



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Kreativitás fejlesztése

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Báthory Németh Andrea

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS ÉS TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS	4
1. MI A KREATIVITÁS?	4
1.1. A kreatív gondolkodás	6
1.2. A kreatív személyiség	7
1.3. A laterális gondolkodás	8
1.4. Az alkotás Flow-élménye	9
1.5. A kreatív környezet.....	11
1.6. Az inspiráló környezet	12
1.7. A tevékenységek rendszerezése.....	13
1.8. Menedzsel a kreativitást!	14
1.9. Menedzsel a kreatív folyamatokat!.....	17
1.10. Flow a munkahelyen.....	19
1.11. Mi a brainstorming?	21
1.12. Mikor veszíti el értelmét a brainstorming?	22
1.13. A brainstorming védelmében	24
2. MI BLOKKOLJA A KREATIVITÁST?	25
2.1. Ha hibázni nem szabad.....	25
2.2. A mikro-menedzselés	26
3. KREATIVITÁS A KÖZIGAZGATÁS RENDSZERÉBEN	36
4. AZ ALKALMAZOTT GYAKORLATOK BEMUTATÁSA, MAGYARÁZATA	38
4.1. További brainstorming-módszerek bemutatása	38
4.2. Az értő figyelem fontossága, nehézségei a kreatív ember számára	40
4.3. A kreativitás felfedezése önmagunkban	41

4.4.	A kreativitást segítő mechanizmusok a gyakorlatok folyamán	41
4.5.	Kreativitást mérő teszt feladatok	42
4.6.	Leggyakrabban használt módszerek bemutatása	43
5.	ÖSSZEGZÉS.....	44
5.1.	Még egyszer röviden	44
5.2.	A vezető hogyan fokozhatja a kreativitást?	46
6.	AJÁNLOTT SZAKIRODALOM.....	47

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Szeretettel üdvözlöm a kedves Olvasót, aki e jegyzetet a kezében tartja.

A szervezet-vezetés című nagy témakörből ez a jegyzet kiragadja a kreativitás, az innováció, a megújulási képesség témakörét.

Jómagam évek óta business coachként (személyre szabott vezetői fejlesztés), trénerként és egyetemi oktatóként dolgozva érzékelem, hogy azoknál a munkahelyi közösségeknél, ahol a kreativitást nagyra értékelik és elfogadják, illetve napi szinten hagyják érvényesülni, ott jó eredményeket érnek el, az alkalmazottak képességeik kibontakozását pozitívan élhetik meg, melyektől az együttműködés, az együtt-gondolkodás révén sikeresessé válhatnak, és valószínűbb, hogy kevesebb stresszel élik meg - különben feszített – teendőiket.

A kreativitás érvényesülése, kibontakozása által a „számíthatok a többiekre” érzés erősíti a munkahely iránti lojalitást

Ez az összefoglaló arra hivatott, hogy a kreativitás felismerését, szerepének fontosságát bemutassa.

A munkahelyen eltöltött magas órák száma is indokolja, hogy az ott eltöltött mennyiségű idő erőteljesen hat személyiségünkre. Az adott csoport, amelybe bekerül a munkavállaló, rendkívüli módon visszahat saját tevékenységére, annak minőségére, a közérzetére, s mivel inkább érzi az ember, hogy a tudása, kreativitása értéként válik elfogadottá, annál inkább válik elkötelezettebbé a dolgozó. A munkatársak a közös célok érdekében együttes kooperációval, a kreativitás elfogadásával, annak támogatásával érik el azokat a célokat, amelyekkel egyre jobban tudnak azonosulni.

A téma feldolgozása a kreativitás megismertetésével kezdődik, majd halad az általános ismérvektől a konkrét felé, a kreativitás alkalmazási lehetőségét taglalva a munka világában.

1. Mi a kreativitás?



Régóta kutatták, mi lehet az oka az emberek közötti különbségeknek. Az egyik személyből miért és hogyan lesz költő, tudós, mesterember vagy más szakmát űző egyén. Mi lehet annak hátterében, hogy egyesek könnyedén alkotnak zeneműveket, festményeket vagy oldanak meg, mások számára lehetetlennek látszó helyzeteket.

Minden történelmi korszakban voltak olyanok, akikre csodabogárként néztek, s voltak olyanok, akiknek nagyságát elismerték a kortársak. A modern korban a genetika is vizsgálja annak okát, miért válhat valakiből nagy ember – vajon csak a gének határozzák meg az egyén kitűnését a tömegből, vagy a környezet, nevelés hatására válik naggyá. Ennek eldöntése nem tartozik a jelen tanulmány tárgykörébe, amennyiben érdekli az olvasót, kiváló tanulmányok és könyvek állnak rendelkezésre, amelyekben bőségesen található információ ebben a témában. Kedvcsinálónak ajánlom Dr. Czeizel Endre műveit: Költők, gének, titkok (2000), A magyar festőművész-géniuszok sorsa (2009).

A kreativitás tárgykörével többek között a pszichológia is foglalkozik. A kezdetekben úgy vélték, hogy a kreativitás velünk született készség, egyfajta kiváltság. A témát csak az 1950-es években Guilford, amerikai pszichológus - aki sokat foglalkozott a kreatív egyének személyiségtulajdonságaival - kezdte el vizsgálni. Az ő nevéhez kötődik az első komolyabb definíció is: „ *A kreativitás alkotóképességet, teremtőképességet jelent, amely során a különféle képességek szerveződése lehetővé teszi az elszigetelt tapasztalatok összekapcsolását, újszerű értelmezését és új formában történő megjelenését.*”

A kreativitás gyakran együtt jár az intelligencia fogalmával, azonban Guilford felhívja a figyelmünket arra a fontos különbségre, hogy a kreativitás *divergens*, azaz széttartó gondolkodásban nyilvánul meg, amely lehetővé teszi egy probléma több oldalról való megközelítését annak megoldása során, illetve az általunk egymástól függetlennek, vagy össze nem illőnek titulált elemek összeillesztését is. Ezzel szemben az intelligencia konvergens (azaz csak egyetlen helyes megoldás lehetséges), és éppen ezért az intelligencia tesztek korlátoznak ítélték meg.

Kutatásának köszönhetően indult el az '50-es évektől az a folyamat, miszerint a hagyományos intelligencia tesztek ideje lejárt, és a helyébe a kreativitás tesztek kell léptetni. Megállapították, hogy nem az intellektuális, hanem az egyéni faktorok a döntőek, illetve hogy a kreativitás egyik alappillére, az originalitás és a divergencia együtt járnak.

A kreativitást számos tényező határozza meg, ezek közül a legjelentősebbek a *fluencia* (könnyedség), a *flexibilitás* (rugalmasság), az *originalitás* (eredetiség), a *szenzibilitás* (érzékenység), az *elaboráció* (kidolgozottság) és a *redefiníció* (újrafogalmazás).

Felmerülhet a kérdés, hogy a fentiek tükrében kit tekintünk kreatívnak? A kreatív személyre általában jellemző az intellektuális hatékonyság, a független gondolkodás és viselkedés, a non-konformitás, az önmegvalósítási/önkifejezési indíték, a pozitív énkép, a magabiztosság, a pszichés kiegyensúlyozottság és az újító szándék.

A kreativitás folyamatának Wallace nyomán két szakaszát különböztetjük meg. Az első az előkészítés, amely során megtörténik a probléma bemutatása, az információgyűjtés, majd a hipotézis felállítása, a cél pedig a félrevezető mozzanatok kizárása. A második szakasz az inkubáció, amely a probléma félre tételén alapul, a lényeg, hogy pihenjünk, szelektáljunk fejben, és ennek eredményeképpen a problémát újra megközelítve más, addig számunkra nem észrevétlen dolgot vegyünk észre benne.

A kreativitás mérésére a pszichológia számos mérőeszközt kifejlesztett: a legelterjedtebb a komplexitás - preferenciát mérő Barron-Welsh¹ művészeti skála, mely az alkotóképességet bizonyos határokon belül méri, de gyakorta használt még a szóasszociációs teszt, a távoli társítások tesztje, a kreatív személyiség skála és a „Lifetime” kreatívskála is.

A pszichológusok szerint a kreativitás fejleszthető, amelynek egyik leghatásosabb módja a rajzoláson keresztül történő önfejlesztés. A legismertebb ilyen technikák a negatív terek figyelése (pl. a fák lombjai közötti rések szemlélése) és lerajzolása, a csukott szemmel történő rajzolás, a rajzon a vonalvastagság megrajzolására való odafigyelés (árnyékos oldalon vastagabb, világoson vékonyabb), vagy bármilyen, általunk választott formának az L-betűből történő rajzolója. A csoportos fejlesztő

¹ Halász L (szerk.). Művészetpszichológia. Második, bővített, átdolgozott kiadás. Budapest: Gondolat Kiadó; 1983

gyakorlatok közül az egyik legkedveltebb az, amikor egy papírlapra mindenki lerajzol valamit, majd a mellette ülőnek adja, aki hozzárajzol a kézhez kapott ábrához, és ez így folytatódik, míg a lap vissza nem kerül az eredeti tulajdonosához.

Mint láttuk, a kreativitás egy igen összetett képesség, amely azonban fejleszthető, így bárki sikeresen javíthatja ezt a rendkívül különleges készségét.

1.1. A kreatív gondolkodás

A kreatív gondolkodás a gondolkodás olyan folyamata, amely tudatosan alkalmazza a megismerési (kognitív) és emocionális (intuitív) módszereket a problémamegoldásokban.

Fázisai:

1. *Előkészítés:* a probléma megfogalmazása nélkül nem lehet feltenni a kérdéseket az intuitív énünknek. E nélkül olyan a gondolat, mint a cél nélküli hajó a tengeren, amelyik csak ide-oda csapódik, de soha nem ér célba. A probléma lehető legpontosabb megfogalmazása alapvető.

2. *Adatgyűjtés:* az adatgyűjtés fázisában a kreatív egyén mindenfajta tapasztalatot és ismeretet felvesz anélkül, hogy azokat előzőleg megvizsgálná, anélkül hogy mérlegelné, mi lehet fontos és mi nem. A kevésbé kreatív ember azonnal sztereotípiák szerint kategorizál. A lehető legtöbb információ begyűjtése a témáról elengedhetetlen.

3. *Inkubációs:* az inkubációs (lappangási) fázis a probléma nem tudatos mérlegelését foglalja magába. Ez a szakasz az egyén számára nyugtalan, frusztrációkkal terhes időszak, amelyben jelentős frusztrációs toleranciára van szükség. Ezt a szakaszt a problémától való eltávolodás időszakának nevezzük. Azaz: foglalkozz mással, az ismeretek a tudatalattiban átstrukturálódnak.

4. *Illuminációs:* az illuminációs (belátási) fázist az „aha” vagy a „heuréka” élmény jellemzi. Ez teljesen önkénytelen mozzanat, melyben az előző szakasz anyaga világos, értelmes felismeréssé alakul át, mely hirtelen bukkan fel. A kreativitás nélküli egyén a belátás fázisához sokkal nehezebben jut el, mert tapasztalatai merev, sztereotip kategóriákba rendeződnek. Örült megoldások „bevillanása” az intuitív térből - azonnal le kell jegyezni, mert eltűnhet, mint az álom.

5. *Verifikációs:* a verifikációs (igazolási) fázisban az új felismerést ellenőrizzük, kipróbáljuk, és egészen addig alakítjuk, amíg meg nem felel a külvilágnak. Ebben a szakaszban jelentkezik a legnehezebb feladat, hogy a szubjektív felismeréseket objektív formákká alakítsuk. Az ötletet "ki kell csomagolni", a problémára vetítve kidolgozni és leellenőrizni.

Az inspirált megközelítés tehát olyan folyamathoz vezet, amely részben nem tudatos szinten játszódik le. A kreatív gondolkodás gátló tényezői a funkcionális rigiditás (megmerevedés), a megszokott fogalom rendszer megkötöttsége, a kategóriák túl sok ismeretből adó merevsége és az elsiertett megítélés.

Többféle értelemben beszélünk a kreativitásról – úgy, mint a kreatív folyamat (az alkotás folyamata), a produktum (valamilyen tevékenység eredménye) kreativitása, a kreatív személyiség jellemzői, és a környezet kreativitása – mennyire ösztönzi a környezet az egyének kreativitását.

A mára már bizonyítottan sikertelenné vált probléma megoldási módszerekről nyilvánvalóan át kell állni másra, amely talán hatékonyabb és esetleg nem csak a túlélést, de a sikerességet is biztosítja. Lehet, hogy a megoldás már eleve bennünk van? A jó megoldásnak mindenesetre nem szabad túl bonyolultnak lennie, mindenki számára hozzáférhető, könnyen alkalmazható, nem igényel nagy befektetést és már rövidtávon is igazolnia kell hatékonyságát. Ez lenne a kreatív/intuitív gondolkodás?

Csikszentmihályi Mihály személye, ha kreativitásról van szó szinte kikerülhetetlen. A chichago-i egyetem pszichológia professzora évtizedeken keresztül végzett kutatásokat az emberi boldogsággal kapcsolatban. A Flow elmélet megalkotója a kreativitásról is tanulmányt írt, melyet *Kreativitás és a Flow* címen jelentetett meg.

Csikszentmihályi szerint „ A „kreativitás” kifejezés sajnos, ahogy a mindennapokban használjuk, túlságosan átfogó. Rengeteg zavart okoz, hogy túl sok mindenre vonatkozik. A tisztánlátás kedvéért legalább három, ezzel a jelzővel illethető jelenséget különböztethetünk meg egymástól.

Az első, hétköznapi beszélgetésekben rendszeresen használt értelemben azokra az emberekre vonatkozik, akik szokatlan gondolatokat fejeznek ki, érdekesek és inspirálók – mondjuk, szokatlanul fürge észjárásúak. Eszerint egy remek beszélgetőpartner, egy széles látókörű és gyors felfogású ember is nevezhető kreatívnek. Amennyiben nem járulnak hozzá valami maradandó jelentőségű dologhoz, az ilyen embereket a kreatív helyett inkább a briliáns jelzővel illetném – és a továbbiakban nem is ejtenék róluk több szót.

A szó második lehetséges értelmezése azokra vonatkozik, akik újszerű és eredeti módon fogják fel a világot. Friss szemmel közelítik meg a jelenségeket, ítéleteik bölcses, s fontos, de maguknak megtartott következtetésekre juthatnak. Ezeket az embereket egyénileg kreatívnek nevezem, és próbálok minél többet foglalkozni velük. Szubjektív jellege miatt sajnos igen nehéz ezzel a fajta kreativitással foglalkozni, bármilyen fontos is azok számára, akik megélik.

Az utolsó értelmezés olyan egyéniségeket jelöl, akik – mint Leonardo, Edison, Picasso vagy Einstein – kultúránkat valamilyen jelentős szempontból megváltoztatták. Ők a „fenntartás nélküli kreatívak.”

1.2. A kreatív személyiség



nevezni:

Mindig is úgy tartották az emberek, hogy a művészek, költők és más kreatív alkotók valahogy mások és misztikusabbak, mint a többiek. Számptalan leírása van a kreatív 'X faktor' jelenlétének. Sok egyedi jel mentén lehet valakit kreatív személyiségnek

Ördögi inspiráció

Több ezer évvel ezelőtt általános felfogás volt, hogy az ihlet istentől ered, és mindenki, akit homlokon csókolt a Múza azt tisztelték vagy félték tőle.

Zsenialitás

A magas szintű alkotókat a mai modern világban is tisztelik, de nem azért, mert az istennel asszociálják őket. Különleges készségekkel rendelkező zseninek mondják őket, mely készségeket mi egyszerű földi halandók nem kaphattunk meg.

Őrüeltség

Kevésbé hízelgő, mint az "ördögi inspiráció" vagy a "zseni" elmélet, ez azt sugallja, hogy a kreativitás az valami mentális betegség mellékhatása (vagy tünete). A következmény az, hogy bár szép dolog, ha valaki képes regényeket és szimfóniákat írni, mindazonáltal nem lehet helyén az esze.

Egyéniség

Hétköznapiabb megközelítés, mint az „inspiráló”, kevésbé csillogó, mint a zseni, de vonzóbb, megközelítés, mint örület - ez az elmélet azt sugallja, hogy a kreatív egyént úgy lehet beazonosítani, mint egy bizonyos „más típusú” személyiség. Mi mindannyian felismerhetjük a sztereotip "kreatív embert". Ahogy Lord Byron írta egyszer: „Örületes, rossz és veszélyes tudni, hogy az vagy. De legalábbis púp a hátadon elviselni önmagad.”

A kutatók eddig is sok időt töltöttek azzal, hogy megpróbálják leírni a "kreatív személyiség" sajátos vonásait, de ez idáig senkinek sem sikerült meggyőzően kimutatni, hogy a legtöbb kreatív ember milyen személyiségtípusnak felel meg.

Tehetség

Szembeülni a kiemelkedő kreatív teljesítménnyel, különösen, amikor világossá válik, hogy az könnyedén, ahogy mondani szokták, csak úgy jön - nagy a felismerés. Arra enged következtetni, hogy a kimagasló kreatív teljesítmény is a veleszületett tehetségnek tudható be. A tehetség is, mint a többi már eddig említett tulajdonság, vagy van, vagy nincs. De e nélkül a kreatív ambíció eleve halálra van ítélve.

1.3. A laterális gondolkodás

Egy másik modern elmélet szerint a kreatívok másként gondolkodnak, mint mások. Ahelyett, hogy a logika jól kitaposott ösvényén haladnának ők „kinéznek a dobozból” és valamilyen egészen egyedi gondolatmenetet követnek, amit Edward de Bono (aki szintén megkerülhetetlen személyiség, ha kreativitásról van szó) laterális gondolkodásként jelölt, és aki szerint a laterális gondolkodás egy elsajátítható készség.



