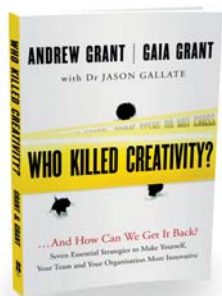


# JSME INTELIGENTNĚJŠÍ, ale míň kreativní

Kdyby existovalo sedm smrtelných hříchů kreativity, zahrnovaly by kontrolu, strach, tlak, úzkoprsost, izolaci, apatii a pesimismus. Mnohaletý výzkum australského facilitátora Andrewa Granta dokazuje, že právě tyto elementy působí jako spolehliví zabijáci naší tvořivosti. Ta je přitom stěžejní pralátkou pro naše inovativní myšlení.

## 7 CEST KE KREATIVNÍMU MYŠLENÍ

- ✦ Kultivujte svou zvědavost.
- ✦ Přijměte nejednoznačnost.
- ✦ Dejte volný průchod své fantazii.
- ✦ Využívejte obě mozkové hemisféry.
- ✦ Revidujte zaběhnuté představy.
- ✦ Objevujte alternativní řešení.
- ✦ Buďte optimističtí.



Říkáte, že dnešní společnost prochází krizí kreativity. Není všech těch krizí, o kterých se mluví, už dost?

Máte pravdu, toto slovo je dnes hodně nadužívané. Když se řekne krize, míváme často představu něčeho, co nás fyzicky ohrožuje, může to být třeba recese na světových finančních trzích nebo ekologická hrozba související s klimatickými změnami. Pojem krize používám spíš jako metaforu, která nás nutí zamyslet se nad věcmi, nad kterými nás dosud ani nenašlo uvažovat. Vůči globální ekonomické krizi jsme byli dost slepí. Varovných signálů bylo dost, ale nechtěli jsme si je vůbec připustit.

**Jak jsme tedy na tom se schopnosti myslet kreativně?**

O oblast lidské kreativity se zajímám dlouhodobě. Z výzkumu, který jsme s kolegy prováděli, vyšlo najevo, že schopnost kreativního myšlení se na ose dětství–dospělost výrazně snižuje. Naopak průměrná hodnota našeho inteligenčního kvocientu se od poloviny osmdesátých let do současnosti mírně zvýšila, jsme inteligentnější, než jsme bývali.

Většina firem odměňuje své zaměstnance za to, že dělají svou práci správně, nikoli za to, že přicházejí s kreativními nápady. Ostatně stejný postup každý z nás velmi dobře zná ze školy – naučte se to, co se po vás chce, a za to dostanete dobrou známku. Kreativita se ale dá jen těžko objektivně změřit, na rozdíl od produktivity práce, která je stále pro většinu manažerů prioritou. Přitom si myslím, že to, co může dnes firmy odlišit a posunout, je právě kreativita. Nemluvím však o kreativitě ve smyslu uměleckého vyjádření, kreativita v mém pojetí je schopnost spojovat zdánlivě nespojitelné myšlenky, inventivní způsob myšlení. V tom spatřuji konkurenční výhodu a budoucnost. Skutečnost je ale často zcela jiná. A zde se opět dostávám k myšlence, kterou jste zmínila, ke krizi kreativity v soudobém světě. Zaměstnavatelé a školy nás „hodnotí“ zpravidla podle toho, jak dokážeme odpovídat a jednat, kreativita často není žádoucí.

**Myslím si, že právě tak to je nastaveno ve většině českých firem. Produktivita je ceněna jako největší ctnost, lidé by měli fungovat spíš jako roboti. Vy jste v České republice**

**poprvé, co jste se dosud dozvěděl o zdejším způsobu managementu a leadershipu?**

Zatím jsem tu strávil jen čtyřicet hodin, takže jsem neměl možnost utvořit si vlastní představu. Slyšel jsem, že ve firmách se klade důraz na rychlost a firmy se potýkají s velkým tlakem na cenu. Když je řeč o robotech, ti se na nic neptají, jen stereotypně vykonávají své úkoly. Možná i lidé pracující u výrobních linek by měli pro management spoustu přínosných nápadů, jen se bojí ozvat, klást otázky.

Přijdete-li třeba do hotelu, první, koho potkáte, je portýr a recepční, nikoli generální ředitel. A právě ti zaměstnanci, kteří přijdou do bezprostředního kontaktu s hosty, by mohli spíš přijít s inovacemi, které by hotelové služby vylepšily. Namísto toho obvykle dělají jen to, co je v jejich popisu práce. Při mentorinách, které pro firmy provádíme, klademe důraz na to, aby měl každý v rámci dané organizace možnost uplatňovat své kreativní myšlení.

