
5 AKTUÁLNÍ TÉMATA LEADERSHIP

5.1 Kreativita a leadership

Matej Hochel

Kreativitu v organizačním kontextu lze definovat jako proces vzniku nových, užitečných nápadů vedoucích ke zlepšování nebo tvorbě nových produktů, služeb, technologií a interních postupů (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). **Inovace pak představuje praktickou implementaci kreativního řešení, tj. převedení myšlenky do praxe.** To, že schopnost inovovat, je pro většinu firem a organizací současnosti takřka nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého přežití, lze dnes už považovat za obecně uznávaný fakt. Navzdory tomu zdaleka ne všechny organizace dokáží vytvořit prostředí a používat styl vedení (leadershipu) podporující kreativní myšlení zaměstnanců, které je pro vznik inovací nutnou podmínkou.

Co tedy mohou dělat organizace a jejich lídři proto, aby kreativní potenciál svých lidí maximálně využili? Následující text nabízí možné odpovědi optikou aktuálních poznatků v oblasti kreativity v organizacích se speciálním zřetelem na roli lídrů a jejich vliv na kreativitu jednotlivců, týmů i inovační potenciál organizace jako celku.

V 70. letech jistý inženýr jménem Spencer Silver, pracující ve společnosti 3M, dostal za úkol najít novou sloučeninu pro vteřinové lepidlo s vysokou pevností. Během experimentování náhodou vznikla směs, která reagovala na lehký tlak, dala se opakovaně použít, ale dokázala udržet jen předměty vážící pár gramů, jako například kousek papíru. Navzdory neúspěchu s původním zadáním, Spencera tento „vedlejší produkt“ zaujal natolik, že se rozhodl sloučeninu prezentovat vedení. Management vynález bez mrknutí oka shodil ze stolu. Spencer však byl natolik zarputilý, že i po 5 letech odmítání vytrvale mluvil o své sloučenině s různými kolegy ve firmě. Nikoho nepřesvědčil. Tedy nikoho, kromě kolegy Arta Frye, kterého nadchla

myšlenka samolepících lístečků, které dodnes známe pod značkou POST-IT. Nebýt Silverovy vytrvalosti a Fryova nápadu firma 3M by byla přišla o jeden z nejvýnosnějších patentů ve své historii.¹⁰

Otázkou je, kolik milionů navíc by firma byla bývala vydělala, kdyby Spencer dostal šanci hned na začátku. A kolik revolučních nápadů asi ztrácejí společnosti a manažeři, kteří od svých lidí čekají jen a pouze „plnění úkolů“?

Akcelerace technologického vývoje (a s ním souvisejících společenských, tržních, demografických, ekologických a dalších změn) nemilosrdně tlačí svět „kupředu“. Kupříkladu, zatímco adopce nového technického vynálezu obyvatelstvem ještě před několika dekádami trvala celá desetiletí (například rozhlasové vysílání se dostalo k 50 milionům uživatelů až po 38 letech od svého vzniku, (Frey & Osborne, 2015), koncem minulého století se tento cyklus zkracuje na pár let (například Internet – 4 roky) a v současnosti jde o měsíce nebo v případě virtuálních produktů dokonce o dny (například hra Pokemon Go dosáhla 50 milionů stažení během 19 dnů (Milen, 2016)). Na jednu stranu lze říct, že se organizacím a firmám otevírá svět stále nových možností – nikdy v minulosti nebylo možné vyrábět a dostávat produkty na trh tak rychle jako dnes. Na stranu druhou se významně zvyšuje komplexita prostředí, snižuje se předvídatelnost vývoje a exponenciálně **narůstá množství problémů, na které neexistují osvědčená řešení**. Ruku v ruce s tím pak jde stoupající potřeba kreativního, „out-of-the-box“ myšlení, a to i na pracovních pozicích, kde to ještě před deseti či dvaceti lety téměř nebylo myslitelné. Množství zaměstnanců, kteří vykonávají opakující se činnosti bez potřeby tvořit vlastní odpovědi na komplexní problémy, se snižuje, přičemž v některých dynamicky se vyvíjejících technologických oborech (zejména IT) se téměř blíží nule. V mnoha oblastech podnikání tudíž již neplatí, že kreativita je očekávanou kompetencí jen u lidí z oddělení výzkumu a vývoje. Jak potvrzuje i nedávná přehledová studie (Voogt & Roblin, 2012), kreativita je považována za jednu z klíčových dovedností pro 21. století jak v akademických a pedagogických kruzích, tak i ve světě podnikání. Jak ale vlastně funguje kreativita v organizacích? Dřív, než budou představeny faktory podporující kreativitu v organizačním prostředí, uvedeme základní stavební prvky kreativního procesu v organizacích.

¹⁰ Historie vynálezu Post-its je popsána např. v knize *The Evolution of Useful Things* (Petroski, 1993).

5.1.1 Stavební kameny kreativity v organizacích

Následující text nabízí přehled hlavních elementů, které hrají roli v soukolí kreativního procesu v organizacích. Pochopení těchto základních „stavebních kamenů“ je nezbytné proto, abychom mohli porozumět mechanismům, kterými lídři ovlivňují kreativitu jednotlivců i celkové „kreativní klima“ v týmech a organizacích. S ohledem na účel této monografie není naším cílem poskytnout vyčerpávající přehled teorií organizační kreativity; omezíme se na dva modely, které dle našeho názoru nejlépe integrují aktuální poznatky a empirický výzkum v oblasti organizační kreativity.