Gondolkodásunk lehet logikus (vertikális) vagy oldalirányú (laterális). A hétköznapijainkban leginkább a logikus gondolkodás szabályait követjük, azaz próbálunk egy felmerülő problémára megnyugtató

választ találni. Mindezt zárt gondolkodási folyamattal: lépcsőről-lépésre haladva építjük fel gondolatainkat, egyből elválasztjuk a helyeset a helytelentől, válaszokat adunk és bizonyítunk.

Kényelemre és gyors megoldásra törekedve igyekszünk a gondolkodás tárgyától nem, vagy csak kis mértékben eltérni, és általában a minimális eredmény elérése garantált is. A logikus gondolkodás kijelölt úton és korlátok között halad. Éppen ezért sokszor a kreativitás gátjává válik, hiszen ha valami nem illik bele a felépített gondolatmenetbe, azt azonnal elvetjük anélkül, hogy megvizsgáltuk volna megvalósulásának következményeit. Azért kell ezzel óvatosan bánni, mert az előbb említett utak és korlátok sokszor csak a gondolkodó fejében léteznek.

Az időnk nagy részét vertikális gondolkodással töltjük, a gondolkodás minősége azonban nagyban függhet attól, hogy a maradék néhány százaléknyi időt képesek vagyunk-e laterális gondolkodással tölteni.

Miben különbözik az oldalirányú és logikus gondolkodás? A laterális gondolkodás nem azonnali válaszra törekszik, így „jut ideje” arra, hogy különféle alternatívákat vessen fel, ha kell, szemléletmódot váltson annak érdekében, hogy a legjobb megoldást találja meg. Ha így gondolkodunk, nem félünk újabb és újabb kérdéseket, lehetőségeket felvetni, mert ezek a véletlenszerű behatások mind-mind a kitaposott útról való letérés lehetőségét rejtik magukban. Ilyenkor nem lépcsőről lépésre (logikusan) gondolkodunk, hanem csak a végeredmény számít, amit akár ugrásszerűen is elérhetünk. Vagyis az oldalirányú gondolkodás célja nem más, mint eltéríteni a gondolkodást a „főútvonaltól”, amelynek határai a kreativitást korlátozzák.

A vertikális gondolkodástól tehát abban tér el a laterális gondolkodás, hogy nem feltétlenül a probléma legyőzésére törekszik, hanem megpróbálja kikerülni a problémát egy radikálisan más megközelítés segítségével, és így képes olyan nem várt megoldások felderítésére, amelyek az ún. „mellékútvonalak” mentén találhatóak.

Az oldalirányú gondolkodás a kívánt hatás elérésére látszólag logikátlan módszereket használ. Többek között ilyen az ingerlés, fogalomalkotás és véletlenszerű behatás. Az ingerlés vagy provokáció például úgy működik, hogy egy eleve hamis állítás (prov.) zökkenti ki az agyat a főútvonalról, ezzel megnyitva az utat a teljesen újszerű (out-of-the box) asszociációk számára. Nem kétséges, rengeteg tényező befolyásolja a kreatív személyiséget, nehéz lenne kijelenteni, hogy ezek közül bármelyik is eredője annak. Aggódni amiatt, hogy a fenti személyiségjegyek közül valami van vagy nincs – teljesen fölösleges.

1.4. Az alkotás Flow-élménye

Csikszentmihályi Mihály munkásságát a boldogság és elégedettség elérésének kutatására szentelte az elmúlt több mint húsz évben. Kutatásainak eredménye alapján kiderült, hogy hiába merül bele az ember az olyan élvezetekbe, mint az evés és ivás, szex és vásárlás, idővel ezek tovatűnnek és csalódást okozva űrt hagynak maguk után. Az igazi boldogságot Csikszentmihályi szerint a tanulás és önmagunk fejlesztése, illetve azok a tevékenységek jelentenek, melyben értelmes kihívásokat győzünk le. Amikor teljesen átérezzük azt, amit teszünk, Csikszentmihályi szavaival „Flow” élményben részesülünk.

„Flow – csaknem automatikus, erőt nem igénylő, erős koncentráció a belső Én feletti uralom segítségével. Gyakran komplex tevékenység végzése közben jön létre, amikor arra ösztönözzük magunkat, hogy valamilyen kihívást jelentő feladatot oldjunk meg.”

Csikszentmihályi Mihály: Flow 1996.

Amikor Flow érzésünk van, akkor teljes mértékben elmerülünk abban, amit éppen teszünk, és még a csúcsteljesítmény elérése is könnyen megy. Az élmény, amiben részünk van, együtt jár az öröm és elégedettség érzésével. Flow élményt sokféle emberi tevékenység eredményezhet - fizikai és mentális is egyaránt. Az atléták csak úgy említik, hogy benne voltam a „zónában”. De nem kell maratont futni, vagy olimpiai érmet szerezni, hogy Flow élményünk legyen – mindannyian megélhetjük, ha valamit egyszerűen csak élvezettel teszünk. A Flow gyakran előfordul művészeti- és kreatív közegben, akkor, amikor az ötletek, képek, érzetek, érzelmek és/vagy szavak úgy tűnnek, mintha könnyedén áramolnának. Ilyenkor a munka maga csupán egy pillanatnak tűnik. A profi kreatívak sokszor erős flow élményről számolnak be, amit az elégedettség érzésével azonosítanak. A kreatív flow az elégedettség erős érzését nyújtja annak, akinek egyszer azt sikerül elérni. Ez több mint egy „kellemes érzés” – ahogy Csikszentmihályi rámutat: Flow-élmény akkor van, amikor valamit teljes erőbedobással teszünk – tehát, ha a cél az, hogy a folyamatok magasabb teljesítményen fussanak, akkor az egyik legfontosabb feladat a Flow minél gyakoribb elérése. Ez nem csak magasabb teljesítményt fog eredményezni, de a kreatív munka iránt érzett motivációt is növeli – ami persze viszont növeli a kreatív teljesítményt.

A FLOW- élmény kialakulásának feltételei:

- 1. Minden lépésnél legyenek tiszták a célok.* Ha tudod, hogy mit akarsz elérni, az értelmet és célt ad a tetteidnek.
- 2. Legyen azonnali visszajelzés, visszacsatolás a tettekre.* Ne csak azt tudd, hogy mit szeretnél elérni, hanem azzal is légy tisztában, hogy amit teszel, azt éppen mennyire teszed jól. Ettől lehetővé válik, hogy az optimális teljesítmény elérése érdekében könnyen korrigálj a tetteiden. És ez azt is jelenti, hogy a Flow élmény csak akkor jelentkezik, ha valamit jól teszel.
- 3. Legyen egyensúly a kihívás nagysága és a saját készségek között.* Ha a feladat túl nehéz, akkor frusztráció lép fel. Ha túl könnyű, akkor egy idő után unalmas. Flow akkor van, amikor optimális egyensúly van a készségek és a feladat nagysága közt. Éberren tart, koncentrált és hatékony lesz ettől a tevékenység.
- 4. A cselekvés és a figyelem egybeolvad.* Mindannyian tapasztaltuk már, hogy csak fizikailag vagyunk jelen, de a tudatunk, az eszünk valahol máshol jár – sokszor még az unalom és frusztráció határán is túl. Flow állapotban teljes a koncentráció, arra fókuszálunk, amit abban a pillanatban teszünk.
- 5. A feladatra történő összpontosítás.* Ha az aggodalmak, félelmek és konfliktusok nem zavarják a tevékenységet, akkor szabadon feloldódunk abban, amit teszünk.
- 6. Nem kell tartani a hibáktól.* A letisztult koncentráció azt jelenti, hogy a teljesítményt nem befolyásoljuk azzal, hogy már az elején félünk a sikertelenségtől vagy attól, hogy nem tudjuk kézben tartani a helyzetet.

7. *Az ÉN-tudat elvész.* Ha feloldódunk magában a tevékenységben, akkor nem gondolunk sem a magunk, sem a rólunk kialakított képre. Amíg a Flow tart egy időre megfeledkezünk arról, hogy kik vagyunk, lehetőséget kapunk arra, hogy lényünk határai kijebbn csússzanak.

8. *Az idő érzékelése eltorzul.* Az órák repülnek, mint pillanat vagy ennek az ellenkezője: néhány óra is éveknnek tűnhet.

9. *Az élmény autotelikussá válik.* Ez az, amikor a dolog önmagában hordja jutalmát: a tevékenység önmagában élvezetes. Ezért említi annyi művész, hogy a legnagyobb elégedettséget a saját munkáján keresztül kapja meg.

1.5. A kreatív környezet

A test környezete még a legelvontabb elmékre is hatással van. Senki sincs védve a külvilág érzékeinkre ható benyomásaival szemben. A kreatív egyének látszólag képesek figyelmen kívül hagyni a környezetüket, és boldogan dolgoznak a leghangolóbb körülmények között is: Michelangelo a Sixtus kápolna mennyezete alatt állványzatán kicsavarodva, a Curie-k szegényes párizsi laboratóriumukban fagyoskodva, megszámlálhatatlanul sok költő pedig lepusztult albérletében írogatva. A valóságban azonban a kreatív egyének élete keretétől szolgáló téri és idői kontextus gyakran észrevehetetlen következményekkel jár. A megfelelő miliő több szempontból is fontos. Az újdonság létrehozását ugyanúgy befolyásolhatja, mint annak elfogadását: következképp nem meglepő, hogy a kreatív egyének azokra a helyekre igyekeznek, ahol fontos dolgok történnek, ahol sikeresek lehetnek. Művészek, költők, diákok és tudósok időtlen idők óta azzal a céllal keresnek fel gyönyörű természeti helyeket, hogy ihletet nyerjenek a fenséges csúcsoktól és a háborgó tengertől. A végső elszámoláskor azonban az fogja megkülönböztetni a kreatív egyént a többitől, hogy függetlenül attól, hogy fényűző vagy nyomorúságos feltételek közé kerülnek, környezetük számára képesek olyan személyes mintázatot nyújtani, amely tükrözi gondolataik és cselekvési szokásaik ritmusát. Ebben a maguk kreálta környezetben megfeledkezhetnek a világ minden más dolgáról, és múzsájuk szavának követésére koncentrálnak.

A hely azért is járulhat hozzá a kreativitáshoz, mert az új ingerek nem egyenlően oszlanak meg. Bizonyos környezetben sokkal sűrűbb az interakció, és ezek több izgalmat, nagyobb gondolati pezsgést biztosítanak; ennél fogva a konvencióktól eleve elszakadni kész személyt arra készítetik, hogy még szívesebben kísérletezzen új dolgokkal, mint akkor, ha egy konzervatívabb, inkább elnyomó közegben maradt volna. A múlt század végén Párizs a világ minden tájáról odavonzotta a fiatal művészeket, akik olyan mámorító légkörben éltek, amelyben egymást váltották az új gondolatok, az új kifejezési formák és az új életmódok, ennek révén aztán további újdonságok születtek.

Mint annyi más dologra, arra sincs recept, hogy minek alapján döntsük el, melyik hely a legalkalmasabb a kreativitás fejlesztésére. Természetesen értelmes dolog az információ és a tevékenység központja felé mozogni; sőt, bizonyos esetekben ez nélkülözhetetlen. Bizonyos tartományokban valóban csak egyetlen hely van, ahol az egyén tanulhat és gyakorolhat. De lehetnek hátrányai is annak, ha ott vagyunk, ahol a tevékenység és ennél fogva a nyomás a legintenzívebb. Hol van a megfelelő hely? Sajnos, nincs egyetlen jó válasz. A kreativitást nem külső tényezők határozzák meg, hanem az egyén szilárd elhatározása, hogy megtegye, amit meg kell tennie. Hogy melyik a legjobb hely, az a személy és a vállalt feladat sajátosságainak közös függvénye. Egy viszonylag

introvertáltabb személy még szeretné tökéletesíteni alakítását, mielőtt színpadra lép. Egy extrovertáltabb személy már karrierje legelejétől élvez a verseny nyomását. A rosszul megválasztott környezet azonban mindkét esetben gátolhatja a kreativitás kibontakozását.

1.6. Az inspiráló környezet

Sok kultúrában él az a hit, hogy a fizikai környezet nagyban meghatározza gondolatainkat és érzéseinket. A kínai bölcsek sokszor vésték verseiket egy szigeten lévő kecses pavilonra vagy egy sziklás kilátóra. A hindu brahminok az erdőbe vonultak vissza, hogy megleljék a látszat mögött rejlő valóságot. A keresztény szerzetesek annyira jók voltak a legszebb természeti helyek kiválasztásában, hogy a legtöbb európai országban régen levonták a következtetést, miszerint azokon a dombokon vagy hegyeken, melyeket mindenképp érdemes megnézni, biztosan épült már zárda vagy kolostor.

Sajnos arra nincs – és valószínűleg soha nem lesz – bizonyíték, hogy a gyönyörű környezet egyértelműen a kreativitáshoz vezet. Tény, hogy számos kreatív zenei, képzőművészeti, filozófiai és tudományos alkotás nem szokványos szépségű helyen született. De nem lehet, hogy ezek az alkotások ugyanúgy megszülettek volna egy fülledt városi síkátorban vagy egy jellegtelen kertvárosban is? Ellenőrzött kísérletek nélkül erre nem lehet válaszolni, és lévén, hogy a kreatív alkotások definíció szerint egyediek, nehéz elhinni, hogy valaha is képesek leszünk elvégezni egy ellenőrzött kísérletet.

A kreatív személyek beszámolóit mégis erősen azt sugallják, hogy gondolkodási folyamataik nem különböznek a fizikai környezet iránt. Azonban, nem egyszerű ok-okozati kapcsolatról van szó. Egy nagyszerű kilátás nem valamiféle csodaszer, ami az új ötleteket betáplálja az elmébe. Inkább arról van szó, hogy azok, akiknek az elméje erre felkészült, szép környezetbe kerülve gondolataik között nagyobb valószínűséggel fedeznek fel új kapcsolatokat, illetve az őket foglalkoztató problémák nagyobb valószínűséggel kerülnek új megvilágításba. Az „elme felkészültsége” azonban elengedhetetlen. Ez annyit jelent, hogy egy jól átgondolt kérdés és a megválaszolásához szükséges szimbolikus készségek nélkül nem jön létre a csoda.

Ha szándékosan gondolkozunk, gondolataink lineáris, logikus – vagyis bejósolható – pályára kényszerülnek. Azonban ha figyelmünket séta közben a látvány köti le, agyunk egy része szabadon olyan asszociációkat létesíthet, amelyek szokványos körülmények között nem jönnek létre. Ez a mentális tevékenység úgyszólván a színpalak mögött zajlik; csak alkalmanként szerzünk róla tudomást. Mivel ezek a gondolatok nincsenek figyelmünk középpontjában, önálló életet élnek. Nem irányítjuk őket. Nem is bíráljuk azokat, s nem fogjuk kemény munkára sem. Természetesen csak az ilyen szabadság és játékosság csalogatja elő a ráérős gondolkodásból az eredeti megfogalmazásokat és megoldásokat. Hiszen amint olyan kapcsolatot találunk, amit helyesnek érzünk, az rögvest tudatossá válik. A bizonyosságot adó kombináció megjelenhet, amikor félálomban fekszünk az ágyban vagy borotválkozás közben, vagy amikor az erdőben sétálunk. Új ötletünk első pillantásra a mennyország hangjának tűnhet, a megoldás kulcsát látjuk benne. Később, mikor megpróbáljuk beilleszteni a valóságba, lehet, hogy kiderül, ötletünk banális vagy naiv volt. Az értékelés és a kidolgozás kemény munkája kell ahhoz, hogy ragyogó pillanatnyi megérezésünket elfogadhassuk és alkalmazzuk. Nélkülük azonban a kreativitás nem lenne az, ami.

1.7. A tevékenységek rendszerezése

A kreatív gondolkodást nemcsak anyagi környezetünk személyre szabásával tudjuk fejleszteni. Egy másik igen fontos módszer, hogy az általunk végzett tevékenységek mintázatait is rendszerezzük. Van, aki biciklizik, és van, aki regényeket olvas; van, aki főz, mások úsznak. Ahogy korábban, itt sincs egyetlen kiemelt módja annak, hogy tevékenységeinket rendszerbe szedjük; fontos ugyanakkor, hogy ne engedjük, hogy a véletlen vagy a kívülről ránk erőltetett rutin automatikusan irányítsa cselekedeteinket.

Fontos a ritmus:

A legtöbb kreatív személy idejekorán rájön, hogy mi a legmegfelelőbb alvás-, evés- és munkaritmus, és ezekhez akkor is tartja magát, amikor nagy a kísértés, hogy máshogy tegyen. Ezek az emberek kényelmes ruhákat hordanak, csak olyan emberekkel beszélgetnek, akiket kellemesnek érznek, csak olyan dolgokat tesznek, amiket fontosnak tartanak. Ezek a sajátosságaik természetesen nem szeretetre méltóak azok szemében, akikkel együtt kell működniük, és nem meglepő, hogy a kreatív embereket furcsának tartják, és általában olyannak, akikkel nehéz jól kijönni. A tevékenységek rendszerezése azonban segít abban, hogy megszabadítsa az elmét a figyelemre igényt tartó elvárásoktól, és lehetővé teszi a valóban lényeges dolgokra való intenzív összpontosítást.

Hasonló kontroll irányul az idő strukturálására is. Egyes kreatív személyeknek rendkívül sűrű időbeosztásuk van, és előre meg tudják mondani, hogy két hónap múlva, csütörtökön délután mit fognak csinálni három és négy óra között. Mások pedig éppen arra büszkék, hogy fogalmuk sincs arról, hogy később a nap folyamán mit fognak csinálni. Megint csak nem az számít, hogy valaki merev vagy rugalmas napirendhez tartja magát; a lényeg, hogy az ember ura legyen saját idejének.

