

## 4 Kreativitás-serkentő módszerek: az innovatív megoldások kidolgozásának eszközei

### 4.1 A kreativitás-fejlesztés és az új ötletek generálásának alapja 1

*"Egy jó ötletet legkönnyebb úgy találni, ha találunk egy csomó ötletet"*  
(Linus Pauling)

#### Kulcsszavak

Kreativitás; Divergens és konvergens gondolkodásmód; Stabil önértékelés, belülről fakadó (intrinzik) motiváció, Kreatív alkotói folyamat;

#### A modul célja



Ebből a fejezetből kiderül mi a kreativitás, hogyan születnek az igazán kreatív ötletek, miért és hogyan érdemes ösztönözni a kreatív megoldások megtalálását egy adott szervezetben. Bemutatjuk, mi a különbség az egyéni, a csoportos és a szervezeti kreativitás között, és megmutatjuk azokat a módszereket is, melyekkel ezeket a folyamatokat serkenteni, illetve gátolni lehet. A tanultak alapján Ön is képes lesz a kreativitás ösztönözni saját munkahelyén. A fejezet feldolgozása körülbelül egy órát vesz igénybe.

#### Bevezetés

Minden sikeres vállalat mögött legalább egy kreatív elmét találunk. A kreativitás, az innováció és a tudás hatékony felhasználása manapság elengedhetetlen az üzleti sikerhez. Ezért az egyik legnagyobb kihívást az jelenti a szervezetek számára, hogy megtalálják és optimálisan kihasználhassák a szervezetükben adott innovációs lehetőségeket, szervezeti kreativitást és a tudást a szervezet méretétől és tevékenységétől függetlenül.

Bár a kreativitás megfoghatatlan és misztikus fogalomnak tűnik, annyi bizonyos, hogy ez nem csak egy tehetség, amivel vagy születünk, vagy nem. A kreativitás inkább az egyén, a csapat vagy szervezet természetesen adott képessége, és mint ilyen, fejleszthető és tanulható. A kreativitás fejlesztése pedig akkor lehet eredményes, ha az egyéni tulajdonságokra és a környezeti tényezőkre egyaránt figyelünk.<sup>2</sup> Ez a fejezet a kreativitás fejlesztésének és az alkotói potenciál felszínre hozásának lépésein vezet minket végig.

#### 4.1.1 A kreativitás – mint fogalom?

A kreativitás és a stabil önértékelés azok a képességeink, melyek szükségesek ahhoz, hogy élni tudjunk a szervezeti, vagy egyéni szinten meglévő lehetőségekkel és eszközökkel az innovatív megoldások kidolgozásához.

<sup>1</sup> A modul egy a tananyaghoz korábban kidolgozott bevezetőre épül, mely a kreativitással foglalkozik. A modult azóta az InnoLocalSupp projekt (2010) keretében a szerző, Várnagy Priscilla jelentősen átdolgozta és új fejezeteket írt hozzá (4.1, 4.2, 4.3).

<sup>2</sup> Stemberg, Robert J. Cambridge (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.

A kreativitás összetett fogalom, nem véletlenül nem áll rendelkezésünkre egyértelmű definíció, ami kiváltaná a számtalan, jelenleg használatban lévő megfogalmazást. Ebben a fejezetben azt a definíciót használjuk, melynek segítségével a vállalati menedzsmenttel foglalkozó szerzők többsége megkülönbözteti a kreativitást az innovációtól:



**A kreativitás** egy folyamat, melynek során új ötleteket formálunk és fejezünk ki, amelyek pedig a későbbiekben valószínűleg hasznosak lehetnek.<sup>3</sup>



**Az innováció** egy új vagy jelentősen fejlesztett termék vagy szolgáltatás, új ötlet a folyamat-menedzsmentre, egy új szervezeti vagy marketing módszer bevezetése az üzleti folyamatokba, a munkahelyi szervezés gyakorlatába vagy a külső kapcsolatok kezelésének módjába.<sup>4</sup>

A kreativitás magában foglalja a divergens, eltérő gondolkodásmódot, a megszokott, „begyepesedett” megközelítéstől való elszakadást. Az eltérő, divergens gondolkodásmód újszerű gondolatokat szül. Ahhoz, hogy „**el tudjunk szakadni a megszokottól**”, szabadnak kell lennünk, szabadjára kell engednünk a gondolatainkat, ugyanakkor **tisztában kell lennünk a bevett megközelítés, a „megszokott” határaival és korlátaival is, hogy túlléphessünk rajtuk.** A konvergens gondolkodásra pedig azért van szükség, hogy a potenciális innovációhoz a legjobb ötleteket kiválaszthassuk.