Kreativní potenciál jednotlivce

Prvním pohledem je tříložkový model kreativity (Amabile, 1988; Amabile, 1997; Amabile & Mueller, 2006), který je výsledkem výzkumného snažení profesorky Amabilové a jejích kolegů a soustřeďuje se na faktory podmiňující **kreativitu jednotlivce**.¹¹ Těmito faktory jsou:

- **Expertiza**, tj. dovednosti relevantní pro obor, v němž jednatel tvoří (například pro pozici IT Developera znalost programovacích jazyků a postupů, schopnost koncepčně přemýšlet o komplexních programátorských problémech atd.).
- **Kreativní dovednosti**,¹² tj. „kognitivní styl, který usnadňuje nalézání nových perspektiv“ (Amabile, 1997), ale také znalost a schopnost aplikovat kreativní postupy a techniky.
- **Motivace pro úkol**, zjednodušeně řečeno, míra zájmu jednatelce investovat svůj čas a úsilí do kreativní práce na daném úkolu. Jak potvrzuje dlouhá řada výzkumů, největší dopad na kreativní proces a jeho výstupy má motivace vnitřní (Amabile, 1996), přičemž motivace vnější (finanční odměna, pozitivní a negativní zpětná vazba, tresty a sankce atd.) bývají v mnoha případech u kreativních úkolů dokonce kontraproduktivní.

11 I když se tento model opírá převážně o empirický výzkum v organizačním kontextu, lze jej chápat jako univerzální – je možné jej aplikovat na jakéhokoliv jednotlivce, ať již působí v organizaci nebo jako nezávislý tvůrce.

12 Jak prokazuje dlouhá řada výzkumů, kognitivní styl podporující kreativitu je do značné míry ovlivněn osobností člověka, a to zejména faktory, jako jsou otevřenost k novým zkušenostem, tendence k nekonformnímu chování a nezávislost na mínění druhých, sebevědomí a ochota riskovat.

Člověk přicházející do organizace přináší s sebou větší či menší míru odborných zkušeností a znalostí, může jít o kreativní osobnost nebo konzervativního jedince a ani míru jeho vnitřního nadšení pro různé tvůrčí úkoly nelze s jistotou předvídat či „řídít“. Lídr bude mít typicky vliv na všechny tyto elementy hned na několika úrovních. Za prvé, pokud má lídr možnost volby při výběru lidí do svého týmu, může pomocí moderních metod posouzení kandidátů (behaviorální interview, psychodiagnostické metody, assessment centra) cílit na ty lidi, kteří během výběrového procesu prokazují vyšší kreativní potenciál. Za druhé, manažer může rozvíjet jak expertizu svých lidí (mentoringem, poskytováním zpětné vazby nebo prostřednictvím vzdělávacích aktivit), tak i jejich kreativní dovednosti, které je prokazatelně možné zlepšovat. (Například studie Bharadwaje a Menona (2000) ukazuje, že cílené vzdělávání zaměstnanců ve využívání kreativních metod ve spojení s jejich systematickou aplikací zlepšuje inovativní výkon organizace.) A nakonec je zde oblast motivace, která je z pohledu lídra možná ze všech tří elementů nejvýznamnější. Jednak na ni mají nadřazení bezprostřední vliv svého stylu leadershipu – způsob, jak komunikují svou vizi, stanovují cíle, vytvářejí podporující prostředí, poskytují zpětnou vazbu, odměňují výkon, atd. Zároveň je vnitřní motivace tím, co může do určité míry kompenzovat nedostatky v předchozích oblastech – zaměstnanec nadšený pro věc si spíše dohlédá chybějící know-how a najde cestu, jak být kreativní, než někdo, kdo motivaci pro daný úkol postrádá. (Podrobněji o motivaci v části Kreativita a motivace.)

Kromě tří elementů zmíněných v tříložkovém modelu kreativity (expertiza, kreativní dovednosti, motivace pro úkol) však existuje ještě další „ingredience“, která může posílit nebo naopak ohrozit připravenost jedince ke kreativní činnosti. Tímto faktorem je aktuální emoční rozpoložení nebo jednoduše řešeno **nálada**. Řada experimentů realizovaných v laboratorním kontextu (viz například přehledová studie Baas, De Dreu & Nijstad, 2008) směřuje k jednoznačnému závěru: **pozitivní emoce mají pozitivní dopad na kreativní proces a jeho výstupy**. Tento závěr potvrdila i rozsáhlá, longitudinální studie profesorky Amabilové a kol. (2005) s 222 zaměstnanci ze 7 různých firem, kteří se podíleli na 22 různých projektech vyžadujících kreativní myšlení (vývoj produktů, tvorbu nových procesů, nestandardní řešení pro klienta apod.). I zde se ukázalo, že kreativní nápady se objevují signifikantně častěji v době, kdy je člověk naladěn pozitivně. A závěrem lze opět konstatovat, že i když organizace a jejich manažeri pochopitelně nemají kontrolu nad náladou svých zaměstnanců, manažerská rozhodnutí a chování lídrů mají vliv nejen na praktické dění v práci, ale i na emoční rozpoložení jednotlivých zaměstnanců, na které tato rozhodnutí dopadají.