A hosszabb időszakok hasonlóan változatos struktúrát mutatnak. Több Nobel díjas fizikus is azt vallja, hogy az embernek bizonyos időnként egy-egy nagyobb pályaváltásra van szüksége, hogy ne „rozsdásodjon be”. Mások láthatóan tökéletesen elégedettek azzal, hogy egész életük során egyre mélyebbre ásnak tartományuk egy szűk szeletében.

Úgy tűnik tehát, hogy a környezet különféle utakon befolyásolhatja a kreativitást, részben attól függően, hogy a folyamat melyik szakaszában van éppen az egyén. Az előkészítés alatt, amikor az ember azokat az elemeket gyűjti, amelyekből később a probléma előbukkan, rendezett, családi környezet ajánlott, ahol érdekes kérdésekre lehet koncentrálni anélkül, hogy a „valós” világ elterelné a figyelmet. A tudós számára ez a laboratórium, az üzletember számára az iroda, a művésznek a műterem. A következő fázisban, amikor a konkrét probléma kapcsán felmerült gondolatok a tudatosság szintje alatt inkubálódnak, más környezet segíthet. Az új ingerek, a csodás tájak, az ismeretlen kultúrák nyújtotta kikapcsolódás lehetővé teszi, hogy a tudat alatti mentális folyamatok olyan kapcsolatokat hozzanak létre, amelyek valószínűleg nem alakulhatnának ki, amikor a kérdéshez a tapasztalati úton elsajátított lineáris logika alapján közelítünk. Miután pedig a váratlan kapcsolatok elvezettek a felismeréshez, a családi környezet újra jobban elősegíti a folyamat befejezését; a kiértékelés és a kidolgozás hatékonyabban zajlik józan légkörben, ahol a tartomány logikája az úr. Ugyanakkor a leginkább minden pillanatban az számít, hogy közvetlen környezetünket, tevékenységünket és napirendünket úgy alakítjuk, hogy harmóniában legyünk a világegyetem azon kis szegletével, ahol éppen vagyunk.

1.8. Menedzselj a kreativitást!

A kreativitást inkább elfojtani szokták, mint támogatni. Nem lenne igazságos azt állítani, hogy a vezetők szándékosan teszik – az üzleti életben szükséges a szervezettség és az ellenőrzés, de ha ezek túlsúlyban vannak egy szervezetben, akkor az megölheti a kreativitást.

Ahhoz, hogy egy munkahely támogató jellegű legyen, a fókusz a dolgozók szaktudásán, kreatív gondolkodásán és motivációján (különös tekintettel a belső motivációra vagy a kihívás iránt érzett öröme) kell, hogy lennie. Ezek legyenek a legfontosabb fogalmak, ha egy vezető támogatni szeretné a kreatív folyamatokat a csapatában.

Általában a kreativitással kapcsolatban a művészet jut eszünkbe, vagy valamilyen nagyon magas szintű, eredeti ötlet. Az üzleti életben nem elég, ha egy ötlet önmagában eredeti, az is kell, hogy hasznos, megfelelő és gyakorlatias is legyen. Kell, hogy hatással legyen az üzleti eredményekre – nevezetesen a termék vagy szolgáltatás fejlesztésére.

A kreatitás helyét – miután első asszociációja a művészi eredetiség - sokszor tévesen határozzák meg a szervezetben. Ha egy konferencián pl. megkérdezik a vezetőket, hogy hol nem szeretnék kreativitást látni, akkor 80%-uk a könyvelést említi.

Ha kreativitásról van szó, akkor első sorban a marketing és a K+F területére gondol mindenki. De a kreatitás hasznos lehet mindenhol. Gondoljunk csak a kreatív könyvelésre. Ezt a könyvelők találták föl és mennyi pozitív hatása is van az üzletre. Mindezzel együtt a kreativitástól félnek, ha a könyvelésről van szó. De nem csak ott, hanem minden olyan szervezeti egységben, ahol a folyamatok valamilyen rendszer mentén vagy jogi keretek közt kell, hogy működjének. Sok vezető nagyon szűk keretek közt képzeletben csak el a kreativitást a saját szervezetében. Nekik a kreatitás egyenlő egyfajta gondolkodásmóddal – azzal, ahogy valaki egy problémát megközelít. Habár az ötletes gondolkodás csak az egyik része a kreatitásnak, van másik kettő, amely legalább ugyanolyan fontos: a szaktudás és a motiváció. Teresa M. Amabile, aki a bostoni Harvard Business School professzora több mint 20 éve végez kutatásokat a kreativitással, produktivitással és innovációval kapcsolatban. Keresi az összefüggéseket, hogy a munkahelyi élet hogyan hat a kreatív teljesítményre. Arra a következtetésre jutott, hogy a kreatív gondolkodás 3 faktor mentén tud jól működni:



1. *Szaktudás*: technika, folyamat ismeret, és a szellemi ismeretek. Minél szélesebb a szakmai ismeret annál nagyobb lehet az a szellemi tér, amin belül valakinek meg kell oldani egy problémát.

2. *Kreatív gondolkodás készségei*: Ezek olyan adottságok, melyek az egyes egyének személyisége mentén alakulnak ki és meghatározzák, hogy milyen rugalmasan vagy ötletesen oldja meg a problémákat.

3. *Motiváció*: A szaktudás és a kreatív készségek adott erőforrások a kreativitás számára, a motiváció jelenléte azonban az adott személy tetteivel kapcsolatban meghatározó jelentőségű.

A szaktudást és kreatív gondolkodást felfoghatjuk, mint az egyén „nyersanyagát” – ezek a természetes erőforrások, a harmadik faktor – a motiváció – abban lesz meghatározó, amit éppen tesz az illető személy. pl. egy kutató biológus kiváló képzési háttérrel és kiváló képességekkel rendelkezhet a régi problémák újszerű megközelítését illetően. Azonban, ha egy adott munka tekintetében nem motivált, akkor egyszerűen nem fogja azt elvégezni - szakmai tapasztalata és kreatív gondolkodása kiaknázatlan vagy más irányú lesz. A motivációnak nem minden formája hat a kreativitásra egyformán. Amabile arra az eredményre jutott, hogy a kétféle motiváció – külső és belső – közül az utóbbinak van jelentősebb hatása a kreativitásra.

Nézzük először a külsőt, mert ez szokta a legtöbb problémát okozni a munkahelyi közegben. A külső motiváció lehet répa és bot is. Nézzünk egy olyan esetet, amikor a munka jellegét tekintve összetett és igen kreatív problémamegoldó gondolkodást igényel. Tegyük fel, hogy egy gyógyszerkutató szakembert a főnöke motiválni szeretne. Azt ígéri a kutatónak, hogy ha sikerül áttörést elérnie az adott kutatási témában, akkor valamilyen pénzbeli jutalmat ad, ha nem, akkor viszont eltávolítja a cégtől. Természetesen a kutató mindent megtesz, hogy megoldást találjon, azaz motivált lesz. Csakhogy ez a fajta motiváció azt eredményezi, hogy ettől kezdve őt a valami iránti vágy vagy a valamitől való félelem ösztönzi és nem a kutatás öröme, izgalma.

A menedzserek leggyakrabban a pénzt alkalmazzák, amely egy külső motivációs elem. De sokszor ez nem hat ösztönzően, sőt idővel a dolgozóknak a megvesztegetettség érzése kerekedik felül. De még ennél is fontosabb, hogy a pénz önmagában nem fogja a munka iránti kedvet meghozni. A pénzbeli jutalomért nem fogja senki egy varázsütésre érdekesnek érezni a munkáját, ha a szíve mélyén azt unalmasnak tartja. A szenvedély és az érdeklődés – a belső vágy arra, hogy csináljunk valamit – hajtja a belső motivációt. Például a mi történetünk kutatója is sokkal elkötelezettebb, motiváltabb lenne, ha kutatási területének valamely része valamilyen személyes érintettség okán mélyebben érdekelné, vagy a kihívás nagysága indítaná be, vagy a nagy lehetőség felismerése, hogy a még senki által meg nem oldott problémát most ő tudná megoldani. Ha valaki belülről motivált, akkor az a munka iránti elköteleződés, a kihívás és az élvezet miatt van. Tehát a munka önmagában is lehet motiváló. Mindenki akkor a legmotiváltabb, ha munkájában az érdeklődés, a kihívás és az elégedettség a legfőbb hajtóerő.

Sok vállalati kultúrában a bónusz, a fizetésemelés és a jutalom az elsődleges motivációs eszköz. Ennek az a veszélye, hogy, ha csak pénzt vagy egyéb külső motivációs eszközt alkalmaznak, akkor az elvonja a figyelmet a tényleges feladattól, és valószínűleg csökkenti a kreatív teljesítményt. Ha a dolgozók fejében folyton csak a „pénz jár”, akkor kevésbé várhatóak kreatív megoldások tőlük.

Chris Jones a világ egyik legnagyobb reklámügynökségének a J. Walter Thomsonnak a vezetője a fentiekkel kapcsolatban az alábbi a gondolatát osztja meg Winston Fletcher Tantrums and talent c. könyvében (NTC Publication 1999):

„Akik tényleg jók, azok pénzzel nem motiválhatók. Ők maguk állítják saját maguknak a mércét hihetetlenül magasra. Ha több pénzt ígérsz nekik, azzal nem fogod elérni, hogy még ennél is magasabbra állítsák a léceket.”

A fenti idézet egy rutinos kreatív managertől származik és a kreatív teljesítményről szól, de ez bárhol érvényes lehet akkor, ha a munka kihívásokkal teli és összetett. Nagy baj van, ha a motivációs stratégia csak és kizárólag a pénzbeli eszközökről szól. Főleg akkor, ha annak szűkében vagyunk.

A külső motiváció valahonnan kívülről jön: dicséret bónusz vagy az elbocsátástól való félelem. Ide tartozik mindennemű jutalom, mely a munka által elnyerhető – pénz, hírnév, kritikusi-díj, stb. A külső motiváció hosszú távon nem támogatja a kreatív gondolkodást. Önmagában nem biztosíték arra, hogy valaki élvezze a munkáját, valójában azt fogja eredményezni, hogy valamiféle kontrollt vagy megvesztegetést érez.

Ellentétben ezzel a belső motiváció a lelkünk mélyéről fakad. Lehet ez érdeklődés az adott aktivitás iránt, vagy az adott kihívás iránt érzett izgalom. A dolgozók akkor a legmotiváltabbak, ha a motiváció belülről jön. Más szóval, ha munka önmagában motiváló, akkor az alkotást önmagáért élvezik. Tetten érhető akkor, ha az alkotó a festés, az írás, a tánc, a zeneszerzés és bármely más kreatív munka folyamatában feloldódik.

Nagyon plasztikus példákat hoz a művészet, ha a belső és a külső motiváció közti különbséget szeretnénk érzékelni. Erre lássunk egy filmet, ami talán sokak számára ismert: az „Amadeus”-t Milos Forman rendezésében. Mozart filmbéli figuráját a zene iránti szeretet és elkötelezettség teljesen elvarázsolta. Élvezte a felé áradó népszerűséget és elismerést is, ám amikor zenét szerzett, mindent a háta mögött tudott hagyni, minden külső tényezőt kizárt és a zene dallamai hozták lázba. Már nem ő komponált, hanem a zene komponálta őt. A másik oldalon pedig ott van nagy „rivális” Salieri személye, akit csaknem felemésztett az ambíció. A filmben két külön kreatív hozzáállást diagnosztizálhatunk, Salieriét és Mozartét. Egy olyan világban, ahol a művészi képességeket nagyra értékeli, a kreatív, alkotó emberek óhatatlanul is szembetalálják magukat a hírnév a pénz és más megbecsülés csábító erejével. Salierinél ránehezedett a kísértés súlya a kreatív folyamatokra, a középszerűségtől való félelme zavarta a komponálásban. Mozartnál ilyen nem volt, az alkotás perceiben el volt varázsolva. A rendező jól mutatja meg nekünk az igazságot és ezt a kreatív folyamatokkal kapcsolatos tudományos kutatások is alátámasztják.

A Harvard Business School professzora Teresa M. Amabile több kísérletet is folytatott a kreatív motivációval kapcsolatban: kísérletei kimutatták, hogy a belső motiváció magas szintű jelenléte közvetlen hatással van a kreatív teljesítményre, de a külső motiváció, ezzel ellentétesen, még negatívan is hathat.

Egy gyerekekből álló csoportnak azt mondta, hogy fessenek csak úgy, a maguk kedvére, azt, ami tetszik, míg a másik gyerek-csoportnak cukrot ígért a szép képekért. Amikor összehasonlította az első és a második csoport rajzait, minden egyes kísérlet során az első csoport rajzai kreatívabbnak

bizonyultak, mint a másodiké. A külső motiváció (cukor) jelenléte megzavarta az alkotás élvezetét – az alkotó elkezdett aggódni a jutalommal kapcsolatban.

Sok időt emésztene fel, ha a vezetők hatni próbálnának a dolgozók szaktudására vagy azok kreatív készségeire. Sokkal egyszerűbb megtalálni a belső motivációt – és az eredmények is sokkal gyorsabban jönnek. Azok a dolgok, amik növelik a belső motivációt akár kategorizálhatók is: kihívás, szabadság, kapacitás, csapatban betöltött szerep, vezetők biztatása, és a szervezettámogató jelleg.

1.9. Menedzseld a kreatív folyamatokat!

A vezetőnek lehetősége van hatni a kreativitás mindhárom faktorára, nevezetesen: a szakmai hozzáértésre, kreatív gondolkodásra és a motivációra is. Az első két tényezőre hatni elég időigényes és bonyolult, ehelyett inkább a motivációra kell helyezni fókuszot. Nézzük, hogy a vezető milyen eszközökkel támogathatja a belső motivációt:

Kihívás

Ha a vezető ki akarja hozni az emberekből a legtöbbet, akkor mindenkinek a legtesthezállobb munkát kell delegálnia. Ügyeljen arra, hogy körültekintően illessze az embereket ahhoz a munkához, ami a készségek és kreatív képességek szintjén nekik a legmegfelelőbb – így szíthatja fel a legbiztosabban a belső motiváció szikrája. Ha tökéletes az illesztés, akkor az egyben fejleszti a dolgozók képességeit is. Alapvető fontosságú, hogy a feladat nehézségi fokát jól állítsa be a vezető: ne legyen túl könnyű, mert akkor a feladat untatja a dolgozót, de ne is legyen túl magas a lécz, mert akkor túlterhelt és frusztrált lesz – fél, hogy elveszti az uralmát a folyamatok felett. Ahhoz, hogy a vezető a dolgokat jól illesztesse, egymáshoz, alaposan ismernie kell az embereit és a feladat minden részletét. Ehhez az információt begyűjteni fárasztó és időigényes. Valószínű, hogy ez az oka annak, hogy a feladatok igazán hatékony felosztása ritkán sikerül. Valójában a vezetők leggyakrabban azzal ölik ki a kreativitást, hogy nem fektetnek elég energiát az információszerzésbe, ami ahhoz kell, hogy a megfelelő ember a megfelelő munkát kapja. Ehelyett csak „rapid megoldásokat” látunk: aki éppen a legkevésbé leterhelt, az kapja meg a feladatot.

Szabadság

A dolgozók kreatívabban gondolkodnak, ha szabadon hozhatják meg döntéseiket. Döntsék el ők, hogy az adott „hegyet hogyan másszák meg”. Nem a hegy kiválasztásához kell a szabadságot adni, csak ahhoz, hogy a hegyet hogyan másszák meg. Tulajdonképpen a jól megfogalmazott stratégiai célok támogatják legjobban a kreatív gondolkodást. A legfontosabb, hogy akárki is jelölje ki a stratégiai célokat, azt érthetően és világosan vázolja fel. A másik pedig az, hogy ezek a célok reális ideig maradjanak is fixek. Nem könnyű folyamatosan változó célokhoz igazodni, sőt szinte lehetetlen, ha kreatív munkáról van szó. A folyamattal kapcsolatos szabadság növeli a kreativitást, hiszen a személyes autonómia fokozza a belső motivációt és támogatja a dolgozók tulajdonosi szemléletét. A folyamattal kapcsolatos szabadság a szakmai tudás legmagasabb szintjét és a kreatív gondolkodást hozza ki az emberekből. Mire sikerül lezárni a munkát addigra lehet, hogy a teljesítőképességük határán lesznek a beosztottak, de legalább az erősségeik maximális kihasználásával oldották meg a feladatot.

Hogyan lehet a szabadságot „félremenedzselni”?

Ennek két módjával találkozhatunk a leggyakrabban: az egyik, ha a célt túl gyakran változtatják, a másik, ha a célt nem határozzák meg érthetően. Ez szokott ahhoz vezetni, hogy a dolgozók irányt vesztenek, és akkor elveszik a kreatív gondolkodásnak még a lehetősége is.

További gyakori eset, ha a menedzserek csak névlegesen adnak autonómiát, valójában minden lépést kontrollálni akarnak. Ezáltal a dolgozók elvesztik a kockázatvállalási kedvüket, marad a már megszokott régi jó út: „úgy lesz biztos”, ahogy azt a főnök akarja.

Erőforrások

A két fő erőforrás, mely a kreativitást alapvetően befolyásolja, az a pénz és az idő. A vezetőnek e két faktorról nagyon körültekintően kell bánnia. El kell különíteni a pénzt és allokálni kell valahonnan időt is. Ahogy a megfelelő embert kell kiválasztani, úgy az is legalább olyan fontos, hogy a kellő idő és elég pénz is biztosítva legyen, mind az emberre, mind a feladatra. Ha ez nincs meg, akkor a vezető akaratlanul is megöli a beosztottjai kreativitását.