Ahhoz viszont, hogy a kreativitás kínálta különleges lehetőségeket a mindennapi üzleti életben is hasznosíthassuk, végig kell járnunk az alábbiakban bemutatott kreatív megoldási folyamat lépéseit.

#### 4.1.2 A kreatív megoldás megtalálásának folyamata



Egy pillanatra ugorjunk vissza a kreativitás definíciójához. Ugye észrevettük, hogy a kreativitást nem mint képességet, hanem mint folyamatot határoztuk meg?

A kreativitás időigényes folyamat, jellemzői az eredetiség, az alkalmazhatóság és a megvalósítás. Olyan folyamat, ami valami újat és szokatlant hoz létre, kézzelfogható eredménye pedig valamilyen hasznos termék<sup>5</sup>. Az eredmény szempontjából mindegy, hogy egyéni (1. ábra) vagy csoportos (2. ábra) kreativitásról beszélünk, mert maga az alkotói folyamat mindkét esetben hasonló.

A kreatív folyamat közös jellemzői az alábbiak:

<sup>3</sup> Leonard D.; Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

<sup>4</sup> A részleteket ld. a tananyag 1. fejezetében.

<sup>5</sup> Leonard D.; Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

1. Az első fázis a **felkészülés**, mikor összegyűjtjük az adatokat és információkat. Bármilyen újat csak akkor hozhatunk létre, ha ismerjük és értjük a régit. A kreatív gondolatok csak akkor bukkannak fel, ha az adott területet átfogóan megismertük és megtapasztaltuk. Ebben a fázisban a csoportok többnyire előnyt élveznek az egyénekkel szemben, mert a csoporttagok tudása összeadódik, így sokkal szélesebb információs bázis áll rendelkezésükre, így a résztvevők könnyebben hozzáférhetnek a témához kapcsolódó adatokhoz.
2. A következő lépés a **brainstorming**, vagy ötletbörze, az ötletek összegyűjtése. Sokkal kreatívabbak leszünk, ha van rá esély, hogy végül ezeket az ötleteket a cég a gyakorlatban hasznosítsa, vagyis ha érezzük, hogy a mi hozzájárulásunk hasznos. Ezt az érzést az erősíti, ha a célok világosan meg vannak fogalmazva – mit akarunk magunk, vagy a cég számára elérni, és mi számít majd hasznosnak. A brainstorming során nagyon fontos, hogy ne engedjünk a kísértésnek, és ne próbáljuk a felmerülő ötleteket azonnal értékelni, hanem adjunk teret minden gondolatnak. Így a résztvevők gondolatai szabadon szárnyalhatnak és szokatlan asszociációk születhetnek.<sup>6</sup>
3. Miután a felmerülő gondolatokat összegyűjtöttük, pihenjünk meg egy kicsit, hagyjunk időt az **ötletek beérésére**. Ebben az időszakban a gondolatok spontán összeállhatnak és teljesen új, különleges megvilágításba helyeződhet az egész problémakör.
4. A fenti lépések nyomán **új, szokatlan ötletek születnek**. Gyakori "ahá!" élménnyel jár ez, olyan, mint mikor egyszer csak rádöbbenünk, hogy a kirakó hiányzó darabja végig ott volt az orrunk előtt. Máskor szisztematikusan végigmegyünk a felsorolt ötleteken, míg végül egy teljesen új, vagy több ötletből építkező megoldásra jutunk.
5. Az utolsó lépésben **ki kell választanunk a megvalósításra szánt ötleteket**, majd **ki kell dolgoznunk egy komplex megoldást**. Az új ötletek megfelelő gyakorlati bevezetése a szervezet eredményeinek javítására pontosan ugyanolyan fontos, mint maga az ötletelés. Ez az a fázis, mikor elkezdhetjük értékelni a bevezetés lehetőségeit, míg végül a legígéretesebb lehetőségekből megalkothatjuk a végső, komplex megoldást.<sup>7</sup>