**Když se vrátím zpět k vašemu výzkumu: čím to je, že ztrácíme schopnost přicházet s inovativními nápady?**

Když se podíváte na systém, kterým po celý svůj život procházíme, najdete odpověď. Uvedu to na příkladu již zmíněného vzdělávacího procesu. Děti vstupují do školy plné kreativních nápadů, odvahy zjišťovat, jak věci kolem nich fungují, a s bezbřehým optimismem. Nebojí se prozkoumávat neznámé věci, a když něco nefunguje, jak si představovaly, zkoušejí se na věc podívat z jiného úhlu pohledu. Ve školním procesu jsou děti nuceny opakovat to, co jim řekne učitel, nemají příležitost objevovat svůj vlastní pohled na věc, ztrácejí svou zvědavost. Zkrátka reprodukují to, co učitel chce slyšet. A toto je přesně onen moment, kdy se v nás začíná vytrácet kreativní proces. V Austrálii, odkud pocházím, děti kolem dvanácti let věku již nemají téměř žádnou kreativitu, jsou zmasírováni tím, čemu se říká správná odpověď. Přitom kladení otázek je jednou z nejdůležitějších vlastností kreativního člověka. Kultivace zvědavosti je podle mě cesta, první krok, jak resuscitovat naši schopnost tvůrčího uvažování. Lidé ve vaší zemi to možná mohou mít těžší v tom, že po čtyřicet let tu nebyl pro otázky prostor a jakákoli odlišnost od nařízené normy byla trestána. Tuto zkušenost si mnoho lidí nese podvědomě

- ✦ Kateřina Bártová
- ✦ Foto: archiv



dál. Nemůžeme být kreativní, aniž bychom se ptali, jak se to či ono stalo, co to způsobilo a zda to můžeme udělat lépe. Pokud toho nebudeme schopni, opravdu hrozí, že se z nás stanou cvičení roboti.

**Naši zvědavost a kuráž tázat se ovlivňuje kultura, ve které žijeme. Znáte nějakou zemi, kde je prostředí přímo stvořené pro hloubavé osobnosti?**

Je třeba si uvědomit, že lidé mají obecně strach z věcí, které se vymykají jejich zažitým představám. Pokud v nějaké rigidní společnosti přijdete s převratnou myšlenkou, velmi rychle vám dají najevo, že vaše názory nejsou vítané. Když ale přijedete například do Silicon Valley, kde jsou kreativní lidé vítáni s otevřenou náručí a kde mají zároveň příležitost vydělat si velké peníze, ocitnete se v kultuře, která neotřelé nápady naopak silně podporuje. Jeden šéf zkrátka může takové chování vítat, a jinde se musí vše točit podle striktně daných pravidel.

**Vaše nejnovější kniha s názvem Who Killed Creativity? předkládá návod, jak probudit kreativní myšlení. Kterí zabijáci jsou tedy pro naši kreativitu nejnebezpečnější?**

Už patnáct let organizujeme workshop kreativního myšlení, v rámci kterého účastníkům předkládáme sedm metod, díky nimž si osvojí principy tzv. design thinkingu. Ty jim napoví, jak kreativně přistupovat k řešení konkrétního problému. Prvním krokem je už zmíněné pěstování zvědavosti, následuje dalších šest fází, které vás dovedou ke kýženému výsledku.