Időfaktor

Vannak olyan helyzetek, amikor a határidő nyomása nem megöli, hanem fokozza a kreativitást. Ilyen például, ha egy konkurens cég piacra lép egy hasonló minőségű termékkel, ilyenkor rendkívül rövid idő áll rendelkezésre, a válaszreakcióra, amihez elvárják a gyors és kreatív megoldások meghozatalát.

Az ilyen helyzetek olyan súllyal nehezednek az egyénre, hogy az már önmagában is felgyorsítja a munkatempót. Valójában az ilyen fajta kihívással teli helyzetek fokozzák leginkább a belső motivációt.

Ennek ellenére, ha egy munkahelyen gyakran használnak előrehozott „hamis” határidőket, az előbb-utóbb megöli a kreativitást. Ez nem csak bizalmatlanságot, hanem idővel kiégést is okozhat a dolgozóknak.

A kreativitás időigényes

A folyamatnak mindig vannak olyan szakaszai, amikor az lelassul, pl. amikor új koncepciót vagy megoldást kell kitalálni vagy csak egyszerűen várni kell a „múzsa csókjára”. Azok a vezetők, akik nem hagynak elég időt az útkeresésre vagy nem hagynak időt az inkubációra azok kétségtelenül a kreativitás útjában állnak.

Egy vezetőnek meg kell találnia a forrásokat

Ez nem könnyű feladat, hiszen a források végesek. Ezt elég fontos a csapatban tudatosítani. További nehézség, ha a rendelkezésre álló erőforrások nagyon kevesek. Pl. Ha a feladat megoldására túl kevés a pénz vagy túl kevés az ember. Sajnos sok menedzser ezt nem veszi észre, kevés emberrel, rövid határidővel „bevállal” feladatokat, mellyel – hibásan - arra ösztönzi az embereket, hogy a kreatív energiájukat újabb erőforrások felkutatására használják az új szolgáltatás vagy termék fejlesztésére fordítandó energia helyett.

Van egy másik erőforrás, amit sokszor figyelmen kívül hagynak a vezetők, az a kreatív környezet. Egy kreatív team számára a vidám, tágas, világos hely ad kellő inspirációt. A kellemes atmoszféra segít a

kreatív gondolatok kiteljesedésében és csaknem olyan fontos, mint a legmegfelelőbb embert megtalálni a neki legmegfelelőbb feladatra.

A csapat jellege

Ha a vezető kreatív ötletekkel-teli csapatot szeretne, akkor nagy körültekintéssel kell azt összeállítani. Látásmód és háttértudás tekintetében a csapattagoknak kölcsönösen ki kell egészíteni egymást. Miért? Mert ha egy csapatban különböző intellektuális háttérrel, más-más kreatív gondolkodásmóddal rendelkező tagok vannak, az ötletek sokszor izgalmas és hasznos módon kapcsolódnak egymáshoz.

A sokszínűség nem minden. A vezetőnek meg kell győződnie három dologról.

Az első: a csapattagok egyformán lelkesedjenek a célért.

A második: az emberek nyilvánvaló jelét adják annak, hogy egymás segítségére lesznek, egymást támogatják a nehéz időszakokban, illetve akkor is, ha a teljesítmény visszaesik.

A harmadik: minden csapattag méltányolja és ismerje fel a másik egyedi tudását és látásmódját, mindazt, amit a közösbe betesz. Ezek a faktorok nem csak a belső motivációt növelik, hanem a szaktudást és a kreatív készségeket is.

Egy ilyen csapat felállításához ismét az kell, hogy a vezető ismerje az embereit és megtalálja azokat, akik közt működik a „kémia”.

Ebből következik, hogy a vezető úgy ölheti meg a kreativitást, ha már eleve homogén csapatot állít össze. A homogén csapat gyakran elég gyorsan tud „megoldást” találni egy adott problémára. Ezek a csapatok sokszor nagyon fegyelmezettek. Azonban ezek a csapatok nem arról híresek, hogy támogatnák egymás kreatív gondolkodását. Itt mindenki azonos gondolkodásmóddal jön és úgy is távozik a meetingről.

1.10. Flow a munkahelyen

Néhány fejezettel ezelőtt áttekintettük a Flow elméleti alapjait, most nézzük meg, hogy nézhet ki ez a gyakorlatban. Akik kreatív tevékenységet végeznek, azok tapasztaltak már Flow-t. Ez a kreatív Flow.

Aki profikból álló kreatív csapatot vezet, annak a kezében ott van a lehetőség, hogy az alkotók Flow-élményét támogassa. Ezzel közvetlenül is pozitív hatást gyakorol a teljesítményre.

Csikszentmihályi szerint a Flow kiszámíthatatlan és nehezen megfogható fogalom. Sok mindennek a finom egyensúlya kell hozzá, azt nem lehet irányítani – sőt a kontrollált tudat csak árt. De pl. a coach-szemléletű vezetésen keresztül is lehetséges ösztönző hatást gyakorolni a teljesítményre, nem hiába ez a vezetési szemlélet a leggyakoribb ott, ahol a kreativitás üzleti alapokon kell, hogy működjön.

Íme, néhány módja annak, hogy a coach-szemléletű vezetés miként segítheti a kreatív-Flow átélését:

1. *Tiszta célok:* a cél kijelölés központi szerepet játszik a coachingban – cél nélkül nincs coaching. Mindig meg kell győződni arról, hogy a cél mindkét fél számára világos, és megvan az egyensúly az inspiráló kihívás és a mérhető cél közt.

2. *Azonnali visszacsatolás, visszajelzés:* az építő kritika és visszajelzés szintén alap dolog. Ha a vezető tiszta, érthető visszajelzéseket ad a kreatív munkákra és a munkahelyi/szakmai viselkedésre, azzal segíti mérni a céloknak megfelelő teljesítményt. Amikor magasan képzett, de sok esetben érzékeny emberekről van szó, akkor nagyon fontos az egyéni motiváció, valamint az adott személyiségnek megfelelő visszajelzés.

3. *A kihívás nagysága és a készségek közti egyensúly:* a vezető olyan feladatot adjon, hogy a képességeket és készségeket fejlessze. Az is fontos, hogy észrevegye, ha valaki túl erősen próbálkozik vagy túl gyengén. Ekkor korigáljon, és támogató vagy kihívást megfogalmazó stílusban vigye tovább a folyamatot.

4. *A cselekvés és a figyelem összeolvadása:* ha valaki „fókuszált”, akkor a tettek, gondolatok és érzelmek egy cél irányában haladnak. Verbális vagy nonverbális jele mindig van annak, ha a dolgozónál minden rendben. Ha a vezető elég érzékeny és észreveszi azt, ha valakinek komoly problémái vannak, akkor azt jelezze felé és derítse ki, hogy mi terelheti el a fókuszálást a munkáról.

5. *Összpontosítás a feladatra:* ha a kreatív személy nehezen fókuszál a munkára, akkor a vezető segíthet a zavaró tényezők kizárásában. Például, ha a zavaró tényező egy kimondatlan konfliktus, akkor átbeszélheti, vagy elmagyarázhatja a valódi okokat az érintettekkel. Ha a dolgozót valamilyen személyes probléma tartja vissza az összpontosítástól, akkor lehet ajánlani specialistát. A vezetőnek lehetősége van arra, hogy minimalizálja a külső zavaró tényezőket is (zaj, egy másik dolgozó igénye, egymás félbeszakítása, stb.).

6. *Tévedés kizárva? Alapszabály:* hibázni lehet – mindaddig, amíg tanulunk belőle. Ha egy kreativitást igénylő feladattal megbízott személy pontos visszajelzést kap a teljesítményével kapcsolatban, és elvárja a vezető, hogy abból tanuljon is, akkor a hibák egyre ritkábbak és egyre kevésbé hat megsemmisítően a kritika. Ha a hangulattámogató, akkor a kreatívak kevesebbet aggódnak a hibák miatt.

7. *Az Én-tudat elvész:* aki kreatív munkát végez, az már bizonyára érezte, hogy teljes mértékben feloldódik abban, amit tesz, és más tudatállapotban van - ez a Flow. A vezető is felhívhatja erre az állapotra a figyelmet – mint vizualizációs elem, fizikai érzés, képzeletbeli hallás – segíthet megtalálni azokat az akciókat, környezetet és más egyéb dolgokat, amelyek Flow-hoz vezetnek.

8. *Elvész az időérzés:* a Flow ezen eleme felfogható, mint a többi „mellékterméke”. Ha valaki munka közben sokszor az óráját nézi, és alig várja, hogy már mehessen, vagy éppen ellenkezőleg, mélyen elragadta a feladat és megfeledezett az időről. Ezek fontos információk, hiszen ebből látszik a feloldódás és a motiváltság jelenléte.

9. *A tevékenység önmagáért jó:* ha valaki jól érzi magát, akkor az idő lepkeszárnyon röppöl – a bölcs vezető mindig észben tartja és figyel az élmények szintjére. Ez nem csak azt jelzi, hogy munka közben jól érzik magukat az emberek, jó a hangulat, sokat nevetnek (hiszen ez sok mindenre jó), hanem azt is, hogy élvezik azt, amit csinálnak. Ha ez így van, akkor nem kell motivációt keresni – és lehet koncentrálni arra, hogy olyan legyen a munka, hogy kizárjon minden külső tényezőt.

1.11. Mi a brainstorming?

A brainstormingot egy látványos hasonlattal élve a kezdetleges, egyszerű gyöngyhalászathoz lehet hasonlítani, ahol egy ember ül a csónakban, míg a társai válogatás nélkül hozzák fel a kagylókat a tengerfenékről, anélkül, hogy megbizonyosodnának róla, van-e bennük gyöngy. Hasonlóképp működik egy mai brainstorming, az ötletek válogatás nélkül hangzanak el, majd, mint a gyöngyhalászat esetében, azok kiértékelése utólag, együtt történik.

Brainstorming a hétköznapokban

Az élet legkülönbözőbb területein rendszeresen találkozunk brainstorminggal. Egy vészhelyzetben összehívott nemzetbiztonsági ülés, egy haditanács, egy családi megbeszélés, egy meccs előtti taktikai értekezlet is mind-mind brainstorming.

Történelmi kitekintés

Már Szókratész és társai is éveket töltöttek szabad légkörű és inspiratív beszélgetésekkel, amelyeket ma meetingeknek hívnánk. Hasonló jellegű eszmecsereket folytattak a fizika óriásai is, Einstein, Heisenberg, Pauli, Bohr, melyek eredményei később a modern fizika alapjául szolgáltak. Az ötletorientált, szabad gondolatcsere gyakorlatának megalkotása pedig Alex Osborn nevéhez fűződik.

Mai általános gyakorlat

A mai brainstormingok nagy része az Osborn-i gyakorlaton alapul, ám azt sokszor nagyon is félreértelmezve, és felületesen alkalmazzák. A „brainstorming” során a problémagazda összegyűjti a cégnél aktuálisan elérhető embereket, beülteti őket egy terembe, aztán a probléma ismertetése után várja az ötleteket, amiket sokszor azon nyomban le is szólnak, kritizálnak, így elvéve az emberek kedvét az újabb ötleteléstől, majd miután összegyűlt 5-10-15 ötlet, azokat megvitatják, hogy melyik miért nem jó, majd további ötletek híján felfüggesztik a brainstormingot. A „Brainstorming” szót gyakran használják akkor is, ha egy beszélgetés vagy értekezlet az ötletek generálásáról szól. Alapvetően ilyenkor az ítékezés mentes közeg könnyed hangulatot teremt és a csapat szokatlan, nem hétköznapi és kreatív megoldásokkal jön elő. A brainstorming kritikusai szerint ezt is lehet rosszul csinálni, ha a brainstorming formális és túl sok szabály között zajlik.

A brainstorming lényege:

A definíció szerint kreatív ülés, melynek egyetlen célja egy ötletsor létrehozása – ötletek, amelyek probléma megoldásaként szolgálnak -, ötletek, amelyek később értékelhetők és továbbfejleszthetők.

A brainstorming legfontosabb szabályai

1. A lehetséges legtöbb ötletet dobd be – minél több ötlet születik, annál nagyobb az esély arra, hogy köztük ott van a megoldást jelentő jó ötlet is.
2. Ne ítélezz! Tilos az ötletek kritizálása, a vita. Ez letöri a lelkesedést és kiöli a kreativitást!
3. Örülj, ha van valamilyen szokatlan ötlet – fontos, hogy kibillenj a mindennapi gondolatmenetből és akár vad és különös ötletekkel hozakodj elő, ha tényleg fontos a kreativitás.
4. Kombináld és fejleszd tovább az ötleteket: ahelyett, hogy az ötleteket bírálod, inkább keresd azokat. Használd egyedi kombinációkra vagy fejlessz további ötleteket belőlük.

5. *Nem számít, melyik ötlet kié, az összes ötlet közös tulajdon.*

Fontos tudni, hogy a brainstorming nem alkalmas teljes problémamegoldásra, ám minden szabályozott kreatív problémamegoldó módszer metodikai és technikai alapja, taktikai része.

Osborn-féle hagyományos módszer bemutatása

Az ötletek megszületéséhez szabályozott folyamatra van szükség, amely a következő:

1. Jelöljük ki a témagazdát/szekcióvezetőt! Nevezzük meg azt a személyt, aki a projektet komplexen menedzseli, az előkészítéstől az utógondozásig. A legfontosabb, hogy professzionális brainstorming-menedzsert találjunk.
2. Jelöljük ki a lejegyzőt! Azt, aki az elhangzó gondolatokat egy mindenki által jól látható helyre rögzíti.
3. Kérjük fel a csapattagokat! A csapatban az adott téma szakértőin túl kívülállók is foglaljanak helyet. A csapat létszáma 4-10 fő legyen.
4. Határozzuk meg a fókuszot! Ez a szempontok, információk összegyűjtése, szelektálása, strukturálása, a probléma és a fókusz meghatározása. Kérjük meg a csapattagokat, hogy előzetesen gondolkodjanak a problémán
5. Válasszuk ki a helyszínt! Alapkellékek: asztal, székek, flipchart, színes markerek.
6. Ráhangolás fázis. Válasszuk ki a ráhangolás (warm-up) módszereit és eszközeit!
7. Szempont-, probléma-, és fókuszismertető fázis. A vezető kellő pontossággal, röviden, összeszedetten mondja el a munka megkezdéséhez szükséges tudnivalókat.
8. Ötletképző fázis. A csapat tagjai a brainstorming szabályai szerint találják ki és mondják el gondolataikat, javaslataikat. Lehet külön szüneteket, vagy gondolkodófázisokat beiktatni.
9. Utógondozás. A befejezés után a szekcióvezető tájékoztassa egy emlékeztető keretében a csapat tagjait az eredményről és a további lépésekről.

Hiányosságok, melyek megnehezíthetik vagy megghiúsíthatják egy brainstorming eredményességét, s ez az öt szimptóma teheti a résztvevők számára negatív élménnyé az alkotóülést.

1. Előkészítés hiánya. Felületes, zavaros, téves probléma meghatározás. Előzetes felkészülés elmaradása, rossz csapatösszeállítás
2. Ráhangoló fázis elhagyása.
3. Határozatlan vezető, gyakorlatlan vezetés. Az alapszabályok ismertetésének elmulasztása, be nem tartása.
4. Téves vezetői felfogás. A probléma mielőbbi áthidalására koncentrálni a megoldások keresése helyett.
5. Időhiány.

1.12. Mikor veszíti el értelmét a brainstorming?

A brainstorminggal kapcsolatban végzett kutatások egyhangúan a *kritizálást* tartják a brainstorming legnagyobb „ellenfelének”. Ilyen például: „Nincs elég jó ötletünk.”

A tanulmányokban összesítették a brainstormingok alkalmával megszületett ötletek mennyiségét és minőségét azokkal az ötletekkel, melyek egyéni munka eredményeként jöttek létre. Arra jutottak,

hogy a csoportos brainstorming kevesebb jó/releváns ötletet eredményezett, mint az egyéni ötletelés. A javaslat az, hogy a csoportos brainstorming előtt mindenki kezdjen vagy magában, vagy párosával ötletelni.

A kritikus szűrő hiánya

Azt mondják, hogy brainstorming azért működik, mert ott kritizálni tilos, így a gondolatok szabadon áramolhatnak. De a kutatások ezt az állítást is megingatták. Az egyik kísérlet során összemérték a klasszikus brainstorming folyamatát egy olyan brainstorming üléssel, ahol az ötleteket egy előre megbeszélt szabály mentén értékelték és a további ötleteket is e mentén generálták. A „kritérium rendszer” csoport tagjai kevesebb, de sokkal magasabb minőségű ötleteket hoztak. A brainstormingban a mennyiség nem egyenlő a minőséggel. A profiknak gyakran okoz feszültséget, hogy olyan meetingen kell ülniük, ahol nem biztos, hogy születnek használható ötletek. Sokszor türelmetlenek, mert ha egy olyan ötlet merül fel, amivel már próbálkoztak, és tapasztalatból tudják, hogy nem működik, akkor sem szólhatnak közbe, mivel az a szabály, hogy nem bírálhatnak.

Gátlás

Egyes megfigyelések szerint, ha a brainstorming gyengén sikerül, akkor annak az is lehet az oka, hogy jó néhányan gátlásossá válnak, ha valaki más előtt kell ötletelniük – főleg, ha ez a valaki a saját főnökük.