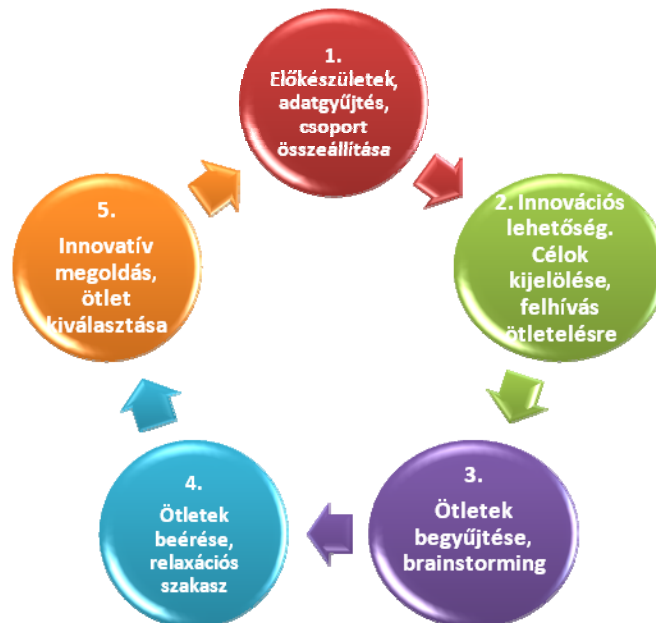
---

<sup>6</sup> A részleteket ld. a tananyag 4.2 (Brainstorming/Ötletbörze) és 4.3 635 (Method)(Brainwriting) fejezeteiben

<sup>7</sup> Csikszentmihályi (1996): Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention



1. ábra. Az egyéni kreatív folyamat Uccello-féle modellje<sup>8</sup>



2. ábra: Csoportos kreatív folyamat<sup>9</sup>

<sup>8</sup> <http://hubpages.com/hub/UccelloTM-Process-as-a-tool-for-New-Product-Development>

<sup>9</sup> Leonard D.; Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

### 4.1.3 Az alkotó ember: egyéni és csoportos kreativitás

A kreativitás valódi forrása személyiségünk egyediségében rejlik. Saját gondolataink, ötleteink és érzéseink azok, amelyek elvezethetnek új asszociációkhoz és eredeti kapcsolatok felfedezéséhez.

#### Egyéni kreativitás

Valamennyien egyedi, különleges egyéniségek vagyunk, de nem mindenki képes ezt ki is használni. Képesnek kell lennünk arra, hogy **erőforrásként tekintsünk saját lehetőségeinkre**, főleg azokon a területeken, ahol hatékonyak vagyunk. A személyiségünkben rejlő lehetőségek kihasználása révén **stabil önbecsülésre** tehetünk szert. A valódi önbizalom kialakulásában természetesen a **társadalmi környezet** is szerepet játszik, mikor az egyéni kezdeményezéseket **bátorítja, értékeli** vagy épp ellehetetleníti. A támogatásnak köszönhetően nem csak kialakul stabil önértékelésünk, hanem azt is megtanuljuk, hogy saját gondolatainkban, érzéseinkben többnyire megbízhatunk<sup>10</sup>, így nem csak a már rendelkezésre álló tudást és megoldásokat leszünk képesek elsajátítani, hanem néha meg is tudjuk majd ezeket haladni saját új asszociációinkkal és ötleteinkkel (3. ábra).

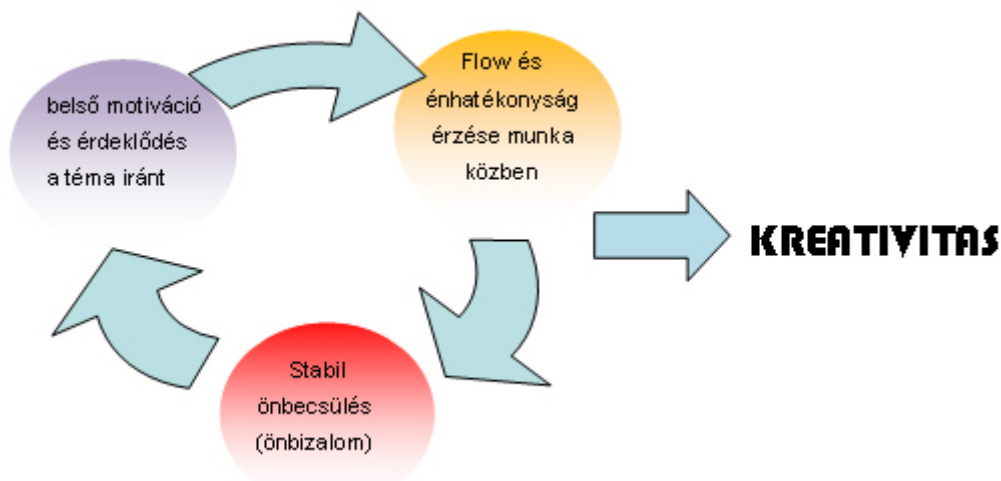


3. ábra: A kreativitás gyökerei

<sup>10</sup> Várnagy (2009): Beyond the level of self esteem. Investigating stability as an independent dimension in alternative and traditional secondary schools.