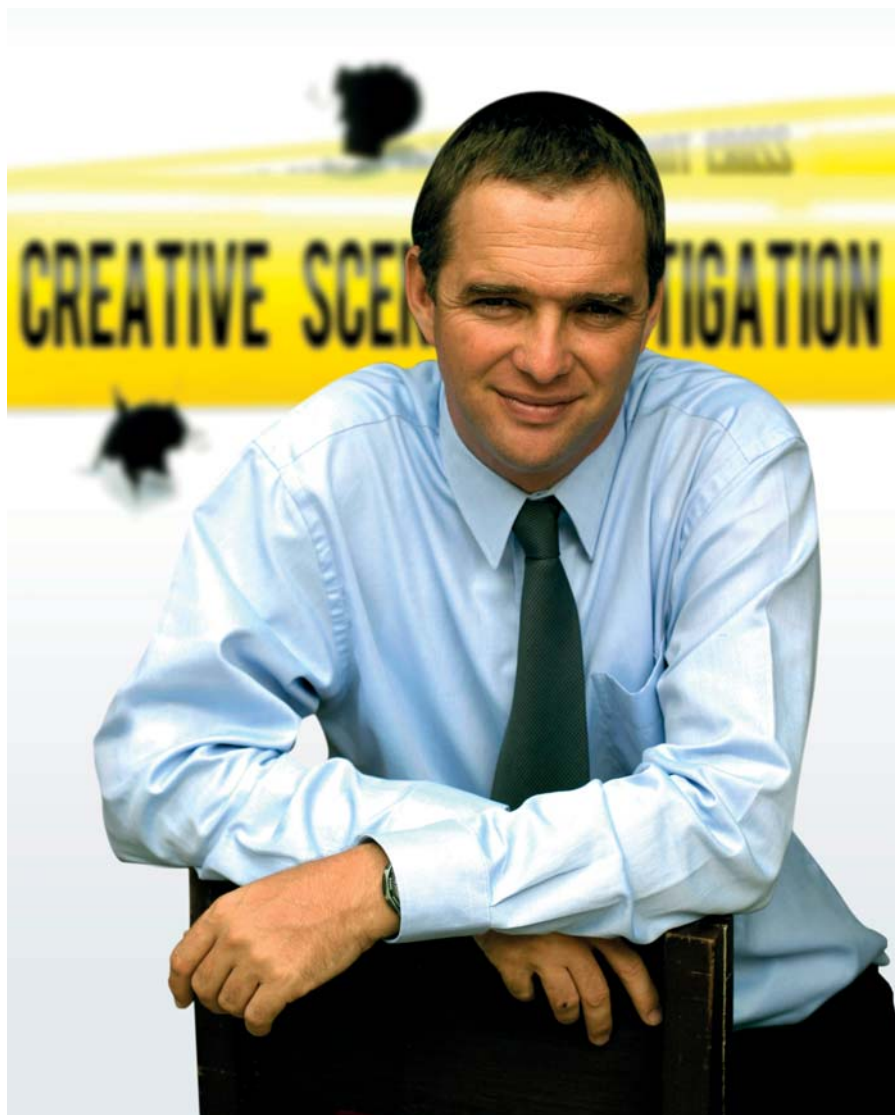
Postupně jsme si začali uvědomovat, že účastníci seminářů se vymlouvají, že jejich kreativitu blokuje tu šéf, jindy jim brání prostředí státu, v němž žijí, nebo kultura společnosti, pro kterou pracují a kde jsou pro všechny dílčí kroky vyžadována povolení shora.

Zjistili jsme, že vůbec nezáleží na tom, jak přínosný seminář je, jestliže účastníci přicházejí takto nastaveni. Začali jsme se proto ptát, co je špatně. Narodili jsme se jako kreativní bytosti a postupem času naši mysl a představivost ovládly jakési vnitřní hlasy, které kreativní proces zcela paralyzovaly.

Za ta léta jsme slyšeli výmluvy od přibližně šestnácti tisíc lidí z celého světa a ty nám pomohly definovat sedm základních zabijáků kreativity – kontrolu, strach, tlak, úzkoprsost, izolaci, apatii a pesimismus. To je oněch sedm blokátorů kreativního myšlení, které jsme slyšeli stále dokola. Došlo nám, že pokud nepřijdeme na to, jak těmto hrozbám efektivně čelit, mohou mít lidé vůli účastnit se stovek rozvojových seminářů, přečíst spoustu poučných knih, ale onen původní problém nepřekonají. Své workshopy jsme se proto rozhodli zaměřit právě na překonávání těchto hrozeb, a to zábavnou a kreativní cestou, aby si je lidé snáze zapamatovali. Proto jsme přišli s konceptem „kdo zabil kreativitu“ a vše zaobalili do mysteriózního detektivního příběhu. Lidé přece mají rádi napětí, milují detektivky. Proč tedy celý problém nepředstavit jako hru, jako pátrání po vrahovi, který ničí naši kreativitu? V první části knihy, která vychází právě z našeho výzkumu, pátráme po tom, kdo zabil kreativitu. Čtenáři se dozvědí, kdo jsou vražedci, jak útočí a jakou řečí k nám promlouvají.

