

*TVORIVÝ APOŠTOLÁT SPOLOČENSTVA*  
( AKO VYUŽÍVAŤ TVORIVOSŤ PRI APOŠTOLÁTE)

*"Všetko na slávu Božiu a na spásu ľudí  
z lásky k Pánu Bohu a k blížnym  
pre Božské Srdce Ježišovo  
skrze Nepoškvrnené srdce Panny Márie!!!"*

Miroslav Prieceľ ©

2014

**Tento ebook je určený na študijné účely a pre interné potreby Katolíckej cirkvi. Obsahuje spracované myšlienky zo študijnej literatúry spomínanej na konci tohoto ebooku. Spracované myšlienky sú rozvinuté pre potreby praxe laického apoštolátu, predevanjelizácie, evanjelizácie a pastorácie. Môžu byť pomôckou pri apoštolských aktivitách na úrovni jednotlivca, spoločenstva, farnosti a vyššie. Spôsohy citácie a parafrázovania splňujú podmienky autorského zákona. Tento ebook je určený na nekomerčné použitie. Preto ako autor tohoto ebooku súhlasím s jeho voľným a bezplatným šírením v rámci Katolíckej cirkvi.**

**Miroslav Prieceľ ©**

Obsah	Strana
1. Úvod.....	6
2. Inovácia v apoštoláte.....	7
3. Znamená doba.....	8
3.1 Fragmentácia spoločnosti na spoločenstvo indivíduí.....	8
3.2 Od informácií ku efektívnym znalostiam.....	9
3.3 Niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú zmeny v okolí Cirkvi:...	10
4. Stratégia a taktika spoločenstva pri apoštoláte.....	11
5. Zákon efektívnosti.....	12
6. Ilustračný prehľad vývoja paradigiem v podnikaní vo svete .....	12
7. Hodnoty a prvky napomáhajúce kreativite pri apoštoláte.....	14
8. Cieľ každého kresťanského spoločenstva - rast a šírenie viery...	16
9. Praktické aktivity v apoštoláte.....	18
9.1 Otázky pred aktivitami v apoštoláte.....	18
9.2 Možný postup pri apoštoláte.....	19
10. Hodnoty inovácií pre apoštolát.....	20
11. Spôsoby rozmnožovania kresťanských hodnôt.....	21
12. Inovačný proces pri apoštoláte.....	21
13. Dôležitosť a fungovanie racionálneho postupu pri riešení úloh..	22
14. Výhody, výzvy a príležitosti pre Cirkev a jej apoštolát.....	22
15. Odlišnosti funkcií mozgových hemisfér.....	23
16. Funkcie mysle.....	24
16.1 Analýza .....	24
16.2 Syntéza.....	25
16.3 Predstavivosť.....	25
16.4 Hodnotenie.....	25
17. Využitie schopností podvedomia.....	25
18. Techniky riešenia problémov aj vyskytujúcich sa pri apoštoláte.....	26
18.1 Pojem "problém".....	26
18.2 Informácie pre riešenie problému.....	26

18.3 Riešenie problému.....	27
19. Zložky tvorivého procesu a jeho priebeh.....	27
20. Základné znaky tvorivosti .....	28
20.1 Vlastnosti ťažkých problémov.....	28
20.2 Fantázia – most ku tvorivosti .....	28
20.3 Súčasti tvorivosti - schopnosti podporujúce tvorivosť:.....	28
21. Dobre definované a zle definované problémy,úlohy:.....	30
22. Pohľady na riešenie problémov.....	30
22.1 Klasický postup rozhodovacieho procesu.....	30
22.2 Statický pohľad na riešenie ťažkých úloh pomocou tvorivosti:.....	30
22.3 Dynamický pohľad na riešenie ťažkých úloh pomocou tvorivosti.....	31
22.4 Niektoré techniky na riešenie problémov a úloh.....	32
23.Nápady.....	35
24.Paradigmy.....	35
25. Faktory, vedúce činitele tvorivosti.....	36
26. Činitele tvorivosti a ich charakteristiky.....	37
27. Modltba a vzbudenie dobrého úmyslu pred tvorbou nápadov..	40
27.1 Dôležitosť modlitby k Bohu za požehnanie pred aktivitami.....	40
27.2 Dôležitosť vzbudenia si dobrého úmyslu.....	40
28. Taktika osobnej produktivity.....	41
28.1 Príprava.....	41
28.1.1 Vstup .....	41
28.1.2 Spracovávanie .....	41
28.1.2.1 Popis jednotlivých techník pre jednotlivca aj pre spoločenstvo:.....	42
28.1.2.1.1 Metóda spúšť'acích slov.....	42
28.1.2.1.2 Metóda zoznamov.....	42
28.1.2.1.3 Morfológická metóda.....	42
28.1.2.1.4 Mind mapping – mentálna mapa.....	42
28.1.2.1.5 Klastering.....	44

28.1.2.1.6 Synektika.....	44
28.1.2.1.7 Bionika.....	44
28.1.3 Výstup.....	45
28.2 Interfáza.....	45
28.3 Inkubácia.....	45
28.4 Iluminácia.....	46
28.5 Rozhodnutie.....	46
29. Metódy riešenia úloh vhodné pre spoločenstvo.....	46
29.1 Brainstorming - "búrka mozgov".....	46
29.2 "365".....	47
29.3 Brainwriting.....	47
30. Rozhodovací proces pri práci s nápadmi a návrhmi.....	47
30.1 Lievikový výber.....	47
30.2 Rozhodovací lievnik.....	48
30.3 Hodnotenia rizík.....	49
30.4 Hodnotenie dôsledkov.....	49
31. Vykonajte svoje rozhodnutie.....	50
32. Vyhodnoťte svoje rozhodnutie.....	50
33. Zodpovedanie konštruktívnych otázok .....	50
34. Metóda priameho zdokonaľovania .....	52
35. Typy zlyhania.....	53
36. Stratégie.....	54
36.1 Míl'niky.....	54
36.2 Vnútorne termíny.....	54
36.3 Šírka a hĺbka.....	55
36.4 Súbežné spracovávanie.....	56
37. Riešenie systémových problémov.....	57
38. Intuícia.....	57
39. Kognitívne štýly.....	57
40. Rysy kreatívnej osobnosti.....	60
40.1 Znásanlivosť voči mnohoznačnosti.....	61
40.2 Otvorenosť voči skúsenostiam.....	61
40.3 Funkčná sloboda .....	61

40.4 Flexibilita.....	61
40.5 Sebaovládanie.....	62
41. Vnútoraná motivácia ku kreativite.....	62
42. Oborová relevantná odbornosť .....	62
43. Zručnosti vzťahujúce sa ku kreativite.....	62
44. Mentálne bloky .....	63
45. Získavanie kreatívnej skúsenosti.....	64
46. Uplatňovanie kreativity v selfmanagemente (sebaformácii a sebariadení).....	64
46.1 Metódy a techniky v selfmanagemente.....	65
46.2 Práca s pamäťou.....	65
46.3. Interferencia.....	65
47. Kľúčové faktory pri výbere oboru vašich aktivít.....	67
48. Niekoľko postrehov a tipov.....	68
49. Tréning tvorivosti.....	70
49.1 Cvičenia na rozvoj kreativity.....	72
50. Kreativita a inovácia v spoločnostiach .....	73
51. Apoštolské spoločenstvo ako tím.....	73
52. Role tímov v organizačnej kreativite a inovačných procesoch... 73	
52.1 Faktory podporujúce kreativitu a inováciu v tíme.....	74
52.2 Princípy podporujúce kreativitu a inovácie v tímoch.....	75
52.3 Kreatívni a inovatívni členovia tímu.....	76
52.4 Diverzita schopností a predpokladov.....	77
52.5 Organizačné odmeny za kreativitu a inovácie.....	77
52.6 Ovzdušie pre kreativitu a inovácie.....	77
52.7 Stanovenie tímových štandardov pre kreativitu a inovácie....	78
52.8 Povzbudzovanie reflexivity.....	78
52.9 Tímové vedenie a štýl vedenia podporujúci kreativitu a inovácie.....	79
52.10 Konštruktívne zvládanie konfliktov a nesúhlasu vo vnútri tímov.....	79
52.11 Premostenie naprieč tímami.....	79
52.12 Hlavné zásady pre podporu tímovej kreativity a inovácií... 80	

52.13 Diverzita tímových rolí .....	80
52.14 Možnosť pozitívneho ovplyvnenia medziľudských vzťahov	82
52.15. Efektivita tímu.....	83
52.16 Spiritualita pracoviska a tímu.....	83
<b>53. KREATIVITA A INOVÁCIA V ORGANIZÁCIÍ.....</b>	<b>84</b>
53.1 Inovácia.....	84
53.2 Inovačný proces <sup>(4)</sup> .....	85
53.3 Základné prvky inovačného postupu a rysy organizačných inovácií.....	85
53.4 Inovatívna organizácia.....	87
53.5. Kreativita a inovácie na organizačnej úrovni.....	88
53.6 Kľúčové faktory.....	88
53.7 Organizačná kultúra .....	89
53.8 Organizačná atmosféra.....	92
53.9 Štýl vedenia podporujúci kreativitu.....	93
53.10. Komponenty kreativity.....	94
53.11. Atribúty inovátorov <sup>(4)</sup> .....	95
53.12 Stabilizácia a rozvoj kreatívnych a inovatívnych ľudí.....	96
53.13 Organizačné systémy.....	97
53.14 Kreativita, organizačná prax a spokojné bytie.....	97
54. Príklad tvorivého riešenia zložitého morálneho problému.....	98
55. Krátky súhrn.....	99
56. Malý slovník pojmov.....	99
57. Riešenia úloh zo strany č. 67.....	101
58. Záver .....	101
Odkazy .....	102

## 1. Úvod

V živote veriaceho človeka je najdôležitejšie milovať Boha a pomocou Božej milosti spolupracovať s Bohom na svojej spáse i na spáse svojich blízkych. Pán mu ku tomu poskytol, okrem nadprirodzených prostriedkov milosti, aj prirodzené, ako sú srdce a rozum. Človek bol umiestnený na planétu Zem, kde postupne putuje životom až ku bránam večnosti. Je určený pre večný život, ale môže ho dosiahnuť jedine v spolupráci s Božou milosťou. Táto spolupráca človeka sa prejavuje jeho životom v zhode s vôľou Božou. Poznanie Božej vôle je najistejšie skrze učenie Katolíckej cirkvi, ktorým Boh predkladá pred človeka svoje slovo v podobe Evanjelia. Pre to, aby človek mohol poznať Evanjelium, je potrebné najprv, aby ho počul, prijal a žil. Aj kvôli tomu bola Cirkev zrodená. Členovia Cirkvi uskutočňujú Slovo Božie a hlásajú svojím životom a slovami Radostnú zvesť Evanjelia o tom, že : " Ved' Boh tak miloval svet, že dal svojho jednorodeného Syna, aby nezahynul nik, kto v neho verí, ale aby mal večný život. " ( Jn 3,17 ) Je úlohou členov Cirkvi, aby tento hlas zaznieval pre čo najviac ľudí, aby mohli prijať Božiu milosť a dosiahnuť spásu. Časy sa menia, ale táto základná úloha zostáva vždy aktuálna. Pre to treba často „hovoriť jazykom doby ", aby sa Božie slovo, Evanjelium dostalo do srdc všetkých ľudí všetkých čias. V priebehu času sa však mení jazyk ľudí a treba " prekladať" a teda predkladať Božie slovo v zrozumiteľnej forme. Pri tom okrem znalostí človek potrebuje hlavne Božiu milosť, no môže pritom používať aj tvorivosť a inovatívnosť. Kreativitou, tvorivosťou a inovatívnosťou človek napodobňuje svojho Nebeského Otca, a tak ho vlastne oslavuje. O to významnejšia je tvorivosť aj pri apoštoláte, pred-  
evanjelizácii a evanjelizácii. Vieme, že prvý a najdôležitejší v každej činnosti je Zákon lásky, formulovaný v Hlavnom prikázaní : „ ... Milovať budeš Pána, svojho Boha, z celého svojho srdca, z celej svojej duše, z celej svojej mysle a z celej svojej sily! , a : „ Milovať budeš svojho blízkeho ako seba samého!“ ( Mt 12,29 – 30) Preto aj kresťanská tvorivosť má za cieľ napomáhať uskutočňovaniu tejto úlohy. ( Poznánka :Všetci ľudia sú viac či menej schopní kreativity, tvorivo riešiť problémy, či len tak niečo



vytvárať pre vlastné uspokojenie. U niektorých sa tvorivosť prejaví skôr, v mladosti. U iných sa prejaví neskôr, v strednom, alebo vyššom veku. Často sa presvedčujeme o pravdivosti výroku: „ Nikdy nevieš, čo dokážeš, pokiaľ to neskúsiš.“ Človek môže mať mnoho talentov, ktoré sú skryté. Pre rozvoj svojich možností a talentov môže človek využiť aj aktivity vo svojom voľnom čase. Takto rozvíjanú tvorivosť môže veľmi šikovne využívať na slávu Božiu a na spásu ľudí. )

## **2. Inovácie v apoštoláte**

Často máme rôzne problémy v živote, a nie je hneď jasné odkiaľ máme pýtať radu a povzbudenie. Tvorivo možno riešiť prevažnú časť otázok.

Podstatná je veľká ťažkosť pri určení povahy problému. Potom nasleduje ťažkosť pri rozhodovaní o cieľoch a strategických postupoch na dosahovanie týchto cieľov. Nielen že potrebujeme informácie a znalosti o danom obore, ale musíme byť zároveň schopní ich uplatniť v množstve nepredvídateľných situácií.<sup>(1)</sup> Kreativitu je možné zámerne cvičiť a pestovať. Ku akejkoľvek ľudskej aktivite je možné tvorivo pristupovať. Spoločenstvo môže kreativitu pri svojej činnosti veľmi dobre využiť.

**Definícia kreativity: Kreativita, tvorivosť je schopnosť vytvárať nové kultúrne, technické, duchovné a materiálne hodnoty vo všetkých oboroch ľudskej činnosti.**<sup>(2)</sup> Kreativita môže byť aj pasívna, ktorá spočíva v schopnosti rozpoznať nové, pochopiť a vedieť neobvyklé riešenie obhájiť.

Životná múdrosť našich otcov nám hovorí, že je lepšie žiť a bojovať, ako nebojovať vôbec.

Denno-denne sa stretávame so zauzlenými úlohami, ktoré nám kladie život. Riešenia týchto úloh nie sú hneď celkom jasné. Často ani zd'aleka. Pri týchto úlohách môžeme použiť dômysel, tvorivosť a tvorivé správanie. Je potrebné vziať budúcnosť do svojich rúk, a ***proaktívne ju vytvárať***, nie na ňu len reagovať. Veľmi pomáha proaktivita definovaná práve Coveyom, kedy namiesto pasívneho očakávania problémov, proaktívne problémom

predchádzame. Veľký učiteľ proaktivity je aj svätý don Bosco so svojim preventívnym systémom výchovy.

Tu sú otázky, na ktoré je užitočné reagovať popri dennodennej operatíve v duchovnej službe laikov:

- \* Aká je naša vízia apoštolátu a stratégia na jej dosiahnutie?
- \* Kde sa nachádzajú nové príležitosti pre šírenie viery, a ako ich využiť?
- \* Do akých oblastí nášho spoločenstva nasmerovať strategické inovácie?
- \* Kde získať, rozvíjať a udržať ovečky v spoločenstve?
- \* Kto, alebo čo je cieľ apoštolátu a akú novú alebo odlišnú hodnotu môže dosiahnuť v našom spoločenstve?
- \* V čom sa môžeme ešte stále zlepšovať?

Jednou z možností pre zvýšenie účinnosti apoštolátu a evanjelizácie je, okrem samozrejmych prostriedkov modlitby a sebazapierania, aj inovatívnosť pri tvorbe nových ciest, stratégií a prostriedkov pre apoštolát, predevanjelizáciu a evanjelizáciu. Medzi súčasné veľké výzvy patrí aj vytvoriť spoločenstvá, kde inovácia je prepojená so skutkami viery a tak napomáha v žití Evanjelia.

Podľa Simona Dewulfa sú inovácie definované takto: "Inovácie vytvárajú lepšie, jednoduchšie, krajšie, lacnejšie a bezpečnejšie funkcie." Je aktuálna otázka: "Akým spôsobom nadchnúť a zapáliť v spoločenstvách inovačný oheň pri apoštoláte, predevanjelizácii a evanjelizácii a udržovať ho?"

Inovácie ani kvalita vo vzťahoch a v živote spoločenstva pravdepodobne ťažko vznikajú na základe predpisov, štandardov a noriem, ale na základe láskavej starostlivosti o božie veci a o duše ľudí.

Možno nás bude inšpirovať aj podobenstvo od Pána Ježiša o pánovi, sluhoch a mínach :

"...Keď sa po prevzatí kráľovstva vrátil, dal si zavolať sluhov, ktorým dal peniaze, aby zistil, koľko kto získal. Prišiel prvý a vravel: "Pane, tvoja mína získala desať mín." On mu povedal: "Správne, dobrý sluha; pretože si bol verný v maličkosti, maj moc nad desiatimi mestami." Prišiel druhý a vravel: "Pane, tvoja mína vyniesla päť mín." Aj tomuto povedal: "Ty maj moc nad piatimi mestami." Iný prišiel a hovoril: "Pane, hľa, tvoja mína.

Mal som ju uloženú v šatke; bál som sa ťa, lebo si prísny človek: berieš, čo si si neuložil, a žneš, čo si nezasial." On mu povedal: "Zlý sluha! Podľa tvojich vlastných slov ťa súdim. Vedel si, že som prísny človek že beriem, čo som si neuložil, a žnem, čo som nezasial? Prečo si teda nedal moje peniaze peňazomcom a ja by som si ich bol po návrate vybral aj s úrokmi?" A tým, čo tam stáli, povedal: "Vezmite mu mínu a dajte ju tomu, čo má desať mín." Oni mu vraveli: "Pane, veď má desať mín!" Hovorím vám: "Každému, kto má, ešte sa pridá, ale kto nemá, tomu sa vezme aj to, čo má." ( Lk 19;15÷26 )

Správne zvládnutá inovácia v apoštoláte z hľadiska blížnych v duchovnom živote, ktorú aj uznajú za skutočne hodnotnú, je pomocou pri ceste na nové misijné územia, kde môže cirkev prodostrieť Božiu pravdu, Božie pravidlá a hodnoty, a zároveň môže rásť pomerne vysokým tempom.

Inovácie pre apoštolát začínajú u Pána, ale prechádzajú srdcami a hlavami veriacich, používajú znalostí a historické poučenia cirkvi, a môžu používať aj nové modely organizácie práce a znalosť inovačných techník.

### **3. Znamená doby**

#### **3.1 Fragmentácia spoločnosti na spoločenstvo indivíduí**

Spoločnosť už nie je masou, ale spoločenstvo spoločenstiev indivíduí. Ekonomika a súčasný stav techniky spôsobili, že trh už nie je masou zákazníkov. Veľkú časť života dnešného človeka zaberá konzumný život, čas strávený nákupmi a užívaním si možností dnešnej vedy a techniky ( iPod, IT, automobily, a i. ) Trhom je zákazník s jeho individuálnymi potrebami a zdrojmi.<sup>(3)</sup> Väčšina ľudí v rozvinutých krajinách začína čoraz viac prejavovať svoje právo na sebavyjadrenie. V spoločnosti vládne fragmentácia a individualizmus. V USA sa aj bowling hrá najviac individuálne.<sup>(4)</sup> Ľudia stále vo väčšej miere uprednostňujú samostatné hranie, osamelo. Pritom často čítajú noviny alebo počúvajú hudbu.<sup>(4)</sup> Reklamy tlačia zákazníkov, aby kupovali stále viac a viac, a aby vyskúšali

stále nové a nové veci.<sup>(4)</sup>

Chýba nám zdravá, rozumná miera. Skutočnosť je taká, že sme hnaní kultúrou konzumného života ku zhonu a unáhlenosti.

Ľudia akoby chceli svojou zaneprázdnenosťou len prekryť prázdnotu a výsledkom je ešte väčší zhon a prázdnota.<sup>(4)</sup> Ľudia akoby strácali schopnosť byť v tichu sami so sebou a tešiť sa z okamihu.<sup>(4)</sup> Mení sa zmysel života u veľkej časti ľudí. Zmysel života nechať niečo pozitívne za sebou sa mení na zmysel žiť ľahko, a vydolovať z neho čo najviac zážitkov a pôžitkov. Zároveň sa vytvára v spoločnosti fenomén "zákazník a jeho sieť". Všetci poznajú určité množstvo ľudí, ale sú v podstate osamelí.

Človek dneška uznáva najviac hodnoty, ktoré väčšinou nie sú trvalé až do smrti. Dnes sú to hodnoty väčšinou dočasné. Sú ako šaty - menia sa podľa potreby.<sup>(4)</sup> Bez zodpovednosti a uvažovania nad následkami. Ľudia čoraz viac opúšťajú vernosť aj vo vzťahoch. V ekonomickom zhone je zákazník veľmi neloajálny a neverný. Pri najmenšej nespokojnosti zákazník často prejde hneď ku konkurencii. A keď dostane výhodnejšiu ponuku, mení predajcu. Žiaľ, často takto postupujú aj v medziľudských vzťahoch. Čo vlastne ľudia chcú? Po čom vlastne túžia? Často sú to hlavne nové zážitky. Používajú často viac identít naraz. Tradičné poňatie individua sa postupne nahrádza **polyduom** - rozdeleným individuum.<sup>(5)</sup>

Zo zákazníka sa stáva spolutvorca hodnoty - **Prosumer**.<sup>(6)</sup>

Zdá sa, že originalitu budú ľudia budúcnosti viac ceniť. Aj keď je veľa napodobňujúcich, ktorí profitujú z práce inovátorov, v dlhodobom horizonte budú víťaziť tvorcovia. **Vo svete, kde vládnu kópie, je originalita, novosť často cennejšia než kedykoľvek predtým.**<sup>(7)</sup> Narastá hlad po emóciách a zážitkoch.

### 3.2 Od informácií ku efektívnym znalostiam

Všetci máme prístup ku informáciám, ale zásadnou a kľúčovou je schopnosť ich efektívne zužitkovať.<sup>(4)</sup> Znalosti sú dôležité, ale zásadná je schopnosť premeniť ich na konkurenčnú výhodu ( oproti svetáctvu ), schopnosť aktívneho využívania znalostí v praktickom živote ( žitie Evanjelia), využívať aktívne svoje prednosti ( talenty ) a vytvárať, či od Pána prijímať nové. Veľa výhod môže priniesť spolupráca s talentovanými jedincami. Majú v rukách jeden z kľúčov ku konkurencieschopnosti Cirkvi voči svetáctvu.

Jednou z praktických možností pri apoštoláte je aj vyhľadávanie, rozvíjanie a udržanie talentovaných ľudí. Ďalšou možnosťou je rozvíjanie talentov ľudí, ktorí v Cirkvi už sú. Noví veriaci potrebujú občas prežívať "Malé Nebo" na Zemi - v Cirkvi. Zároveň je potrebné pozývať veriacich ku spolupráci na šírení Evanjelia, na budovaní Cirkvi spolu s Pánom. Treba využívať čas, lebo teraz je čas totálnej konkurencie v spoločnosti aj v ekonomike. v duchovnom, aj materiálnom svete. Cirkev má v dnešnom svete veľký potenciál. Ovocím dobrých skutkov a skutkov milosrdenstva, môže mnohých presvedčiť o hodnotách, ktoré vyznáva. Zároveň môže poskytnúť vítanú alternatívu života v Božej láske, ktorá dnešnému svetu tak chýba. Tieto konkurenčné výhody voči svetáctvu sa môžu znehodnocovať v čase, ak nie sú zhodnocované, budované a rozvíjané. V Cirkvi každý tvorivý človek v novom projekte môže Cirkev posunúť ďalej, ako to už ukázali príklady mnohých svätých.

### 3.3 Niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú zmeny v okolí Cirkvi:

- \* Informatizácia, globalizácia - nestačí len vylepšovať jestvujúci stav
- \* Nové technológie a explózia informácií a nových poznatkov - vytvárajú nové príležitosti a výzvy pre inovátorov, ktorí majú prehľad vo viacerých rozličných oboroch a hľadajú v nich inšpiráciu pre netradičné riešenia.<sup>(4)</sup>

- \* Priority ľudí sa viac zameriavajú na kvalitu života
- \* Ľudia sa viac orientujú aj na zdravie, bezpečnosť, správny životný štýl
  - príležitosť pre Cirkev : napr. zdravé medziľudské vzťahy, bezpečnosť pred večným utrpením v pekle a utrpením následkami z hriechov
- \* Rozdiel medzi dobrou a zlou spoločnosťou nie je v technike a mechanizmoch, ale v ľuďoch - **zosilňuje sa orientácia na ľudí a ľudský potenciál.** <sup>(4)</sup>

Každá spoločnosť a každé spoločenstvo má tri správne základé úlohy:

1. Oslava Boha a plnenie jeho vôle
2. Poskytovať služby , uspokojovať potreby jej členov
3. Prehlbovať znalosti, rozvíjať ľudí, a produkovať seba samú

Schopnosť reprodukovať seba samého majú len živé organizmy.<sup>(4)</sup>

Len spoločenstvá, ktoré okrem uspokojovania potrieb ich členov dokážu vytvárať aj znalosti, rozvíjať členov a reprodukovať samé seba, si môžu zabezpečiť dlhovekosť na misijných poliach sveta.