## A kreatív személy személyiségjegyei

Mint láthattuk, a kreativitás bizonyos képességeket igényel. Ezek a képességek egyáltalán nem olyan rejtélyesek, mint gondolnánk. Az előzőek alapján szükségünk van **stabil önértékelésre** (valódi önbizalomra), hogy higgyünk saját érzéseinknek és gondolatainknak, **belülről fakadó (intrinzik) motivációra**, melyre ugyancsak támaszkodhatunk. Így mikor olyan tevékenységet végzünk, melyet inspirálónak érzünk, mi **flow élményben** lehet részünk és megéljük **énhatékonyságunkat**. Az önmagában bízó, motivált személy a flow-élmény hatása alatt csak úgy ontja magából a kreatív ötleteket (4. ábra).



4. ábra: A kreativitást inspiráló egyéni képességek

Ha megbízzunk magunkban, saját érzéseinkben és gondolatainkban, akkor tevékenységeinket természetes módon azért fogjuk csinálni, mert az érdekel minket vagy motiválónak találjuk<sup>11</sup>. Csak akkor tudunk kreatívan dolgozni, ha a potenciális jutalomtól függetlenül érdekel maga a tevékenység. Ha valamit, ami egyébként hidegen hagy bennünket csak a jutalomért vagy a profitért csinálunk, nem valószínű, hogy innovatív megoldások fognak az eszükbe jutni. **Ha egy téma felkelti a kíváncsiságunkat és az érdeklődésünket, az annak a jele lehet, hogy megtaláltunk egy olyan lehetőséget, melyben talán érdemes elmélyülnünk, a későbbiekben az értékes eredményeket is hozhat.**

Csíkszentmihályi szerint a **flow**<sup>12</sup> élmény akkor jelentkezik, ha maximális motiváltság mellett a feladatra koncentrálnunk, és a tevékenység **teljesen magával ragad és eltölt** minket.<sup>6</sup> A vizsgálatok szerint a kreatív ember szereti azt, amit csinál és azt is, ahogyan csinálja. Már az stimulálja az örömezzet-központot az agyban, ha valamilyen újdonságot fedezünk fel. Az ilyen tevékenységek során mikor elérjük a

<sup>11</sup> Waschull, S. B. Kernis, M. H. (1996). Level and stability of *self-esteem* as predictors of children's intrinsic *motivation* and reasons for anger

<sup>12</sup> Flow (psychology) from wikipedia.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Flow\\_%28psychology%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Flow_%28psychology%29)



célt, vagy ha valamilyen hasznos dolgot hozunk létre, megjelenik az **énhatékonyság** érzése. Ha gyakran érezzük hatékonynak magunkat, önbizalmunk megerősödik, ez pedig a különleges, új ötletek kidolgozásához és kifejezéséhez nélkülözhetetlen. A kreatív gondolkodáshoz szükséges **kör ezzel bezárul**.

### Csoportos kreativitás

A kreatív csoportok kialakításához fontos hogy az egyének is kreatívak legyenek, de ez nem jelenti azt, hogy kizárólag egyéni tulajdonságok számítanának. A kreativitás olyan folyamat, amit a **csoportok talán még könnyebben elsajátíthatnak**, mint az egyének. Szerintünk az innováció nem csak a magukat kreatívnak tartó egyénektől (vagy az egyének alkotta csoportoktól) származhat. **A kreatív csapat nem egyenlő a kreatív egyének csoportjával**, ugyanakkor az nélkülözhetetlen, hogy mindenki hozzájáruljon a kreatív eredmény létrehozásához.

A csoportok nagy előnye lehet az egyénekekkel szemben, hogy a **szükséges szakértelmet és tudást több forrásból merítik**. A csoport megfelelő összeállítása ezért is fontos, hiszen minél **vegyesebb** a csoport összetétele, annál nagyobb az esély arra, hogy a tagok **eltérően fognak gondolkodni** az adott problémáról.<sup>13</sup>



Álljunk meg egy pillanatra! Képzeljük el, hogy új terméket vagy szolgáltatást szeretnénk bevezetni, ezért ötletbörzét rendezünk a gondolatok stimulálásra és összegyűjtésére<sup>14</sup>. Kit hívna meg Ön erre a brainstormingra? Hány különböző nézőpontú, eltérő háttérrel rendelkező személyt tudna Ön összegyűjteni? Kik az érintettek? Milyen szakértőket vagy külső feleket hívna meg a találkozóra?