**ANDREW GRANT**

Společně se svou manželkou Gaiou vlastní poradenskou společnost Tirian International, která se specializuje na zavádění a tvorbu inovací v různých organizacích. Během 25 let své profesní dráhy pracoval s lidmi ve více než 30 zemích světa. Je žadáným koučem manažerů, jejichž jména se pravidelně objevují v žebříčku 500 nejvýznamnějších byznysmenů magazínu Fortune. Tirian má kromě domovské Austrálie zastoupení v Asii, na Středním východě a v Evropě. Andrew je spoluautorem řady knih na téma vzdělávání, jeho posledním literárním počinem je titul Who Killed Creativity?. Když zrovna necestuje, žije společně s manželkou a dvěma dětmi mezi Sydney a Bali.



jí. V druhé části se pak věnujeme tomu, jak v sobě kreativitu znovu probudit. Jedná se o originální příspěvek na téma design thinking.

#### **Jak byste tedy definoval kreativního a inspirujícího lídra?**

Myslím, že je třeba nejprve definovat, co je kreativita a co znamená kreativní myšlení. Většina lidí by řekla, že kreativní lídr je ten, kdo něco tvoří, kdo se zabývá uměním nebo třeba výrazně gestikuluje. Ve své práci se soustředujeme nikoli na kreativitu jako umělecké vyjádření, ale na kreativní myšlení. To je schopnost vidět dvě nesouvisející věci a spojit je v cosi výjimečného. Příkladem může být

*Kreativní myšlení je schopnost vidět dvě nesouvisející věci a spojit je v cosi výjimečného.*

přístup Steva Jobse, který obdivuhodně propojil vědu s uměním. Každý výrobek Applu je zázkamem vědy, který navíc oslní krásou svého designu. Dlouhá léta tyto dva světy fungovaly samostatně. Jobs byl první, kdo přišel s nápadem je spojit, čímž se jeho společnost stala ve svém oboru světovou jedničkou. Každý šéf má stejnou příležitost něco takového dokázat.

Myslím tedy, že kreativně myslící lídr je ten, kdo se na svět umí dívat právě tak, jako to dělal Steve Jobs. Takový člověk je jakýmsi prorokem, který dokáže předvídat, má čich na inovace a bezpečně ví, co je třeba udělat právě teď, aby v budoucnu dosáhl vytčeného cíle.

#### **Během své kariéry jste jistě potkal mnoho takových lidí, ostatně jste byl jejich mentorem. Byl mezi nimi také někdo, kdo inspiroval vás?**

Ano, setkal jsem se s mnoha CEO a vrcholnými manažery z řady renomovaných firem. Někteří z nich byli velmi arogantní, vyznávali neustálou kontrolu a jejich podřízení pracovali pod permanentním tlakem. Potkal jsem také mnoho fascinujících osobností, lidí, kteří do své práce dokázali dát skutečnou vášeň, pokornou, nikoli arogantní vášeň. Šlo jim o to, aby každý člen týmu byl vítězem, ne jen oni sami. Jejich velkorysost a pokora umožňuje vznik pracovního prostředí, ve kterém se lidé ptají a kde se lídr stává samozřejmou součástí týmu, nadřazenost a podřízenost v takovém týmu nemají místo.

#### **Jsou vaše myšlenky mezinárodně srozumitelné, nebo se musíte jak vy, tak vaši čtenáři vyrovnávat s určitými kulturními rozdíly?**

S rodinou žijeme již patnáct let v Asii. Z povahy mé profese vyplývá, že se naráz mohou potkat s padesáti lidmi, kteří pocházejí ze čtyřiceti různých zemí a hovoří dvaceti různými jazyky. Naše kniha tedy vznikala ve velice bohatém multikulturním prostředí. Proto se domnívám, že naše metodologie funguje napříč kulturami. Je pravda, že různé kultury přikládají věcem různé významy. Když ale hrajete hru, v rámci které zjišťujete, kdo zabil vaši kreativitu, jakou zbraň použil a kde se zločin odehrál, jedná se o univerzální edukativní nástroj, který dává smysl lidem napříč kulturami. Jediné, co se liší, je kontext. V oblasti finančnictví se zločin odehraje jinde a pravděpodobně i jinak než například v mediálním odvětví. Zde se právě projevívá půvab hry, která funguje jako jistá diagnostika, jež respektuje demografické odlišnosti. Proto během svých seminářů nevystupuji jako guru nebo expert, jsem facilitátor, který zprostředkovává zkušenost a chce se zároveň dozvědět, jaká hlavní témata řeší jednotliví lidé v různých zemích. ✘