**Pre zachovanie a rozvoj spoločenstiev sú veľmi užitočné a nehraditeľné:**

1. Vzťah k Bohu a rozvoj vzťahu k nemu a k ľuďom
2. Zachovanie pokladu svätých hodnôt a tradícií v živote Cirkvi
3. Systematická inovácia života spoločenstiev pomocou sviatostí, milosti, tvorivosti a udržiavanie schopnosti zmeny ku lepšiemu
4. Rozvoj ľudského potenciálu v spoločenstve, budovanie pravých hodnôt spoločenstva a spoločnosti, rozvoj kultúry spoločenstva

#### **4. Stratégia a taktika spoločenstva pri apoštoláte**

Ak stratégiou rozumieme voľbu cesty, ktorej sa stále držíme pri dosahovaní cieľa, a taktikou rozumieme voľbu prostriedkov pri napredovaní,

potom aj pre apoštolát spoločenstva jestvuje účinná stratégia a taktika.

**Pri voľbe stratégií a taktiky pre aktivity spoločenstva môžeme tiež využívať tvorivosť, alebo tvorivé využívanie možností, ktoré máme.**

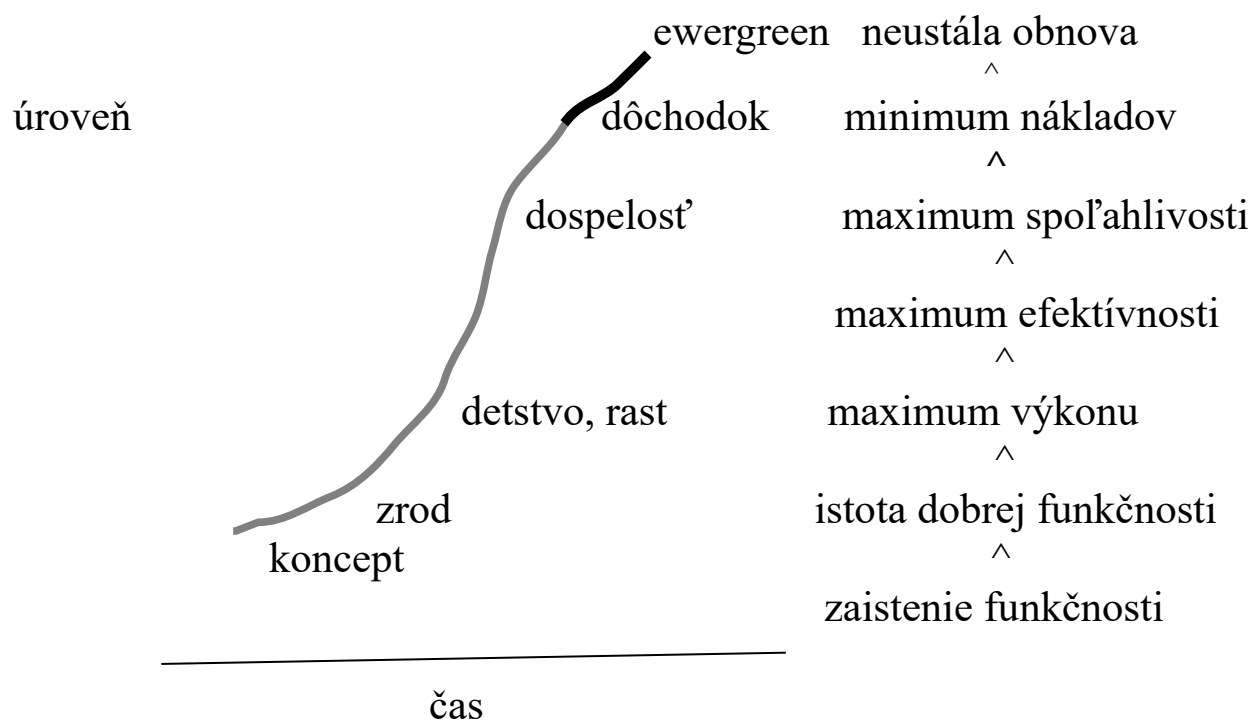
**Základom je ale neustála snaha o spoluprácu s Božou milosťou.**

Veľkou pomocou je vychádzať z Ježišovho *Zlatého pravidla*:

**" Všetko, čo chcete, aby ľudia robili vám, robte aj vy im. Lebo to je Zákon i Proroci. " (Mt 7,12 )**

Zlaté pravidlo z Evanjelia sa takto stáva inšpiráciou pre tvorivé aplikovanie Evanjelia v praktickom živote v spoločenstve Cirkvi a v občianskej spoločnosti. Toto tvorivé aplikovanie Evanjelia sa stane inšpiráciou ďalej podávanou a pretvárajúcou, naplňajúcou občiansku sekulárnu spoločnosť. Takto sa potom šíri a buduje Božie kráľovstvo medzi ľuďmi.

S - krivka životného cyklu služby spoločenstva a konkurenčné faktory voči svetáctvu <sup>(4)</sup>



### **5. Zákon efektívnosti**

V prírode, ale aj v spoločnosti, či vo vinárstve platí zákon efektívnosti :

\* Právo na prežitie majú len tie systémy, ktoré zvyšujú úžitok. <sup>(4)</sup>

(Spomeňme si na Nebeského Otca, ktorý čistí vlnič, aby priniesol ešte väčšiu úrodu, a odrezáva neplodné ratolesti.)

\* Rovnako, ako v prírode, aj v oblasti vývoja systémov funguje princíp delenia - Keď napríklad vznikne malá firma, je veľmi pružná, vitálna a rastie rýchlo. Postupne firma rastie a vznikajú oddelenia, útvary, hierarchia. Potom sa firma rozdeľuje na divízie, dcérske firmy a podobne. vzniká potom akási sieť prepojených výrobných podnikov. ( Podobne sa spoločenstvo viery postupne vzniká, rastie a potom sa môže šíriť aj mimo mesta, mimo krajiny či mimo kontinentu.)

**Aj šírenie viery môže mať niečo spoločné s podnikaním, spomeňme si na horeuvádzané podobenstvo o usilovnom sluhovi, ktorý obchodoval s mínou, ktorú dostal od pána, a priniesol desať ďalších mín.**

### **6. Ilustračný prehľad vývoja paradigiem v podnikaní vo svete**

Keďže apoštolát má veľa podobného aj s podnikaním - **romnožovanie talentov pre Pána ( za talenty môžeme považovať hlavne talenty viery , nádeje a lásky k Bohu a ku blížnym )** - môže nás inšpirovať pritom aj nasledovná tabuľka:



Zmeny paradigiem v podnikaní a v podnikoch - tabuľka<sup>(8)</sup>:

Minulosť	Súčasnosť	Budúcnosť
Lean, TOM, CIM	Lean/ Six Sigma	Podnik ako organizmus
Napodobňovanie kopírovanie	Benchmarking, world class, porovnávanie	Individualita, učenie sa, určovanie trendov odlíšenie sa
Informačné systémy automatizácia	Procesná organizácia procesný management	Management znalostí, Podnik postavený na ľuďoch
Konkurencia cez hardware	Konkurencia cez software	Konkurencia cez ľudský potenciál
Riadenie podľa informácií Kvalita a produktivita	Riadenie podľa cieľov Produktivita a inovácia	Riadenie podľa príležitosti Inovácia, znalosti, hodnoty
Inovácia produktov	Inovácia procesov a produktov	Inovácia myslenia
Mass production/ customisation	Flexibilná a variantná výroba	Mass customisation, trhový segment = = 1 zákazník, optimálna dávka = = 1 kus

Zlepšovanie procesov, kaizen, BPR	Inovačný management	Trh myšlienok a nápadov
Manažeri produktivity	Manažeri zmien a projektov	Manažeri inovácií a znalostí
Inteligentný a fyzický potenciál	Emočný, inteligentný a fyzický potenciál	Morálny, emočný inteligentný a fyzický p.

Podobne môžeme pohliadnuť na cirkevné spoločenstvo aj jako na Boží „podnik“, či Božiu „firmu“, alebo Božie „hospodárstvo“. Dá sa povedať, že budovanie Božieho kráľovstva môže použiť aj spôsoby, ktoré sa používajú v ekonomickej praxi. Ku tejto úvahe nás môže oprávňovať aj

Ježišovo používanie podobenstiev z praktického života vtedajšej spoločnosti. Tak isto je možné pri rozmnožovaní Božích talentov viery, nádeje a lásky, použiť súčasné aktuálne mechanizmy proaktívnym spôsobom, kedy sekulárny život podriadujeme Božím zámerom podľa Evanjelia.

Jeden z najvýznamnejších učiteľov svetového managementu Steven Covey hovorí: "Do akej miery ľudia uznávajú také základné princípy, ako sú poctivosť, spravodlivosť, česť, úprimnosť a dôvera a sú schopní podľa nich harmonicky žiť, do tej miery budú na ceste k prežitiu a stabilite. Vzdialenie sa týmto princípom znamená rozpad a deštrukciu." Potrebujeme nie len informácie a znalosti, ale aj schopnosť uplatniť ich pri zachovaní nadčasových hodnôt v množstve rôznych nepredvídateľných situáciách, a ponúkaných šanciach.

**Je potrebné rozvíjať ľudský potenciál aj v týchto oblastiach:**

1. **Náboženský potenciál – poznanie Boha a vzťah ku nemu**
2. **Sociálny potenciál** – schopnosť združovať ľudí do spoločenstiev
3. **Morálny potenciál** - viera, nádej, láska, dodržovanie kladných morálnych princípov a pravidiel, plnenie sľubov, čestnosť, slušnosť, etika, férovosť ( Žitie Evanjelia – živá viera )
4. **Emočný potenciál** - láskavosť, miernosť, zhovievavosť, zdržanlivosť, dobrotivosť ,... ( Ovocie Ducha Sv. )
5. **Intelektuálny potenciál** - vzdelanie, poznatky, talenty, skúsenosti, učenie a rozvíjanie seba aj iných ( Aj poznávanie sveta a štúdium svojej viery.)
6. **Fyzický potenciál** - sebaovládanie, pracovný výkon, odolnosť voči stresu

## **7. Hodnoty a prvky napomáhajúce kreativite pri apoštoláte**

Dôležité hodnoty v podniku, ale aj v spoločenstve, na ktorých sa dá budovať kreativita a výkonnosť ( P. Anselm Grün , OSB, mních, ekonóm, poradca, psychoterapeut, prednášajúci ) <sup>(9)</sup>:

- \* **Spravodlivosť** - ku sebe a k ľuďom okolo
- \* **Statočnosť** - neotrasiteľnosť v hodnotách, ktoré človek považuje za správne, odvaha postaviť sa na odpor proti zlu, prijímať rany a kritiku, schopnosť vysporiadať sa s bezmocnosťou a nepríjemnosťami
- \* **Striedmosť** - správne hospodárenie s časom, správna miera čerpania zo zdrojov, správne rozlišovanie - umenie podporovať silných aj slabých
- \* **Rozvaha a múdrosť** - cit pre správnu vec v správnej chvíli, obozretnosť, prezieravosť
- \* **Viera** - schopnosť hľadať v každom človeku dobré stránky a prebúdzat ich

- \* **Nádej** - dôvera v lepšiu budúcnosť, zásadná hodnota pre vedenie druhých ľudí
- \* **Láska** - , výborný vzťah k Bohu, dobrý vzťah ku blíznym, dobré zaobchádzanie s inými ľuďmi, vzťahy, dôvera, základný zdroj sily, kreativity a motivácie

***Pri apoštoláte ( aj laickom ) možno klásť nasledujúce otázky:***

1. Aká je naša vízia rozvoja viery Božieho kráľovstva a stratégia ku jej dosiahnutiu?
2. Čo treba urobiť, aby naše vízie a stratégie boli uskutočnené?
3. Kam nasmerovať strategické inovácie a investície snaženia, času, síl a financií v našom spoločenstve?
4. Kde sú nové príležitosti pre apoštolát, predevanjelizáciu, evanjelizáciu a ako ich využiť?
5. Kde možno apoštolovať a získať tak nových nasledovníkov pre Ježiša?
6. Kto je nový nasledovník Ježiša, a čo mu nové alebo odlišné od sveta môže naše spoločenstvo ponúknuť? ( Živá viera, nádej a láska ... )
7. V čom môžeme, ako spoločenstvo Cirkvi, predstihovať svet?

Pre napredovanie sú potrebné :

1. Láska a rešpekt voči Bohu
2. Láska a rešpekt voči blíznym
3. Neustále pokánie a rozvíjanie a polepšovanie sa v žití Evanjelia do smrti

Podobne aj vo svetoznámej firme TOYTA sa používajú tieto doleuvádzané princípy ( doplnené ):

( Toyota Way - HBR 7-8/2007 )<sup>(10)</sup>

### **I. Neustále zlepšovanie**

**Výzva** - formovanie dlhodobej vízie spojenie výziev s odvahou a tvorivosťou pre uskutočnenie vízií

### **II. Rešpekt k ľuďom**

**Rešpekt**- rešpektujeme druhých, snažíme sa im porozumieť, konáme (proaktívne) čo najviac pre vzájomnú dôveru

**Kaizen** - ( neustále zlepšovanie ) -  
- neustále zlepšujeme naše podnika-  
teľské procesy, vždy usilujeme  
o inováciu a rozvoj, ( rastieme  
v čnostiach viery, nádej a lásky )

**Týmová práca** - podporujeme  
osobný a odborný rast, tvoríme  
príležitosti pre rozvoj a zväčšenie  
osobného a tímového výkonu,  
podporujeme rast a rozvoj  
spoločenstiev

**Genchi Gembutsu** - ideme ku zdroju,  
aby sme našli fakty, umožňujúce  
robiť správne rozhodnutia, budovať  
konsenzus a dosahovať naše ciele  
( práca so Svätým Písmom )

" Rozhodujúci vplyv na dlhodobý úspech firmy majú investície  
do ľudských zdrojov a vývoja nových produktov." - hovorí zakladateľ  
a generálny riaditeľ firmy Linet Zbyněk Frolík. Je otázkou, že do akej  
miery možno pripodobniť aj potrebu podobného aktívneho prístupu  
ku členom spoločenstva.

**Najdôležitejšie pri práci v laickom apoštoláte je vzťah s Bohom a  
vzťah s potenciálnymi katechumenmi tak, aby pri našom apoštoláte,  
predevanjelizácii a evanjelizácii cítili našu lásku k nim.**

Použitie a prispôsobenie štíhleho manažérskeho systému pri aktivitách  
spoločenstva možno riešiť takýmito zásadami:

1. Otvorený priestor pre myšlienky a nápady na apoštolát, predevanjeli-  
záciu, evanjelizáciu a rozvoj umenia vynaliezavosti, hľadanie  
elegantných riešení pre ne
2. Experimentovanie aj v malom ( ale často), učenie sa a zbieranie  
skúseností prácou, zlepšovanie<sup>(4)</sup>

3. Je vhodné viac spolupracovať s tvorivými a podnikavými členmi spoločenstva na predevanjelizácii, na evanjelizácii a šírení pravej viery
4. Týmová práca, diskusia, hľadanie konsenzu a "win-win"
5. Hľadanie dokonalosti, poctivé doťahovanie vecí do konca, definovanie a riešenie protirečivých problémov, nekompromisné a hodnotné ciele
6. Snaha o dokonalé poznanie problému
7. Vyváženosť a rytmus, systematický postup v malých krokoch k dlhodobému cieľu, správne načasovanie inovácií ( innovation for today ), vyvážená kombinácia malých zmien ( kaizen) a inovácií ( S -krivky ) <sup>(11)</sup>
8. Učenie sa, rozvoj ľudí v živej viere a rozvoj ich talentov a tvorivosti, učenie sa prácou, poučenie sa z praxe <sup>(4)</sup>
9. Vystihnutie nehmotného, emócie, kreativita, prekonávanie sebauspokojenia a mentálnych blokov, zmeny paradigiem v období úspechu, prekonávanie obmedzení v mysliach robotníkov žatvy a definovanie prelomových cieľov a výziev v budúcnosti Cirkevného spoločenstva
10. Vedúci spoločenstva je kňaz, ktorý je aj manažér, učiteľ a lektor zodpovedný za prenos pravej viery a génov DNA spoločenstva
11. Problém je príležitosť, kultúra je bez odsudzovania a kritizovania, objavenie problému je prvý krok ku riešeniu, aj neúspešné riešenia sú zdrojom poučenia.

Spoločenstvá sa musia naučiť, ako hľadať a zužitkovať príležitosti na:

- \* rast na jestvujúcich hodnotách
- \* rast na súčasných územiach spoločenstva
- \* rast pre spoločenstvo na nových misijných územiach
- \* rast spoločenstva založený na vytváraní úplne nových misijných území

Podobne ako pri šachu konáme premyslené kroky, ale sme neustále vynaliezaví a tvoriví.

**8. Cieľ každého kresťanského spoločenstva – oslava Boha aj rast a šírenie pevnej viery, neochvejnej nádeje a vrúcnej lásky**

Pred každým spoločenstvom stoja tri arény rastu:

Aréna 1. - jestvujúca oblasť, misijné územie, v ktorom spoločenstvo pôsobí

Aréna 2. - Jestvujúca oblasť, misijné územie, v ktorom spoločenstvo ešte nepôsobí

Aréna 3. - Úplne nová misijná oblasť

Rast spoločenstva na:

1. Jestvujúcim pokrytým misijnom územím - opatrenia:

- zvýšiť intenzitu apoštolátu
- získať nových členov pre spoločenstvo
- ponuka nových služieb podľa volania času
- nové služby podľa volania času

2. Jestvujúcim nepokrytým misijnom územím - opatrenia

- objaviť a zaujať nový segment misijného územia
- vstup do kontaktu s blížnym cez uspokojovanie volania času
- vstup na územia spriatelené voči spoločenstvu
- vstup na územia spolupracujúce so spoločenstvom

3. Úplne novú misijnú oblasť - opatrenia

- vytvoriť svoj na dlho zvrchovaný priestor

- novo vznikajúce misijné územia ( nap. virtuálny priestor pre určitú pozitívnu paradigmu - ideál pre mladých na internete – > Ježiš )
- využívať príležitosť nedotknutého priestoru jeho aktívnym vytváraním ( napríklad v populárnej hudbe - gospel aj vo forme videoklipov )

Volanie času: " Vo svete je veľa zlého."

**Odpoď: "Dobrom premáhat' zlo! " ( Aj tvorivým ... )**

Nie je však potrebné sa křčovito držať podnikateľskej teórie.

**Viac sa treba zamerat' na prirodzený ľudský kontakt, viac podnikavosti, nadšenie pre vec, cieleňá podpora kladných aktivít s dobrou nádeľou na dobré výsledky. Treba sa modliť a prosiť o svetlo a silu Ducha Svätého, aby sme aj tvorivým spôsobom mohli pracovať na rozvoji Božieho kráľovstva medzi ľuďmi.**

## **9. Praktické aktivity v apoštoláte**

### **9.1 Otázky pred aktivitami v apoštoláte**

**>>> Vieme vlastne, kto je náš bližny, čo potrebuje a čo chce v hĺbke svojho srdca?**

Spomeňme si na podobenstvo o milosrdnom Samaritánovi, a aké poučenie z neho Ježiš vyvolil. Aj potenciálny nový člen nášho spoločenstva má svoje potreby a túžby. Nie len telesné, ale aj duchoné. Nie len dočasné, ale aj večné. **Nie len dočasné šťastie, ale večnú blaženosť v Raji.**



Nie len potrebu dočasného zabezpečenia, ale aj potrebu večných istôt. To všetko sa dá nájsť jedine v našom Bohu, vo Svätej Trojci – v Bohu Otcu, i Synu Ježišovi Kristovi a v Duchu Svätom. Vieme, že pozemský svet je naplnený ťažkosťami vyplývajúcimi zo skutočnosti hriechu, neposlušnosti a vzbury voči Bohu. To má následok – utrpenie človeka a celej prírody. Človek teda cíti potrebu naplnenia niečim, čo presahuje v pozitívnom zmysle. A tým môže byť jedine Dobrý Boh a večný život s ním. Boh pozná človeka a jeho túžby. Vychádza ku nemu v ústrety, aby sa s ním zjednotil v láske.

Aj pre toto používa svojich služobníkov - poslov, či už anjelov, alebo ľudí. Na konci časov poslal dokonca svojho Syna.

Boží Syn Ježiš Kristus posielal stále svojich poslov – učeníkov – apoštolov, biskupov a kňazov, aby zvestovali ľuďom Radostnú zvesť o Nesmiernej Božej láske voči človeku. Založil Cirkev, aby ona ďalej udržovala a šírila Božie tajomstvá a milosti. V dnešnej dobe Cirkev tiež plní tieto úlohy.

Aj cez aktívnu účasť radových veriacich – **laických apoštolov**. Okrem poverených zasvätených osôb sú povolani k odovzdávaniu svojej viery všetci veriaci, aby rozmnožovali talent viery, ktorý prijali ako správcovia pre jej rozmnoženie. Ba môžeme povedať, že život veriaceho člena Crkvi - laika podľa Evanjelia je často prvým oslovením neveriaceho človeka pred jeho nastúpením na cestu spásy.

Pre toto slúži aj **laický apoštolát**. Jeho úlohou je šíriť dar viery a rozhojňovať ho. Je to hodnota, ktorá sa rozhojňuje ohlasovaním medzi ľuďmi – našimi blížnymi. Ako sme si uviedli vyššie, každý človek túži v podstate po večných hodnotách, ktoré by ho naveky naplnili šťastím. Táto túžba je v srdci každého človeka, či si to uvedomuje, alebo nie.

A práve úlohou Cirkvi je, okrem oslavy Boha, aj ponúknuť človeku možnosť naplniť základnú ľudskú potrebu – večné spojenie s Bohom v blaženosti. Človek potrebuje, aby ho Boh hľadal a našiel.

Tu je dobrá aj pomoc veriacich, ktorí sa dávajú na apoštolát, predevanjelizáciu a evanjelizáciu tohto sveta. Boh nechce smrť hriešnika, ale aby sa obrátil a žil.

Ak berieme do úvahy aj podobenstvo o sluhoch a rozmnožených mínach – to isté platí aj o dare viery, nádeje a lásky. Aj to sú „miny“, ktoré je potrebné rozmnožiť – ponúknuť ako dar ľuďom, ktorí ešte nemajú členstvo v spoločenstve viery – v Cirkvi. Ak prijmú vieru a krst, stávajú sa ovečkami – novými veriacimi s nádejou na večný život v Nebi.

## 9.2 Možný postup pri apoštoláte

Pri hľadaní nových členov Cirkvi môžeme postupovať nasledovne:

1. Pravidelne a vytrvalo sa modlíme s láskou za seba aj za tých, ktorých budeme oslovovať.
2. Pravidelne a vytrvalo sa budeme zapierať a postiť s láskou za seba aj za tých, ktorých budeme oslovovať.
3. Definujeme misijné územie – podľa typu oslovovaných ľudí ( napr. Mládež, študenti, Rómovia, chorí, manažéri, umelci ,internet, a i. )
4. Definujeme segmenty – podľa bližšieho určenia ( napr. Študenti chlapci, študentky, podnikatelia v malých firmách , a pod. )
5. Definujeme nové ovečky – Hriešnici s potrebou odpustenia, mierni, láskaví – **spoznaní podľa ovocia**, túžiaci po zlepšení sa, zranení hriechom
6. Definovanie potrieb nových ovečiek – túžba po odpustení, túžba po vyliečení zranenia, túžba po bezpečí v náručí Nebeského Otca, **túžba po ideále lásky, túžba a záujem spoznať Ježiša, túžba patriť do spoločenstva lásky – do Cirkvi, ktorá má byť jej znamením v svete.**
7. Vystihnutie situácie na misijných územiach – ťažkosti a potreby ľudí = príležitosť prejaviť lásku a záujem Dobrého Boha o ľudí a ich ťažkosti = **príležitosť stretnúť živú lásku – Živého Boha v srdciach veriacich.**
8. Modlitby za požehnanie misie, štúdium pre poznanie našej viery.
9. Vykonávanie misie tam, kde sa nachádzame, svojím životom, prípadne aj slovom. Vždy vychádzajúc z lásky k Bohu a ku blíznym.

10. V prípade záujmu blížnych o tému našej misie poskytneme základné informácie a pozvanie na omše, alebo na prípravu na krst.

Pre misiu na stávajúcich misijných územiach si môžeme položiť tieto otázky:

1. Ako zvýšime svoje nasadenie na misijnom území?
2. Ktoré segmenty majú potenciál rastu?
3. Pri ktorých blížnych je potenciál záujmu o Božie milosti a večný život v Nebi?
4. Ako môžeme správne poukázať na základné túžby ľudského srdca po Bohu?
5. Ako môžeme vzbudiť túžbu človeka po večnom spoločenstve Božej lásky v Nebi? ( Môžeme spomenúť napríklad motivujúce slová Písma: „Ani oko nevidelo, ani ucho nepočulo, ani do ľudského srdca nevystúpilo, čo Boh pripravil tým, ktorí ho milujú.“ ( 1 Kor 2,9 )

Pre misiu na nových misijných územiach si môžeme položiť zase tieto otázky:

1. Ktoré úplne nové misijné územia vytvoríme?
2. Ktoré nové segmenty môžeme vytvoriť? ( napr. Gospel, farské akcie)
3. Ktorých simpatizantov môžeme získať?( Kto nie je proti nám - je za nás)
4. Ktoré potreby ešte neuspokojujeme , alebo na ne môžeme poukázať?

## **10. Hodnoty inovácií pre apoštolát**

**Inovácia v apoštoláte je proces cyklicky opakovaných činností, v ktorých sa vytvára pomocou Pánom požehnanej tvorivosti nová forma poskytovania hodnôt viery pre blížneho v nasledujúcich krokoch:**

1. Analýza a pochopenie toho, po čom túži blížny, o čom sníva, a čo máme k dispozícii na uspokojovanie jeho duchovných a telesných potrieb
2. Nájdenie riešení, ktoré vytvoria požadovanú formu odovzdávania hodnôt viery

3. Keď sme našli dostatočný potenciál na misijnom území, nasleduje implementácia riešenia – ako uskutočnime to, čo sme vyvinuli?
4. Vytvorenie funkčného prepojeného systému na odovzdanie hodnoty viery („miny“) - na rôznych úrovniach ( laici, katechéti, rehoľníci, kňazi, biskupi )

Aké máme možnosti pripoužívania novej formy odovzdávania viery?