Szinte minden csoportban a **kreatív folyamat kialakításáért a vezetőség a felelős**, hiszen a vezetőség tagjai állítják össze a csoportot, ők alakítják ki a megfelelő pszicho-szociális és fizikai környezetet, ők biztosítják az eszközöket, technikákat és ők inspirálják a csoport kreativitását. A vezetőknek „vitorlázás közben újra kell tervezniük a hajót – úgy kell innovatív megoldásokat kidolgozniuk, hogy közben a hétköznapi vállalati tevékenységek elvégzéséről sem feledkezzenek meg”.<sup>15</sup>

#### 4.1.4A kreatív (alkotói) környezet

Kreatív környezetben az embereknek nem okoz nehézséget, ha ki kell mondaniuk ötleteiket, és ezeknek az ötleteknek a kidolgozásához segítséget kapnak<sup>16</sup>. A tudásbázis hozzáférhető, az egyének nyitottak az újdonságra és hogy megosszák ötleteiket egymással a számukra érdekes témákkal kapcsolatban, ez pedig erősíti

<sup>13</sup> Leonard D.; Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

<sup>14</sup> For further information about Brainstorming you can go to chapter 4.2 of this guide.

<sup>15</sup> Leonard D.; Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

<sup>16</sup> A részleteket ld. a tankönyv 4.6. (Internal Innovative Proposals) és 10.2. (Vállalati kultúra) c. fejezeteiben

önbizalmukat is. A szervezet az új ötletek kidolgozásának teret biztosít, és ezek az ötletek végül meg is valósulhatnak.



5. ábra. A kreatív környezet alapelemei <sup>17</sup>

## A kreativitást segítő társas környezet és szervezeti felépítés

### **Szervezeti felépítés és kultúra**

A kreativitást támogató **szervezeti felépítés** többnyire **lapos és rugalmas**, olyan csoportok vagy teamek alkotják, melyet az éppen aktuális feladatok megoldására hoztak létre. Ez jobban jelzi, hogy az emberek azért értékelik egymást, amik ők

<sup>17</sup> Idézet alapja: John C. Groth and John Peters (1999). *What blocks creativity? A managerial perspective*. Creativity and Innovation Management 8 (3) és Csikszentmihályi: Creativity



maguk, nem pedig a betöltött státuszuk miatt. Ez jelzi azt is, hogy mindannyian egyedi, ugyanakkor egyenlő személyek.



A KKV-k esetében egy ilyen rendszer általában könnyebben létrejön, mert a munkatársaknak egyidőben többféle feladatot kell ellátniuk, és kevésbé meghatározott az, hogy hogyan kell elvégezniük a munkájukat.

A **szervezeti kultúra** fontos, hogy legyen **támogató** jellegű, ahol a nyitott gondolkodású munkatársak könnyen elmondhatják gondolataikat, nem kell rettegniük a kudarctól, és az új ötletek kidolgozásához támogatásra számíthatnak. Egy ilyen szervezetre a pozitív kapcsolatok és a bizalom jellemző, melyek a szabad önkifejezés alapvető feltételei.

### ***Vezetési stílus***

A vezetési stílusok hagyományosan az autokrata, a demokratikus és a megengedő (laissez – faire) <sup>18</sup> kategóriákba sorolhatók. Ha kreatív környezetet kívánunk kialakítani, nem hagyatkozhatunk az autokrata dominanciára. **A sikeres vezető mint a beosztottak konzulense adja ki** a feladatokat, melyek révén a munkatársak saját maguk dönthetik el, hogyan szervezik meg a feladat elvégzését. A vezető felügyeli a folyamatot, személyes visszajelzéseket ad, dicsér, és meghatározza a jövőbeni stratégiákat és célokat.