Potyázás

Csoportos helyzetben, azok, akik egy kicsit lustábbak, könnyen megbújhatnak a sarokban, szívesen átengedik a terepet a kicsit harsányabb kollégáknak. Ha viszont az a feladat, hogy egyénileg dolgozzanak ki ötleteket, akkor működik a dolog náluk is.

Csak felváltva!

Azokon a meetingeken, amikor felváltva beszélnek az emberek, az ötletek lassabban jönnek. Ha valakinek éppen „beugrik” egy jó ötlete, míg más beszél, akkor várnia kell, míg sorra kerül. Előfordul, hogy mire sorra kerül, már elfelejtette a mondandóját, vagy az már elvesztette a jelentőségét, már nem aktuális. Még ha sikerül is észben tartania a nagy ötletet, ez annyi erőt vesz ki, hogy a következő ötletre már nem marad energiája.

Csapat gondolat

Annak ellenére, hogy mindenkinek az a célja, hogy vad és különös ötletei legyenek, mégis előfordul, hogy a csapat egyszer csak elkezd egymáshoz képest hasonló ötleteket szülni. Ha ez egyszer beindul, akkor nehéz egyedi ötlettel előrukkolni és kockázatos is az árral szemben úszni. Ha nem vezetik a brainstorming ülést megfelelően, akkor előfordulhat, hogy az átalakul „kreatív bizottsággá”, ahol a jó ötletek kompromisszum és megegyezés mentén maradnak fenn a rostán.

1.13. A brainstorming védelmében

Robert Sutton a Stanford Műszaki Egyetem professzora kritikus a kritizálókkal: A probléma az, hogy a brainstorminggal kapcsolatos kutatások szerint túl szigorúak, és nehezen illeszkednek a kreatív munka kihívásaihoz. A kutatások azzal érvelnek, hogy akik magányosan ötleteltek, azoknak 10 perc alatt több gondolatuk van, mint a többieknek, akik ezt csapatban csinálják. A csoportos munka rossz hatással van a „termelékenységre”, mert az emberek csak egymás után juthatnak szóhoz és nem mondhatják el elég gyorsan az ötleteiket.

De összehasonlítani, hogy a kreativitás csapatban vagy magányosan működik jobban, Shutton véleménye szerint elég helytelen dolog. Elég csak megnézni, hogy a kreatív csapatok hogyan működnek. Azoknál a cégeknél, ahol a kreativitás üzleti alapokon működik, mindkét modell egyformán része a napi gyakorlatnak, így soha nem derül ki, hogy hol kezdődik a csapatmunka és hol fejeződik be az egyéni ötletelés. A csoportos brainstorming alkalmával sokszor előfordul, hogy valaki egyszer csak félrevonul, csinál néhány rajzot, felvázol egy ötletet, majd visszamegy, megmutatja a többieknek, hogy erre gondoltak-e.

Sok olyan brainstorminggal kapcsolatos kutatás van, ami nem reális. Sokszor a csoporttagoknak nincs elég tapasztalatuk vagy nem is kaptak felkészítést brainstormingból. Sokszor például pszichológushallgató vezeti ezeket a csoportokat, aki már az elején röviden ismerteti a „szabályokat”, majd követik az utasítást, miszerint töltsenek 10-15 percet egy felvezető történettel. Általában azt a kérdést szokták ezeken a csoportos beszélgetéseken feltenni, hogy „Mi lenne, ha mindenkinek lenne egy extra hüvelykujja?” Ez vicces, de nem olyan probléma, amivel valaha is bárkinek meg kellett volna már küzdenie.

Sutton nem a módszert tartja problémának, hanem azt, ahogy ezt kivitelezik: „amikor a brainstormingot jól és szakszerűen vezetik, akkor nagyon jól támogatja az innovatív gondolkodást.”

Tom Kelly egyetért Suttonal. Kelly a világhírű design stúdió, az IDEO igazgatója, amely többek közt az ügyfelei közt tudhatja az Applet, a Kodakot, a Pepsit és GAP-et is. Több design díjat nyertek, mint bárki más, úgyhogy tudja, hogy miről beszél: „... a probléma a brainstorminggal az, hogy mindenki azt hiszi, hogy már csinálta... sok üzletember úgy kezeli a brainstormingot, mint egy kontrollistát. „Tudsz biciklizni?” vagy „Tudsz cipőt kötni?” Átugranak azon a tényen, hogy a brainstormingot akár lehet művészi szinten is vezetni. Mindig lehet tanulni valamit, mindig lehet fejlődni. Bárki lehet a brainstorming nagymestere.”

A brainstorming az IDEO-nál gyakorlatilag olyan, mint egy vallás, amelyet minden nap gyakorolnak. Mindennek ellenére a brainstorming élvezetes dolog, de csak akkor lehet hasznos, ha ennek a készségeit és technikáját valaki tényleg komolyan elsajátítja.

2. Mi blokkolja a kreativitást?

2.1. Ha hibázni nem szabad

Gyakran tapasztaljuk, hogy ha valaki azt a feladatot kapja, hogy egy adott problémára dolgozzon ki egy *jó megoldást*, akkor először megdermed, lefagy. Ha feltesszük a kérdést, hogy mi lehet a baj, akkor kiderül, hogy ahhoz szoktunk, hogy a környezetünk általában súlyosan bünteti, ha hibát követünk el.

Sokszor csak a megoldást díjazzuk, de azt soha sem értékeljük, hogy milyen kreatív gondolatmenet mentén jutott el az illető. Azok az alkotók vagy szervezetek, amelyek valamifajta kreatív gondolkodás eredményeként értek el másokat túlszárnyaló eredményeket, az átlagtól eltérő felfogásról vallanak a hibákkal kapcsolatban. A hibákat elfogadják, és sokszor arra bátorítják a csapatot, hogy ne féljenek hibázni, mert tisztában vannak azzal, hogy a siker kulcsa hibákban rejlik. Ha el sem kezdted, akkor nem hibázhatsz. Ha nekirugaszkodsz, elkezded, és hibázol, akkor igen, akkor néhányan majd megjegyzik, hogy itt-ott valamit elrontottál. Nézzünk körül a történelemben: egy dolog biztos, sokan nem haboztak és persze hibáztak, ennek ellenére nagy dolgokat tettek.

A londoni székhelyű nemzetközi reklámügynökség a Wieden + Kennedy jó példája annak, ahogyan a kockázatvállalást és a kísérletező kedvet támogatják. A cég hitvallása furcsa módon így szól: „Szeresd a hibát!”, ott a cég blogján, az irodákban és még céges pólókat is készítettek ezzel a szlogennel.

Thomas Edison, aki híresen több száz kísérlet árán tökéletesítette az izzószálat, egyszer azt mondta:

„Én nem hétszázszor buktam el, hanem egyszer sem. Én hétszázszor bizonyítottam be, hogy hogyan nem működik. Ha sikerül megszüntetni azokat az okokat, amiért nem működik, akkor megtalálom a módját annak is, hogy működjön.”

Meg is találta a végén - és nem is kemény munkával. Épp pihent a Battle tó partján, amikor rápillantott a bambusz horgászbotján lévő néhány kóbor bambuszszára és arra gondolt, hogy az izzószál lehetne elszenesedett bambusz is. A villanykörte most egyetemes szimbóluma a kreatív gondolkodásnak.

Lehetőségek

Ösztönözni kell az embereket arra, hogy új dolgokat próbáljanak ki és ne féljenek, hanem inkább tanuljanak a hibáikból. Jutalmazni kell a nyitottságot és az őszinteséget ahelyett, hogy a hibákat a szőnyeg alá söpörnénk. Egy vezető kétféle biztonság politikát folytathat, ha feladatot delegál.

Cselekedj, és csak aztán javasolj – olyan feladatoknál, ahol a hibáknak nincs különösebb következményük.

Javasolj, és csak aztán cselekedj – olyan feladatoknál, ahol a hiba katasztrófához vezethet.

Büntetés csak azért jár, ha valaki a hibáiból nem tanul.

2.2. A mikro-menedzselés

Teljesen érthető és természetes, hogy egy vezető kézből akarja tartani az ellenőrzést: folyamatosan informálódik arról, hogy a dolgok jól haladnak-e vagy sem, és tanácsokkal látja el a beosztottakat. Azonban a kreatív emberek nem állhatják, ha őket mikro-menedzselik. A meghatározás szerint a kreativitás azt jelenti, hogy valaki valamire új megoldást hoz - vagy több új megoldást talál - és nem az egy jó választ adja. Ha a vezető egy adott feladatot a csapat legkreatívabb embereire bízta, ne várjon maximális kreatív teljesítményt, amíg nem adja meg a kellő mennyiségű szabadságot ahhoz, hogy a feladatot a saját elképzelésük szerint oldják meg.

Sok vezető beleszalad abba a hibába, – sokszor még olyan szervezetekben is, ahol a kreativitás üzleti alapokon működik – hogy nem bírja ki, hogy az adott feladatra ne adjon megoldást. Ilyenkor hozza a maga régi jó ötleteit – ami jó is, ha valaki szeret a „kis utánozós majmokkal dolgozni”, és nem, ha egy kreatív csapat vezetője szeretne lenni.

„Hagyd abba a mikro-menedzselést és kezd el coacholni a beosztottjaidat!”

Határozd meg a célokat, amilyen világosan csak tudod, és hagyd az embereknek annyi szabadságot, amennyit csak lehet. Azzal, hogy a kihívást megfogalmaztad már gyorsan jönnek a jó megoldások is. Nyitott kérdéseket kell föltenned, hogy előcsalogasd az ötleteket és egy adott csatornában tudd tartani a folyamatokat. Adj pontos, nem ítélező visszajelzést, hogy segítsd őket a tanulásban és a folyamatos fejlődésben.

A hatékonyság árt a kreatitásnak

A 3M a világ egyik leginnovatívabb cége. Köztudott, hogy sok saját fejlesztésű innovatív terméket gyárt, mint a Thinsulate vagy a Post-it. A senior management nem pihent a babérjain és néhány éve bevezették a Six Sigma rendszert azzal a céllal, hogy majd a minőség és a hatékonyság ezzel tovább fokozódik.

A Six Sigma rendszernek köszönhetően sok olyan terület táruult fel a szervezeten belül, ahol pazarlás és eredménytelenség volt. Fáradhatatlanul dolgoztak azon, hogy ezeket kiküszöböljék. Az eredmény egy teljesítő-képesebb és költséghatékonyabb szervezet lett – de ahogy azt a Business Week egy 2007. június 10-én megjelent cikkében is írja a 3M ennek eredményeként viszont sokat veszített a kreativitásából (At 3M, a Struggle Between Efficiency and Creativity by Brian Hendo – Business Week 2007.). A szigorú mérési eljárások kiölték a variációs lehetőségeket, leszűkítették a mozgástereket és ennek hatására lecsökken a cég kreatív teljesítő-képessége.

A rendszer bebizonyította, hogy a kreatitásnak igen is szüksége van a kísérletezés lehetőségére és a hibákra. Nem minden kísérlet sikerül, de a kísérletek már csak ilyenek. A kreatív iparban minden szervezet megtalálta azokat az egyéni módszereket, amelyek sikeresen kezelik a kockázatokat. Egyik sem próbálja azt megszüntetni. A filmipar például egy csomó kockázatot vállal. Tisztában van azzal, hogy a sok legyártott film közül csak egy lesz olyan sikeres, hogy fedezi majd a többi filmgyártási veszteségét. Továbbá a Google híres szabálya szerint, az ott dolgozó mérnökök munkaidejük 20%-át

egy személyes projektre fordíthatják. Nem lenne a világ egyik leginnovatívabb cége, ha ez házon belül feszültséget okozna, vagy nem ismernék el produktívnak ezt a 20%-nyi munkaidőt.

El kell fogadni, hogy 100%-os teljesítményt és kiemelkedő kreativitást egyszerre nem lehet megkapni. Ha a kreativitás fontosabb, akkor meg kell határozni a „játékidőt”. A Google ezt 20%-ban határozta meg – és jó oka volt rá, hogy nem 50-ben. Meg kell győződnöd, hogy mindenki ugyan olyan jól érti-e a stratégiai célokat. Ha igen, akkor nőni fog a csapatban a felelősségvállalási- és kísérletező kedv.

Ha a kapcsolatépítés tilos

Az emberek az elvégzett munkáért kapják a fizetést és nem azért, hogy a barátaikkal chat-eljenek munka közben, tehát a Facebookozás tilos a munkaidő alatt. Ennél árnyaltabb a helyzet.

A kreativitás – mint láttuk – nem tud mindig 100%-on működni. Kell néha egy kis lazító beszélgetés, akár munkaidőben is. Létrejönnek új kapcsolatok, amik hasznos információforrások is lehetnek – rengeteg lehetőséget kínálnak erre az új online közösségi hálóknak. Nagyobb közösségi hálózatok tagjainak lenni, inspiráló dolog. Kreatív emberekkel megosztani a véleményt pozitív hatással lehet a dolgozók munkahelyi kreativitására, ezért ezt nem csak megtűrni, hanem ha lehet aktívan támogatni is kell - csak ha nem megy a kötelező feladatok elvégzésének a rovására. Persze a szabályokat itt le kell fektetni és azokat be is kell tartani.

A közösségi háló kétélű– növelheti és meg is ölheti a produktivitást. Ha a szervezetben fontos a kreativitás, akkor a tiltás nem jó eszköz.

Megoldás lehet, ha megbizonyosodunk arról, hogy a mindenki egyformán fontosnak gondolja-e azt, hogy első a munka. Legyenek tiszta szabályok hogy mit jelent az ésszerű kontra mértéktelen internetezés. Egy jól kialakított szociális média használati-útmutató (vagy nevezzük akár szabályzatnak), hosszútávon megtérül, de csak akkor, ha összhangban van az üzleti érdekekkel is.

Ha túl sok a kontroll, vagy éppen ellenkezőleg, túl kevés

Az eddigiekben áttekintettük, hogy mi árthat a csapat kreatív teljesítményének, de ugyanebbe a körbe tartozik az is, amikor a vezető hatékonysági irányelveket diktál. Ehhez a gondolkodásmódhoz szélesebb körben az internet tiltása is beletartozik.

Ez a gondolkodásmód ott jellemző, ahol azt feltételezik az emberekről, hogy lusták, felelőtlenek, tehetetlenek és folyton arra van szükségük, hogy felügyeljék őket. Ahol jellemzően pénzzel motiválnak, és büntetnek, ha el akarnak érni valami teljesítményt.

Ez egyszerűen azt jelenti, hogy a munkahelyen nincs meg a kölcsönös bizalom. Akkor nem jelent ez problémát, ha egyszerű, ismétlődő, monoton munkát kell végezni. Ellenkező esetben ez megöli a kreativitást. Az ezzel ellentétes hozzáállás, amikor a vezető az embereket alapvetően szavahihetőnek, megbízhatóknak, felelősnek tartja. A vezető úgy tudja a legjobbat kihozni a csapatból, akkor születnek a legkreatívabb gondolatok, ha meghagyja nekik a felelősség és a cselekvés szabadságát.

Nézzünk példát ezek közül a területek közül, lássuk, mi az, amit nem szabad elhanyagolni, ha fontos a kreatív teljesítmény.

A visszajelzés – ha rosszul adják

Visszajelzést adni mindig érzékeny feladat, és ha azt a kreatív munkával kapcsolatban kell megtenni, akkor az még összetettebb is, mint amikor a viselkedéssel kapcsolatban mond véleményt a valaki. Mindig ott a szubjektív elem, ha egy kreatív megoldásra kell visszajelzést adni. A művészek az alkotásukat szinte saját magukkal azonosítják – tehát, ha kritika éri a művet, akkor hajlamosak azt személyeskedésnek venni.

Ha valaki nem tudja, hogy hogyan kell jól visszajelzést adni, akkor a művészi motivációnak azzal árthat a legjobban. És miután a motiváció és a kreativitás elválaszthatatlanok, ha az egyiknek ártanak, akkor a másiknak is. Csináld jól és ezzel hosszú ideig fenntarthatod a lelkesedést és a motivációt a csapatban. Ezek után azt is lehetnének, hogy olyan munkahelyeken, ahol a kreativitás üzleti alapokon működik, nagyon magas színvonalon művelik a kritikát. Kreatív emberek állítása alapján ez sajnos nem igaz. Sok olyan kreatív műhely, reklámügynökség van, ahol nem így néz ki a kép. Sokan számoltak be arról, hogy a vezetők és a kollégák sokszor elutasítóan és következtelenül kritizálják a munkájukat. Erre nagyon jó példa az Amadeus c. film, amelyben jó példáját lehet találni annak, hogyan NEM szabad visszajelzést adni. Tudjuk, hogy kell a visszajelzés, de kell tudni azt a helyén kezelni. Az életben vezetők és beosztottak a szereplői ennek a történetnek.

A film egyik főszereplője II. József, Ausztria császára, aki nem buta és nem is járatlan a zenében. Intelligens és őszinte embernek ábrázolja a rendező Milos Forman. Támogatja a kultúrát - maga is amatőr zenész, patrónus. Azonban ahogy Salieri rámutat a lényegre: "De nincs hozzá füle!" Annak ellenére, hogy zenei tanulmányokat végez, a császár soha sem lesz veszélyes sem Salierire sem pedig Mozarthra. Helyzetét még az is nehezíti, hogy dacára annak, hogy csupa hozzáértővel veszi körül magát, soha nem fogja megtudni, hogy mit csinált rosszul vagy, hogy rosszul játszik. Egyszerűen az ő pozíciójában félnek őszinték lenni hozzá.

A Figaro házassága bemutatóján egy valóban kínos helyzetet kreált magának, amikor Mozart első bécsi operájának premierje volt. A császár kint a színpadon, mindenki előtt visszajelzést adott a fiatal komponistának. Miben hibázott a császár?