1. Skoková hodnota pre blížneho a cirkev – poukázanie na nevyčísliteľnú a nezaplateľnú hodnotu Božej milosti v obetovaní sa Božieho Syna za spásu človeka – aj toho konkrétneho človeka pri nás. Môžeme povedať: „ Aké nepríjemné je nám drobné utrpenie, ale Ježiš trpel viac !“
2. Nová hodnota – nový pohľad na Božiu milosť pre konkrétneho človeka, a jeho ľudský život v tejto Božej milosti.
3. Aktívne a pasívne svedectvo – Vychádzanie v ústrety ľudom žitím Evanjelia vo vzťahoch a v každodenných povinnostiach

## **11. Spôsoby rozmnožovania kresťanských hodnôt**

Štyri základné spôsoby vytvárania systému na rozmnoženie „mín“ - hodnôt viery, nádeje a lásky:

1. Eliminujte - Aké z faktorov, ktoré sú vo svete považované za samozrejme dané, môžu a majú byť eliminované ? - Ťažké hriechy
2. Obmedzte - Ktoré z faktorov by mali byť obmedzené na výrazne nižšiu úroveň než je štandard vo svete ? - Ľahké hriechy
3. Vytvorte - Aké z faktorov, ktoré svet ako celok neposkytoval, by mali byť utvárané a budované ? - Živá a aktívna Cirkev vo všetkých oblastiach života, vzťah k Bohu a ku blížnym
4. Pozdvihnite – Ktoré faktory by mali byť pozdvižené na výrazne vyššiu úroveň než je štandard vo svete? - Živá a aktívna komunikácia a vzťahy jednotlivcov s Bohom, Cirkvou a navzájom v láske, a aktívne žitie Evanjelia v každodennom živote

Cirkev by mohla rozvíjať šesť základných schopností v oblasti inovácií ( aj v oblasti apoštolátu, predevanjelizácie a evanjelizácie ):

1. Schopnosť identifikovať príležitosti pre šírenie a rozvoj viery
2. Schopnosť tvoriť, navrhnuť, projektovať a plánovať inovačné zmeny v spoločenstvách
4. Schopnosť uskutočňovať a efektívne využívať inovácie v živote Cirkvi
6. Schopnosť učiť sa za pochodu, aj z praxe živej viery v civilnom živote
8. Schopnosť kooperovať vnútorne aj navonok v priaznivom prostredí
9. Schopnosť viesť a riadiť celý inovačný proces pre šírenie a rozvoj viery.

## **12. Inovačný proces pri apoštoláte**

Ako možno vytvoriť fungujúci inovačný proces?

1. Vytvoríme spoločný priestor na „ podnikateľské“ myšlienky
2. Podporujeme experimenty v malom pri pomerne nízkych rizikách, aby sme sa mohli dostať ďalej.
3. Udržme si a podporujeme „ podnikateľské“ talenty, talenty pre apoštolát.. Šikovne spájajme tvorivosť s podnikavosťou aj v apoštoláte, predevanjelizácii, evanjelizácii a pastorácii.
4. Dobrom premáhajme zlé – Pokúsme sa podávať platné pravidlá ( Zákon lásky, Desatoro a ostatné prikázania ) novým spôsobom, ktorý je pochopiteľný „ deťmi tohto veku“ aj jazykom týchto čias.
6. Urýchlíme vytváranie nových znalostí, nových pohľadov na definované paradigmy, a ich využívanie pri šírení hodnôt viery, nádeje a lásky,
7. Odhaľme neviditeľné trendy v potrebách blížnych, na ktoré vie odpovedať práve Božia ponuka, a hľadáme analógie a zdroje inšpirácií.

Pokiaľ chceme v spoločenstvách vytvoriť inovačné procesy, môžu nám pomôcť:

Štyri kľúčové oblasti pre rozvoj inovačného procesu<sup>(12)</sup>:

1. Inovačná kultúra – otvorený priestor pre zdieľanie a komunikáciu,
  - čas a priestor na inovácie
  - siet'ovanie prokresťanských síl a jedincov
  - otvorená pokladnica nápadov
  - rôznorodosť a zladenosť názorov
  
2. Rozvoj talentov a ľudí – rozvíjanie kľúčových schopností
  - rozvíjanie inovačných talentov
  - učenie sa
  - manažment nápadov
  - multifunkčné tímy
  - motivácie ku inovácii
  
3. Inovačné postupy a metódy – odlišnosť
  - zmeny paradigiem
  - definovanie a riešenie protirečení
  - odhaľovanie neviditeľných trendov
  - pochopenie nevyslovených otázok potenciálnych neokatechumenov
  
4. Organizácia inovačného procesu
  - generovanie a vyhodnocovanie nápadov
  - spájanie nápadov
  - spájanie talentov a financií
  - inovačné projekty a ich organizácia
  - riadenie inovačných projektov

### Typy ľudí pre inovačný tím<sup>(13)</sup>

1. INOVÁTOR - prináša niečo nové do spoločnosti
2. ZLEPŠOVATEĽ - prichádza s inováciami pre spoločnosť
3. TVORIVÝ MYSLITEĽ - má silu alebo schopnosť vytvárať nové myšlienky
4. VYNÁLEZCA – prichádza s novým podnikateľským nápadom
5. KONTROLÓR – kontroluje úspešnosť realizácie myšlienky
6. SPONZOR – dáva myšlienke nevyhnutnú podporu
7. PODNIKATEĽ – premieňa myšlienky v skutočnosť

### **13.Dôležitosť a fungovanie racionálneho postupu pri riešení úloh**

Presnejšie spoznanie účelu riešenia a účelu tvorivosti pri riešení problému zvyšuje produktivitu pri zrode účinných riešení.

**Psychologické vedecké štúdie potvrdzujú, že kvalita riešení má zvyšujúcu tendenciu pri lepšom pochopení kritérií ich tvorby a hodnotenia, a to tak, že riešiteľ problému dosahuje účinnejšie riešenia, ak k nim pristupuje vyzbrojený vedomosťami o spôsoboch, ktorými budú tieto riešenia hľadané a posudzované.**

**Problémy pri apoštoláte , predevanjelizácii, evanjelizácii a pastorácii je vhodné riešiť aj primerane racionálnym spôsobom s priestorom pre osobnú vieru, modlitbu, liturgiu a prijímanie sviatostí.**

## **14.Výhody, výzvy a príležitosti pre Cirkev a jej apoštolát**

Ak hľadáme na rozmnožovanie „mín“ viery, nádeje a lásky ako na „Boží podnik“, tak si musíme uvedomiť, že v Cirkvi treba vykonávať tiež činnosti, ako:

- a) - časť, ktorá vytvára služby Bohu a okoliu
- b) - časť, ktorá inovuje služby a formy poskytovania týchto služieb, inovuje procesy, samotné inovačné postupy, spôsoby myslenia ľudí v Cirkvi

**Veľmi dôležité je, že:**

**V konečnom dôsledku nevytvára konkurenčnú výhodu voči svetu služba, alebo procesy, ale schopnosť spolupracovať s Božou milosťou.**

Dôležitým faktorom je aj práca s talentami a talentovanými ľuďmi. Vo svete mnohé spoločnosti „inovujú“ len napodobňovaním alebo kopírovaním svojich konkurentov. Tento prístup je vhodný vo fáze učenia sa, získaniu miesta na misijnom území, budovaní kľúčových spôsobilostí. V určitom čase ale každé spoločenstvo, ktoré chce byť na špici, sa musí zbaviť tejto závislosti a nájsť cestu k vlastným originálnym riešeniam, tvorivosťou k inováciám, ktoré mu umožnia dostať sa na čelo pelotónu.

**Nezastupiteľná je pomoc Božej milosti, bez ktorej je aj najlepšia tvorivosť človeka úplne neplodná a neúčinná!!!**

**Pre toto treba použiť aj prostriedky milosti, ako sú vytrvalá modlitba s vierou, prijímanie sviatostí, obeta a sebazaprenia.**

**Tvorivý faktor** spočíva v rozumnom organizovaní navzájom súvisiacich myšlienok. **Tvorivosť** využíva fantáziu a predstavivosť na tvorčiu činnosť.



**Tvorivé myslenie** je tá časť mysli, kde vznikajú nové nápady.<sup>(14)</sup>

Básnik Wiliam Ploner napísal: " Úlohou tvorivých ľudí je všímať si vzťahy medzi myšlienkami, vecami a výrazovými formami, ktoré sa môžu zdať úplne odlišné, a vedieť ich kombinovať do nových foriem - **schopnosť spojovať zdanlivo nespojiteľné**. Musíme pritom ale vychádzať z večnej platnosti Božieho slova, jeho **verným** aplikovaním v nových podmienkach.

### **15. Odlišnosti funkcií mozgových hemisfér**<sup>(15)</sup>

Výsledky skúmania tzv. rozdeleného mozgu priniesli dostatok dôkazov o tom, že každá z mozgových hemisfér je špecializovaná na vykonávanie rôznych kognitívnych funkcií.<sup>(16)</sup>

**Ľavá hemisféra** postupuje **digitálne**, zameriava sa na detaily a analýzu ( Birkenbihl, 1996 ) a ku jej schopnostiam ďalej patria ( Buzan, 2007; Birkenbihl, 1996 ):

- \* slová
- \* čísla
- \* logika
- \* linearita
- \* zoznamy.

**Pravá hemisféra** postupuje **analógovo**, zameriava sa na syntézu, obstaráva celkový prehľad ( Birkenbihl, 1996) a ku jej schopnostiam ďalej patria ( Buzan , 2007 ):

- \* rytmus
- \* priestorové vedomie
- \* dimenzie
- \* predstavivosť

- \* denné snenie
- \* farby
- \* celostné vnímanie

***Kombináciou schopností oboch hemisfér je možné dosahovať zvýšený výkon vo všetkých oblastiach.***<sup>(16)</sup>

Dá sa povedať, že zodpovedajúci tréning užívania schopností pravej hemisféry kreativitu zlepšuje. Najlepšie úspechy v kreativite sú dosahované skrze partnerstvo v činnosti oboch hemisfér pri riešení úloh. Je potrebné dosahovať väčšiu rovnováhu v používaní oboch hemisfér.

Je známe, že optimálne alebo jediné možné riešenie kreatívnych problémov sa odohráva v priebehu inkubačnej fázy kreatívneho procesu, a nedá sa vynútiť uplatňovaním ľavostranného myslenia.

Pre dosiahnutie tejto schopnosti je potrebná skúsenosť. Taká, aby mysliteľ získal "aha" zážitok v priebehu rôznych tréningových situácií. Alebo, aby zaznamenal, že jeho "tajomná predtucha" sa v riešení problému osvedčila. V priebehu kreatívneho tréningu, si tieto skutočnosti môže mysliteľ vyskúšať a tieto "skúsenosti s druhou hemisférou" môžu výrazne prispieť ku zvýšeniu individuálnej a tímovej kreativity.

**Doporučenie**<sup>(17)</sup>:

\* **Rešpektovať "pasívny" prístup**, pričom toto rešpektovanie je nevyhnutné pre zvýšenie kreatívnych výkonov využitím pravostranného myslenia. Zároveň takto dosiahneme aj nevyhnutnú väčšiu rovnováhu medzi oboma typmi myslenia.

\* **Poskytovať dlhé a súvislé časové obdobia.** Zistilo sa, že najdôležitejšie myšlienky týkajúce sa riešení úloh sa veľmi často vynárajú v mysliach práve mimo pracovného času. Kvalitné riešenia úloh sa vynárali obvykle v dobe odpočinku alebo aktivít prinášajúcich radosť a viazaných na nepretržitý časový priestor. V kontexte riešení pracovných úloh môže byť polhodinová prechádzka parkom produktívnejšia než niekoľko hodín v rušnom kancelárskom prostredí.

\* **Vytvárať povedomie o tom, ako stimulovať pravostranné myslenie**  
Vhodné je zabezpečiť pre členov kreatívneho tímu tréning kreativity.

## 16.Funkcie mysle

Veľmi dôležitá je pritom práve funkcie mysle, ktorými sú analýza, syntéza, predstavivosť a hodnotenie.

### 16.1 Analýza

Slovo "analýza " pochádza z gréckeho slova, ktoré má význam " uvoľniť ".Chápeme to v zmysle rozdeliť celok na jednotlivé časti. Tu nám pomáhajú logické operácie : **dedukcia** a **indukcia**.

**Dedukcia** doslova znamená odčítať alebo odoberať. Pri tomto procese dochádzame ku záveru na základe informácií, ktoré poznáme alebo predpokladáme. Je to odvodzovanie od všeobecného ku určitému, konkrétnemu.

**Indukcia** je vyvodzovanie všeobecného pravidla z konkrétnych znalostí

### 16.2 Syntéza

Slovo " syntéza " je taktiež gréckeho pôvodu a znamená skladanie vecí ku sebe tak, aby vytvorili jeden celok s novými kvalitami.<sup>(14)</sup>

### 16.3 Predstavivosť

Predstavivosť - pracuje s obrazmi, a obraz je celok, ktorý znamená viac, než len súčet svojich jednotlivých častí. ( Synergia ) Jedinec si pri rozmýšľaní nad riešením úlohy musí viesť v mysli, v predstavách

vytvoriť reprezentáciu problému a jeho riešenia. Ak má s tým ťažkosti, je potrebná schopnosť riešiteľa nejakým spôsobom vytvoriť reprezentatívny model, či už matematický, grafický alebo iný vnímateľný zmyslami. Vhodné je aj podobenstvo ako slovný model. Občas sa používa v manažmente aj predkladanie *vízií* – akýchsi modelových príbehov, príkladov opisujúcich budúce možné fungovanie, riešenie problému, alebo úlohy.

## 16.4 Hodnotenie

Táto funkcia myslí sa uplatňuje pri mentálnych činnostiach ako sú : stanovovaní kritérií úspechu, hodnotenie výkonu, kvality, posudzovanie vecí, javov, udalostí. Tu pomáha schopnosť rozlišovania, napríklad rozlišovanie duchov spoznatel'ných podľa ovocia.

## 17. Využitie schopností podvedomia

Ak zohľadňujeme činnosť podvedomia, potom vlastne môžeme vykonávať analýzu, syntézu aj hodnotenie v spánku, alebo aj vo chvíli, kedy sa venujeme miečomu inému, napríklad počúvaniu peknej hudby, alebo sledovaním dobrého športového zápasu. Naše podvedomie nie je vôbec nejaký chaos, ale malo veľkú rolu pri tvorbe veľkých objavov, či umeleckých diel. Z podvedomia vychádza aj naša intuícia - povestný šiesty zmysel. Prečítajme si, ako Roy Thompson v kihe *After I was sixty* ( 1975) vysvetľuje prácu povedomia:

" Keď sa objavil nový problém, premyslel som ho a pokiaľ nebola odpoveď hneď zrejma, nechal som ho na chvíľu odležať - a bolo to, ako keby medzitým blúdil mojím mozgom a hľada potrebné vodítka, pretože nasledujúce ráno, keď som sa nad ním znova zamyslel, tak sa veľmi často riešenie objavilo hneď. Vynorilo sa temer bez vedomého úsilia a som presvedčený, že behom tej doby, kedy som nad problémom vedome

neuvažoval, moje podvedomie sa ním zaoberalo a porovnávalo ho so skúsenosťami uloženými v mojej pamäti."

Spomeňme si aj na staré slovenské príslovia: "Ráno je múdrejšie večera." podvedomie je možné aj využívať vedome. Prvým krokom je

**uvedomenie**, že jestvuje a že pre nás pracuje.<sup>(14)</sup> Pre efektívnejšie myslenie je potrebná vedomé využitie spolupráce vedomia a podvedomia.

## 18. Techniky riešenia problémov aj vyskytujúcich sa pri apoštoláte

### 18.1 Pojem "problém"

Definícia slova "*problém*":

Problém sa vo všeobecnosti vzťahuje ku akejkoľvek duševnej aktivite, ktorá má určitý žiadaný cieľ.<sup>(18)</sup>

Môžeme ich popisovať tromi rozmermi:

- oblasťou
- obtiažnosťou
- veľkosťou

" **Oblasť** " - zahŕňa sféru uplatnenia.<sup>(18)</sup> Sférou môže byť veda, umenie,

...

" **Obtiažnosť** " - zahŕňa v sebe vyjadrenie náročnosti pri objavovaní a určení vyhovujúceho riešenia úlohy.

" **Veľkosť** " - " označuje množstvo práce alebo zdrojov vyžadovaných na vývoj riešenia a jeho uplatnenia. "<sup>(18)</sup>

Pre riešenie problému je nevyhnutné vedieť čo najpresnejšie, čo je cieľom.

Pokiaľ máte o svojom celi nejaké pochybnosti - naformulujte si ho

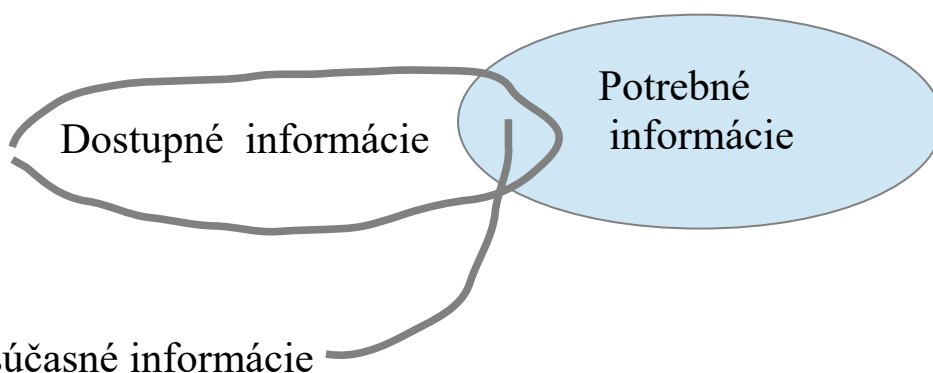
a napíšte si ho.<sup>(14)</sup> Ak je možné - nechajte ho jeden alebo dva dni

" odležať ".Môže sa stať, že zbadáte možnosť formuláciu cieľa zmeniť alebo upresniť.<sup>(14)</sup>

Často sa možno presvedčiť aj o platnosti pravidla, že dobre postavená otázka, dobre formulovaná úloha, je polovica riešenia, úlohy.

## 18.2 Informácie pre riešenie problému

Zhromažďovanie zodpovedajúcich informácií je veľmi dôležité, lebo bez zásadne dôležitých informácií nemožno kvalitne rozhodovať. Vtedy, ak je možné počkať, radšej rozhodnutie nechávame na neskôr.



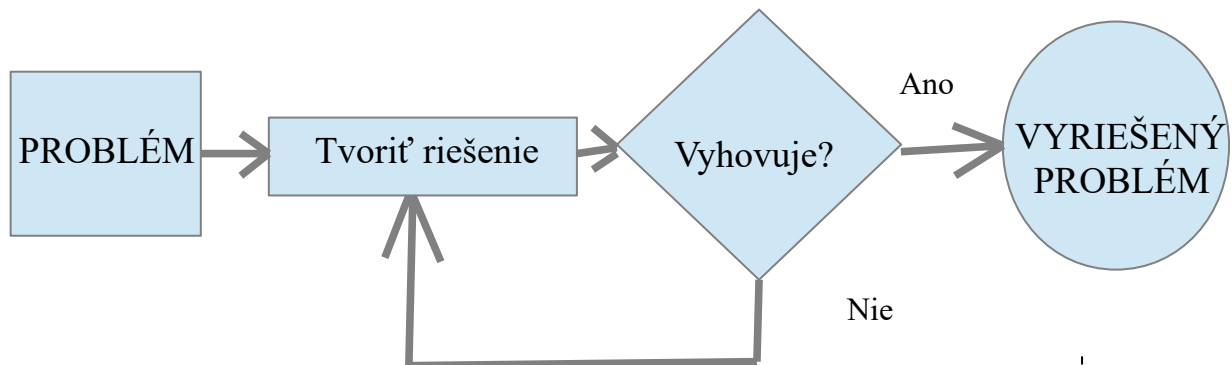
### Druhy informácií<sup>(19)</sup>

Je možné aj kreatívne čítanie, pri ktorom nie len sledujeme čítané, ale aj si zaujímavé myšlienky vypisujeme, doplňujeme alebo rozvíjame tému.

Hovorí sa tomu aj „nabaľovanie námetu“.

Pri preháňaní so získavaním informácií môže ale dôjsť ku *syndrómu informačného preťaženia*.

### 18.3 Riešenie problému



Postup, algoritmus pri riešení problému<sup>(20)</sup>

## 19. Zložky tvorivého procesu a jeho priebeh

Hľadajú sa vhodné riešenia vymýšľaním, alebo čiastočné riešenia, a potom riešiteľ skúma a hodnotí ich využiteľnosť. Ďalej sa skúma, či sa dajú tieto riešenia využiť pri ďalšom vytváraní nápadov na riešenie úlohy. Vzniknuté riešenie môže byť v porovnaní s jestvujúcimi možnosťami na riešenie buď úplne nové, alebo len málo odlišné.

*Ku riešeniu úlohy pri apoštoláte môžeme pristupovať ako ku projektu!*

**Hlavnými súčasťami úspešnej práce na projekte sú<sup>(18)</sup>:**

**Vízia** ( predstava konečnej ideálnej podoby ukončeného projektu, riešenia úlohy )

**Plán** ( rozumná myšlienková postupnosť krokov na dosiahnutie cieľa, na vyriešenie úlohy, či na uskutočnenie projektu )

**Uskutočnenie** ( realizácia plánu, jeho zavedenie do skutočného života, oživenie plánu )

**Vyhodnotenie** ( vyhodnotenie výsledkov, uskutočnenia riešenia, či splnilo riešenie požadované ciele, spísanie správy o projekte )

Plán sa zvykne prispôsobovať celkovému stavu riešenia úlohy, je často len predbežný a mení sa počas vývoja.

Čiastočné výsledky často naznačujú zmeny v stratégii a naopak.

Hodnotením získame výsledky určujúce ďalší priebeh prác na riešení úlohy či projektu. Práca sa môže potom ukončiť, prerušiť alebo sa odznova začne plánovať ďalší postup pri riešení úlohy.

## **20. Základné znaky tvorivosti :**

### **20.1 Vlastnosti ťažkých problémov**

Lahké problémy, úlohy majú priamočiare určenie prijateľného riešenia.

Ťažké problémy, úlohy nemajú okamžite rozoznateľné riešenie.

V oboch prípadoch nie je konečný cieľ hneď zjavný a známy.

Riešenie ťažkých problémov často vyžaduje tvorivý prístup, ktorým získame tvorivé riešenie týchto ťažkých problémov.

Tvorivosť je výsledkom výnimočného cieľa a jeho výnimočného riešenia.

### **20.2 Fantázia – most ku tvorivosti**

Fantázia psychický proces, pri ktorom vzniká obraz takých predmetov a javov, ktoré sme v danej podobe predtým nikdy nevnímali. Je úzko spojená s predstavivosťou. Imaginácia je zase vizuálna predstavivosť ako súčasť fantázie.<sup>(21)</sup> K fantázii sa pripája neobvyklé videnie sveta, vnímanie vecí a ľudí okolo nás, intuícia, hravosť, bohatosť asociácií.<sup>(21)</sup> Mnohé vynálezy, zlepšovacie návrhy, objavy a umelecké diela vznikli a vznikajú pri odvážnom použití fantázie a imaginácie.



### 20.3 Súčasti tvorivosti - schopnosti podporujúce tvorivosť:

1. Pružnosť ( flexibilita ) - ľahké osvojovanie si nových foriem a štruktúr myslenia
2. Plynulosť ( fluencia ) - rýchle a ľahké nachádzanie vhodných nápadov a predstáv.
3. Originalita - mať nepreberné množstvo neobvyklých a zaujímavých nápadov.
4. Analýza - schopnosť popísať obsah a súvislosti, schopnosť dôkladne a výstižne definovať ( určiť podstatu )
5. Produktivita - neustále prekypovanie nápadmi a spôsobmi riešenia
6. Konštruktívnosť - jestvujúce veci a dané nápady dômyselne a účelne kombinovať
7. Pretváranie - schopnosť zmeniť dané súvislosti a vytvárať nové medzi danými prvkami a štruktúrami
8. Systemizácia - schopnosť objaviť systém a podľa neho usporiadať myšlienky a veci
9. Schopnosť vyjadrovania - formulovať zážitky, skúsenosti a nápady a odovzdávať ich ďalej
10. Realizácia - schopnosť rozpracovať cieľavedomé plány a postupne ich uskutočňovať
11. Kombinácia - nachádzať väzby a súvislosti, a tým objavovať riešenie problému

12. Transformácia - výpovede a východiská systematicky nahradzovať inými
13. Rozhodovanie - porovnávať a analyzovať rôzne východiská i hľadiská a až potom stanoviť ďalšie postupy
14. Prispôsobivosť - veci a myšlienky zladit' s danými podmienkami
15. Organizovanie - dané východiská zladit' s určitým cieľom, účelom -  
-dať im zmysel

### **21. Dobre definované a zle definované problémy,úlohy:**

Ťažké problémy je často možné len veľmi obtiažne vyjadriť. Preto je často dobre položená otázka polovicou riešenia ťažkých problémov.