### ***Jutalmazási rendszer***

Ha a szervezet jutalmazási rendszere személyre **szabott és igazságos**, akkor a dolgozók nyitottak és elfogadóak lesznek egymás irányában. Nem árt, ha a csoport tagjai egyforma jutalomban részesülnek, azaz nem a versenyt, hanem az együttműködést támogatjuk. Lehet például prémiumot adni azoknak a munkatársaknak, akik a csoport működését nagyban segítették, így az eredmény létrejöttét támogatták. Ugyanakkor a jutalom **szóbeli vagy írásos visszajelzést is jelent, melynek keretében a munkatársak lehetőséget kapnak arra, hogy az értékelést megbeszéljék, és ötleteket kaphatnak** kreatív eredményeik továbbfejlesztésére vagy kreativitásuk fokozására. Az ilyen visszajelzés a kreativitás fenntartása szempontjából fontosabbnak tűnik, mint az anyagi jutalmazás. Akkor a leghatékonyabb ez a visszajelzés, ha azonnali.

### ***Csoporttevékenység***

A kreativitás azokra a csoportokra jellemző igazán, ahol a projekteket tipikusan **együttműködve** kezelik a tagok. Az ilyen csoportok többnyire **kis létszámúak** és a tagok szakértelmét, kulturális háttérét, gondolkodását tekintve **vegyes** összetételűek. A csoport a még nagyobb hatékonyság érdekében időnként külsős szakértő segítségét is igénybe veheti, akik újabb, gazdagabb távlatokat nyithatnak meg az új lehetőségek és fejlesztések felkutatására rendezett brainstormingokon.

---

<sup>18</sup> A részleteket ld. a tankönyv 10.2. (Vállalati kultúra) című fejezetében

A kreatív csoportokban a tagok rendszeresen megvitathatják az aktuális problémát vagy a projekt állását, de néha az is segíthet, ha tudják, hogy személyes ügyeiket is megoszthatják a többiekkel. Általában hasznos, ha a csoport tagjai pozitív kapcsolatban vannak egymással. A vezetők vagy tagok által vezetett nem hivatalos találkozások, megbeszélések többnyire szintén eredményesek, mert a csoport tagjai így megtanulják, hogyan legyenek nyitottak mások megközelítéseire is és ne ítéljenek elhamarkodottan. Az ilyen találkozások arra ösztönzik őket, hogy a problémát mindig újabb és újabb szemszögből vizsgálják meg, és kitörjenek a rutinszerű megoldások csapdájából.

### ***Fizikai környezet***

A kreatív környezetben **a tudás mindenki számára hozzáférhető**, azaz az információforrások bárkinek rendelkezésére állnak (ezek lehetnek pl. statisztikák, emailek, könyvek, tanulmányok, projekt-jelentések, számítások). A fizikai környezet kialakításakor fontos, hogy az információáramlás ne legyen gátolt, ugyanakkor az egyének figyelmét ne vonjuk el saját feladatuktól. A csoport kreativitását gyakran ösztönzi, ha a találkozókat a szabadban szervezzük, vagy a helyiség nagy ablakkal, esetleg panorámával rendelkezik. Lehetőleg olyan hangulatot teremtsünk, ahol az emberek nem érzik úgy, hogy konzervatív elvárásoknak kell megfelelniük, és ne habozunk új helyszíneket kipróbálni.

### **A kreativitás gátjai a társas környezetben**

Az elme csak nyílt térben kap erőre. Az új ötlet csak a kezdete, semmiképp nem a vége a kreatív folyamatnak, hiszen az ötletnek sok akadályt kell legyőznie, mire végül gyakorlati megoldássá válhat. Az alábbi táblázat a kreativitás tipikus gátjait mutatja be néhány szóban.

Kulturális tényező	Kiváltott, érzékelt hatás	Szakmai környezet	Hatás az egyén szintjén
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konformizmus (ragaszkodás a régihez vagy épp az újhoz)</li> <li>• Az okszerűség túlhangsúlyozása</li> <li>• Előítéletek</li> <li>• Kulturális különbségek</li> <li>• Beilleszkedési problémák, frusztráció: menekülés, agresszivitás, transzfer, rezignáció, kompenzáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatív gondolkodás: "Nem vagyok kreatív!"</li> <li>• Tények és problémák megkülönböztetése zavart szenved</li> <li>• Álmegoldások, túl korán késznek nyilvánított megoldások</li> <li>• Asszociációs készség lecsökken, stb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavarás</li> <li>• Oktatás, képzés</li> <li>• Nyomás, szabályok</li> <li>• Anyagi korlátok</li> <li>• Kommunikáció</li> <li>• Döntéshozási folyamat</li> <li>• Autokrata vezetési stílus</li> <li>• Ötletbörze során szigorú hierarchia megnyilvánulása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettegés a hibáktól, önbizalomhiány, tudáshiány</li> <li>• Állandó nyugtalanság, fáradtság</li> <li>• Erős függés mások véleményétől</li> <li>• Érdeklődés, motiváció hiánya</li> <li>• Elvárások</li> </ul>

2. táblázat: A kreatív gondolatok gyilkosai<sup>19</sup>

Sokkal könnyebb egy ötletet elfojtani, mint bátorítani, és hasznos megoldássá fejleszteni. Vigyázzunk erre, különben előbb-utóbb munkatársaink nem fogják megosztani velünk a gondolataikat, hanem elviszik az ötleteiket máshová.