1. Mások véleményét használta

Nehéz más véleményével érvelni, ő pedig közvetlenül az igazgató szavait vette át (mintha csak mankóra lenne szüksége), azt sem tudta, mi az alapja a kritikának, ezért hiányzott is belőle a meggyőződés.

2. Színlelte a hozzáértést - hisz az neki nem is volt

Úgy tett, mintha értene hozzá. Nem zeneszerző, nem is képzett kritikus, csak egy amatőr zeneszerető. Nincs is ezzel semmi gond, amíg őszintén az aki, és nem akar több lenni. A császár, ha megengedte volna magának az őszinteség luxusát elég lett volna, ha csak elmondja, hogy a zene milyen érzelmeket keltett benne.

3. Ismeretlen kritériumok alapján ítél

Miután csak megismételte a gróf szavait, így nincs ötlete a kritériumokat illetően. És sajnos (ahogy a filmben kiderült) a gróf kritériumai rosszindulatúak voltak. Tehát a császár megmásíthatatlan ítéletet ad, ami művészi szempontból egyáltalán nem hasznos.

4. Tapintatlan volt

Miután a császárnak soha nem kell visszajelzést fogadni, így nem is igazán érzi, hogy Mozartnak ez hogyan is eshet – nem vette észre, hogy az elevenébe vágott, így meg is lepte Mozart ellenséges válasza. Ha már az elején a császár rájött volna, hogy néhány dicsérő közhely is elég, nem hergelte volna maga ellen Mozartot, ezzel a nyilvánosság előtt a saját jó kritikai hírnevét sem tette volna kockára.

5. A modora leereszkedő volt

A császár alapvetően nem szándékozott demotiválni Mozartot. Nem rosszindulatú, csak tudatlan volt. Megítélése szerint a munka hibás, így átvált egy leereszkedő és hamis stílusra, amikor azt mondja: "Ne vegye úgy a szívére".

Hogy is néz ki ez a gyakorlatban?

A császár megtestesíti a probléma mindkét oldalát: egyfelől olyan, mint egy művész, aki túl fontos vagy túl érzékeny ahhoz, hogy visszajelzést kapjon, másrészt viszont olyan, mint a vezető, aki a rossz a híreket ostoba módon közli, ezzel kockáztatja és rontja is a közte és a beosztottak közti kapcsolatot. Vidám dolog egy társasági beszélgetés alkalmával kritizálni egy filmet vagy koncertet – de nem olyan vicces, amikor a vezető néhány meg nem fontolt kijelentéssel komolyan rombolja az üzletet.

Egy kreatív alkotónak nagyon nehéz kellő távolságot tartani a produktum és saját maga közt. Pedig erre nagy szüksége van, ha olyan hasznos bírálatot szeretne kapni, ami megmutatja fejlődés irányát. Az amatőr és a profi, vagy az amatőr- és a profi művész közt ez a nagy különbség. A kreatív munka sokszor meglehetősen magányos tevékenység, de sok sikeres költő, író, festőművész tagja valamilyen "szakmai" csoportosulásnak, azért, hogy kellő támogatást, kritikát kapjon és adjon is.

Visszajelzés – hogyan érdemes fogadni?

Meg kell tanulni azt, hogy hogyan kell kreatív ötletekre, kreatív munkára építő jelleggel visszajelzést adni. De legalább annyira fontos, hogy aki kapja, a helyén tudja azt kezelni. Ez is megérne néhány órányi tréninget. Ha valakit megvisel az, ha a kreatív ötlettel vagy produktummal kapcsolatban visszajelzést kap, akkor az rossz hatással van a belső motivációra.

Íme, 6 tipp arra, hogy hogyan kezeld a visszajelzéseket.

1., Ne azonnal vesd el!

Bizonyára ismerős a helyzet: az alkotó előhozakodik a művével és várja a kritikát, majd az éles látó hozzászólások után csak ennyit mond: "Ezt úgy is csak magamnak csináltam". Lehet, hogy nem

szeretsz visszajelzést kapni, de tartozol magadnak annyival, hogy végig gondold, hogy van-e benne igazság. Elvetheted, de a nélkül hogy átgondolnád az elhangzottakat, ne tedd.

2., Számít, hogy ki adja!

Mindig tartsd észben, hogy ki az, és milyen látószögéből adja a kritikát. Olyan adja-e, akit el akarsz érni a megoldásoddal? Ha igen, akkor hegyezd a füled. Ha nem, akkor még eldöntheted, hogy számodra mennyire releváns az ő felfogása. Bizonyos szempontból könnyebb attól elfogadni a visszajelzést, aki szakmabeli profi, azonban egy laikus sokszor fel tudja hívni a figyelmet olyan részletre is, ami fölött egy profi esetleg elsiklik. Nyilván nem csak a főnök kedvéért próbálsz problémát megoldani – mindenki véleménye fontos. Ha szívesen fogadsz kritikát minden oldalról, akkor már közel a cél.

3., Figyeld a szempontokat!

Sok félreértés adódik abból, hogy eltérő szempontok alapján adnak visszajelzést. Egy klasszikus példa: a csapat valami újat és előremutatót szeretne létrehozni, a vezető viszont biztonságra törekszik. Ha nem tudtok már az elején megállapodni a szempontokban, akkor az az egész folyamatra rányomhatja a bélyegét. Tehát az első az legyen, hogy megállapodunk a bírálat szempontjaiban. Szerencsés helyzetben az előre tisztázott szempontok alapján kapsz kritikát. Ha nem, akkor le kell ülni és megállapodni abban.

4. Légy őszinte magadhoz!

Mindegy, hogy átgondolt-e a visszajelzés vagy sem, tedd fel a kérdést magadnak, hogy van-e benne valami hasznos a számodra. Nem kell udvariaskodni, vagy nyilvánosan egyetérteni. Legbelül, a lelked mélyén biztos, hogy meg lesz a saját véleményed arról, hogy van-e valami gond a munkáddal kapcsolatban vagy sem – ezt mindig ellenőrizd és figyelj az érzéseidre.

5. Ne vedd személyeskedésnek!

Tudom könnyebb mondani, mint csinálni, hiszen bele teszed a lelked is. Nehéz megjátszani, hogy nem. Ahogy Flaubert mondta "A könyv él, része önmagunknak. A lelkünk egy részét szakítjuk ki és tálaljuk fel benne." Valóban, ha tényleg komolyan vesszük azt, amit csinálunk, akkor meg kell tanulni egy lépést hátrálni és objektíven tekinteni rá. Kis hibákat könnyebben észrevesznek mások... mi magunkban a nagyokat is háritjuk.

6., Ha nem kapsz sehonnán visszajelzést, akkor keress valakit, aki ad!

Ha valóban szükségét érzed, akkor mindegy merre keresed. Ha valóban szeretnél kapni, akkor találj valakit, aki őszinte hozzád. Lehet az kolléga, barát vagy volt tanárod, a mentorod, egy neves szakmabeli – vagy akár mindegyik. Ha még nincs, akkor keress magadnak. Visszajelzést adni nem könnyű - hát még kapni!

Megbeszélések, meetingek

Próbálgatni visszaemlékezni azokra a hosszúra nyúlt találkozókra, megbeszélésekre, amiken részt vettél és a jelenléted teljesen fölösleges volt. Seth Godin korunk nagy kreatív egyénisége, azt mondta, hogy

neki egyáltalán nincs terhére meetingekre járni, addig, amíg nincs a tárgyalóban szék, mert ez rákényszeríti a kollégákat arra, hogy az időt hatékonyan töltsék ki. Ha egy szóval kéne jellemezni, hogy az emberiségnek ez idáig miért nem sikerült és nem is fog sikerülni elérni a teljes szellemi potenciálját, akkor az a szó a „meeting” lenne.

A vezető tegye fel magának a kérdést, valóban szükség van-e annyi megbeszélésre, vagy sokszor csak megszokásból hívja össze az embereket. Tegyük föl a beosztottak is ugyan ezt a kérdést. Alakítson ki a vezető olyan őszinte légkört, hogy merjék tőled megkérdezni, hogy valóban részt kell-e venni, vagy tán elmehetnek előbb. Ha össze kell hívni a többieket, kérdezd meg, hogy mik azok a kérdések, amiket mindenképpen személyesen kell megbeszélni, amúgy pedig mik azok a dolgok, amiket elég e-mailben, intraneten kipsztolva vagy jelentésben leírni. Legyen világos célja a megbeszélésnek és a napirendi pontok mindegyikéhez rendeljen tiszta „mi a következő lépés”-t, amiben megállapodik külön-külön mindenkivel. Aztán mindenki visszatérhet a munkájához. Ha a meeting célja, hogy a dolgozóknak lehetőségük legyen arra, hogy megismerkedjenek egymással, akkor azt kellemesebb körülmények közt is meg lehet tenni. Ahelyett, hogy a tárgyalóteremben tartanád, szervezhetsz csapat reggelit, közös ebédet vagy munka után egy korsó sör a közeli bárban inkább építi a helyi morált, és ösztönzi a kreatív párbeszédet, mint nem.

Megszakítás – félbeszakítás

Talán már sokan tapasztalták, hogy ha folyton félbeszakítják, miközben éppen valamit próbál memorizálni, kitalálni, megalkotni, akkor sok jóra nem számíthat. Nem is kell messzire menni, a mindennapi életben is találunk rá bizonyítékot: ha például az étteremben a pincér éppen felveszi a rendelést, akkor a társaság általában nem szokott emlékezni arra, hogy a beszélgetést hol is hagyta abba néhány perccel ezelőtt.

Egy tanulmány beszámol arról, hogy a munkahelyi félbeszakítások napi szinten 2,1 órányi időt emésztenek föl. Egy másik tanulmány, amit 2005 októberében publikáltak, azt találta, hogy a dolgozók átlagosan 11 percet foglalkoznak az adott feladattal, mielőtt félbeszakítanak. Minden egyes félbeszakítás után 25 percbe telik, míg visszatér az eredeti feladathoz, ha egyáltalán sikerül visszatérni. Az emberek minden harmadik percben aktivitást váltanak, telefonálnak, beszélnek valakivel vagy egy dokumentumon dolgoznak.

A félbeszakítás nem csak frusztráló, de fárasztó is, főleg, ha kreatív problémamegoldásról van szó. Mire visszazökken valaki az eredeti gondolataihoz, a képesség, hogy fókuszált legyen, rohamosan csökken, még a vércukorszint is leesik. Egy órán belül 10-szer fókuszot váltani annyit tesz, hogy (egy irodai kutatás szerint egy órán belül 20-szor) hogy az alkotó képesség a töredékére csökken annak. Nem csoda, ha a kreatívak sokat panaszkodnak a zaklatás, félbeszakítás miatt. Ez nem tesz jót a magas fokú kreatív munkának.

Ami az egyik embernek a félbeszakítás, az a másinak sürgős megbeszélnivaló. Hogy mindenki jól járjon, maradjon a kreativitás és a produktivitás is, két oldalról kell ezt a problémát megközelíteni: ha meg akarod szakítani valami miatt a másikat – tedd fel magadnak a kérdést, hogy valóban fontos-e, hogy telefonon vagy személyesen félbeszakítsd – vagy ráér beszélni vele később is, vagy ráér e-mailben vagy írásban, de lehet, hogy elég, ha csak egy kis feljegyzést hagysz neki.

Ha téged szakítanak félbe – szólj mindenkinek, hogy mikor alkalmas/alkalmatlan neked. Ha nem az e-mail a kedvenc kommunikációs eszközöd, akkor kérd meg a többieket, hogy hagyjanak egy cetlit az asztalodon vagy üzenetet a rögzítődön. Ha mégis szükség van rád, akkor állapodj meg, hogy mikor érsz rá és tartsd is magad az ígéretedhez! Minél inkább korrekten betartod, amit ígértél, annál ritkábban fognak félbeszakítani.

E-mail ámokfutás

Sok olyan szervezet van, ahol a közösségi oldalak használatának szigorú és részletes szabályzata van, azonban az mailezés nagyon laza keretek közt zajlik. Nem a munkaidőben küldött személyes emailekre gondolok, hanem arra, amikor munkával kapcsolatos üzenetek mennek, amelyeknek semmi köze a hatékony kommunikációhoz és feleslegesen szakít félbe. Ami a legjobban romba dönti az alkotás idejét: másolatba tenni mindenkit minden üzenethez. Sürgősen kérni valamit e-mailben, nem telefonon elvárni a csaknem azonnali választ. Ha nincs feltüntetve, hogy a mail FYI (For Your Information= tudjon róla) vagy ha sürgős választ vár. Ha a fontos utasítások vannak elásva körülményes és hosszú szövegekben. Ha valaki azért kommunikál írásban, hogy megússzon egy kellemetlen beszélgetést. Olvasatlanul hagyni a bejövő üzeneteket (ez túlterheli a postaládát és azt az érzést kelti, mintha a hullámok összecsapnának a fej fölött). Van, aki hiperaktív módon minden üzenetet „!” jellel (sürgős) lát el. A fentiek mind stresszt okoznak.

Az e-mailt ne párbeszédre, hanem levelezésre használd. A levelező partnerek nem küldenek egymásnak üzenetet öt percenként. A levelezéskor a mondatokat megfontoltan írjuk, ne várjuk el az azonnali választ. A párbeszédet hagyjuk máskorra, lehet az konferenciabeszélgetés, intranet fórum, stb. De az a legjobb, ha személyesen ülünk le egy szobába. Sokkal eredményesebb lesz a párbeszéd a személyes beszélgetéssel.

A coach-szemléletű vezetés támogatja a munkahelyi kreativitást

A coach-szemléletű vezetés tetten érhető gyakran azokon a munkahelyeken, ahol a kreativitás alapvetően fontos – filmgyártó cégek, design stúdiók, divattervező stúdiók, reklámügynökségek, építész irodák, stb. A vezetők ezeken a munkahelyeken a coach-szemléletű vezetés eszköztárát használják. Van, aki tudatosan és van, aki ösztönösen teszi ezt.

Íme, a coach-szemléletű vezetés néhány jellemzője:

A kérdések

A kérdés az egyik legalapvetőbb eszköze a coachingnak és a coach-szemléletű vezetésnek. Szintén ez a fő mozgató rugója a kreatív folyamatoknak is. Sok nagy kreatív felfedezés kezdődött kérdéssel – „Mi van, ha ezt most másként teszem? Mi lenne, ha a felrepülhetnék a Holdba? Mi történik, ha most elkezdjük a számítógépeket összekapcsolni?”

A sok-szemponúság

A különböző szempontok összekapcsolása, összeillesztése alapvető a kreatív munka során. A coach-szemléletű vezető képes ráhangolódni a beosztottakra és az ő szemszögükből figyelni a világot – még ha nem is mindig van ugyan azon a véleményen. Sőt kérdésekkel még a csapat figyelmét is ráirányítja vakfoltokra. Sok klasszikus coach-kérdés van, ami rákényszeríti a beosztottakat, hogy új szemszögből nézzék az adott szituációt. Pl.: „Mit mondana „X” személy erre a problémára?“, „Mi van abban jó, ha minden így marad?“, „Ha ezt a problémát most a Marsról néznénk, akkor milyen lenne?“

A valódi, belső motiváció

A kreativitással kapcsolatos kutatások egyik alapvető felismerése, hogy a kreativitás magasan korrelál a valódi, belső motiváció meglétével – pl. ha csak a feladatért magáért dolgoznánk, akkor sokkal kreatívabbak lehetnénk, mint amikor egyéb más dolog hajt minket (külső motiváló erő). Más példa: ha egy költőnek csak azért kéne sok verset írni, hogy sok pénzt keressen, akkor ennek érdekében meg kell, hogy erről feledkezzen, különben nem tudna írni. A coaching a belső motivációt támogatja, azzal, hogy kérdéseket és külső visszajelzéseket ad oly módon, hogy a coachee (coaching alanya) a feladatra koncentrálhasson. Az Inner game of tennis c. könyvben Timothy Gallwey (1974) arról a felismerésről beszél, hogy coachként teljesen mindegy, hogy dicséri, vagy kritizálja a teniszjátékosait, mindkettő negatívan hat a teljesítményükre. Még ha „ütős” is a visszajelzés, akkor is csak azt éri el vele, hogy a játékosok leveszik a szemüket a labdáról, innentől kezdve pedig elkezdik minősíteni magukat, és azt remélik, hogy a következő ütés jobb lesz, mint az előbbi. Ezért abbahagyta a dicsérgetést és minősítést és e helyett arra kérte a játékosait, hogy figyeljék meg, hogy a feléjük tartó labda az óramutató járásával megegyező-, vagy ellentétes irányban pörög. Ahhoz, hogy erre választ tudjanak adni a figyelmet önmagukról a labdára kellett helyezniük, és így szinte már alig várták, hogy a labda ismét átérjen a hálón.

A munkahelyi tanulás

A business coaching valóságos munkahelyi problémákkal foglalkozik, nem elképzelt vagy hipotetikus szituációkkal. A jelenlegi, valós helyzetre fókuszál, és kreatív megoldásokat dolgoz ki, melyek ott helyben kerülnek kipróbálásra. Ez a módszer nagyon jól beleillik a kreatív cégek kultúrájába, ahol az off-site tréning csak ritka. Annak azonban erős a tradíciója, hogy az ott dolgozók egymástól (azonos szintű vagy feljebb-való kollégától) „ozmózis”, támogató módszerrel tanuljanak.