### **22.Pohl'ady na riešenie problémov**

#### **22.1 Klasický postup rozhodovacieho procesu<sup>(22)</sup>**

- Krok č. 1 : Definujte cieľ**
- Krok č. 2 : Zhromaždite zodpovedajúce informácie**
- Krok č. 3 : Vytvorte zoznam možných riešení**
- Krok č. 4 : Rozhodnite sa**
- Krok č. 5 : Vykonajte a vyhodnoťte svoje rozhodnutie**

## 22.2 Statický pohľad na riešenie ťažkých úloh pomocou tvorivosti:

Podľa definície tvorivosti musia prvky tvorivého riešenia aspoň v jednej významovej vlastnosti rozdielne, aby mohli byť vnímané ako susedia v priestore svojich všetkých vlastností.<sup>(18)</sup>

Multidistančný princíp<sup>(23)</sup>:

Tvorivé riešenie má isté črty, ktoré sú navzájom pojmovovo blízke a iné, ktoré sú si vzdialené.

Postup využitia tohto princípu je taký, že presadzujeme zlučovaciu stratégiu pojmovovo vzdialených prvkov, pričom vytvárame jedno alebo viac spojení v znakoch.

## 22.3 Dynamický pohľad na riešenie ťažkých úloh pomocou tvorivosti

Tu sa zameriavame hlavne na účinný proces riešenia ťažkého problému. Vyznačuje sa spájaním súbežných voliteľných prúdov myslenia do procesu kladného alebo záporného súznenia, interferencie, porovnávania.

Dynamický aspekt je vyjadrený pojmom "Laterálne myslenie", pri ktorom spájame rôznorodé voliteľné myšlienkové prúdy.

Súvisí s divergentným myslením, pri ktorom ide o tvorbu logických alternatív, t.j. o vznik väčšieho množstva prijateľných riešení a odpovedí. Jeho jedinečnou vlastnosťou je rozmanitosť odpovedí, pričom východzie zadanie je formulované volne a odpoveď - výsledok divergentného myslenia - nie je celkom jednoznačne určovaný východzím zadáním.

K základným vlastnostiam divergentného myslenia patria:

- \* **Fluencia** - je definovaná ako schopnosť ľahko vytvoriť čo najviac slov, alebo myšlienok alebo obrazcov v limitovanom čase na danú tému.
- \* **Flexibilita** - je vymedzená ako schopnosť produkovať rôznorodé riešenia úloh, navrhovať rôzne možné riešenia rovnakého problému, rôznorodé nápady na danú tému.
- \* **Originalita** - je definovaná ako schopnosť vytvárať riešenia, nápady, ktoré sú úplne nové, alebo v danej situácii ojedinelé.
- \* **Elaborácia** - je vymedzená ako miera prepracovania riešení, prepracovania obsahu a foriem riešení.
- \* **Redefinícia** - patrí už k inej kategórii, ale pomáha pri riešení problémov riešných divergentným myslením. Definovaná je ako zmena funkcií alebo zmena využitia jednej jednotky, prípadne dodanie nových funkcií tejto jednotke, alebo využitie jej časti v nejakej novej jednotke.
- \* **Citlivosť na problémy** - je vymedzená ako schopnosť rozpoznávať a formulovať praktické problémy a zároveň ju chápeme ako schopnosť predvídania potrieb či dôsledkov danej situácie.

**Laterálne myslenie** tiež hľadá cestu preč od jestvujúcich vzorov, pohybuje sa do strán a vytvára nové vzory. ( Napríklad noví svätí ktorí oslovujú viac ľudí dneška. )

Mení; hľadá, čo je iné; robí zámerne myšlienkové skoky; víta náhodné postupy; skúma najmenej pravdepodobné možnosti rôznym smerom. Široký ( laterálny ) prístup ku mysleniu vedie ku opačnému postupu, než ktorý sa na prvý pohľad javí ako prirodzený a logický. Široké myslenie je dôležité, pretože zárodoky riešenia problému môžu ležať mimo rámca, v ktorom práve pracujeme.

Zároveň teda **koncept laterálneho myslenia** zahrňuje pohyb mysle od jedného spôsobu nazerania na určitú vec ku inému spôsobu nazerania na tú istú vec. Laterálne myslenie skúma a vytvára predstavy, nič v ňom nie je zbytočné - je to hľadanie otázok a alternatív, ktoré hovorí: " Pokúsme sa

*vytvoriť iný náhľad na veci; zmeňme tento spôsob nazerania na veci."* ( de Bono, 1990 ). Popri reštrukturalizácii a opustení doterajších schém sa laterálne myslenie zaoberá aj provokáciou nových schém. Myslenie ľuďom sťažuje príliš veľká prevaha vertikálneho ( logického ) myslenia ( de Bono, 1990 ) a chaos spôsobený prehlcovaním informáciami, emóciami, myšlienkami, problémami a snahou robiť príliš veľa aktivít naraz.

## 22.4 Niektoré techniky na riešenie problémov a úloh

Účinnou metódou, ktorá pomáha obe tieto nevýhody eliminovať , je Bonova **technika šiestich mysliteľských klobúkov**. Techniku môže používať ako jedinec, tak aj viac účastníkov rôznych jednaní a porád súčasne.

### Jej prínosmi sú:

- \* **hranie presne vymedzených mysliteľských rolí** : mysliteľské klobúky dovoľujú ľuďom myslieť si a hovoriť to, čo by si za iných okolností v zájme obrany vlastného ja nemysleli a nehovorili<sup>(24)</sup>
- \* **zameranie pozornosti**: nedochádza tak ku myšlienkovému chaosu a môže sa postupne sústrediť na šesť rôznych hľadísk na danú záležitosť
- \* **ľahká použiteľnosť a možnosť náhrady klobúkov ich obrázkami**
- \* **stanovenie pravidiel hry**: pravidlá tejto techniky sú jednoduché, a ľudia sa ich ľahko naučia.

Farby korešpondujú s funkciou každého klobúka:

- **biely klobúk** predstavuje zameranie pozornosti na overené fakty, čísla a informácie
- **červený klobúk** zameriava pozornosť na city a pocity, predtuchy a intuície

- **čierny klobúk** orientuje mysliteľa na záporné stránky a hľadanie toho, prečo niečo nepôjde, na prekážky
- **žltý klobúk** predstavuje pozitívny a konštruktívny prístup a hľadanie príležitostí
- **zelený klobúk** zameriava pozornosť na kreatívne nápady a proaktívne podnety
- **modrý klobúk** predstavuje odstup a riadenie ostatných klobúkov, t.j. premýšľanie o myslení

Zelený klobúk pomáha udržiavať pozornosť používaním provokatívneho slova na naštartovanie kreatívneho procesu. De Bono používa v tejto súvislosti slovo "po", čo môže byť skratkou pre slová ako: "provokatívna operácia", hypotéza, predpoklad, alebo slovo "potenciálny". Môže ním byť ľubovoľné slovo zo slovníka, či príručky.

Provokatívne podnety nútia zúčastnených ku opusteniu obvyklých spôsobov vnímania a myslenia, a zároveň vytvárajú možnosť nazerať na problém alebo situáciu iným spôsobom.

Aj keď sa to možno mnohým zdá neuveriteľné, že náhodné slovo podstatne prispeje ku riešeniu, skúsenosti z praxe účinnosť tejto metódy

potvrdzujú. Podobná ako je technika šiestich klobúkov podľa de Bona je technika "siedmych kariet". Používa sa podobne ako de Bonova technika.

### **Technika siedmych kariet** ( návrh autora )

Tu sa nachádza sedem pohľadov, podľa farby karty, ktorú účastník dostane.

**Biela karta** - mysliteľ vychádza s overenými faktami, číslami a informáciami, nie s riešeniami z minulosti ( podobne, ako pri bielom klobúku u de Bona )

**Orandžová karta** - mysliteľ vychádza a prednáša už používané spôsoby riešenia úlohy ( u de Bona chýba ). Je dôležité vedieť využiť aj skúsenosti

z minulosti v prípade, že by bolo ich možné využiť, či upraviť pre aktuálny prípad. Je to, aby sme " neobjavovali Ameriku". Vystúpi ku koncu sedenia.

**Červená karta** - mysliteľ zameriava pozornosť na city, pocity, predtuchy a intuície ( podobne, ako u červeného klobúka de Bona )

**Čierna karta** - orientuje mysliteľa na záporné stránky, na prekážky a dôvody prečo to nepôjde, prečo sa to nepodarí ( podobne, ako u čierneho klobúka de Bona )

**Žltá karta** - predstavuje pozitívny a konštruktívny prístup a hľadanie príležitostí ( podobne, ako u žltého klobúka de Bona )

**Zelená karta** - zameriava pozornosť na kreatívne nápady a proaktívne podnety ( podobne , ako u zeleného klobúka de Bona )

**Modrá karta** - predstavuje odstup a riadenie ostatných klobúkov, t.j. premýšľanie o myslení ( podobne , ako u modrého klobúka de Bona )

Podobne, ako u de Bona sa používa "katalizátor " - " provokatívne slovo" s potenciálom pre riešenie problému. Ďalší postup ako u de Bona.

" ***Vertikálne myslenie*** " znamená využívanie priamej dedukcie, pričom smeruje hlavne do hĺbky problému a jeho riešenia.

Volí možnosti; hľadá, čo je správne; hľadá logickú následnosť, zameriava sa na relevtnosť, smeruje ku najpravdepodobnejším možnostiam.

Heuristická metóda R.P. Povilejku<sup>(25)</sup>

Metódy tvorenia:

1. Asimilácia - využitie procesov, postupov z iných systémov, analógie, nové prispôsobenie vecí, dejov, ľudí
2. Adaptácia - úprava známych procesov, materiálov, konštrukcií
3. Multiplikácia - zmenšovanie alebo zväčšovanie vecí, spájanie operácií a pod,
4. Diferenciácia – analýza funkcií a elementov, rozdelenie na časti
5. Integrácia - spájanie častí, viacnásobné využitie niečoho

6. Inverzia - obrátenie, protikladné funkcie, využívanie kontrastných princípov
7. Impulzácia - prudká zmena procesov, zmena rýchlosti, rytmu
8. Dynamizácia - urýchlenie procesov, odstránenie neúčelných pohybov, zrýchlenie obehu informácií, predmetov
9. Analógie - podobnosti predmetov, javov, vecí, dejov
10. Idealizácia - formulovanie ideálnych riešení

Heuristický postup „INVENTIKA“ manželov Fustierovcov<sup>(26)</sup>

Volá sa tiež funkcionálna analýza. Má tento postup:

1. Vnímanie a uvedomenie si potreby riešiť problém
2. Výskum prostredia a problému
3. Vyznačenie funkcií
4. Hľadanie myšlienok, riešení, nápadov - brainstorming, synektika, a i.
5. Hodnotenie nápadov, riešení
6. Dopracovanie a domyslenie riešení
7. Realizácia riešení

Heuristika „DITOR“ M. Zelinu<sup>(27)</sup>

Možno použiť pri riešení všetkých problémov. Postup:

- „ D „ - **definuj problém** a jeho ideálne riešenie, ( + stanov kritériá <sup>(8)</sup> )
- „ I „ - **informuj sa** , zbieraj zodpovedajúce informácie, skúmaj problém
  
- „ T „ - **tvor riešenia** , použiť možno brainstorming, heuristiky, analógie, metaforizovanie atď.
- „ O „ - **ohodnot' riešenia**, nápady podľa stanovených kritérií
- „ R „ - **realizuj riešenie** v praxi a poučenie sa z výsledkov



Metóda : „**DIPHOVORV**“ ( návrh autora )

1. D – definuj problém, úlohu
2. I - informuj sa, zbieraj relevantné informácie, uč sa
3. P – podvedomuj – odlož riešenie problému na dva dni a nechaj ho na spracovanie svojmu podvedomiu
4. H – hľadaj, tvor riešenie
5. O – ohodnot' nájdené riešenie
6. V – vylepši nájdené riešenie
7. O – ohodnot' vylepšenie
8. R – realizuj, uskutočni nájdené riešenie
9. V – vyhodnot' realizované riešenie, či splnilo ciele úlohy

### 23.Nápady

Nápad často tvorí zložku riešenia úlohy, problému.

Nápady sa triediť na :

Elementárne nápady, ktoré sa nedajú deliť na menšie pojmy.

Zložený nápad je taký, ktorý pozostáva z iných myšlienok, elementárnych alebo tiež zložených.

Nápady veľkého významu prichádzajú aj kompletne aj sa vytvárajú postupne.

### 24.Paradigmy

Paradigmy ( model, vzor vo vede ) môžeme brať ako náhle revolučné javy, z ktorých je každý nasledovaný obdobím pokoja, cez ktorý pokrok napreduje v podobe malých prírastkov, ktoré vyplňajú medzery v paradigme či ju mierne rozširujú. Paradigmy môžeme používať aj pri riešení úloh apoštolátu, ako overené spôsoby riešenia.

## 25. Faktory, vedúce činitele tvorivosti

Tvorivosti prekážajú malé a tmavé miestnosti, a veľmi vadí hluk. Napomáha ticho, pobyt v prírode, ďaleké výhľady, panorámy. Tiež je pre niekoho dôležitá aj doba tvorenia. Niekomu sa lepšie tvorí ráno, niekto je viac tvorivý v neskorej noci, keď je nočný klud.

### Čo pomáha v procese tvorivosti:

Presne a jasne formulovať problém tým, že ho dobre definujeme.

Presne definovať cieľ.<sup>(28)</sup>

Nájsť čo najviac možných spôsobov riešenia problému.

Formulovať vlastnosti ideálneho riešenia

Zistiť, aké sú prekážky proti dosiahnutiu ideálneho riešenia

Zistiť, v čom spočívajú prekážky proti dosiahnutiu ideálneho riešenia

Zvážiť aj možnosť zmeny podmienok, prípadne využiť zváženie cesty od ideálu ku súčasnému stavu.

Nepostupovať pri riešení príliš jednoznačne, rigidne

Využiť aj možnosť dočasného odkladu, aby veci, riešenie mohlo dozrieť.

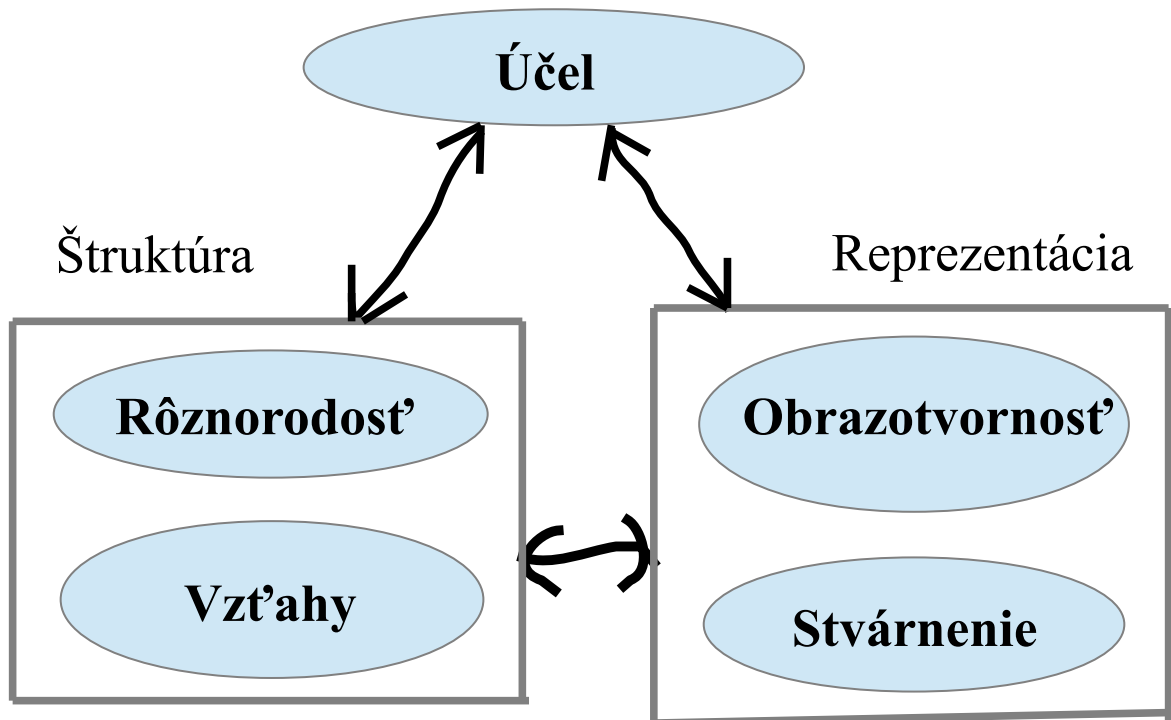
**Jedným z koreňov tvorivosti je schopnosť produkovať variácie na danú tému.**

Tvorivostnému procesu prináležia tieto hlavné činitele:

- \* účel - určenie projektu
- \* rôznorodosť - pomenúvajú a určujú štruktúru projektu a jeho určenie
- \* vzťahy, súvislosti
- \* obrazotvornosť
  - vzťahujú sa na vznik riešenia a na formu jeho vyjadrenia
- \* stvárnenie

Zložky tvorivosti, ako sa zdá, sú rovnaké pre rôzne oblasti použitia.

Hlavné činitele při tvorivostnom procese<sup>(29)</sup>:



**Rôznorodosť a vzt'ahy, obrazotvornosť a stvárnenie slúžia nadradenému účelu.**

**Účel tvorivého procesu je definovaný problémom, ktorý treba riešiť.**

**Činiteľ účelu je vyjadrením problému základnými prvkami. to znamená určenie a pomenovanie najdôležitejších znakov a vynechanie znakov nenáležitých.**

26. Činitele tvorivosti a ich charakteristiky<sup>(30)</sup>

Činiteľ	Charakteristika	Činnosť
Účel	Formulácia cieľov	Určenie kľúčových cieľov
Rôznorodosť	Splynutie odlišných cieľov	Postup rôznymi cestami pri hľadaní informácií
Vzťahy	Vyjadrenie a usporiadanie cieľov	Rozoznanie podobnosti a rozdielov. História.
Obrazotvornosť	Vytváranie nápadov pomocou symbolov, obrazov	Vizualizácia, rozoznávanie vzťahov pomocou obrazov
Stvárnenie	Vyjadrenie nápadov a ich predloženie	Vlastná spätná väzba - vonkajšia alebo vnútorná

**Motivácia**

Americká psychologička Catherine Moris Coxová vypracovala štúdiu 301 historických postáv a došla ku týmto záverom o význame osobnosti<sup>(31)</sup> :

Rovnako inteligentné deti nedosahujú v dospelosti rovnaké výsledky.<sup>(32)</sup> Mladí ľudia, ktorí sa dopracujú k významnému postaveniu, sú charakterizovaní nielen znakmi vysokého intelektu, ale aj vytrvalosťou v motivácii a snahe, dôverou vo vlastné schopnosti a veľkou silou charakteru.<sup>(33)</sup>

**Najsilnejšou motiváciou kresťana je láska k Bohu a ku blížnemu. To je najdokonalejšia motivácia. Silnou motiváciou je snaha prísť do neba**

**po smrti a získať večnú blaženosť. Ďalšou silnou motiváciou môže byť aj snaha vyhnúť sa zatrateniu a večnému utrpeniu v pekle.**

## Činiteľ rôznorodosti

Tvorivosť pracuje aj s asociáciami (spodobovaním) objektov, ktoré predtým boli zdanlivo nezlučiteľné a nezodpovedajúce.

## Činiteľ vzťahu

Tvorivosť pracuje nielen so zachytením podstaty rozmanitých prvkov, ale aj ich spájaním do synergického celku pomocou sústavy vzťahov.<sup>(18)</sup>

Skúsenosť získaná v minulosti nám pomôže objaviť a popísať tieto vzťahy pomocou kladných či záporných príkladov.<sup>(18)</sup>

## Príklady vzťahov<sup>(18)</sup>

Typ	Opis	Príklad
Podobnosť	Objekty sa podobajú funkciou alebo tvarom	Pero : fixka
Rovnosť	Objety sú zhodné alebo sa rovnajú	0,1 : 10%
Členstvo	Podriadený člen objektu alebo jeho prvok	Žolík : karty
Zloženie	Zložka alebo časť iného	slovo : veta
Kontrast	Objekty sú protichodné	Čierna : biela

Príčina	Jedno spôsobuje druhé	Dym : horenie
Použitie	Jedno používa druhé	Varenie : recept

**Používanie podobensva, alebo predstavovanie problému inými spôsobmi pri riešení problému je často kľúčovým pre jeho riešenie.** Tieto neštandardné spôsoby môžu mať abstraktnú alebo fyzickú formu.

**Správne a výstižné predstavovanie, vyjadrenie problému vedie často ku jeho rýchlemu alebo okamžitému vyriešeniu.**

## Spojenia - Asociácie

Asociácie znamenajú tvorbu spojení medzi myšlienkami.<sup>(34)</sup>

Bisociácia je zase procesom upevňovania nových spojení medzi rôznorodými pojmami.

### Analógia

Analógia je podobnosť medzi dvoma vzťahmi.<sup>(35)</sup> Zaoberá sa vzťahmi medzi vzťahmi. Vzťahy v analógii sa rovnajú, pretože sú podobné alebo zhodné.

Murray definuje analógie jako „spojenie dvoch vecí alebo jednej veci s mnohými inými“. Konečným výsledkom je, že náš problém môžeme riešiť cez analógie s inými riešeniami problémov.

Rozoznávame tri úrovne:

1. doslovné analógie – poznanie vecí a javov v tých istých kategóriách
2. figuratívne analógie – analógie predstáv, obrazov v prirovnaniach
3. metafory – sú to zhustené analógie predstáv, obrazov, figúr, ktorých základ, esencia je v slovných analógiách

Je jasná analógia: pokazené auto:mechanik = pacient : lekár

Metafora vyjadruje spojenie objektu a jeho prirovnania, ktoré je povedané obrazne, teda v sémanticky atypickom poli.

### **Minulosť ako predslov**

Rutinné problémy sú také, ktoré majú väčší počet predchádzajúcich podobných prípadov, naznačujúcich riešenie.

História vedy ukazuje aj jestvovanie etáp vo vývoji rôznych vedeckých disciplín.

Najprv je RÁMEC, ktorý pozostáva zo základných pojmov.

Nasleduje etapa VÝVOJ MODELOV, pri ktorej modely zobrazujú základné pojmy a ich vzťahy.

Tretou etapou je sledovanie, skúmanie a popisovanie základných objektov v rôznych podmienkach.

### **Činiteľ obrazotvornosti**

Veľmi mocným prostriedkom pre tvorbu obrazov je prirodzený jazyk. Tak isto je veľmi vhodný aj na tvorbu obrazov, podobenstiev.

Obrazy sú pre tvorivé myslenie snád' najdôležitejšie, lebo veľká časť našej inšpirácie používa práve obrazy.<sup>(18)</sup>

### **Činiteľ stvárnenia**

Stvárnením rozumieme vyjadrenie myšlienok konkrétnymi alebo abstraktnými formami. Pomocou stvárnenia, kedy popisujeme problém inej osobe alebo ho zachytíme iným médiom, sa naše myslenie vyjasní a často tak dosiahneme dôležitý krok ku riešeniu problému.<sup>(18)</sup>

Ku najvhodnejším médiám patrí aj písanie.<sup>(18)</sup> Má hlavne tieto výhody:

\* Ak napíšeme zložky problému, sústredíme pozornosť na východiská problému a nájdeme pre kľúčové objekty mená, symboly a obrazové znaky.<sup>(18)</sup>

\* Vonkajší nositeľ informácií, ako papier alebo tabuľa, umožní rozšírenie pracovných možností pracujúcej pamäte. Krátkodobá pamäť je totiž obmedzená a umožňuje len pomerne malé množstvo údajov zvažovať súčasne.<sup>(18)</sup>

\* Vyjadrenie údajov v priestorovom formáte objasní niektoré vzťahy medzi údajmi.<sup>(18)</sup> Pri grafoch sa zdôraznia trendy v údajoch, a v tabuľkách sa zvýrazia chýbajúce informácie.<sup>(18)</sup>

Nemenej dôležitá je aj kvalita komunikácie medzi riešiteľmi úlohy: Pri komunikácii nemáme zachádzať do extrému, nemáme hovoriť ani veľmi veľa, ani veľmi málo.

Snažme sa rozširovať si slovnú zásobu a vyjadrovať sa presne.

Pri prejave voľte správnu dĺžku viet, lebo príliš dlhé vety sú nezrozumiteľné, a krátke pôsobia monotónne. Hovoríme vtedy, keď máme čo povedať.

## 27. Modlitba a vzbudenie dobrého úmyslu pred tvorbou nápadov

### 27.1 Dôležitosť modlitby k Bohu za požehnanie pred aktivitami

V živote kresťana je modlitba mimoriadne dôležitá. Kresťan skrze modlitbu klope u Boha a prosí o Božiu pomoc pri jeho aktivitách. To platí aj pri apoštolských aktivitách, pri predevanjeliácii, evanjelizácii a pastorácii. Mimoriadne dôležité je, aby sme svoje aktivity robili so sviatostným Ježišom v našom srdci. Vtedy môžeme najviac urobiť pre slávu Božiu a pre spásu ľudí. Spomeňme si na slová Pána Ježiša: "**Kto ostáva vo mne a ja v ňom, prináša veľa ovocia; lebo bezo mňa**



**nemôžete nič urobiť. " ( Jn 15,6 )** Je to zároveň výzvou, aby sme sa snažili bojovať proti svojim hriechom. Aj aby sme mohli budovať svoj vzťah k Bohu a dobre riešiť úlohy života.