Nehéz konstruktívnak maradni, ha közben mások folyamatosan kritizálnak. Nem szabad elfelejteni, hogy normális esetben az emberek nem állnak elő önként rossz ötletekkel. Valószínűleg lesz valami az ötletben ha átgondoljuk, ami akár hasznosnak bizonyulhat, de ha mégsem, még mindig meglesz a lehetőségünk, hogy elmagyarázzuk később, hogy miért nem működik az elképzelés. Meg kell értenünk, hogy a javaslat előterjesztői miért gondolták azt, hogy ötletük működőképes, ha úgy akarjuk visszautasítani, hogy az indoklásunkat elfogadják.

### Következtetések

- Nem szabad állandóan kritizálni mások ötleteit vagy előítéletekkel közelíteni feléjük. Inkább bátorítsuk munkatársainkat arra, hogy osszák meg a gondolataikat velünk.

<sup>19</sup> Az alábbi linken további érdekességeket olvashatunk arról, mit ne mondjunk, ha azt akarjuk, hogy a kreativitás légköre megmaradjon.

[www.brainstorming.co.uk/tutorials/helpingideas.html](http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/helpingideas.html)

- Segítenünk kell abban, hogy munkatársaink kialakulatlan gondolatai formát öltsenek, ehhez bátorítani kell őket, pl. konstruktív megjegyzésekkel és segítő kérdésekkel.
- Soha ne lopjuk el mások ötleteit és ne állítsuk be őket úgy, mintha a sajátjaink volnának, különben az emberek többé nem fogják megosztani velünk a gondolataikat.
- Akkor is kérdezzünk rá az ötletekre, ha ezzel kissé ostoba színben tüntetjük fel magunkat vagy netán saját javaslatunk is van a kérdéssel kapcsolatban. Ha a többiek ötleteit végül nem használjuk fel, indokoljuk döntésünket. Az ötleteket mindig köszönjük meg!
- Ha meghallgatjuk mások véleményét, elnyerjük az emberek bizalmát és tiszteletét, és kreatív légkört hozunk létre.
- Először értsük meg a többiekét, utána próbáljuk csak meg megértetni magunkat.

#### 4.1.5 Rövid összefoglaló

Ez a fejezet az ötletek születésének általános hátterét magyarázza el. Összefoglalja, mikor és miért válik ez a téma fontossá és elmagyarázza, hogyan ösztönözzük és javítsuk a kreatív gondolkodást, miközben bemutatja az egyéni, csoportos és szervezeti kreativitást befolyásoló tényezőket. A fejezet kiemeli az alkotói környezet fontosságát és ötleteket ad ennek javításához, illetve felhívja a figyelmet az „ötletgyilkos” viselkedési formák veszélyeire.



Ön most megtanulta, miért és mikor érdemes egy szervezetben ösztönözni a kreatív megoldásokat, és hogyan jönnek létre az új ötletek. Ez a fejezet az innovatív megoldásokhoz vezető út legelső lépését mutatta be.

#### 4.1.6 Szakirodalom

Csikszentmihályi (1996): Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention; Harper Perennial, New York.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Creativity> ©Wikimedia Foundation Inc. Last modified 23<sup>rd</sup> September 2008, last viewed 29<sup>th</sup> September 2008

<http://hubpages.com/hub/UccelloTM-Process-as-a-tool-for-New-Product-Development> ©2008 Hubpages Inc. Last viewed 29<sup>th</sup> September 2008. Uccello process as a tool for New Product Development.

InnoSupport: Supporting Innovation in SMEs. 4.1 Foundations of Generating Ideas. 2005. <<http://archive.innosupport.net>>, viewed 24<sup>th</sup> September 2008

John C. Groth and John Peters (1990) *What blocks creativity? A managerial perspective*. Creativity and Innovation Management, 8 (3).

Leonard D.; Swap W. (1999): *When sparks Fly. Igniting Creativity in groups*; Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts

Sternberg, Robert J. (1999) *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.