Inkább ráhatás, mint hatalom

A kreatív iparban nehéz bárkit is elkápráztatni bármilyen ranggal vagy a hatalom formális megnyilvánulásaival. Csak a tehetség és az eredmény számít. A vezető úgy hozza ki a csapatból a legjobbat, ha hatni próbál ahelyett, hogy utasít és előír. A coach-szemléletű vezetés praktikus lehetőséget nyújt arra, hogy hatást gyakoroljon és ösztönözze az embereket a kreatív megoldások érdekében. Lényegében ez egy olyan támogató megoldás, mely lehetőséget nyújt arra, hogy helyet adjon mások kreativitásának.

A manager vezetői szemlélete

Gyakran van szükség a kreatív probléma megoldásokra, ha egy munkahelyen a kreativitásnak napi szinten jelen kell lennie, akkor a vezetőnek szüksége van arra, hogy kellő képpen tudja támogatni, megerősíteni csapatát a kommunikációja révén.

Ez a fajta manager az alábbiakban különbözik a hagyományos „utasít és ellenőriz” stílusútól:

- Ellenőrzés helyett együttműködik
- Több felelősséget delegál
- Többet hallgat, kevesebbet beszél
- Többet kérdez, kevesebbet utasít
- Ahelyett, hogy ítélkezne inkább jól irányzott visszajelzéseket ad

Ez első ránézésre azt sugallja, hogy elég, ha a vezető csak „kedvesebb” stílust vesz föl.

Ez tévedés: ha egy vezető delegálja a felelősséget, annak kettős hatása van: egyfelől kikényszeríti a teljesítményt, másfelől önmagát rászorítja a célok és eredmények szigorú követésére. A vezetőnek figyelnie kell arra, hogy egyensúly legyen az egyén, a csapattagok, és a szervezet szükségleteinek egésze közt.

Nagyobb befolyással bír

Folyamatos kapcsolat nem csak egy emberrel, hanem az egész teammel.

Elkötelezettebb csapat

Ha hagyja, hogy saját céljuk legyen, önálló döntésük, és használják az ötleteiket, akkor sokkal elkötelezettebben fognak dolgozni.

Nő a csapat teljesítménye

A folyamatos tanulás azt eredményezi, hogy az eredmények folyamatosan elfogadhatóak.

Jobb munkakapcsolatok

A munkakapcsolatok könnyedebbé és élvezetesebbé válnak.

Jobb ötletek

Ha kérdésekkel csalogatja elő az emberek kreativitását, azt ők idővel ötletek tömegével hálálják meg. Később már kérdezni sem kell.

Jobb az információ áramlása

Ha a légkör együttműködő, akkor egy idő múlva a beosztottak már maguktól jönnek a legújabb hírekkel – még a rosszakat is bele értve, így pl. lesz idő felkészülni előre a megoldással.

Időt áldoz azért, hogy időt nyerjen

Biztos, hogy már az elején feltűnik, hogy utasítani mindig kevesebb időbe telt, mint kérdegetni a beosztottakat. Akkor igaz ez a leginkább, ha tűzoltásról van szó. De hosszú távon minél több időt investál valaki a szervezet működésébe, a beosztottak annál kevesebb eligazítást kívánnak és idővel egyre több munka delegálása válik lehetővé.

A kreativitás szerepe az emberi életben

A kreativitás hiánya sajnos a legnagyobb globális krízisfaktorrá nőtte ki magát a XXI. századra. Azért a legnagyobbá, mert szükségszerűen oda vezet, hogy az emberiség nem találja a válaszokat az összes többi globális probléma megoldására.

A 2008-ban kezdődött és várhatóan elhúzódó világgazdasági válság hatására a kreatív gondolkodás még nagyobb aktualitást és jelentőséget nyert. A hagyományos módszerekkel operáló oktatási modellek rendre kudarcot vallanak a „való” világban: az iskolapadból kikerülő ifjúság nem képes érvényesülni, hiszen nincsenek birtokában az alkalmazott tudásnak, nincsenek működő eljárásaik a kihívások kezelésére.

A tudásalapú társadalom utáni lépcsőfoknak nevezhetnénk a „kreativitásalapút”, amelyben a megszerzett tudás helyett felértékelődik az információk összekapcsolásának és új alternatívák létrehozásának képessége. Ezt ugyancsak elősegítheti az a tény, hogy a mai komputerkorszakban már végtelenül sok adatot, információt tudunk tárolni, így az ember a kreatív munkára összpontosíthat.

Mélyen elgondolkodtató az az egyszerű következtetés, miszerint minden nemzet jövőjét a jelenleg benne élő emberek gondolkodása határozza meg. Csak a nyitott, aktívan megoldásokra és fejlesztésekre irányuló gondolkodás mozdíthat előre egy nemzetet. Ezzel szemben, amelynek tagjai túlságosan ragaszkodnak a megszokott módszerekhez és életstílushoz, ahol nincs igény a fejlődésre, az nagyon gyorsan leszakad az élbolytól, a felzárkózás pedig annál nehezebb, csakis teljes szemléletváltással és sok-sok munkával érhető el újra.

De ha nem emelkedünk az emberi létnek ennyire magas fokára, ami a fajfenntartás kulcsát láttatja a kreativitásban, sokkal egyszerűbb következtetésre is juthatunk: Minden emberi közösségben, így családjaink, barátaink, munkatársaink körében is azt az embert tartják vonzóbbnak, annak a társaságát keresik, aki érdekes beszélgetőpartner, „csodálatos elme”. (A kreatív gondolkodás atyjának nevezett Edward de Bono erre remek példát hoz A csodálatos elme c. könyvében: Egy partin üldögélő feltűnően szép, de unalmas nő rövid időre felkeltheti ugyan a többiek figyelmét, de nagy valószínűséggel nem lesz képes megtartani. Ennek éppen fordítottjaként egy szemüveges, erősen kopaszodó férfit hatalmas társaság vesz körül, mert élvezet vele társalogni). És vajon mitől lesz valaki „csodálatos elme”? Attól, hogy nyitott az új történetek, információk befogadására, képes a másik számára izgalmas módon reflektálni a hallottakra, azáltal, hogy saját vagy mások tapasztalataival egészíti ki, vagy teljesen már perspektívába helyezi azokat, és így új dolgokra vagy összefüggésekre világít rá. És ennek mind-mind a kreativitás az alapja, amely különböző mértékben ugyan, de mindenkiben jelen van.

Egyes források kreatív személyiségről beszélnek, előzőek fényében inkább azt mondhatjuk, hogy léteznek olyan személyiségjegyek, amelyek elősegítik a kreatív gondolatok létrejöttét:

- szellemi egészség és hatékonyság (megismerési vágy, kíváncsiság, érdeklődés, függetlenség a gondolkodásban, vélekedésben stb.)
- az önmegvalósítás szándéka, önkifejezési akarat
- pozitív én-kép, magabiztosság
- pszichológiai biztonság
- a személyiség szabadsága, a korlátozások elleni védekezés
- a környezet tökéletesítésre, konstruktív megváltoztatására való törekvés
- nonkonformitás (kevésbé konvencionális, nagyobb kockázat vállalás)
- a korlátozások, kötöttségek, szabályok nehezen tűrése, illetve ha ezeknek értelmét nem látja, lázadás, tiltakozás ellenük.

Hogyan fejlesztik a fentiek a kreatív hozzáállást?

Eredeti gondolatokra ösztönözhetnek, segíthetnek azokat mások felé hatékonyan kommunikálni, és végül széles körben elterjeszteni. A kreativitás mértéke nemcsak egyéenként és szituációnként eltérő, hanem életkor szerint is. Tudományos kutatások igazolják, hogy a kreativitásfok az életkor előre haladtával erősen csökken. Ennek egyik kézenfekvő magyarázata lehet, hogy az embert minél több behatás, inger éri, minél többet tapasztal, agya annál hajlamosabb meglévő gondolkodási sémákat használni. Idős korra ez az emberek többségénél az új, a szokatlan iránti fenntartásokat, vagy akár félelmet idézhet elő, ami a rutingondolkodás „melegágya”. Ezzel szemben a gyermeki elme teljesen nyitott a környezetére, és tapasztalatlanságából eredően kevés frusztrációval és félelemérzettel rendelkezik, így nagy eséllyel hoz létre új dolgokat. Ha a hatásfokot százalékban mérnénk, átlagosan a teljes kreativitás 90%-a jutna egy óvodás gyermekre, és mindössze 10% egy fiatal felnőttre. (Ez a hatalmas csökkenés persze tudatos neveléssel és odafigyeléssel mérsékelhető).

3. Kreativitás a közigazgatás rendszerében

A fentiekben található alapelvek után, felmerülhet az olvasóban, hogyan lehetséges mindezeket megvalósítani a közigazgatás területén. Láthatók a változás jelei már ezen a területen is, különös tekintettel a rendszerváltás időszakában jellemző attitűdhöz képest. Jelen képzés is nagyon fontos lépés abban az irányban, hogy a közigazgatásban dolgozók szemlélet módja megváltozzon, elfogadva, hogy a közszolgáltatás valóban, szolgálatot/szolgáltatást jelent.

A „Kreativitás a munkahelyen” fejezetben áttekintettük, milyen lépéseket tehet a vezető annak érdekében, hogy a munkatársai a problémák megoldásában kreatívak legyenek. Felhívjuk az olvasó figyelmét arra is, hogy a laterális gondolkodás alfejezetben kitértünk annak módjára, hogyan lehet a sablonos gondolkodásmódot – jelen esetben a logikus gondolkodásmódot hátrahagyva új alternatív probléma megoldási módokat kialakítani. Azt is érdemes visszaidéznünk, hogy a kreativitás nem valami elvont, csak a művészi világra vonatkozó szükséglet, hanem nagyon fontos, mindazok számára, akiknek problémát kell megoldaniuk, azaz embereket, helyzeteket kell kezelniük, illetve válságmenedzselésben is részt kell venniük. Gondoljunk arra, a közelmúltbeli eseményre, amikor számos településen az árvízi védekezést kellett megszervezni. Természetesen szükségesek azok a protokollok, amelyek egy válság megoldásával elengedhetetlenek, különös tekintettel a feladatkörökre, hatáskörökre, utasításokra. Természetesen mindenkinek tudnia kell, milyen kérdésekben hozhat döntést, illetve melyek az ő feladatai, ellenben adódnak olyan helyzetek, amikor a ránk bízott területen - betartva a saját kompetenciahatárainkat -, magunknak kell gyorsan, a lehető leggyorsabban megoldanunk szituációkat. Arra is szeretném felhívni az Olvasó figyelmét, hogy a kreativitás sokszor időigényes folyamat, de a fenti esetben, az idő szorításában, nagy energiákat is mozgósítani képes.

Ezzel együtt nyilvánvaló, hogy a közigazgatás rendszere, a benne résztvevők nagy száma miatt valamint funkciójából adódóan, a mindenkor hatályos jogszabályok szerint működik, amely biztonságot jelent, minden állampolgár számára. Magától értetődik, hogy a törvények, jogszabályok, rendeletek alkalmazásában nincs helye kreatitásnak, hiszen a folyamatoknak szabályozottaknak, előre kiszámíthatóknak kell lennie. Ezzel együtt a mindennapi munka szervezésében helye van a kreatitásnak.

Ha az olvasó emlékezetébe idézi a „Kreatív környezet, Inspiráló környezet” fejezeteket, talán hamar belátja, hogy a közigazgatás minden résztvevője találhat olyan területet, melyen élvezheti kreativitásának kiteljesedését. A magunk körül levő munkakörnyezet alakítására is van/lehet hatásunk, így rajtunk is múlik, hogyan néz ki az asztalunk, irodánk. Természetesen, akik ügyféltérben dolgoznak, ebben kevesebb a mozgásterük, de számukra is van lehetőség, ha kevesebb is, a munkakörnyezet szebbé tételére.

A vezető beosztásban dolgozók számára érdemes lehet egyéb vezetői mechanizmusokat alkalmazni, amelyek a kreativitást elősegítik. Többek között: a visszajelzés adása, a csapat kiválasztása, a munkatársak képességének, készségének megismerése, a kreativitás akadályozásának tényezőinek figyelembe vétele tekintetében. A kreatív problémamegoldás lépéseinek alkalmazására is nyílik lehetőség. Különösen a munkahelyi belső konfliktusok, feszültségek megoldásában. Mindannyian ismerjük azt a helyzetet, amikor már régóta, vagy sokszor foglalkoztunk egy problémás helyzettel – ilyenkor figyelembe vehetjük a fenti lépéseket – tehát érdemes „inkubálni” a problémát – azaz eltávolodni, messzebből nézi azt. Kis idő elteltével, meg fogjuk tapasztalni, hirtelen új ötletet, más néző pontot fedezünk fel, amely segít a helyzet megoldásában.

Jelen tanulmány kifejezetten a kreativitás szempontjából közelítette meg a problémamegoldást, de további ismereteket szerezhetnek más tréningeken.

4. Az alkalmazott gyakorlatok bemutatása, magyarázata

4.1. További brainstorming-módszerek bemutatása

Létratechnika: ²A csapattagok aktív részvételét célzó, fokról-fokra építkező módszer. Ennél a módszernél biztosított, hogy a résztvevők nem tartják magukban egyetlen ötletüket sem. Ideális csapatlétszám: 4-7 fő.

- Megvalósítása:
 - Fókusz meghatározás. Probléma megismertetése, a fókusz meghatározása.
 - Kétfős mag. A folyamat a csapattagok közül kiválasztott két résztvevővel kezdődik, ők megvitatják a problémát és ötleteket generálnak.
 - Új tag. Ezután egy harmadik csapattag csatlakozik hozzájuk, és elmondja az ő ötleteit anélkül, hogy ismerné a másik kettő megoldásait.
 - Új tagok kapcsolódási folyamata. Ugyanez ismétlődik a negyedik, ötödik, stb. alkalommal.
 - Befejezés: A végső értékelésre, a szelekcióra és a döntésre az után kerül sor, hogy mindenki bemutatta az ötleteit.
- A módszer előnyei:
 - Minden résztvevő azonos figyelmet kap
 - Mindenki azonosan motivált az ötletek létrehozására és elmondására
 - Senki sem befolyásolhatja mások korábbi ötleteit

Brainwriting: Írásos formában zajló, idő hatékony és a párhuzamos munkát lehetővé tévő brainstorming.

- Megvalósítása:
 - Fókusz meghatározás. A résztvevők egy-egy papírlapot kapnak a moderátortól, amelynek tetején a probléma- és fókusz meghatározás olvasható.
 - Első ötletforduló: Minden csapattagnak három perc áll a rendelkezésére, hogy három ötletet írjon papírjára.
 - Továbbítás: A három perc leteltével mindenki továbbadja a lapját a baloldali szomszédjának.
 - Új ötletfordulók: Mindenki elolvassa a papírokon szereplő ötleteket és újabb hármat ír alájuk. A folyamat ismétlődik. Előre meghatározott számú forduló után a folyamat véget ér.
 - Befejező fázis. A szekcióvezető begyűjti a lapokat, felírja a flipchartra az ötleteket, amelyeket a csapat megvitat, elemez, szelektál.

² Kaszás György – Gondolkodjunk, mert vagyunk HVG 2011

- A módszer előnyei:
 - A csapattagok ugyanabban az időben egymás zavarása nélkül szülik meg és kommunikálják az ötleteiket, többszörösen eredményessé téve és lerövidítve a folyamatot.
 - Nagyobb létszámú csapatok esetén is alkalmazható
 - Félénk csapattagok bevonása a brainstormingra
 - Ugyanezt a módszert, a résztvevőket csapatokba osztva is alkalmazhatjuk.

Fordított brainstorming³

Lényege, hogy a moderátor a megoldandó problémára vonatkozó kérdést pont a fordítottjaként teszi fel. Tehát ha arra kíváncsi, hogy egy aktuális helyzeten hogyan lehetne javítani, az elhangzó kérdés az lesz, hogy a helyzeten hogyan lehet súlyosbítani. Tudományos hátterét ennek a módszernek az adja, hogy az agynak jobban megy a negatív gondolkodás, mint az építő jellegű ötletek előállítása. Az ötletek összegyűjtése után azokat ellentétükbe fordítják, és így kapják meg az eredeti problémára a lehetséges megoldásokat.

Konkrét példa: Hogyan lehetne teljesen tönkretenni a céget? vagy Hogyan lehetne mielőbb csődbe vinni a céget?

Charette brainstorming⁴

Lényege, hogy több, 3-8 fős csoport áll össze az ötletgyűjtésre. Ismertetik az izolált csoportokkal a problémát. Mindegyik csoportban kijelölésre kerül egy-egy vezető, aki, miután a csoportjában ötleteket gyűjtött az aktuális problémákra, rotációs rendszerben átül egy másik csoporthoz, ahol az előző csoport által gyűjtött ötleteket továbbgondolva dolgoznak. Ezt egészen addig folytathatják, amíg vagy körbe nem ér a folyamat, vagy ki nem fogynak az ötletekből.

Questorming⁵

Lényege, hogy a résztvevők egy adott fókusszal kapcsolatban a lehető legtöbb kérdést fogalmazzák meg, amelyeket később további munka eszközéül használhatnak. (30-40 percig csak kérdeznek)

A Brainstorming-módszer direkt vagy indirekt formában (más technikák alapjaiként) valamennyi csoportos és egyéni kreatív problémamegoldást igénylő területen kikerülhetetlen.

³ Kaszás György – Gondolkodjunk, mert vagyunk HVG 2011

⁴ Kaszás György – Gondolkodjunk, mert vagyunk HVG 2011

⁵ Kaszás György – Gondolkodjunk, mert vagyunk HVG 2011

4.2. Az értő figyelem fontossága, nehézségei a kreatív ember számára

Az értő figyelem a képzés folyamán végig jelen van, szükségessége meg sem kérdőjelezhető.