## 27.2 Dôležitosť vzbudenia si dobrého úmyslu

Človek má pred svojimi aktivitami veľa rôznych úmyslov, často aj nesprávnych. Aby človek povzniesol svoje zmýšľanie a prácu na vyššiu úroveň, je potrebné zacieliť ju správnym smerom, aby mohla mať večnú hodnotu. To sa dá najlepšie dosiahnuť, keď si pred prácou, aj tvorivou, či pred riešením rôznych úloh, vzbudí správny dobrý úmysel. Napríklad : *" Toto riešenie problému robím na slávu Božiu a na spásu ľudí ! "*

## 28. Taktika osobnej produktivity<sup>(18)</sup>

Riešenie ťažkej úlohy sa deje často procesom v týchto piatich fázach: Príprava, Interfáza, Inkubácia, Iluminácia, Rozhodnutie

### 28.1 Príprava<sup>(18)</sup>

- orientácia na problém a definícia úlohy

Tu sa starostlivo zvažuje problém, úloha.

Predkladáme tie správne otázky, ktoré sú kľúčové z hľadiska riešenia problému, úlohy. Riadne definovaný problém je z polovice vyriešený problém.<sup>(14)</sup> Zvažujeme aj iné možné definície problému. Premyslíme si naše východiská.

Definujeme pravý problém a určujeme ciele - kam sa chceme dostať v prípade ideálnej možnosti. Zjednodušíme si problém na najjednoduchšiu možnú mieru. Je užitočné si ciele zapísať

a pracovať s takýmto textom. Tiež pomáha vizualizácia ( kresby ), alebo verbalizácia ( rozhovory, diskusia, dialóg ).  
Overíme si naše predpoklady.

Deliť sa dá na tri fázy :vstup, spracovanie a výstup

### 28.1.1 Vstup<sup>(18)</sup> :

- Riešiteľ potrebuje zo začiatku prostredím bohatým na vstupy od kolegov, z kníh, z časopisov, z internetu a iných zdrojov. Pri riešení ťažkých problémov nie sú hneď jasné zdroje inšpirácie. Tu sa nám môže stať jedným zo zdrojov aj prekonanie vnímaných hraníc hlavného problému a hľadať v príbuzných oblastiach. Zhromažďujú sa zodpovedajúce informácie a robia sa kroky pre získanie informácií zodpovedajúcich danému problému.

### 28.1.2 Spracovávanie<sup>(18)</sup> :

- Táto fáza je jadrom tvorivého úsilia. Riešiteľ úlohy potrebuje obdobia samoty s tichým rozjímaním. Tu môžeme použiť rôzne techniky na zlepšovanie tvorivého procesu : Metóda spúšťacích slov, Metóda zoznamov, Morfológická metóda, Búrka mozgov ( braistorming ) , Synektika ( výmena názorov a nápadov

### 28.1.2.1 Popis jednotlivých techník spracovávania pre jednotlivca aj pre spoločenstvo:

#### 28.1.2.1.1 Metóda spúšťacích slov

- riešiteľ predkladá aktívne otázky. Spúšťacie slovo je sloveso v zadaní problému, ktoré sa vzťahuje na asociované funkcie produktu.

#### 28.1.2.1.2 Metóda zoznamov

- riešiteľ predkladá množstvo otázok vedúcich ku premene alebo obmene prvku. Je možné predložiť sériu prevodných slov, ktoré zmenia staré myšlienky na nové.

#### 28.1.2.1.3 Morfológická metóda

- riešiteľ systematicky hľadá a určuje všetky zodpovedajúce užitočné možnosti a ich kombinácie. Riešiteľ musí urobiť nasledujúce kroky: presne určiť a popísať oblasť problému, vypracovať zoznam všetkých zodpovedajúcich znakov alebo rozmerov, určiť a popísať všetky možné kombinácie, vyhodnotiť každú kombináciu.

Pri morfológickom prístupe skúmame problém a určíme aktuálne nezávislé vlastnosti a znaky. Treba ich potom spracovať do diagramu a systematicky vyhodnotiť. Podobne je to aj pri metóde hľadania význačných znakov - atribútov. Tu vyberieme základné znaky problému, vytvoríme uskutočniteľné možnosti riešenia a vyhodnotíme možné riešenia.

#### 28.1.2.1.4 Mind mapping - mentálna mapa

- Viac sa používa pri individuálnom hľadaní nápadov, ale môže sa použiť aj v tímovej forme. Na papier ( formát A 3 ( 298 x 420 mm), alebo viac ) sa do stredu čitateľne napíše východiskové kľúčové slovo, ktoré dáme do bublinky, krúžku. Potom vymýšľame a zaznamenávame okolo tohto slova, iné slová - pojmy, ktoré nás napadnú v spojitosti s daným slovom. Začíname vpravo hore formou vetiev zapisovať hlavné zložky riešenia, postupujeme v smere hodinových ručičiek, končíme vľavo hore. Používame rôzne farby. Príbuzné témy zapisujeme rovnakou farbou. A používame tlačené písmo.

Môžeme kresliť obrázky alebo grafy. Technika umožňuje rozvíjanie myšlienok, riešení, nápadov. Nad mapou môže pracovať aj viac ľudí.

Nasleduje ďalšie kolo, v ktorom ku jestvujúcim slovám okolo kľúčového slova vymýšľame a zaznamenávame pojmy a nápady v spojitosti s týmito slovami okolo kľúčového slova. Môžeme takto postupovať do viacerých úrovní od kľúčového slova Takto vytvoríme myšlienkovú mapu, s ktorou môžeme pokračovať v riešení problému.

#### Mentálna mapa

- patrí medzi najdokonalejšie organizačné nástroje nášho mozgu, je najľahším prostriedkom na zachytávanie informácií do nášho mozgu a na jej pripomenutie. Je kreatívnym a účinným spôsobom tvorby poznámok, ktorý doslova "mapuje" naše úvahy. ( T. Buzan, 2007 )

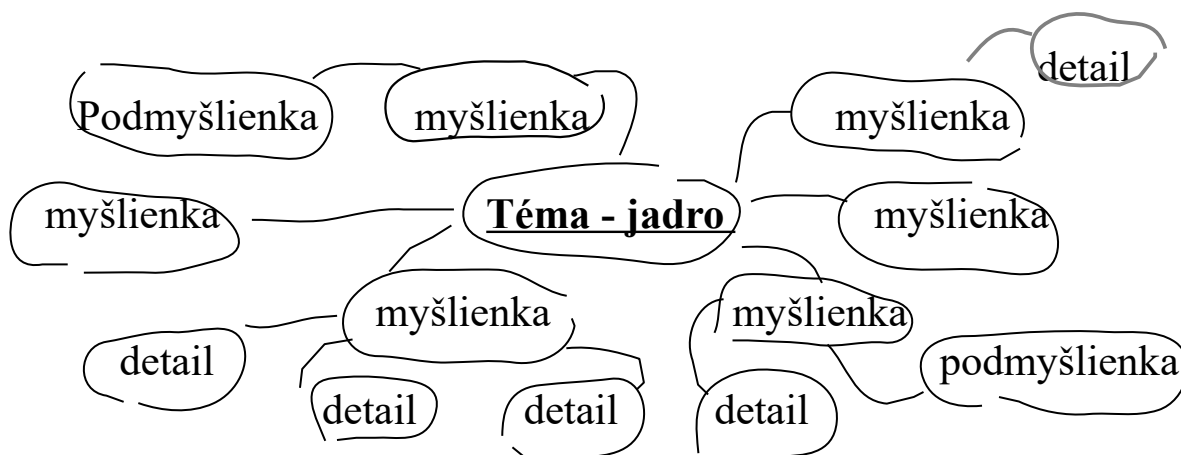
Zvládnutie techniky mentálneho mapovania a jej výsledky - mentálne mapy - jedincovi umožní napríklad:

- \* byť kreatívnejší;
- \* lepšie sa koncentrovať;
- \* prejasňovať svoje myslenie;
- \* lepšie zvládať problémy;
- \* rýchlejšie a efektívnejšie sa učiť;
- \* viac si pamätať;

- \* rozvíjať schopnosť intrapersonálnej i interpersonálnej komunikácie;
- \* zachytiť relevantné podrobnosti a pritom vnímať seba samého i svet ako celok

Technika mapovania začína preto zámerným vyvolaním tematicky orientovaných myšlienkových procesov, ktorých obsah a štruktúru zobrazuje jedinec v priestorovom modeli - tzv. mentálnej mape.

**Mentálne mapy** sú prirodzené a ich tvorba je veľmi jednoduchá.



Jedincovi postačí čisto biely arch papiera vo formáte A4 alebo A3 a guľčkové pero ( prípadne farebné ceruzky či fixky ).

Začína pracovať tak, že do stredu listu papiera napíše alebo nakreslí mapovanú tému, a jeho úlohou je zachytiť na plochu papiera svoje myšlienkové procesy odvíjajúce sa z tohoto ústredného bodu a ich výslednú štruktúru.<sup>(16)</sup>

### 28.1.2.1.5 Klastering

- postupujeme podobne, ako pri mind mappingu, ale v každej tretej úrovni vyberáme určitý počet najlepších riešení, a s nimi pracujeme v ďalších úrovniach. Vytvoríme tak akýsi strapec – klaster, s ktorým postupne vyvíjame riešenia problému.

Ako tvrdí jeden vedec : „**Tvorivému mysleniu sa darí v prostredí vzájomnej inšpirácie, spätnej väzby a konštruktívnej kritiky -**  
– **v tvorivej skupine.**“

Pre tvorivosť v tíme je potrebné vytvorenie ústretovej, otvorenej atmosféry a tlmenie konfliktov. Dbať treba na vecnosť a neodbiehanie od témy. Dôležitá je schopnosť načúvať iným. V prípade vzniku napätej situácie pomôže zhlboka dýchať a hovoriť krátko. Takisto aj trému môžeme prekonávať hlbokým dychom. Konštruktívne pomáha hovoriť pomaly a zreteľne, je vhodné si prejav aspoň trochu premyslieť. Pre konštruktívnosť dialógu je nevyhnutné dať priestor aj iným. Pomáha učiť sa logicky a vecne argumentovať, a využívať schopnosť vžiť sa do stanoviska iného. Je nutné si uvedomiť, že chybné postoje veľmi bránia tvorivému mysleniu a často spôsobujú stresové situácie. Stáva sa, že reagujeme podľa toho, čo si o udalosti myslíme, nie na udalosť samu. Nazývame to aj reaktívne jednanie, ktoré môže situáciu ešte zhoršiť. Lepšou možnosťou je **proaktívne jenie**, pri ktorom sa najprv ukludníme, vyhodnotíme s rozvahou situáciu, potom preberieme zodpovednosť a s rozvahou jednáme.

Pár rád:

2. Zostaňme jednoduchí a prirodzení
3. Uvoľnime si napätia a svalové tenzie
4. Buďme sami sebou
5. Prispôsobme sa podmienkam
6. Buďme pozorní ku druhým
7. Nereagujme s prehnanými emóciami
8. Primerane odpočívajme
9. Nedávajte sa znechutiť
10. Nezúfajte nad maličkosťami

### 28.1.2.1.6 Synektika<sup>(18)</sup>

- riešiteľ je malá skupina jednotlivcov s rôznym typom vzdelania, či praxe, kedy sa využívajú hlavne tieto dve zásady:

1. Zoznámiť sa s neznámym ( Pochopenie problému je prvým krokom v procese jeho riešenia.),
2. Známe zmeniť na neznáme. ( Aktívny prístup za tejto techniky znamená nazerať na známe objekty pomocou podobnosti v novom svetle.)

Podobnosti môžu byť :

- \* osobná analógia alebo identifikácia - riešiteľ problému sa zjednotí s daným objektom, alebo sa predstavuje na jeho mieste.<sup>(36)</sup>
- \* idealizovanie, fantazírovanie - riešiteľ hľadá znaky ideálneho riešenia, a potom hľadá cestu na jeho uskutočnenie.<sup>(18)</sup>
- \* priama analógia alebo prenos - riešiteľ priamo porovnáva podobné fakty alebo situácie jedného prípadu s druhým.
- \* symbolická analógia - riešiteľ uvažuje o probléme pomocou objektívnych, nestranných predstáv, napríklad vzorcami.

### 28.1.2.1.7 Bionika

- Systematický prenos a použitie princípov a funkcií biologických štruktúr, mechanizmov a systémov na vývoj nových systémov so žiadanými vlastnosťami a funkciami. ( napr. Ako pri podobenstvách od Ježiša )

Bionické princípy ( Hill B.: Naturorientierte Lösungsfindung, Entwickeln und Konstruieren nach biologischen Vorbildern. expert-Verlag, 1999)

1. Princíp minima - maxima; s minimom materiálu a energie dosahovať maximálny výkon
2. Princíp multifunkčnosti; jeden orgán má viacero funkcií
3. Princíp špecializácie ; jednotlivé prvky systému majú špecializované funkcie
4. Princíp využívania energie z okolia  
( Napr. Boh vie využiť aj zlé obrátením na dobro. )
5. Princíp dynamiky a flexibility; živé systémy živo reagujú na zmeny v okolí
6. Princíp optimálneho usporiadania; štruktúra systémov sa prispôsobuje podmienkam v okolí - adaptívne materiály, fraktálové štruktúry, améby
7. Princíp uzavretého cyklu; recyklácia, kolobeh materiálov v prírode, spoločenstvo ako živý organizmus
8. Princíp kompatibility systému ; orgány živočíchov sú kompatibilné s prostredím, aby dokázali získavať potravu, členovia spoločenstva sa učia využívať výtvarné techniky na zlepšenie apoštolátu

### 28.1.3 Výstup :

- Výstupná fáza je časť tvorivého procesu, pri ktorom sa zachytia a usporiadajú myšlienky a nápady, či už



polosurové alebo rozvinuté. Možno využiť formu mentálnej mapy, použiť tabuľu, formu prezentácie...

## **28.2 Interfáza**

- súvisí so vstupom , spracovávaním aj výstupom.

Využíva sa sila kolektívu, kedy je tvorivosť podporovaná komunikáciou medzi kolegami. Tu sa prejavuje synergický efekt vyššej produktivity pri spoluriešení problému viacerými osobami.

## **28.3 Inkubácia**

- obdobie sucha alebo pohrúženia sa do činností nesúvisiacich s riešením.

Tu sa problém ponára do podvedomia, ktoré s informáciami pracuje bez nášho vedomia, a vytvára nové myšlienky. Mysel', naberá energiu,

zotavuje sa relaxuje. Inkubačná doba je čas, ktorý umožňuje mysli nasávať do seba nové podnety z prostredia. A to vedome, alebo nevedome. Často sa stáva, že ťažký problém sa podarí vyriešiť po niekoľkých obdobiach vedomého úsilia, ktoré boli oddelené nesúvisiacimi činnosťami.

## **28.4 Iluminácia**

- náhla iskra a uvedomenie si možného riešenia

## **28.5 Rozhodnutie**

- vyhodnotenie možného riešenia. Tu postupujeme podľa lievického výberu s kritériami úspešnosti pri výbere konečného riešenia problému. Vyberieme najlepšie riešenie, ktoré spĺňa najlepšie naše kritériá. Rozhodneme o jeho uskutočnení.

## 29. Metódy riešenia úloh vhodné pre spoločenstvo

### 29.1 Brainstorming - „búrka mozgov“, „vírenie nápadov“

Pri brainstormingu sa využíva princíp odloženého úsudku. Tu sa zámerne oddeľuje kritické myslenie od tvorivého. Je vhodná dôkladná príprava, kedy vedúci tímu predloží dva dni pred stretnutím základné informácie o otázke, ktorá sa bude riešiť.

V priebehu stretnutia sa dbá na neformálne, priateľské vzťahy.

Pravidlá:

- Posudzovanie nápadov sa necháva na záver.
- Asociácie, „nabaľovanie nápadov“ je vítané.
- Vítané je čo najväčšie množstvo nápadov

Zároveň je veľmi vítané kombinovanie a vylepšovanie predložených nápadov

Riešiteľom je skupina rôznych jednotlivcov, ktorí vedľa len málo o podrobnostiach riešeného problému. Tu je podnecovaný vznik množstva možných riešení pomocou voľnej asociácie. Pozostáva z dvoch štádií:

Vznik myšlienok - kedy hľadáme fakty pre určenie účelu tvorivého snaženia, a hľadáme nové myšlienky, kedy kombinujeme, meníme alebo rozširujeme jestvujúce možnosti.

A druhým štádiom je hodnotenie myšlienok - kedy meradlom významu myšlienok je ich použiteľnosť, nielen ich počet.

Pravidlá :

1. Zo začiatku nehodnoťte - bez akéhokoľvek posudzovania zapisujte všetky nápady
2. Nebráňte tvorbe nápadov - čím neobvyklejší nápad , tým lepšie.
3. Snažte sa o kvantitu
4. Kombinujte a vylepšujte - pozorne sledujte príspevky a nechajte sa nimi inšpirovať pri svojich návrhoch riešení
5. Neupravujte - nápady len rýchlo zaznamenávajúte.

Postup :

1. Vzbud'te si dobrý úmysel pre tvorivosť a poproste modlitbou o Božiu pomoc
2. Definujte problém
3. Poskytnite informácie o probléme
4. Objasnite cieľ jasnou formuláciou : " Koľkými spôsobmi môžeme ....? "
5. Urobte zahrievacie kolo na všeobecne známy problém alebo predmet
6. Stanovte cieľ : Napríklad 80 nápadov za 30 minút
7. Nápady zapisujte na tabuľu
8. Stanovte kritériá po prejdení času pre výber možných riešení.
9. Stanovte kritériá pre ideálny prípad
10. Využite aj opačný brainstorming : " Koľkými možnými spôsobmi môže toto riešenie zlyhať? "
11. Optimálna doba pre spoločný brainstorming je 40 minút.

Brainstorming je užitočná technika pre tvorbu nápadov, či už používaná jednou osobou, alebo v tíme.<sup>(14)</sup>

Jej zmyslom je zabrániť funkcii kritického hodnotenia brzdiť funkcie analýzy a syntézy.

## 29.2 "365"

- 6 členov tímu napíše 3 nápady za 5 minút v jednom kole, a teda po každých 5 minútach uvažovania a písania nápadov budú kartičky posunuté susedovi v pravo. v ďalšom kole si sused prečíta nápady na kartičke, čo dostal od suseda a doplní, dopíše nový nápad, alebo rozvinie predošlý, ktorý bol na kartičke od suseda.. Takto proces postupuje, pokiaľ každý nedostane kartičku, na ktorej začínal. Na záver nápady zhrnieme a zaznamenáme.

### 29.3 Brainwriting

- postupujeme, ako pri metóde 635, ale nemerá sa čas jednotlivých kôl, takže každý účastník postupuje vlastným tempom, pričom sa snaží vytvoriť čo najviac nápadov.

## 30. Rozhodovací proces pri práci s nápadmi a návrhmi

### 30.1 Lievikový výber

Otvorme svoju mysl' širšiemu pohľadu, vytvárajme riešenia aj fantastické, aké nás napadnú.

Predstaviteľom mechanizmov pri lievikovom výbere je **konvergentné myslenie**.

Pri konvergentnom myslení ide o tvorbu logických imperatívov, t.j. o nájdenie a vystihnutie jedinej správnej odpovedi, alebo o určenie najlepšej či konvenčnej odpovede.

### **Formulácia znakov ideálneho riešenia**

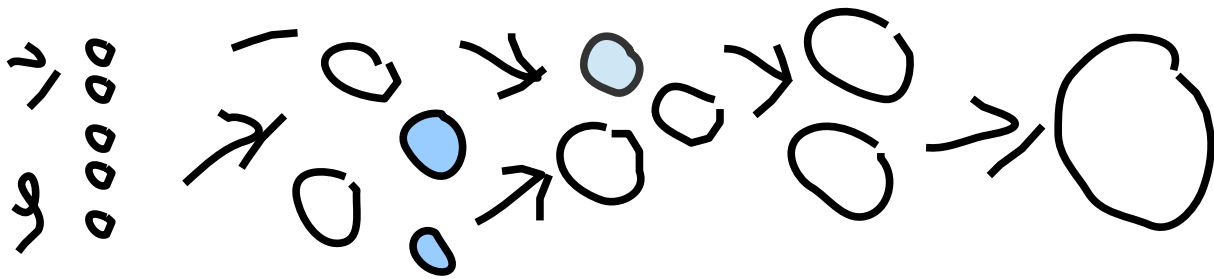
Pre lepší prebeh a kvalitu rozhodovania je výhodné formulovať znaky ideálneho riešenia. Znaky každého navrhovaného riešenia potom porovnávame s našim ideálnym riešením a priradíme percentuálny odhad, či body splnenia požiadaviek ideálneho riešenia.

Potom začneme hodnotiť, aby sme vybrali všetky možné riešenia, ktoré sa dajú uskutočniť.

Nasleduje výber 4-5 tých najlepších riešení.

Postupujeme ďalším výberom ku trom najlepším možnostiam, z ktorých vyberieme dve najlepšie alternatívy.

Z týchto dvoch alternatív si zvolíme konečné riešenie.



Všetky nápady

Možné riešenia

Tri možnosti

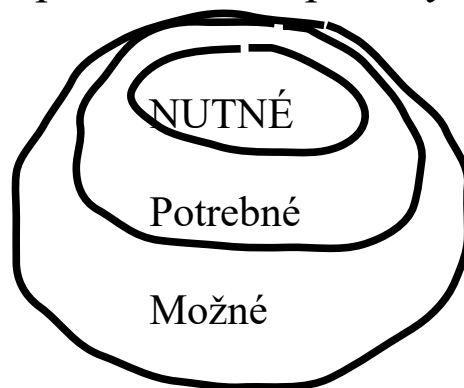
Dve alternatívy

Konečná voľba

### 30.2 Rozhodovací lievnik<sup>(14)</sup>

Urobte rozhodnutie

Pre kvalitné rozhodnutie treba stanoviť výberové kritériá. Tieto potom rozčleníme podľa úrovne priority.



Rozhodovacie kritériá<sup>(37)</sup>

Môžeme definovať svoju víziu ideálneho riešenia, ku ktorému smerujeme postupne svoj výber najlepšieho riešenia.

### **Kritériá na rozhodovanie**<sup>(14)</sup>

Pokiaľ budete robiť zložitejšie rozhodnutie, nezabudnite:

- \* napísať si prehľadne výhody a nevýhody,
- \* preskúmať možné dôsledky každého riešenia<sup>(14)</sup>
- \* preveriť, či zvažované riešenie zodpovedá našim cieľom
- \* zvážiť riziká v porovnaní s predpokladanými prínosmi

### 30.3 Hodnotenia rizík

Spomeňme si na príslovie: "Dva krát meraj, raz rež." Preto je dôležitá kalkulácia rizík, ktorú robíme vo svetle skúseností. Pomáha aj náčrt najhoršej možnej udalosti, dôsledku v prípade daného rozhodnutia. Vždy však môžeme v mysli hľadať všetky naše možné kroky, aby sa riziko znížilo a *možnosť úspechu* sa zmenila na *pravdeodobnosť úspechu*.

### 30.4 Hodnotenie dôsledkov

Dôsledky prichádzajú dvoch podobách: *zjavné* a *latentné*.

**Zjavnými dôsledkami** sú dôsledky, ktoré môžeme predvídať v čase rozhodovania.

**Latentné dôsledky** sú často dopredu nejasné, a preto si ich aj rozumný človek nemusí hneď uvedomovať. Sú dôležité, lebo môžu byť vyústením zložitého reťazca udalostí a následkov vyplývajúcich z daného rozhodnutia.

	Klady	Zápory
Pre vás		
Pre ostatných		

Diagram dôsledkov rozhodnutí

Je rozdiel medzi *chybným* rozhodnutím a *zlým* rozhodnutím.  
Človek v živote jednoducho robí aj chyby - nechtiac, a nemôže ich predvídať - to sú chybné rozhodnutia.  
Zlé rozhodnutia sú také, ktoré majú predvídateľné a vysoko pravdepodobné zlé následky, a napriek tomu sú zvolené k realizácii.  
Sú to chyby, ktoré neboli nutné.

### **31. Vykonajte svoje rozhodnutie**

Po rozhodnutí treba začať konať. Vtedy prichádza na rad aj úvaha o tzv. " Medznom bode ". Medzný bod je okamih, kedy je horšie ustúpiť, alebo zmeniť svoje rozhodnutie, než pokračovať v nastúpenej ceste po rozhodnutí, o ktorom viete, že nebolo úplne najlepšie. Tu tiež pomáha intuícia a spolupráca s podvedomím.

### **32. Vyhodnot'te svoje rozhodnutie**

Hodnotenie rozhodnutia je dôležité aj z hľadiska získania životných aj odborných vedomostí, potvrdenia našich schopností, získania dôvery a sebadôvery, odovzdania štafety vedomostí našim blíznym, či vyhnúť sa chybným rozhodnutiam v budúcnosti.

\*Uskutočnenie - zavedenie, realizácia riešenia do života

\*Vyhodnotenie - posúdenie dôsledkov zvoleného riešenia, či splnilo naše ciele - poučenie sa z dôsledkov výberu riešenia problému.

### 33. Z odpovedanie konštruktívnych otázok

Pre to, aby sme dosahovali čo najvyššiu kvalitu riešení úloh, je vhodné hľadať úprimne odpovede na konštruktívne otázky spojené s riešením predloženej úlohy.

Pre pochopenie problému sú vhodné otázky<sup>(14)</sup>:

- Kedy sa po prvý krát prejavil problém alebo potreba rozhodnutia?
- Definovali ste problém riadne, konštruktívne a výstižne?
- Môžeme použiť ešte nejaké iné možné definície problému, ktoré nemôžeme vynechať pri jeho riešení ?
- Je nám dostatočne jasná východisková pozícia?
- Je nám jasný cieľ, konečný stav, ktorý chceme dosiahnuť?
- Zistili sme dôležité fakty a máme dostatočný prehľad o dôležitých faktoroch?
- Poznáme zodpovedajúce stratégie, pravidlá, obmedzenia a postupy?
- Zjednodušili sme definíciu problému na najvyššiu možnú mieru bez zanedbania významných aspektov?