Sven F. Kylen and A.B. (Rami) Shani (2002), *Triggering Creativity in Teams: An exploratory investigation, creativity and innovation management*, 11 (1)

Várnagy (2009): *Beyond the level of self esteem. Investigating stability as an independent dimension in alternative and traditional secondary schools*.

Waschull, S. B. Kernis, M. H. (1996). *Level and stability of self-esteem as predictors of children's intrinsic motivation and reasons for anger*. Personality and Social Psychology Bulletin

[www.brainstorming.co.uk/tutorials/creativeenvironment.html](http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/creativeenvironment.html) ©1997-2006 Infinite Innovations Ltd. last viewed 17<sup>th</sup> July 2008. Web site about creative environment, how to create it in your company and tips for specific roles.

[www.brainstorming.co.uk/tutorials/helpingideas.html](http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/helpingideas.html) ©1997-2006 Infinite Innovations Ltd. last viewed 17<sup>th</sup> July 2008. Web site with information about killing/helping ideas.

## **További olvasnivaló**

McLeod, Fiona (2002). *Non-stop creativity and innovation: How to generate winning ideas and put them into practice*. London, McGraw Hill.

Jan Kratzer, Roger Th. A. J. Leenders and Jo M. L. van Englen (2006) *Team polarity and creative performance in innovation teams*. Creativity and Innovation Management 15 (1).

Gilbert Tan (1998) *Managing creativity in organisations: a total system approach*. Creativity and Innovation Management 7 (1).

Oliver Gassman (2001) *Multicultural teams: increasing creativity and innovation by diversity*. Creativity and Innovation Management 10 (2).

Scott G. Isaksen and Kenneth J. Lauer (2002) *The climate for creativity and change in teams*. Creativity and Innovation Management 11 (1).

Nigel Basset-Jones (2005) *The paradox of diversity management, creativity and innovation*. Creativity and Innovation Management 14 (2)

### Websites

[www.brainstorming.co.uk/tutorials/creativethinking.html](http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/creativethinking.html) ©1997-2006 Infinite Innovations Ltd. last viewed 17<sup>th</sup> July 2008. Web site about creativity and creative thinking.

[www.train4creativity.eu](http://www.train4creativity.eu) Training material in creativity and innovation for European R&D organisations and SMEs. Pilot Leonardo da Vinci Project, last viewed 29<sup>th</sup> September 2008.

### 4.1.7 Definíciók jegyzéke

**Kreativitás:** Alkotóképesség, amikor egy személy a saját képzelőerejét felhasználva új ötletekkel áll elő egy probléma megoldása során, vagy új dolgot hoz létre. (Forrás: [http://wikiszotar.hu/wiki/magyar\\_ertelmezo\\_szotar/Kreativit%C3%A1s](http://wikiszotar.hu/wiki/magyar_ertelmezo_szotar/Kreativit%C3%A1s))

**Kreatív termék:** új, eredeti, ugyanakkor valóban hasznos termék. (Forrás: InnoSupport: Supporting Innovation in SMEs. 4.1 Foundations of Generating Ideas)

**Kreatív környezet:** a légkör vagy kontextus, melyben a kreatív folyamat zajlik. (Forrás: InnoSupport: Supporting Innovation in SMEs. 4.1 Foundations of Generating Ideas)

**Flow:** mentális állapot, mikor a cselekvő személyisége teljesen feloldódik a feladatban, a feladat elvégzésének sikerében és abban, ahogy energiáit a feladatra koncentrálna. A pozitív pszichológia alapötlete Csíkszentmihályi Mihálytól származik, a koncepciót azóta számos terület szakemberei magukévá tették.

**Belülről fakadó/intrinzik motiváció:** olyan motiváció, mely a feladat elvégzésének örömeiből vagy az iránta megnyilvánuló érdeklődésből, így a cselekvő személyiségéből fakad, nem pedig külső kényszer hatására lép fel.<sup>[2]</sup> Az intrinzik motivációt a szociálpszichológusok és oktatási pszichológusok az 1970-es évek eleje óta tanulmányozzák, és a kutatási eredmények szerint általában összefüggésbe hozható a jó tanulmányi eredményekkel és azzal, ha a diákok élvezik a tanulást. A belülről fakadó motivációt Fritz Heider attribúciós elméletével, Bandura énhatékonyági vizsgálataival<sup>[3]</sup> és a Deci-Ryan féle kognitív önértékeléssel (ld. az öndeterminációs elméletet) magyarázzák.