A képzés alatt kiemelt szerepet kap, melyet rendszeresen hangsúlyozunk, de szinte láthatatlanul épül be a gyakorlatokba. Szinte mindegyikben az értő figyelem adja meg az alapot a sikeres kommunikációhoz. Nem beszélve arról, hogy a közigazgatásban és a hozzátartozó ügyfél kommunikációban is óriási jelentősége van.

A *Háttéranyag feldolgozás gyakorlat* során a MOZAIK módszer mechanizmusának lényege az egymásra vonatkozó aktív, értő figyelés, hiszen ennek hiányában nem tudja az illető elsajátítani a megtanulandó és mások számára elmagyarázandó témákat.

A kreatív ember számára ez az aktív figyelem különös nehézségeket okozhat, hiszen figyelmét a kreativitás kiváló képessége irányítja. Egyúttal egyben könnyen el is terelheti más irányba, amely sokkal jobban leköti érdeklődését, így a koncentrált figyelem nehezebbé válhat.

Az értő figyelem elsajátításának különböző tényezői vannak, melyek tudatosításával könnyen elérhető a sikeres egymásra figyelés, a másik félre történő nyitottság.

Ezek a viselkedési formák az alábbiak: **FIGYELÉS**

- Figyelmesen nézünk a másikra
- Intézzünk kérdéseket
- **Győződjünk meg**, hogy értjük e
- El ne térjünk el a tárgytól
- Legyünk figyelmesek
- **Értékeljük** a meghallgatást
- **Semlegesítsük** érzéseinket

Ha nem **nézünk** a másikra, akkor a tekintet nem erősíti meg a mondandónk tartalmát, kissé hiteltelenné is válhatunk.

A kreatív ember számára a másik fél figyelme elengedhetetlen, melyet megerősít, ha **kérdések** sugallják a kíváncsiságot, érdeklődést.

Nagyon fontos a közös működésben, hogy kérdésekkel forduljunk egymáshoz. Ennek keretében megtudhatjuk, hogy a másik miről mit és hogyan gondolkodik, ahelyett, hogy feltételezésink legyenek s azokból kiindulva téves hipotéziseket állítsunk fel.

A kérdezés folytatása a mondottak **„leellenőrzése”**, azaz meggyőződés arról, hogy mindent jól értettünk és nem értettünk félre semmit. A hallgatás, értő figyelem mellett az érzéseinket is nagyon fontos **semlegesíteni**, s objektíven megítélni a hallottakat.

4.3. A kreativitás felfedezése önmagunkban

A 6. *Körök* címet viselő feladatban konkrétan megjelenik a kreativitás, mint kompetencia.

A feladat leírása szerint, az előre elkészített feladatlapokat kiosztjuk a résztvevőknek. A tréner utasításáig, mindenki előtt a lapok lefordítva vannak. Miután a tréner ismerteti a feladatot, jelzésre a résztvevők megfordítják a lapot és elvégzik a feladatot. Az utasítás a következő: Készítsenek rajzokat a körök felhasználásával 3 perc alatt! Ezt követően kerül sor az értékelésre a következők szerint:

Minden felhasznált kör 1-1 pontot ér és további pontot lehet kapni:

Plusz 1 pont, ha 2 kört rajzolt egybe, pl. bicikli.

Plusz 2 pont, ha 3 kört rajzolt egybe, pl. hóember.

Plusz 3 pont, ha 4 kört rajzolt egybe, pl. dobókocka.

Plusz 34 pont, ha minden kört egységes képbe rajzolt, pl. pókháló.

A feladat reálisan leméri a résztvevők kreativitását, hamar látható válik a sablonokból kilépő gondolkodás és alkotás, illetve annak öröme.

A résztvevők megnézhetik egymás rajzait, átbeszélhetik élményeiket, felfedezhetik esetleges saját korlátaikat.

A 7. feladat a „*Képekből történet*” tudatosan hívja elő a résztvevőkből a kreativitás képességét.

A feladat lényege, minden csoport kézhez kap 14 db kártyát, melyeket tetszőleges sorrendbe raknak. Ezután erről egy történetet kell kitalálniuk, majd bemutatniuk a többieknek. Ezt követően, az eredeti sorrend szerint, de a szimbólumoknak teljesen más értelmet adva, ki kell találniuk egy másik történetet, és ezt is bemutatják egymásnak a csoportok.

Igazán jól leméri e résztvevők kreativitását ez a feladat. Érdekes megfigyelni, hogy egymás kreativitását, kiugró szellemi ötleteiket hogyan értékeli a többiek, megjelenik e és milyen formában a jogos elismerés, a dicséret a másik csoport munkáját illetően.

4.4. A kreativitást segítő mechanizmusok a gyakorlatok folyamán

A tréning folyamán a kreativitást támogató eszközrendszer végig jelen van. Mind a *Címer* rajzolás vagy a történet alkotás folyamán is rendkívül fontos a befogadó légkör megteremtése, mely táptalaja a kreatitásnak.

Ezek a tényezők:

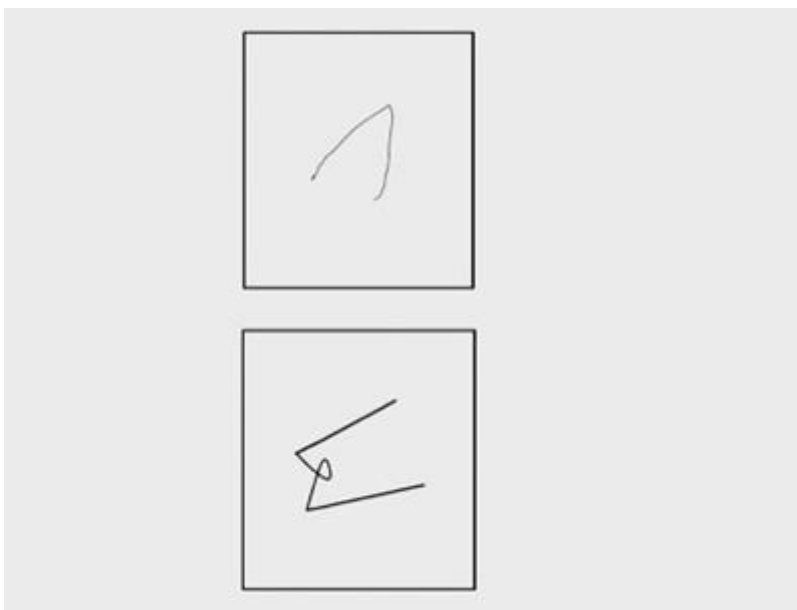
- A **nyitottság**: a csoport számára fontos a nyitott gondolkodás, a nyitott szellemiségű műhely hangulat megteremtése. Az ötletek dicsérete mellett a közepes minőségű munkák elfogadása is tréneri kötelezettség.
- A **bizalom**, amely a bázikus alapja minden ilyen mechanizmusnak, illetve a minősítés nélküliség.
- A **játékosság** teremti meg a gyermeki én megjelenését, amely mindenkiben benne lakozik, csak tudni kell előhívni. Nagyon fontos, hogy a játékosság ne hogy nevetség tárgyává váljon, erre a trénernek nagyon tudatosan oda kell figyelnie. ennek pont az a nagyszerűsége, hogy felnőttkorban valaki elő tudja hívni magából a gyermeki világot, attól függetlenül, hogy valójában megőrzi felnőttes énjét.
- A **tolerancia** szintén egy másik alapfeltétele a kreatív működésnek. Elvárt a többiektől ez a fajta viselkedés és hozzáállás. Az intoleráns modor gátolja a kreativitás megnyilvánulásait. Tréneri kötelezettség erre felhívni a figyelmét annak, aki visszaél a helyzetével.
- Végül, de nem utolsó sorban, a **rugalmasság** szintén azok közé a kompetenciák közé tartozik, amelyek nélkül a kreativitás tartósan nem tud jelen lenni sem a képzeletbeli megnyilvánulásokban sem a kreatív problémamegoldásokban sem.

4.5. Kreativitást mérő teszt feladatok

- Írjon az alábbi szavakra vonatkozóan a megszokott használattól eltérő használati módokat max. 10 percig

TÉGLA	2 FORINT
CERUZA	ELEM
GYUFA	EGÉR
LEVEGŐ	LAP
ÁGY	KULCS

- Mi mindent lehet beleláttni a képbe? Forrás: 99u.com



4.6. Leggyakrabban használt módszerek bemutatása

- Ismerkedési gyakorlatok: a tréning első napján nagyon fontos feladat, hiszen a résztvevők akkor találkoznak először. A közös munkához szükséges a bizalom kiépítése – ennek érdekében az ismerkedési gyakorlatokat nem szabad elhagyni.
- Kommunikációs feladatok: ide tartozik minden olyan feladat, amelyben a verbális, nonverbális kommunikáció kerül előtérbe
- Brainstorming – ötletbörze: a kreativitást igénylő gyakorlatokhoz, de más feladatoknál is elengedhetetlen, amikor mérlegelés nélkül számba vesszük az ötleteket.
- Csoportos döntés és megbeszélés: az ilyen típusú feladatok célja a közös munka, egymás véleményének megismerése, közös álláspont kidolgozása.
- Egyéni, kis- és nagycsoportos feladatok: ezeknél a feladatoknál a résztvevők egyénileg, kisebb vagy nagyobb csoportban oldják meg a gyakorlatokat
- Visszacsatolás – feedback: minden feladattípusnál nagy jelentősége van, hiszen, így nyer értelmet a gyakorlatból a tanulság levonása – az esetleges fejlesztési területek, erősségek megnevezése.

5. Összegzés

Bízom abban, hogy mind a háttéranyag, az e-tananyag és maga a tréning is sok tapasztalattal gazdagította a résztvevőket. Emellett remélem, mindkét nap jó érzéseket, élményeket okozott, valamint tanulságokkal szolgált. A tréning tapasztalatait valamennyien be tudják építeni a személyes életükbe és a munkájukba egyaránt.

A tanulmány befejezéseként, az olvasónak sok sikert, eredményeket, kreatív megoldásokat kívánok a munkájában!

5.1. Még egyszer röviden

Mindenkiben van kreativitás, hiszen ez a gyermekkori énünk szerves része. Azonban ez a fajta kíváncsiság és rácsodálkozás idővel elvész. Az élet rutinossá válik, a gyermeki általános érdeklődés adott tartományba terelődik. Így az a kifejezéssel, hogy „nézz ki a dobozból” már szinte minden felnőtt számára ismert.

Ez a tréning megpróbált sok olyan technikát mutatni, ami a munkahelyen segít elkerülni azt a bizonyos dobozt.

Álljon itt néhány jó tanács a hétköznapokra is:

1., Készülj fel a nagy változásra!

Ha a viselkedésen vagy a hozzáálláson szeretnél változtatni, az mindig „életmód” váltást is jelent. Alapvetően újra feltalálod a kereket, úgy, hogy a kerék is magad vagy. Honnan lehet felismerni azt, hogy ennek itt az ideje?

Azt érzed, hogy körforgalomban vagy, tudsz is róla, már mindent megpróbáltál, de mindig ugyan abban a körforgalomban maradsz. Ha még néha a kijáratot is látod, de soha nem tekerd el a kormányt, akkor itt az idő változtatni.

2., Tudatosítsd magadban, hogy mi gátol abban, hogy változtass!

A következők miatt csökkenhet a pozitív hozzáállás vagy képesség, hogy a változtass a gondolkodásodon:

- Negatív hozzáállás.
- Kudarctól való félelem, perfekcionizmus.
- Vezetéssel járó stressz, vagy egyéb stressz.
- Túlzott szabálykövetés, a fekete-fehér gondolkodás (nem rugalmas, nem érzékeli a szürke területekben rejlő értéket).
- Feltételezésekbe bocsátkozás – másokról, a világról, az elvárásokkal kapcsolatban (hogy saját képességeit felülmúlja)

- A logika – a logika túlzott keresése, feltételezve, hogy mindenben van

3., *Brainstorming*

A Brainstorming hihetetlen dolgokra képes ha „ki kell nézni a dobozból”. Íme, néhány hétköznapi javaslat:

- Gondolj semleges kulcsszavakon, mint pl. a "kávé", és hagyd, hogy a következő gondolat megszülessen a fejedben, és folytasd ennek szellemében. Például: "Kávé" -> "Tej" -> "kifolyt" -> "Tartály, amiből a tej és kávé nem folyik ki".
- Ha utáltad a matekot, a nyelvtant vagy a fizikát, akkor foglalkozz vele újra. Arra készíti az agyat, hogy új ösvényeket próbáljon.
- Írj verset. A versírás fellobbantja a kreatív gondolkodást.
- Vázolj fel otthoni vagy munkahelyi helyzeteket – de ne írd, hanem rajzolj.

4., *Gondolkodj laterálisan!*

Hasznos dolog tanulmányozni, hogy mások az élet más területein hogyan is csinálják. Akár vezetőről, akár beosztottról, akár mérnökről, akár rész munkaidős kismamáról van szó, sok módja van annak, hogy laterálisan gondolkodj.

- Olvass más szakmák megoldási folyamatairól. Nagyon valószínű, hogy sok csodálatos megoldás tárul eléd, mely más problémát is orvosolhat, de legalábbis beindít egy újfajta gondolkodásmódot.
- Űlj le másokkal beszélgetni, akiknek fogalmuk sincs arról, hogy mi a munkád, de hajlandók meghallgatni. Adj képet a jelenlegi helyzetről és a kihívásról, amivel meg kell küzdened és kérdezd meg, hogy ők mit gondolnak ezzel kapcsolatban.

5., *„Dobd fel” a problémát egy gyereknek!*

Nincs annál üdítőbb dolog, ha egy gyermek a maga friss látásmódjával oldja meg a felnőttek problémáját. Nem azért, mert okosabb, hanem azért, mert nincsenek agyonhasznált, elkoptatott ötletei. A gyermeki hozzáállás nyitottabb és nem fél kreatív megoldásokat használni. Lehet, hogy első hallásra furcsa ez a gondolat? Még mielőtt elkezdenél a megoldáson gondolkodni vedd fel a problémát egy gyereknek. Kérdezd meg, hogy mit tenne és figyelj arra, amit mond. Hallgasd a szíveddel és használd friss látásmódját arra, hogy a sajátodat energizálhasd.

5.2. A vezető hogyan fokozhatja a kreativitást?

A vezető számára az első és legfontosabb feladat, az hogy mindig észben tartsa, hogy nem az egyetlen ötletforrás. Az ötletek előcsalogatásához fontos, hogy értő közönség legyen a vezető. Tegyen fel inspiráló kérdéseket, engedje, hogy ötletek törjenek elő a munkatársakból.

A vezető tegye lehetővé az együttműködést. Jelölje ki a csapatban azoknak a vezéregyéniségeket, akik segítenek másoknak a siker elérésében.

Fokozza a tarkaságot azzal, hogy összehozza a különböző háttérű és szakértelmű személyeket közös munkára. A csapatban nő a kreativitás, ha a vezető arra ösztönzi az egyéneket, hogy szerezzenek különféle tapasztalatokat. Legyen bátor és nyissa meg a szervezet kapuit külső kreatív közreműködők előtt.

Fogadja el a kudarc elkerülhetetlenségét és hasznosságát és teremtsen olyan biztonságos és elfogadó légkört, hogy a lehető legtöbbet lehessen tanulni a kudarcból. Ehhez fel kell tudni ismerni a kudarccok különböző fajtáit, és azt, hogy azok miként válhatnak a csapat hasznára.

Motiváljon a vezető intellektuális kihívással, mutassa meg a projektek emelkedettebb céljait, amikor csak lehetséges és adja meg a lehető legnagyobb önállóságot.

6. Ajánlott szakirodalom

- At 3M, a Struggle Between Efficiency and Creativity by Brian Hindo Business Week - 2007.06.10.
- Blanchard – Johnson – Az egyperces manager Bagolyvár Kiadó Budapest, 2010
- Creators on Creating, Frank Barron, Alfonso Montuori, Anthea Barron 1997
- Csikszentmihályi Mihály: Flow - Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája Akadémiai Kiadó Budapest, 2010
- Csikszentmihályi Mihály: Kreativitás - A Flow és a felfedezés, avagy a találmányosság pszichológiája Akadémiai Kiadó Budapest, 2009
- Edward de Bono – A csodálatos elme HVG könyvek Budapest, 2006
- Edward de Bono – Tanítsd meg önmagad gondolkodni HVG könyvek Budapest, 2004
- EricParsloe and Monica Wray - Coaching and Mentoring Logen Page 2003
- Garr Reynolds – PreZENTáció HVG Kiadói Rt., 2009
- Kaszás György – Gondolkodjunk, mert vagyunk – HVG 2011
- Marcus Buckingham – Curt Coffman – Először is szegd meg az összes szabályt Bagolyvár Kiadó Budapest, 2002
- Mark Foster - Do It Tomorrow and Other Secrets Time Management 2007
- Dr.Roóz József – A menedzsment alapjai –BGF -2006
- Dr.Roóz József – Az emberi erőforrásmenedzsment alapjai –BGF -2006
- Rudas János – Javne örökösei – Lélekben otthon Kiadó 2009
- Rudas János – Delfi örökösei – Lélekben otthon Kiadó 2007
- Seth Godin – A holtpontra ne add fel! HVG Könyvek Budapest, 2011
- Sir John Whitmore –Coaching for performanceby Sir John Whitmore 2002
- Teresa M. Amabile Motivating creativity in organizations California Management Review – Fall 1997.
- Twyla Tharp - The Creative Habit – Learn it and Use it for Life, Simon & Schuster 2006

W. Timothy Gallwey - The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance by Timothy Gallwey 1999

Winston Fletcher – Tantrums and Talents Winston Fletcher – 1999

Nemzeti Közszerológati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeczenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.