Pre riešenie problému môžeme pracovať s týmito otázkami<sup>(14)</sup>:

- Sú naše hlavné predpoklady overené?
- Vybrali sme zo všetkých navrhnutých riešení zoznam tých možných?
- Je možné ešte rozumne zmenšiť zoznam možných riešení?
- V prípade, že žiadne riešenie nevyhovuje, je možné ich kombinovať, a tak získať riešenie, ktoré je možné?
- Sú stanovené jasné kritériá na vyhodnocovanie možných riešení?
- V prípade, že nemáme stále riešenie, vieme aspoň opísať žiadaný stav, a spätný postup možných krokov do našej súčasnej pozície?
- Je nám známy vyriešený podobný prípad z minulosti?



Pri hodnotení rozhodnutia a jeho vykonaní je vhodné klásť si tieto otázky<sup>(14)</sup>:

- Zohľadnili sme všetky informácie, ktoré sme mali k dispozícii?
- Preverili sme naše riešenie zo všetkých možných uhlov pohľadov?
- Sú nám jasné všetky zjavné dôsledky našej voľby riešenia?
- Vytvorili sme zodpovedajúci plán vykonania rozhodnutia spolu s termínmi , dôležitými pre dokončenie úlohy?
- Je náš plán realizovateľný?
- Vytvorili sme aj záložný plán B ( prípadne ešte záložný plán C) pre prípad nefungovania hlavného plánu A ?
- Kedy chceme spolu s tímom vyhodnotiť uskutočnenie nášho plánu, a následné skúsenosti z jeho realizácie ?

Príklad, ako riešiť problém častého opakovania hriechov:

1. Pomodlíme sa za Božiu pomoc pri riešení problému.
2. Položme si otázky: Kto? , Čo? , Kde? ,Kedy? , Ako?
3. Hľadajme podstatu problému, jeho koreň.
4. Hľadajme možné príčiny, a spíšme ho do zoznamu.
5. Hľadajme v zozname možných príčin tie príčiny, pri ktorých sa ukáže, že daný problém nespôsobili a vylúčme ich.
6. Zostane nám niekoľko alebo len jedna príčina, ktorú treba liečiť tak, že hľadáme riešenie. Pri ďalších krokoch riešenia problému začíname modlitbou za pomoc Božiu.
7. Problém vyriešime s pomocou Božou, a poďakujeme za milosti a pomoc, ktorú sme dostali.

### 34. Metóda priameho zdokonal'ovania<sup>(38)</sup>

**Táto metóda je vhodná pre riešenie veľkých problémov s nejasným koncom.** Pozostáva z nasledovných fáz:

**1. Predbežné skúmanie do šírky.** Tu získavame globálny, širší obraz, pre lepšiu orientáciu v probléme a intuitívne vyhľadávanie najnádejnejších ciest.

**2. Predbežné skúmanie objavenej cesty do hĺbky.** Tu sa najnádejnejší prístup skúma, pokiaľ nezískame nejaké výsledky, či už kladné, alebo záporné pre prijatie alebo zavrhnutie tohto prístupu.

**3. Vyhodnotenie .** Tu sa vyhodnotí práca na hľadaní riešenia problému, aby sme sa vedeli rozhodnúť, či riešenie problému vyhovuje, alebo budeme ešte pokračovať, alebo projekt zrušíme.

**4. Rozhodnutie.** - Tu prácu prerušujeme, ak je problém vyriešený, alebo vznikla nová podskupina tém, či urobíme prieskum niektorej osobitnej cesty. Nasleduje potom krok 1. alebo 2.

**Správanie skúsených riešiteľ'ov problémov v každej sfére života vykazuje známky metódy postupného zdokonal'ovania.**

Psychológ Robert Sternberg tvrdí, že rozmiestnenie zdrojov - úloha, ktorú on nazýva metaplánovanie, je najvýznamnejšia z hľadiska účinného riešenia problémov.<sup>(39)</sup>

Toto sa dosahuje štyrmi stratégiami :

1. Ochota venovať veľkú časť času na kvalitné plánovanie.<sup>(18)</sup> Premyslené zváženie dôležitých položiek osvetľuje vzájomnú dôležitosť rôznych tém. Súvisí s formuláciou stratégie, pričom sledujeme vlastnú orientáciu na problém, globálny pohľad na položky, celkový akčný plán a skúšobnú agendu.

2. Naplno využiť dané vedomosti pri plánovaní a rozmiestňovaní zdrojov. Sleduje sa napríklad časové a priestorové rozmiestnenie úloh, čomu sa prispôsobí stratégia a postup riešenia úloh. Vyžaduje sa tu čo najväčšie využitie prístupných zdrojov aj získaných vedomostí a skúseností.

3. Pružnosť a ochota meniť plán.<sup>(40)</sup> Ťažkosti pri plnení plánu môžu poukázať na potrebu zmeny a prispôsobenia okolnostiam. Dynamicky sledujeme vývoj problému, a stanovujeme, ako a kedy nový vývoj zahrnieme do akčného plánu.

4. Sledovať vývoj v zodpovedajúcich oblastiach so zdrojmi nových možností, použiteľných pri riešení problémov. Monitorujeme vonkajší vývoj, ktorý súvisí s našim problémom - udržujeme krok s vývojom na to, aby sme mohli urýchliť vytvorenie riešenia, alebo ho celkom vyriešiť.

Princíp všeobecnosti:

**Za normálnych podmienok sledujeme všeobecné alebo trvalé témy.<sup>(41)</sup>**

Venujeme sa problémom, ktoré súvisia s niekoľkými rôznymi možnosťami.<sup>(18)</sup>

Účinnou stratégiou je taká, ktorá začína témou, uplatniteľnou na dve alebo viac ciest k riešeniu problému, úlohy.<sup>(18)</sup>

Ak máme ťažký problém už tvorivo vyriešený, môžeme toto tvorivé riešenie ešte zdokonaľovať, vylepšovať účelnou činnosťou. To platí vo všetkých oblastiach s tvorivou činnosťou.

## 35. Typy zlyhania

Niektoré zlyhania, neúspechy sú kladné, iné nie.

**Aktívne zlyhanie** je také, aké slúži pokroku v danom stave poznania.<sup>(42)</sup> Taký výsledok môžeme použiť na účelnú zmenu a vytvorenie skúšobných hypotéz, a to či už na ďalšie zdokonalenie alebo na priame zamietnutie.<sup>(18)</sup> Aktívne zlyhanie možno rozdeliť na dva typy:

*Definitívne* zlyhanie je rozhodný výsledok, ktorý možno využiť kladne na prevrátenie predpokladu, ak sa ukáže byť nesprávnym.<sup>(18)</sup>

*Zmiešané* zlyhanie je mierna forma - čiastočné víťazstvo a čiastočná porážka.<sup>(43)</sup> Tento typ výsledku slúži na pozmenenie rodiacej sa hypotézy. Obe kategórie aktívneho zlyhania sú vlastne zamaskované úspechy.<sup>(44)</sup> Zmiešané zlyhanie je asi najbežnejší typ výsledku v prístupe k ťažkým problémom, hlavne v stredných fázach riešenia.

*Pasívne* zlyhanie je nedostatok výsledkov, či už kladných alebo záporných.<sup>(18)</sup>

*Riešenie* problému je proces výberu pokusom a omylom.<sup>(18)</sup> Čím ťažší je problém, tým väčší je počet nesprávnych začiatkov a ustávania uprostred práce na jeho riešení.<sup>(18)</sup>

## 36. Stratégie

### 36.1 Míľniky

Jedným zo spôsobov, ako urýchliť napredovanie ku cieľu je zámerne hľadať skupinu medzivýsledkov, ktoré by slúžili ako odrazové bloky na ceste ku konečnému riešeniu problému.<sup>(18)</sup> Skúmaním silných a slabých stránok medzivýsledku je často možné získať nádejný smer pre ďalšie hľadanie.<sup>(18)</sup> Ak výsledok znamená úplné zlyhanie, aj tak sa dá z neho poučiť, ktoré cesty sú zbytočné.<sup>(18)</sup> Zlyhanie môže byť niekedy veľmi užitočné, užitočnejšie než úspech, aj keď nie je príjemný.

Niekedy je možné použiť aj princíp spätnej cesty, kedy formulujeme ideálne riešenie, ideálny stav, ktorý chceme dosiahnuť, a spätne hľadáme cestu ku súčasnému stavu. Robíme to postupným formulovaním medzníkov na našej ceste od ideálneho riešenia ku súčasnému stavu. Medzníky potom pomáhajú určiť a vyberať správne kroky na dosiahnutie cieľa. Napríklad : Problém – „Hrozí mi zatratenie“. Ideálne riešenie, ideálny stav : „som v Nebi“, spätná cesta : prídem do Neba , otázka: Ako prídem do Neba? > spätná cesta: Snažím sa byť v posvätcujúcej milosti, otázka: Ako môžem byť v posvätcujúcej milosti? > spätná cesta: Zbavím sa hriechov. Otázka: Ako sa zbavím hriechov? > spätná cesta: Dostanem rozhrešenie. Otázka: Ako dostanem rozhrešenie? > spätná cesta :Pôjdem na spoveď ku kňazovi. Otázka : Ako môžem ísť na spoveď ku kňazovi? > spätná cesta: Zistím si kedy a kde spovedá kňaz a pôjdem na spoveď. Takže prvý krok na ceste do Neba je prijať sviatosť zmierenia. Potom nasledujú ostatné kroky od súčasného stavu ku ideálnemu. Ďalšou možnosťou je medzi tieto kroky vložiť: Urobím si Deviatnik k Božskému Srdcu Ježišovmu, otázka: Ako si bezpečne urobím Deviatnik k Božskému Srdcu Ježišovmu?> spätná väzba: Poprosím s dôverou Jžiša, aby mi pomohol úspešne Deviatnik k Božskému Srdcu urobiť. Podobne môžeme riešiť aj otázky apoštolátu, kedy formulujeme napríklad ideálny stav: Plný kostol veriacich v posvätcujúcej milosti na omšiach. Sériou spätných krokov môžeme prísť na východzí stav – slabá účasť ľudí na omšiach. Vtedy je vhodný prvý krok: Viac sa modliť a obetovať sväté prijímanie za ľud v našej farnosti. Ďalšími krokmi môžu byť farské pastoračné a apoštolské akcie ako prostierdok na oslovenie ľudí vo farnosti a mimo nej. Predtým ale je potrebné tieto akcie pripraviť a zrealizovať.

### 36.2 Vnútorne termíny

Pri akýchkoľvek veľkých problémoch je čas obmedzeným zdrojom. Často sa stáva, že obľúbenou technikou riešenia problému je jeho odkladanie, čiže *prokrastinácia*.

Avšak stále platí: " **Jeden steh včas ušetrí deväť stehov neskôr** ." <sup>(18)</sup>

Všeobecný problém s nedodržaním termínov pri riešení ťažkých problémov sa riadi podľa pravidla, ktorého symbolom je " 80/80 " ; prvých 80 % práce zaberie 80 % času a posledných 20% práce zaberie ďalších 80% času. <sup>(45)</sup>

Často sa riadime filozofiou: "Odložme to, a možno sa problém vyrieši sám." , než "Urobme to načas, aby sme zabezpečili nízke náklady a vysokú kvalitu." <sup>(18)</sup>

Ako odstrániť rozpor medzi tým, čo treba urobiť, a tým čo by sme robili najradšej?

Jednou takou stratégiou to nami zanedbávanou, je priorizácia.

**Urobme si zoznam úloh podľa priority, a najprv pracujme na tých najdôležitejších.**

Účinná stratégia plnenia termínov <sup>(18)</sup>: Najprv identifikujeme vysoko dôležité úlohy, určíme vonkajší termín  $T$  s rezervou, a následne si určíme vnútorný termín  $T/2$  . Ak úlohu nevyriešime do vnútorného termínu, ešte nám zostáva pomerne veľa čas na dokončenie a zdokonaľovanie.

Princíp ranného vtáčaťa <sup>(18)</sup>:

Ak chcete dosiahnuť vhodné riešenie pri čo najnižších nákladoch, určite si vnútorný termín, ktorý bude oveľa skorší ako ten konečný. Alebo nesúhlaste s termínmi bez veľkého časového priestoru.

Je lepšie dokončiť úlohy omnoho skôr, než príliš neskoro. <sup>(18)</sup>

### 36.3 Šírka a hĺbka

Pri uplatnení Metódy šírky systematicky hľadáme medzi alternatívnymi prístupmi, po jednotlivých vrstvách. Podobne, ako je to pri dolovaní uhlia

v povrchových baniach. Pred apoštolskými akciami zistujeme možnosti, potenciál farského spoločenstva ( napríklad schopní učitelia, schopní hodobníci, schopní výtvarní umelci apod. ) Po zistení stavu hľadáme možnosti pre organizovanie apoštolskej farskej akcie ( AFA ).

### **Princíp šírky:**

Pri prieskume nových koncepcií v ich konceptuálnom priestore určíme najprv väčšie vnútorné charakteristiky a zistíme ich hranice predtým, než začneme riešiť podrobnosti.<sup>(18)</sup>

Ak uprednostníme *Metódu hĺbky*, ideme najprv po sľubných cestách a sledujeme líniu výskumu a hľadania riešenia až do dosiahnutia cieľa alebo zlyhania. Ak sa ukáže tento prístup nesprávny, vyskúšame druhý najlepší prístup a tak ďalej. Podobne, ako je to pri hĺbkových baniach. Ak nevieme s istotou posúdiť vzájomnú hodnotu prístupov, môžeme použiť striedavo, alebo naraz obe taktiky:

\* **Hľadanie do šírky** - najprv - prinesie rýchle výsledky, aj keď budú zápornej povahy. Úspech aj zlyhanie naznačia sľubné smery pre ďalšie hľadanie.<sup>(18)</sup>

\* **Hľadanie do hĺbky** - medzi tým nám medzivýsledky systematického hľadania poskytnú pohľad do povahy problému, a tým naznačia sľubné smery pre ďalšie hľadanie do hĺbky.

## **36.4 Súbežné spracovávanie**

Najčastejšie pracujeme naraz na niekoľkých projektoch. Striedavo prepíname z jednej úlohy na druhú. Pritom musíme byť bdeli, lebo keď máme príliš málo úloh, nevyužívame dostatočne svoj čas. Ale keď máme úloh príliš veľa, produkujeme málo, alebo celkom nič.

Princíp optimálnej súbežnosti:

Súbežne pracujte na obmedzenom množstve vysoko prioritných úloh.<sup>(18)</sup>  
Nezaoberajte sa príliš malým ani príliš veľkým počtom úloh naraz.<sup>(46)</sup>

Princíp jednoduchosti :

Žite jednoducho - minimalizujte záväzky druhotného významu.<sup>(47)</sup>

Stáva sa často, že napriek úsiliu sa malé úlohy stále hromadia. Množstvo úloh, ktoré majú nízku prioritu a dajú sa vybaviť za niekoľko minút, zaradíme **do priečinka s názvom " Malé "**. Na takúto kategóriu hľadáme ako na zložený projekt s vysoko prioritnými úlohami a vybavujeme ich súbežne s inými dôležitými projektmi. Môžeme pri plánovaní nášho pracovného času vydeliť nejaký primeraný priestor pre plnenie úloh z priečinka : " Malé ". Takto si oslobodíme myseľ pre veľmi dôležité projekty a nezanedbáme dôležité maličkosti.

Osvedčeným trikom na zachovanie si tvorivosti je zachovať si otvorenú myseľ, ktorá je puncom tvorivých osobností.

Dobrou pomocou na vytrvalé plnenie úloh je , okrem vzbudenia si silnejšej motivácie , aj **rozdeliť si veľký projekt na mnoho malých krokov-medzníkov medzi začatím projektu a jeho ukončením- métou** ( ukončenie, méta - ideálny predstavovaný výsledok po idealizácii konečného stavu ). **Potom len postupujeme podľa akčného plánu -takticky - podľa akčnej mapy plnením čiastkových úloh-medzníkov. To môžeme riešiť aj pomocou horeuvedeného systému polovičných vnútorných termínov.**



### 37. Riešenie systémových problémov

Systémový problém je v podstate odchýlka od normy. Problémy môžeme deliť na systémové problémy, a problémy ktoré tvoria prekážky na zvolenej ceste. Spôsob prístupu ku riešeniu oboch typov problémov je rovnaký. Postupuje sa od Definovania problému, cez Tvorbu možných riešení po Lievikový výber najlepšieho riešenia / smeru.

Systémové problémy riešime najprv zistením a stanovením presnej povahy zvažovanej odchýlky od normy. A jej príčiny. Riešením - pokiaľ je to možné - je odstrániť, zneškodniť príčinu problému.<sup>(48)</sup> Druhotnou stratégiou je snažiť sa aspoň zmierniť dopad problému na výstupy systému ako celku.<sup>(14)</sup> Ďalšou možnosťou je využiť vlastnosti problému pozitívne pri jeho riešení ( využiť energiu „protivníka“ – problému ).

### 38. Intuícia - odhad

Intuícia je forma znalostí, pri ktorej informácia môže ovplyvniť myslenie bez jej vedomého uvedomenia a orientuje rozhodovanie priaznivým smerom.<sup>(16)</sup> Od intuície nepočakávame neomylnosť, lebo je len hrubým odhadom, pri ktorom nutne musíme predpokladať, že obsahuje určité rozpätie chybovosti.<sup>(16)</sup>

Pri myslení sa uplatňuje kombinácia logického a intuitívneho prístupu. Intuitívne myslenie predstavuje schopnosť bezprostredného reagovania na situáciu a okolnosti. Logické myslenie súvisí so sledovaním zákonitostí vzniku a vývoja správneho, postupného usudzovania, vytvárania záverov. Aby mohlo byť logické myslenie tvorivým, potrebuje dopĺňanie intuitívnym myslením. Súčasne úspešnosť intuitívneho myslenia je veľmi závislá od dopĺňania logickým myslením, aby bola skontrolovaná správnosť myšlienky, aby bola myšlienka zobecnená a takto sa mohlo s ňou ďalej pracovať.

A. G. Lank a E. A. Lank (1995 ) hovoria: " **V súčasnosti ako jednotlivci, tak aj tímy a organizácie pôsobia v nekludnom, komplexnom**

**a meniacom sa prostredí. Orientovať sa v takomto prostredí vyžaduje holistické, laterálne a intuitívne myslenie, t.j. schopnosti pripisované pravej mozgovej hemisfére, ktoré je možné zlepšovať a rozvíjať."**<sup>(49)</sup> Harper (1989) hovorí: "Vo svete, kde jedinou istotou je zmena a kde je príliš mnoho informácií, ľudia potrebujú schopnosť vidieť nové vzory skôr, než jednotlivé faktory, a systémy skôr než komponenty, potrebujú spoliehať sa skôr na súdnosť skôr, než na čisté racionálne analýzy; syntéza sa stáva dôležitejšia než analýza. Zatiaľ čo vedomé myslenie je lineárne a náchylné na " tunelové" myslenie, vďaka intuícii môže myseľ prísť s kreatívnymi prístupmi ku riešeniu problémov, ktoré vedome nevyriešila."<sup>(50)</sup>

### 39.Kognitívne štýly

Sú individualizované psychické štruktúry, ktoré ovplyvňujú organizáciu spracovávania a využívania informácií jedincom.<sup>(51)</sup>

K ku kreativite sa vzťahujú predovšetkým tieto dve dvojice štýlov <sup>(52)</sup>:

- štýl závislosti - nezávislosti na poli ( Woodman, Sawyer, Griffin 1993)
- štýl adaptívny - inovatívny ( Puccio, Murdock, Mance 2007)

#### Štýl závislosti - nezávislosti na poli<sup>(53)</sup>

Jedinec závislý na podnetovom poli sa spolieha pri orientácii v priestore viac na svoje oči, než na informácie zo statického vestibulárneho ústrojenstva - keď zavrie oči, neorientuje sa správne, má malú analytickú schopnosť a kreativitu, je konvenčný a konformný, orientuje sa na svoje okolie.<sup>(16)</sup>

Jedinec nezávislý na poli má vyšší kreatívny potenciál, je do značnej miery nezávislý na vonkajšom svete, nepodlieha módnym vlnám, aj z koplíkovaných súvislostí vyberá to podstatné a kombinuje ho s ďalšími prvkami do novej podoby - vďaka tomu je schopný podávať vyšší výkon pri riešení obtiažnych problémov než jedinec závislý na poli ( Smékal ,

2002 )<sup>(16)</sup> Takto postupujeme, keď si nevšímame znevažovanie našimi oponentami, alebo neberieme prílišný ohľad na to, čo si o nás budú myslieť naši neprajníci. Jediné, čo je dôležité, je to, ako na to pozerá Pán a naše svedomie.

Štýl adaptívny - inovatívny ( adaptor - inovátor )

Jestvujú dva hodnotné, ale veľmi odlišné prístupy ku kreativite a zmene. Individuálny štýl kreativity prebieha od adaptívnej orientácie ( t.j. tvorbou pocou priebežného zdokonaľovania jestvujúcich myšlienok a systémov ) ku inovatívnej orientácii ( t.j. ku tvorbe zavádzaním radikálne nových myšlienok, ktoré sú výzvou pre bežný spôsob, akým sa veci robia )<sup>(16)</sup>

Všetkých ľudí môžeme umiestniť pozdĺž štylového kontinua od adaptívnej orientácie ku inovatívnej orientácii.( Jestvuje aj stav, kedy niektorí jedinci dokážu pracovať v oboch sférach tvorenia naraz, alebo aspoň plynule prechádzať z jednej sféry do druhej - poz. Autora )

**Charakteristika adaptorov a inovátorov<sup>(16)</sup>**

**Adaptor**

Presnosť, spoľahlivosť, kázeň  
efektivita, metodicnosť, prezieravosť  
konformita

Zameraný skôr na riešenie problémov než na ich nchádzanie

Hľadá ku problémom riešenia v osvedčených a pochopených spôsoboch

**Inovátor**

nevyspytatelný, neukázený,  
neporiadny

Odhaluje problémy a spôsoby ich riešení

Zpochybňuje sprievodné predpoklady problémov, manipuluje s problémami

Redukuje problémy zdokonalením a väčšou efektivitou, s maximom kontinuity a stability

Je katalyzátorom ustálených skupín, bez rešpektu ku ich konsenzuálnym názorom, neomalený, vytvára nezhodu

Vnímaný ako solídny, vyhovujúci, bezpečný, spoľahlivý

Vnímaný ako nesolídny, nepraktický, často šokuje ostatných

Má sklon robiť z úmyslov ciele

V honbe za cieľmi s minimom ohľadov ohrozuje prijaté úmysly  
Schopný podrobnej rutinnej práce ( systémovej údržbe )  
len na malé poryvy, rýchly v delegovaní rutinných úloh

Zdá sa odolný voči nude, zdá sa schopný udržať vysokú presnosť v dlhých obdobiach podrobnej práce

Má autoritu vo vnútri daných štruktúr

Má sklon preberať kontrolu v neštrukturovaných situáciách

Pravidlá spochybňuje málokedy a len keď si je istý silnou podporou

Často spochybňuje pravidlá, má malý ohľad k minulým zvyklostiam

Má sklon veľa o sebe pochybovať. Reaguje na kritiku vonkajšou konformitou. Zraniteľný voči sociálnym tlakom a autorite, poddajný.

Javí sa ako málo o sebe pochybojúci. Keď vytvára nápady, nepotrebuje súhlas, aby vydržal v presvedčení čeliaci opozícii

Po celú dobu je pre fungovanie inštitúcie základom, ale príležitostne je ho potrebné " vydolovať " z jeho systémov

V inštitúciách je ideálny v mimoriadnych krízach, alebo ešte lepšie - pomáha sa im vyhnúť, pokiaľ sa dokáže mierniť

Keď spolupracuje s inovátormi:

Dodáva partnerstvu stabilitu, poriadok, a kontinuitu

Citlivý ku ľuďom, udržiava súdržnosť v skupine a spoluprácu v nej

Poskytuje bezpečnú základňu pre riskantnejšie operácie inovátora

Keď spolupracuje a adaptormi:

Dodáva zameranie na úlohu, odpútania sa od minulosti a prijatých teórií

Javí sa citlivý k ľuďom, často ohrozuje súdržnosť a spoluprácu

Poskytuje dynamiku vyvolávajú periodické radikálnej zmeny, bez ktorej majú inštitúcie sklonskostnatiet'

40. Rysy kreatívnej osobnosti

Aktívne tvorivý človek by mal byť vybavený:

1. Vierou a dôverou v Boha
2. Nádejou
3. Láskou k Bohu a ku blízkym
4. Pokojom v duši
5. Morálnymi čnosťami
6. Pracovnou schopnosťou a sústredením
7. Znalosťami a schopnosťou pracovať s nimi
8. Obľubou prírody

Podľa Hlavsa a Jurčovej ( 1978 ) do zoznamu osobnostných charakteristík zodpovedajúcich kreatívnemu jedincovi patria tiež .

