uspořádání fyzického okolí můžete jmenovat pro své pracovní okolí?

Podněty: Kreativní techniky jsou nejučinněji prohloubeny tím, že jsou procvičovány a prováděny na základě příkladů. Několik úvah by tomu mělo předcházet. Na rozdíl od pravidla brainstormingu, že je důležité množství, nikoli kvalita, můžeme s jistotou pro procvičování různých kreativních technik říci: „kvalita je důležitá, ne množství“. Při popisu kreativních technik se často říká, že účastníci by měli mít z vybraného materiálu radost. To můžeme zcela jistě učinit také kritériem pro výběr kreativní techniky, kterou bychom chtěli prohloubit. Kromě toho je třeba poukázat na to, že první použití určitých technik může být také namáhavé a může zanechat dojem umělosti. S důvěrou roste často také lehkost. V každém případě vám pro začátek doporučujeme zvolit pro vyzkoušení určité techniky jednodušší problémy ke zpracování.

Při představení kreativních technik v předloženém textu jsme vycházeli z toho, že následuje provádění ve skupině. Jednotlivé kreativní techniky lze také provádět jednotlivě s „kreativní obměnou“. Takové obměny a provedení na základě konkrétní definice problému mohou být prvním prohloubením.