\* **Motivačné zvláštnosti** - potreba aktivity, potreba kreatívnej práce, potreba získavať informácie, orientovať sa, hlad po novinkách, potreba pozitívnych výsledkov kreatívneho procesu, voľba neľahkej a ťažkej úlohy, ochota ku bližšie neurčenej námahe, nespokojnosť s riešeniami, reakcie na podvedomé impulzy a motívy, široké záujmy, záujem o neznámo, záujem o neriešené, zle definované, podnetné problémy, záujem o učenie sa ,záujem o pátranie, riešenie, objavovanie, prekvapenie a i.<sup>(54)</sup>

\* **Duševné stavy a prežívanie** - potešenie z kreatívnej činnosti, intuitivita, inšpiračné stavy, expresia zážitkov, entuziazmus, empatia, altruizmus a i.<sup>(16)</sup>

\* **Osobnostné rysy** - zameranosť proti komformnému, odmietanie rutiny, rebelovanie a radikalizmus, adaptabilita ( oproti rigidite ), zmysel pre rovnováhu s prostredím, zložitosť, kultivovanosť a štýlovosť osobnosti, sebevývoj a sebauváranie, diferenciácia hodnôt a špecifická hodnotová orientácia, otvorenosť pre skúsenosť a vnútorný život, kontrola vlastného chovania, myslenia a citov, tvrdošijná vytrvalosť v snahe dosiahnuť pozitívny výsledok, vyrovnaná energičnosť a citlivosť a i.<sup>(16)</sup>

Podľa Woodmana, Sawyera a Griffina (1993 ) je jadro kreatívnej osobnosti bez ohľadu na skúmané oblasti uplatnenia kreativity pomerne stabilné a zahrňuje<sup>(16)</sup>:

- \* vysoké ocenenie estetických kvalít,
- \* zvedavosť;
- \* vytrvalosť;
- \* široké záujmy;
- \* príťažlivosť zložitosti;
- \* vysokú energiu;
- \* nezávislosť úsudku;
- \* samostatnosť;
- \* intuíciu;
- \* schopnosť riešiť protiklady;

- \* sebavedomie;
- \* intelektuálnu poctivosť;
- \* jestvovanie opačných alebo protichodných osobnostných charakteristík.

#### **40.1 Znášanlivosť voči mnohoznačnosti**

Kreatívni ľudia majú vysokú znášanlivosť voči mnohoznačnosti.

Ako dvojznačná či mnohoznačná alebo tiež nejednoznačná je označovaná taká situácia, ktorej chýba rámec umožňujúci jedincovi nasmerovať jeho kroky a urobiť rozhodnutie; je to situácia, ktorej zložitosť spočíva v tom, že pravidlá sú nejasné a nie sú k dispozícii relevantné fakty ani správne postupy. ( MacKinnon, 1978, podľa Dacey a Lnnon, 2000)<sup>(55)</sup>

#### **40.2 Otvorenosť voči skúsenostiam**

Kreatívni ľudia sú otvorení voči skúsenostiam, nebránia sa prijímaniu mnohých informácií, naopak ich sami vyhľadávajú ( napr. MacKinnon 1975, Jurčová 1994, a i. )<sup>(56)</sup>

#### **40.3 Funkčná sloboda**

Kreatívni ľudia sa nenechávajú zväzovať účelom, na ktorý boli určité predmety vyrobené, a dokážu ich v prípade potreby použiť tak, aby plnili iné funkcie než obvykle.<sup>(57)</sup>

#### **40.4 Flexibilita**

Je schopnosť vidieť celú situáciu, všetky zložky problému a neviazať sa len na jednu z jeho častí alebo na skupinu nekoordinovaných detailov ( Dacey, Lennon, 2000 )<sup>(58)</sup>

## 40.5 Sebaovládanie

Kreatívni ľudia sú schopní značného stupňa sebaovládania (Amabile, 1983)<sup>(59)</sup>

Sebaovládanie patrí ku mimoriadne dôležitým aspektom plodných a úspešných kreatívnych ľudí a je možné ich vymedziť ako súbor schopností, ktoré si je možné behom života osvojiť a tiež ľuďom umožňujú robiť (alebo nerobiť) to, čo chcú vo chvíli, keď to práve nie je nijako ľahké.<sup>(16)</sup> Dosiahnuť sebaovládanie naozaj nie je ľahké a je potrebné na to veľa úsilia a rozhodnosti, avšak je to v možnostiach väčšiny ľudí.<sup>(16)</sup> Sebaovládanie je dôležitou zložkou kreatívneho procesu, ako to tvrdia výsledky mnohých štúdií.

Sebaovládanie je vyzdvihované aj vo Sv. Písme v blahoslavenstve :  
„Blahoslavení tichí, lebo oni budú dedičmi zeme.“ ( Mt 5,5 )

Jednotlivé kroky na ceste ku sebaovládaniu ( podľa Daceyho )<sup>(60)</sup>:

1. Ukľudnenie nervovej sústavy
2. Tvorivé plánovanie úspešných metód
3. Voľba najlepšieho plánu
4. Vytrvalosť v prípade ochabnutia motivácie
5. Zhodnotenie účinnosti plánu

### 40.5.1 Riešenie stresorov použitím mentálnej mapy<sup>(137)</sup>

Jednou z možností, ako bojovať proti svojmu stresu je aj riešenie problému našich stresorov pomocou mentálnej mapy.

Vezmeme si veľký hárok papiera ( A4/A3 ). Do stredu napíšeme heslo „ stres a ja“. Potom rozdelíme hárok na štyri časti zvislou a vodorovnou čiarou cez stred hárku. Do pravého horného kvadrantu napíšeme naše stresory, spúšťače stresových reakcií. Do pravého dolného kvadrantu



napíšene následky stresorov na našom tele. Do ľavého dolného kvadrantu napíšeme naše opatrenia, čo s tým robíme. A do ľavého horného rohu napíšeme čo s tým môžeme robiť.

**Veľkou pomocou proti stresu je živá viera a dôvera v Božiu ochranu, vedomie svojho stavu posvätcujúcej milosti, ochranu Panny Márie a ochranu anjela strážneho.**

**Ku riešeniu životných úloh veľmi pomáhajú myšlienky spojené s pevne stanoveným cieľom. Veľkú silu majú aj myšlienky naplnené emóciami a spojené s vierou. Vtedy majú kladné emócie význačnú silu. Podvedomie potom jedná vo veľkej miere pod vplyvom myšlienok hlboko naplnených emóciou alebo citom.**

#### 41. Vnútoraná motivácia ku kreativite

Je definovaná ako motivácia zapojiť sa do aktivity primárne pre ňu samotnú, pretože ju jedinec vníma ako radostnú, zaujímavú, prít'azlivú, uspokojujúcu alebo osobne vyzývajúcu, je charakteristická zameraním na výzvu a potešením z práce samotnej ( Collins a Amabile, 2008)

**Je veľkou radosťou slúžiť Bohu pri budovaní Božieho kráľovstva. Je to pre veriaceho veľká výzva: Stať sa spolutvorcom na Božom diele. Tak isto je veľkou radosťou vedomie, že nás Boh používa jako nástroje pre svoje dielo – spásu a posvätenie duší.**

#### 42. Oborová relevantná odbornosť

Talent a majstrovstvo v obore, z ktorého je úloha či riešený problém je tiež jeden z podnetov pre tvorivosť. Tu je vhodné podporovať veriacich v

hľadání a objavování ich talentov, schopností a zručností. A poukazovať na to, že svoje talenty môžu ponúknuť Božiemu Bohu.

### 43. Zručnosti vzťahujúce sa ku kreativite

Sú v troch oblastiach: - kognitívny štýl ( vyznačuje sa schopnosťou a ochotou prekonávať funkčné fixácie, schémy a scenáre, zvládaním komplexity, názorovou otvorenosťou, šírkou kategorizácie, schopnosť presne vnímať a presne si pamätať , schopnosť vnímať zložitosť reality a vidieť ju inak než tí druhí, schopnosť odložiť hodnotiace súdy )  
- znalosť heuristik ( pre generovanie nových myšlienok )  
- pracovný štýl ( preň je charakteristický pozitívny prístup , ktorý umožňuje plné a dlhodobé sústredenie, vytrvalosť, veľké nasadenie osobnej energie, veľké pracovné nasadenie, a schopnosť stanoviť hlavné a vedľajšie problémy )

Hlavné komponenty vnútornej motivácie:

- \* spolupráca s Božou milosťou
- \* sebaurčenie
- \* kompetencie
- \* zaujatie úlohou
- \* zvedavosť
- \* záujem
- \* radosť

Hlavné komponenty vonkajšej motivácie:

- \* spása duše
- \* hodnotenie od svedomia
- \* uznanie od svedomia a spoluveriacich
- \* ďalšie hmotné podnety
- \* obmedzenie zo strany druhých ľudí

**Princíp vnútornej motivácie ( podľa Amabila, 1996 ) :**

Vnútoraná motivácia vedie ku kreativite, kontrolujúca vonkajšia motivácia je pre kreativitu tlmivá, avšak informačná vonkajšia motivácia alebo motivácia , ktorá umožňuje jedincovi lepšie plniť úlohu, môže viesť ku kreativite, zvlášť pokiaľ je počiatočná úroveň vnútornej motivácie vysoká.

**44.Mentálne bloky**

Chýba viera, presvedčenie – Riešenie : Skúste obnoviť zmysluplný cieľ.<sup>(21)</sup>

Chýba perspektíva ----- Riešenie : Pokiaľ vás neustále problém trápi, strácate odstup. Skúste sa poradiť s ostatnými o probléme a jeho riešení. Problém verbalizujete

Chýba motivácia ----- Riešenie : Prebudzte svoje povedomie o zmysle veci .

Chýba počiatočný bod ----- Riešenie : Hlavné je začať, hoci aj odkiaľkoľvek, potom sa veci ujasnia, a my sa budeme vedieť lepšie rozhodnúť

Chýbajú fakty ----- Riešenie : Vykonať ďalší prieskum na získanie ďalších podkladov.

**45. Získavanie kreatívnej skúsenosti**

Pokiaľ človek neprístupuje ku sebe samému ako ku objektu kreatívneho pôsobenia a nepovažuje sa za niečo, čo je možné meniť, rozvíjať, s čím je možné kreatívne pracovať, uzaviera sa do najväčšej psychickej bariéry proti využitiu a rozvoju vlastnej kreativity.<sup>(61)</sup> Sám seba , ostatných okolo seba a vzťahy ku nim berie ako uzavrenú záležitosť, nie ako otvorenú možnosť, t. j. možnosť kreatívne rozvíjať seba samého i vzťahy vo svojom okolí. ( Franková 1996 )<sup>(62)</sup>

**Tu ale ztreba spomenúť , že pokiaľ sa človek nespojí s Božou milosťou, t. j. nespojí svoje skromné kreatívne snaženie o zlepšenie seba s pôsobením všemocnej Božej milosti, tak jeho snaženia budú márne.**

**Tiež sa odporúča, tak ako pri všetkých iných prácach, pred započatím práce, obetovať túto tvorivú prácu Bohu na slávu, a na spásu ľudí. Alebo aspoň si vzbudiť podobný úmysel.**

Ak si jedinec osvojí návyk kreatívneho prístupu, je možné nešpecifickú kreatívnu skúsenosť získavať i v priebehu "bežného" dňa.<sup>(16)</sup> A to i v prípade, že jedinec mobilizuje svoju citlivosť na problémy, " chodí s očami otvorenými" a hľadá odpovede na otázky, ako zmeniť a zlepšiť to, čo ho práve obklopuje, prípadne ako rôzne by bolo možné riešiť aktuálny alebo hypotetický problém.<sup>(24)</sup> Prioritou získavania kreatívnej skúsenosti je tvoriť, t.j. " bez zábran otvoriť svoju myseľ" a vymyslieť na danú tému čo najviac nápadov.<sup>(4)</sup>

### **Faktory, ktoré výrazne napomáhajú životnej kreativite<sup>(28)</sup>:**

2. Nebáť sa rozumne riskovať
3. Pripusťme, že sme sa mohli pomýliť a nebojme sa zmeniť chybný názor
4. Poučme sa z chýb
5. Oslobodíme sa od predsudkov o zbytočného strachu z verejnej mienky
6. Ak treba, nebojme sa prijať aj radikálnu zmenu v živote
7. Naučme sa jemne, ale pevne trvať na svojom oprávnenom stanovisku
8. Nestrácajme nádej a optimistické myslenie
9. Rozvíjajme sebaopoznanie, odstraňujme svoje negatíva, posilňujme svoje kladné vlastnosti
10. Vedome využívajme pomoc podvedomia cez pozornosť ku intuícii
11. Dajme čas aj premýšľaniu
12. Tešme sa aj z drobných úspechov

13. Rozvíjajme svoje kladné schopnosti
14. Naučme sa schopnosti rozhodnúť sa
15. Učme sa sústredeniu v správnu chvíľu
16. Učme sa schopnosti vytvárania analógií medzi zdanlivo vzdialenými činnosťami a obormi.
17. Učme sa tvorivo využívať fantáziu a asociatívne myslenie.
18. Rozlišujme dôležitosť problémov a otázok
19. Pred riešením problému v modlitbe poprosíme Boha o pomoc
20. Po vyriešení problému nezabudneme Bohu poďakovať za pomoc

#### 46. Uplatňovanie kreativity v selfmanamente (sebaformácii a sebariadení)

**Sebaformácia je dôležitá, ale je potrebné, aby bola usmerňovaná Božou milosťou, ktorá najbezpečnejšie vedie človeka ku konečnému cieľu života- ku večnému spočinutiu človeka v Božom náručí vo večnosti.**

**Sebaformácia môže byť vedená aj s cieľom získať stav svätosti pred odchodom na druhý svet. Vytrvalé snaženie spojené so spoluprácou s Božou milosťou môže človeku veľmi pomáhať dosiahnuť spásu v Nebi.**

Ak jedinec chápe selfmanagement nie len ako riadenie, ale aj ako vedenie a rozvíjanie seba, potrebuje kreativitu ku tomu, aby dokázal nasledovné<sup>(63)</sup>:

- \* Uvedomiť si a predvídať potreby a dôsledky vlastného rozvoja
- \* Uvedomiť si problémy a výzvy, ktoré sú spojené s vlastným rozvojom
- \* Nájsť alternatívne spôsoby na riešenie identifikovaných problémov
- \* Vyhodnotiť tieto alternatívy a vybrať z nich tú, ktorú bude realizovať
- \* Rozpracovať vybrané rozvojové alternatívy do realizovateľnej podoby

**Dôležitou súčasťou tvorivého prístupu k životu je umenie zastaviť sa, nehnat' sa , umenie vypnúť, relaxovať aspoň päť minút a nechať chvíľu voľne plynúť myšlienky.**

#### 46.1 Metódy a techniky v selfmanagmente ( sebariadení )

Perspektívnou metódou uplatniteľnou nielen v selfmanagmente je technika mentálneho mapovania.<sup>(16)</sup> Ústrednou myšlienkou v centre mentálnej mapy v tomto prípade je **snaha o sebazlepšovanie**. Z tejto položky potom vybiehajú línie reprezentujúce oblasti, ktoré chceme zlepšovať. Tak isto môžeme zachycovať aj rôzne aspekty, napríklad spôsoby a pomôcky pri dosahovaní nášho cieľa, či viacerých pomocných cieľov pre zlepšovanie sa. Takto sa naša mentálna mapa s týmto cieľom stáva pomôckou a vodítkom pre naše ďalšie plány, kroky.

**Naša mentálna mapa v sebariadení při dosahovaní svätosti nemôže kvalitatívne nahradiť pomoc skúseného duchovného vodcu, ale môže pomôcť v prípade veľkých obtiaží při získaní duchovnej pomoci duchovného vodcu. Ďalšou možnosťou je skombinovať pomôcku mentálnej mapy s duchovným vedením kňaza počas sviatosti zmierenia.**

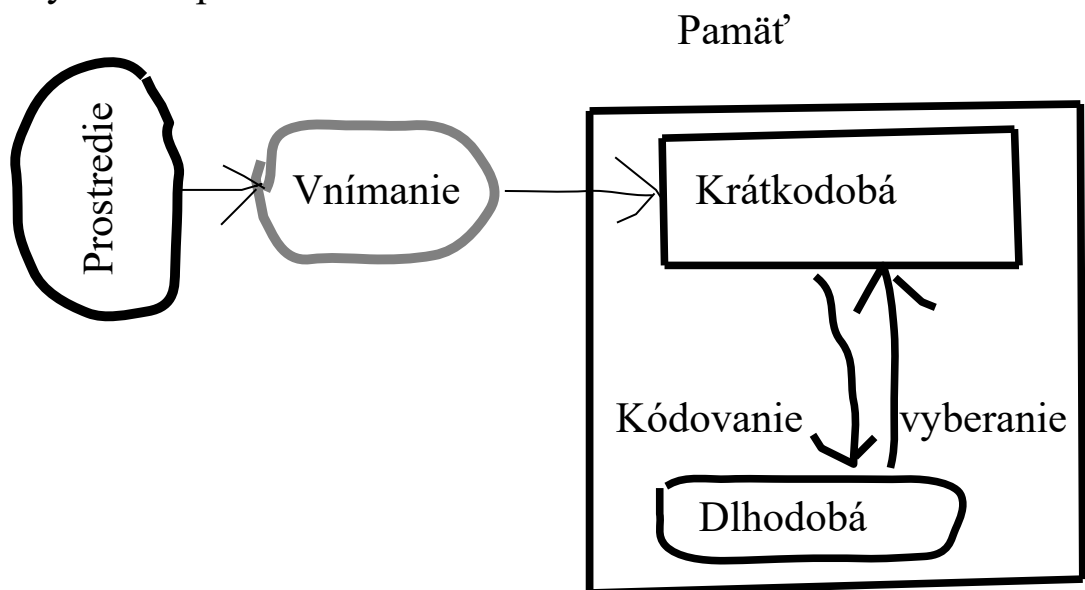
#### 46.2 Práca s pamäťou

Pamäť slúži na ukladanie, udržovanie a vybavovanie informácií v mozgu. \_Nemožno ju vynechať pri učení a myslení. Psychológovia rozlišujú tieto základné druhy vybavovania: - spomienka, - reprodukcia, znovupoznanie , - znovunaučenie .

Znovunaučenie súvisí s ľahším naučením sa už známeho údaju.

Pamäť človeka možno pripodobniť dvom zásobníkom: krátkodobá pamäť a dlhodobá pamäť. Kapacita krátkodobej pamäte je len 5 až 9 položiek. Položky z krátkodobej pamäte sa môžu preniesť do dlhodobej pamäte.

Dvojstupňový model pamäte <sup>(64)</sup>



### 46.3. Interferencia

Interferencia sa prejavuje v spojitosti s väzbou zúčastnených zložiek.<sup>(18)</sup>

Väzba môže byť kladná alebo záporná.<sup>(18)</sup>

Pri **Kladnej interferencii** poznatok jednej položky pomáha pri zakódovaní a/ alebo vyberaní druhej.<sup>(18)</sup> Rôzne objekty sú spolu viazané sieťou asociácií.<sup>(18)</sup>

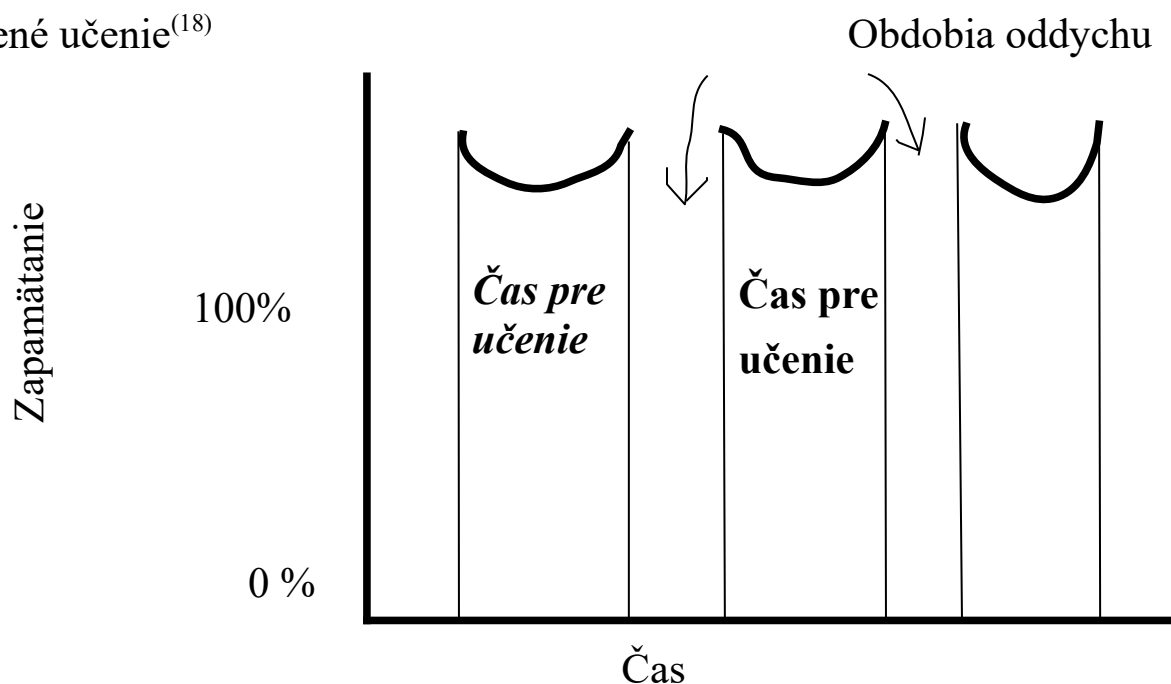
Využitie kladnej interferencie je zámerné spájanie nových poznatkov so staršími informáciami v pamäti pomocou bohatej siete asociácií. Nový poznatok treba viazať na jestvujúce staršie poznatky v pamäti. Možnosť obnovenia poznatkov v budúcnosti je závislá, a stúpa s počtom väzieb a ich silou.

**Záporná interferencia** vytvára deštruktívny jav : jestvujúci poznatok bráni pri vyberaní iného.

Deštruktívnu interferenciu delíme na :

- \* proaktívnu - ak jestvujúci poznatok zabraňuje získaniu nového
- \* retroaktívnu - ak novými poznatkami sú rušené staré poznatky
- \* bilaterálnu - pozostáva z prvenstva a aktuálnosti , kde predtým naučený materiál je zatieňovaný konečným materiálom.

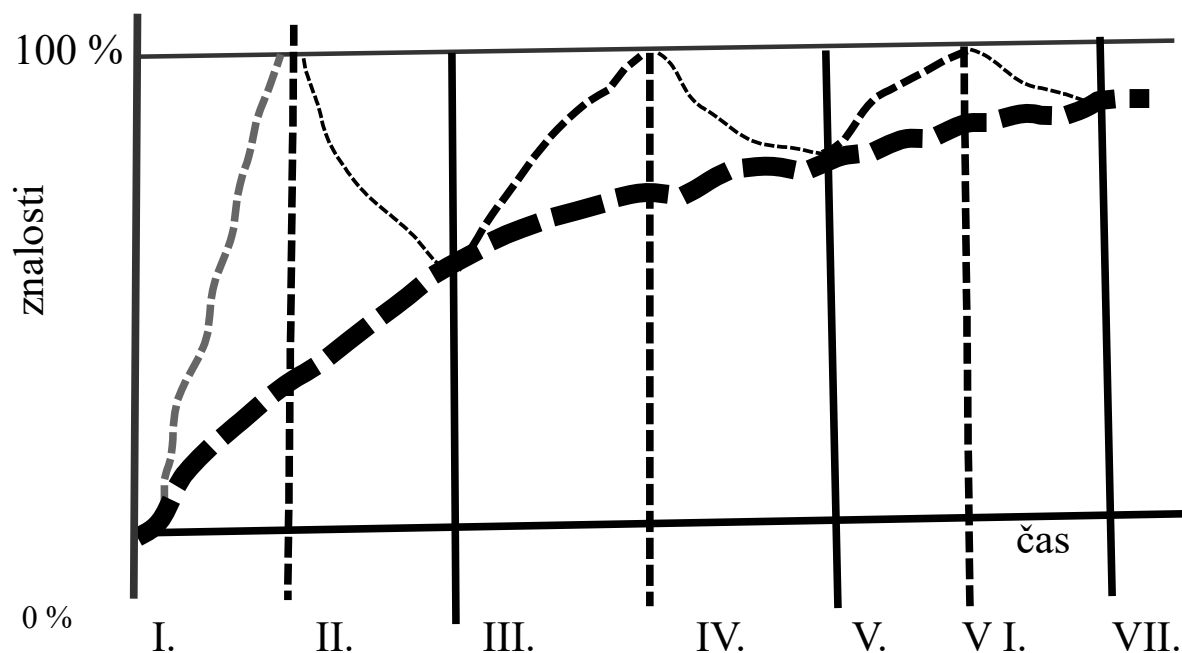
Delené učenie<sup>(18)</sup>



Je všeobecne známe, že ak sa chceme naučiť dobre nejaký jazyk, musíme sa učiť po častiach a pravidelne. Ak sa učíme naraz veľa, a to ešte nepravidelne a po dlhom čase – naše úspechy sú slabé. Delené učenie, vykonávané systematicky a pravidelne, prináša omnoho lepšie výsledky. Nie len pri učení jazykov, ale aj pri učení a spracovávaní rozličnej učebnej látky. Obdobia oddychu umožňujú regeneráciu nervovej sústavy, a sú pre psychohygienu veľmi dôležité. Inak môže dôjsť ku preťaženiu a veľkému psychickému vyčerpaniu. Takto potom môže vývoj vyústiť až do „vyhorenia“, čo iste nikto nechce. Stav „vyhorenia“ majú za následok stratu pracovných schopností, výkonnosti a spoľahlivosti pre plnenie úloh.



**Tu je veľmi vhodné dôkladne regenerovať svoje sily fyzické aj duševné počas kvalitného nočného a tiež kvalitného nedeľného odpočinku.**



----- proces učenia sa

..... proces zabúdania

———— I. , III. , V. - začiatok učenia sa

----- II. , IV. , VI. ukončenie učenia sa , začiatok zabúdania

----- stúpanie celkovej úrovni naučenej látky

Je veľmi prínosné pri tvorivom spracúvaní informácií používať tvorivé čítanie, kedy pracujeme s textom tak, aby bol prínosný pre náš život. Je vhodné zvýrazňovačom zvýrazniť text, robiť si poznámky alebo výpisky. Kreatívne čítanie sa používa hlavne v pedagogickom procese a štúdiu cudzieho jazyka.

**Je veľmi vhodné aj pri práci s duchovnou literatúrou. Tu ale veľmi odporúčam, skôr než začne človek so štúdiom, aby sa čitateľ pomodlil k Bohu o dar poznania, svetla a sily Ducha Svätého.**

Zásady kreatívneho čítania <sup>(28)</sup>:

- Snažíme sa plne sústrediť na text
- Obmedzujeme rušivé vplyvy okolia na najmenšiu možnú mieru
- Snažíme sa dobre si zapamätať názov knihy a nové poznatky naň napojovať
- Systematicky si robíme poznámky, výpisky neznámych slov a termínov, vypisujeme si zaujímavé vety a citáty, vlastné poznámky, nápady a asociácie
- Zámerne cvičíme a podporujeme pamäť
- Rozvíjame svoju schopnosť interpretácie textu svojimi slovami
- Veľkú pozornosť venujeme prípadným ilustráciám

Kreatívne čítanie je:

- Aktívne čítanie pri ktorom sa snažíme využívať nové poznatky, ktoré sme čítaním získali aj pre ďalšie čítanie a pre praktický život
- Nový spôsob pristupovania ku textu
- Čítanie podnecujúce ďalšiu aktivitu, napríklad vyhľadávať nadväzujúcu literatúru, vedieť sa vžiť do deja knihy, predstavovať si dej aj postavy v knihe.
- Čítanie, pri ktorom aktívne premýšľame nad textom, jeho obsahom a súvislosťami
- Čítanie, pri ktorom sa nie len snažíme pochopiť text, ale si vytvárame aj vlastný názor na obsah textu.
- Spracovanie textu s orientáciou na praktické využitie v živote a praxi

#### 47. Kľúčové faktory pri výbere oboru vašich aktivít<sup>(14)</sup>:

Aké sú vaše záujmy?

Dobre si všímajte svoje záujmy. Ak viete, aké máte dlhodobé záujmy - to, čo vás baví, tak sa viete lepšie rozhodovať pri voľbe osvojovania si nových vedomostí a zručností.

Aké sú vaše vlohy, nadanie, talent?

Vlohy sú vaše prirodzené schopnosti, talenty, pre ktoré máte dispozície od narodenia. Vloha je schopnosť si osvojiť určitú zručnosť.<sup>(65)</sup>

Môže byť význačnejším nadaním alebo len vyčnievanie nad priemer.

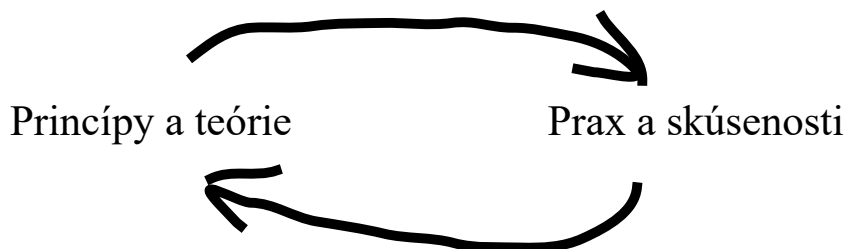
Aký je váš temperament?

Niektorí ľudia dávajú prednosť radšej riešeniu problémov a rozhodovanie prenechávajú iným.<sup>(66)</sup>

Ako naplánovať svoju učebnú stratégiu?

Učebný proces je spolupráca naučeného ( vedomosti a skúsenosti ) s novými prijímanými vedomosťami.

Učebný proces<sup>(67)</sup>



**Stratégia :**

\* Urobte si prehľad svojich myšlienkových schopností vo vzťahu ku vášmu oboru.<sup>(68)</sup> A v ktorých potrebujete zlepšenie?

\* Skúste si vybrať vo svojom obore tri význačné osoby, ktoré vynikali v riešení problémov a v rozhodovaní.<sup>(14)</sup> Požiadajte ich prípadne, aby vám v krátkom rozhovore povedali, aké pravidlá im pomáhajú v ich obore.<sup>(14)</sup> Prípadne študujte literatúru od nich, alebo o nich. To sa môže vsťahovať aj na Pána Ježiša a svätých v Katolíckej cirkvi.

\* Vašou cieľom môže byť aj praktická múdrosť, zvlášť aplikovaná, pri procese riešenia úloh, problémov. Praktická múdrosť je zmesou inteligencie, skúsenosti a láskavosti.

**Pre kresťana je počiatkom múdrosti Bázeň Božia, ktorá je jeden dar z daru Ducha Svätého.** O kresťanskej múdrosti si môžeme viac prečítať z Knihy múdrostí – zo Starého zákona, ktorá má čo povadať aj dnešnému kresťanovi.

**48. Niekoľko postrehov a tipov**

Prvý najlepší nápad býva často posledným dobrým nápadom. Skúste sa zbaviť predsudkov a rozvíjať fantáziu.

Riešiť problémy je ťažké a ťažšie je ich objaviť a správne vystihnúť.

Nezaspávajúce na vavrínoch - spokojní sami so sebou sú tí ostatní.

Nebojte sa svojich vlastných pozitívnych nápadov.

Netreba lpieť na svojich dobrých nápadoch, vždy môžu jestvovať ešte lepšie.

Nečakajte na ostatných a začnite sami.

Ku každému problému pristupujte bez zábran a predsudkov.

Niektoré predpisy je možné niekedy meniť.

Nespoliehajte sa len na svoje skúsenosti.

Vytvorte si tvorčie prostredie.

Vymyslite si vždy viac nápadov, než budete potrebovať.

Nenechajte sa odradiť a začínajte stále znova.  
 Každý človek je kreatívny - len si to musí uvedomiť.  
 To, čo vám chýba sa snažte nahradzovať, podľa možnosti iniciatívou.  
 Vymedzte svoje ciele - len tak trafíte do čierneho.  
 Každý nápad je taký dobrý, ako dobre a pozitívne je zrealizovaný.  
 Kreativita je aj to, že sme schopní sa vzdať neproduktívneho nápadu.  
 Nezamieňajte si ctižiadosť za tvorivosť.  
 Absurdné nápady sú lepšie, než vôbec žiadne nápady.  
 Rozlišujte dôležité od nepodstatného, ale nazabúdajte ani na to, čo nie je dôležité.  
 Tvorivá myšlienka podnecuje vznik ďalších.  
 Neočakávaný nápad býva často základom úspechu.  
 Keď namôžete nájsť riešenie určitého problému, zmeňte hľadisko problému.  
 Snažte sa o toleranciu ku ostatným - môžu mať pravdu.  
 Zbierajte vedomosti, zaujímajte sa o všetko možné.  
 Nenechajte svoje nápady " rozkvitať " v úkryte.  
 Inšpirujte sa kreatívnymi ľuďmi vôkol seba.  
 Domýšľajte každú myšlienku do konca, do dôsledkov a ešte ďalej - rozvíjajte ju.  
 Cvičte sa podľa možnosti v konštruktívnej kritike.  
 Zúčastňujte sa konštruktívnych diskusií a nechajte sa poučiť od druhých.  
 Skôr, než nejaký problém vyriešite, musíte ho dobre poznať.  
 Používajte svoju fantáziu - načo ju máte?  
 Hodnotiť skúsenosti môže len vtedy, keď nejaké získate.  
 Znalosti rozvíjajú našu tvorivosť.  
 Tvorivosť a skostnatelosť sa vylučujú.  
 Ten, kto sa nevie zasmiať sám sebe, ťažko môže byť tvorivý.  
 Tvorivé myšlienky je však tiež nutné starostlivo rozpracovať - častokrát až do najmenších detailov.  
 Nezabúdajte teda trénovať svoju vytrvalosť.  
 Niekedy je dobré riešiť veľký problém postupne - po malých krokoch.  
 Využívajte svoje skúsenosti, ale vyhýbajte sa klišé.

Majte odvahu aj ku experimentovaniu.

Riešenie treba hľadať, nemožno ho vynútiť.

Je lepšie plánovať, predvídať- urobiť, čo je v našich možnostiach - a vložiť všetko do rúk Božích.

Aj jednoznačné pojmy vo svete môžu byť len hypotézy, na ktoré sa nemožno spoliehať.

Pohrávajme sa s viacerými nápadmi naraz, ale nezapleťme sa do nich.

Využite svoje skúsenosti k vytváraniu nových.

Tvorivosť znamená okrem iného aj schopnosť začať znova - od začiatku.

#### **49. Tréning tvorivosti**

Tvorivosť je možné účinne rozvíjať a trénovať. **Kirst a Diekmeier** vo svojej knihe *Creativitäts training( 1971)* uvádzajú: ***Každý človek je kreatívny a každý kreativitu potrebuje; kreativita je trénovateľná, rovnako ako odvaha ku nej a schopnosť rozpoznať najlepšiu príležitosť k jej uplatneniu.***

Kreativita má podľa citovaných autorov minimálne 15 trénovateľných súčastí, medzi ktoré patria :

- plynulosť
- originalita
- analyzovanie
- proaktivita
- konštruovanie
- prestavba
- usporadúvanie
- sila vyjadrovania
- realizácia
- kombinovanie

- transformácia
- rozhodovanie
- prispôsobovanie
- organizovanie

Sú rôzne druhy tréningov kreativity. Spomeňme si napríklad:

### **Tréning kreativity prostredníctvom laterálneho myslenia**

Pri laterálnom myslení sa využívajú informácie ku vyvolaniu kreativity. Toto myslenie vedie ku odlišnému pohľadu na veci, ku zmenám v postojoch a prístupoch. Je to pohyb mysle od jedného spôsobu nazerania na vec ku inému. Zároveň sa vyznačuje úplnou odlišnosťou od vertikálneho ( logického) myslenia, pri ktorom sa riešiteľ pohybuje vpred postupnými krokmi, ktoré musia byť opodstanené ( správne ). Pri laterálnom myslení sa stávajú dokonca aj chyby pomôckou pre dosiahnutie správneho riešenia. Môžu sa zámerne vyhľadávať nepodstatné, irelevantné informácie, ktoré môžu pôsobiť ako spúšťače či katalyzátory, inšpirácie pre nájdenie správneho riešenia úlohy. De Bono (1990c ) špecifikoval päť úrovní tréningu: záujem, porozumenie, tréning, schopnosť a užitie. Prínos tréningu kreativity je dlhodobý ( Parnes, Harding , 1962 ) a prináša aj ďalšiu pridanú hodnotu. Okrem rozvoja kreativity dochádza ku zlepšovaniu konvergentného myslenia, aspirácie, a v celkovej hladine motivácie aj v jej štruktúre.

Ak chceme, aby kreatívny jedinec dospel ku sociálne prijateľným a užitočným produktom, je potrebné, aby jeho divergentné myslenie bolo sprevádzané konvergentným morálne prijateľným myslením. Williams zdôrazňuje, že: Tréning kreativity v organizačnom prostredí by mal byť zameraný nie len na zamestnancov, ale tak isto aj na ich manažérov a manažérske praktiky, ktoré by zvyšovali kreativitu podriadených. (Aj napr. pre riešenie morálnych problémov a problémov pri aplikovaní viery, nádeje a lásky v každodennom živote - poz. autora). Bolo vykonaných veľa experimentov, ktorých výsledky potvrdzujú, že vplyvom tréningu došlo v experimentálnej skupine ku nárastu kreatívneho výkonu.

Niektoré možnosti tréningu divergentného myslenia pri tréningu kreativity, napr. :

- \* úloha vymyslieť všetky možné využitia pre ceruzku
  - \* úloha vymyslieť na čo všetko možno použiť čiapku
  - \* úloha napísať všetky slová začínajúce napríklad písmenom B označujúce zvieratá
  - \* úloha pozrieť sa na vec z rôznych strán, uhlov pohľadu - podľa metódy šiestich klobúkov
- Možno ešte pridať:

- \* úloha vymyslieť krátky príbeh na čnosť dochvíľnosti
- \* úloha vymyslieť koledu na Vianoce
- \* úloha popísať ako by bolo možné upraviť webovú stránku farnosti tak, aby ju radi navštevovali aj seniori aj deti.

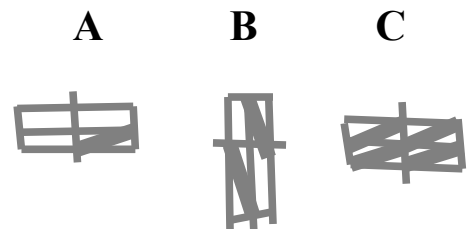
### 49.1 Cvičenia na rozvoj kreativity

**1. Úloha : Ku danému sledu obrázkov doplňte obrázok z výberu tak, aby splnil logickú postupnosť. ( Riešenie je na strane 96 )**

**Sled obrázkov**



**Výber**





**2. Úloha : Doplňte do sústavy obrázkov do prázdneho rohu obrázok, ktorý tam logicky patrí ( Riešenie je na strane 96 )**

Sústava obrázkov				Výber				
{1}	2	{3}	4	{3}	1	A	B	C
2	{3}	4	?	{2}	{4}	4	{3}	{3}

**3. Úloha : Vymyslite čo najviac možností využitia nožníc za 10 minút, najmenej 20 nových možností využitia. ( Príklady riešenia sú na strane 96 )**

### 50.Kreativita a inovácia v spoločnostiach

( kreativita ako posilovač apoštolátu spoločnosti )

Jednou z úloh spoločnosti je ďalšie odovzdávanie hodnôt spoločnosti ( viera, nádej, láska, kult ) ďalším nasledovníkom Božieho Syna.

Vytvárané je " apoštolské spoločnosti " ako spoločnosti odovzdávajúce hodnoty viery svojim apoštolátom, pôsobením vo svojom okolí. Či už vnútorne medzi členmi, v Cirkvi, alebo aj na poli sveta.

Pri svojich aktivitách čerpá silu hlavne zo sviatostí, ale môže využívať silu spoločnosti Cirkvi, a využívať metódy práce v tímoch. Metodiku je možné využívať vo všetkých formách a úrovniach Cirkvi.

## 51. Apoštolské spoločenstvo ako Boží tím

Tým je špecifickým druhom pracovnej skupiny, ktorá je považovaná za jednu z typických predstaviteľov malých sociálnych skupín.<sup>(69)</sup> Malé skupiny, t.j. skupiny v rozmedzí troch až tridsiatich osôb, sú jadrom všetkých organizácií.<sup>(70)</sup>

Základnými znakmi sú<sup>(16)</sup>:

- \* *spoločné ciele,*
- \* *spoločná činnosť*
- \* *vnútorná štruktúra pozícií a rolí v spoločenstve*
- \* *časté vzájomné osobné kontakty medzi členmi spoločenstva*
- \* *pomerne trvalé sociálne vzťahy*
- \* *spoločné pole pôsobnosti*
- \* *vedomie príslušnosti ku skupine*
- \* *spoločný " uhol'ný kameň" ( Živé Božie Slovo ) ako východisko a základ funkcie tímu*
- \* *spoločný výkon a do istej miery povedomie zodpovednosti za spoločný výkon*

## 52. Role tímov v organizačnej kreativite a inovačných procesoch

Rýchlo sa meniace konkurenčné prostredie v lokálnom aj globálnom priestore vyvolalo potrebu proaktívnych, prokreatívnych a proinovačných postojov organizácií vo všetkých oblastiach podnikania ( Partington a Harris, 1999, s. 694 )<sup>(71)</sup>

Reakciou na tieto výzvy bolo zavádzanie tímovej spolupráce, od ktorej bola očakávaná väčšia kreativita, vyššia produktivita, vyššia angažovanosť a zabezpečovanie rôznych aktivít.<sup>(72)</sup> Predpoveď, že " tímy sa stanú primárnymi jednotkami výkonu v organizáciách orientovaných na vysoký výkon ( Ktzenbach a Smith, 1993) , sa potvrdzuje: tímová spolupráca sa stáva štruktúrnou normou.<sup>(73)</sup> Úlohy, riešenia problémov a projekty sa delegovali na tímy, a tak mohli organizácie lepšie čeliť nárokom

hospodárskej súťaže a plniť požiadavky okolia.

Týmová práca ponúka účinnú a všadeprítomnú stratégiu pre riadenie organizačnej zmeny. <sup>(16)</sup> Ak organizácia rozvíja tímovú kreativitu a inovácie, zvyšuje tak svoju schopnosť prispôbiť sa v záujme zmeny a efektívne sústrediť svoje zdroje v záujme svojich cieľov.

Stratégia tímovej práce značí, že všetci členovia sú schopní odpovedať na požiadavky zmien ( z vonkajšieho aj vnútorného prostredia organizácie) a uskutočňovať patričné zmeny na miestnej úrovni.

### 52.1 Faktory podporujúce kreativitu a inováciu v tíme<sup>(16)</sup>

- \* *kooperatívny štýl vedenia;*
- \* *súdržnosť medzi členmi tímu ( bratia a sestry v Cirkvi )*
- \* *štruktúra tímu*
- \* *vzájomná podpora členov tímu pri spoločných aktivitách*

Rôznorodé tímy sú kreatívnejšie než tímy homogénne, ale sú aj viac ohrozené nezdarom, pokiaľ ich rozmanitosť nie je jednoznačne akceptovaná.

### **Kreativitu a inovačný proces na úrovni tímu povzbudzujú<sup>(16)</sup> :**

- \* **vízie** :tým má jasné zameranie alebo cieľ, ktoré sú vnímané ako dosiahnuteľné – **s Božou pomocou nie je nič nemožné**
- \* **participatívne bezpečie**: tým pracuje vo vnútorne neohrozujúcom prostredí- **vedomie Božej ochrany a pomoci**
- \* **prostredie pre vynikajúce výsledky v plnení úloh**: členovia tímu očakávajú konštruktívnu spätnú väzbu
- \* **organizácia poskytujúca praktickú podporu pre kreativitu a inovácie**

Veľké tímy ( viac než dvanásť členov) sú menej kreatívne kvôli sťaženej komunikácii a koordinácii, zatiaľ čo veľmi malé tímy ( traja alebo dvaja členovia ) trpia na nedostatok diverzity.<sup>(74)</sup>

Všeobecne sú tri požiadavky dôležité pre tvorbu nápadov<sup>(16)</sup>:

\* **segregácia:** tvorbu nápadov treba oddeliť od ich hodnotenia ( Osborn, 1963 ), treba uskutočniť " odložené rozhodnutie" po rešpektovaní času pre dozretie nápadu ( inkubácia ) naplneného dialógom, diskusiou, inými činnosťami. Potom , po tejto fáze kreatívneho procesu nasleduje hodnotenie

\* **štruktúra:** použitie rôznych primeraných techník na tvorbu nových nápadov, napríklad **brainstorming**, či **morfologická analýza** alebo iné metódy na tvorbu nových nápadov a riešení úloh.

\* **strategický zámer :** potrebné je, aby nové nápady boli v súlade s cieľmi tímu a organizácie ( napríklad získanie a udržanie konkurenčnej výhody pri hlásaní Evanjelia vo svete oproti svetáctvu).

## 52.2 Princípy podporujúce kreativitu a inovácie v tímoch

Sú dôležité vzťahy medzi aspektami tímovej úlohy ( charakteristiky vonkajšej a vnútornej motivácie ), zložením tímu ( osobnosť členov tímu, ich schopnosti a diverzita, organizačným kontextom ( odmeny, učenie a vývoj, proinovačná klíma), tímovými procesmi ( normy pre inovácie, vedenie podporujúce inovácie a i. ) a pravdepodobnou efektívnosťou tímovej inovácie.( West a Sacramento,2008 )<sup>(75)</sup>

## **Faktory , ktoré boli predstavené ako prakticky využiteľné princípy podporujúce kreativitu a inovácie v tímoch<sup>(76)</sup>:**

### **\* úloha :**

1. faktor: vnútorne motivujúca úloha – spolupráca pri spásе sveta
2. faktor: vysoká úroveň vonkajších požiadaviek – vernosť Evanjeliu

### **\* skupinové zloženie :**

3. faktor: výber tvorivých a inovačných ľudí
4. faktor: rozmanitosť ( diverzita ) schopností, zručností, znalostí a demografie

### **\* organizačný kontext**

5. faktor : odmeny za inováciu – nádej na večný život
6. faktor: ovzdušie učenia a rozvoja – snaha rozvíjať talenty pre Boha
- 7.faktor: ovzdušie podporujúce kreativitu a inovácie

### **\* proces:**

8. faktor : štandardy pre kreativitu a inovácie
9. faktor: reflexívnosť
10. faktor: vedenie podporujúce kreativitu a inovácie
11. faktor: polemika
12. faktor: premostenie naprieč tímov

## **Popisy faktorov**

### **Vnútorne motivujúca úloha**

Týmová úloha má na tím zásadný vplyv, určuje jeho zloženie, štruktúru, postup a fungovanie <sup>(77)</sup>. Obsah tímových úloh motivuje členov tímu ku tomu, aby boli kreatívni a inovovali.<sup>(78)</sup> **Veľkou motiváciou pre členov Cirkvi môže byť vedomie, že svojimi aktivitami pomáhajú ľuďom dosiahnuť blažené spočinutie vo večnosti v Nebi.**

Ak chý lídri a manažéri povzbudzovať kreativitu a inováciu v tímoch,

mali by zaisti'ovat', aby tímové úlohy boli vnútorne motivujúce.<sup>(79)</sup>  
Je dôležité, aby manažéri a lídri podávali tímu presnú a včasnú spätnú väzbu o množstve a kvalite tímového výkonu. ( West a Sacramento, 2008)

### **Vysoká úroveň vonkajších požiadaviek**

Pre lídrov a manažérov platí, že je potrebné zabezpečiť vysokú úroveň vonkajších požiadaviek , lebo ak je vonkajšie prostredie tímov a organizácií náročné a neisté, tímy a organizácie budú pravdepodobne tvoriť a inovovať, aby neistotu a úroveň požiadaviek redukovali. ( West a Sacramento , 2008 )

### **52.3 Kreatívni a inovatívni členovia tímu**

Je dôležité tvoriť tímy z jedincov s vysokou otvorenosťou voči skúsenostiam.

**Aby sme dosiahli úspech inovačného procesu pri tvorbe kreatívnych nápadov a ich realizácii , je dôležité, aby členovia tímu boli výborní ako v kreativite , tak aj v implementácii inovácie.**<sup>(80)</sup>

Pri vytváraní tímov kreatívnych a inovatívnych ľudí, je potrebné, aby lídri a manažéri zapájali do tímov jedincov, ktorí sú otvorení skúsenostiam, myslia novým spôsobom a nekonvečne, sú presvedčiví, zasvätení v príslušnom sociálnom poli, primerane sebavedomí, s vysokou toleranciou pre mnohoznačnosť, so sebadisciplínou a vytrvalosťou.<sup>(16)</sup>

-

### **52.4 Diverzita ( rôznorodosť ) schopností a predpokladov**

Kreativita a inovácia vyžadujú rozmanitosť znalostí, profesionálnej orientácie alebo oborových predpokladov, pretože integrácia rôznych náhľadov vytvára potenciál pre kombináciu myšlienok z rôznych oborov.<sup>(81)</sup>  
Ak v tímoch spolupracujú ľudia s odlišným profesionálnym výcvikom, schopnosťami, zručnosťami, skúsenosťami a orientáciou, budú prinášať do tímu rôzne užitočné náhľady.<sup>(16)</sup> Pokiaľ sú teda tímy vytvorené z veľmi

rozdielných ľudí ( kultúrou, vekom, pohlavím, organizačným postavením a pod. ) , sú kreatívnejšie a inovatívnejšie, než tímy s navzájom podobnými členmi.<sup>(16)</sup> Štúdie, v ktorých sa testovali tieto vzťahy, ukázali, že pri tímoch úzko zameraných na inovatívnu úlohu, kde bola vytvorená stredná úroveň demografickej rozmanitosti, kreativita a inovácie boli na veľmi vysokej úrovni. Je veľmi potrebné, aby okrem strednej demografickej rozmanitosti tímu, zabezpečili lídri a manažéri plné sústredenie na vykonávanie práce a na splnenie tímovej úlohy.

### 52.5 Organizačné odmeny za kreativitu a inovácie

**Je veľmi dôležité zistenie, že odmeňovaná by nemala byť len úspešná inovácia, ale aj každé skutočné pokusy o ňu. Inak je pravdepodobné, že zamestnanci budú jednoducho " hrať na istotu" s takými nápadmi a inováciami, ktoré zostávajú v rámci jestvujúcich paradigiem, a ne sú teda ani nové, ani radikálne. ( West, Sacramento , 2008) Z toho platí, že treba nejako odmeniť aj tímy, ktorým sa inovácia nepodarí.**

### 52.6 Ovzdušie pre kreativitu a inovácie

Vývoj ľudských vzťahov je podmienený hlavne ethosom, pathosom a logosom.

**Ethos** predstavuje kvalitu a pevnosť nášho charakteru, mravný základ našej osobnosti. Prejavuje sa otvorenosťou, pravdivosťou a dôveryhodnosťou. Celistvý človek je priamy, pevný, schopný a vytrvalý.<sup>(82)</sup> Ľudia intuitívne nehľadajú povrchnú blýskavosť, ale človeka, ktorý im poskytne istotu.<sup>(83)</sup> Patrí do pôsobnosti pravej mozgovej hemisféry.

**Pathos** znamená schopnosť vcítienia sa do druhého, pochopenie jeho záujmy a motivácie. Najprv sa musíme snažiť pochopiť, až potom môžeme žiadať pochopenie.<sup>(84)</sup> Na dôverné rozhovory si musíme nájsť dostatočný čas a vhodné miesto bez rušenia.

Je chybou povrchno počúvať druhého a myslieť pritom na svoje problémy. Počúvame pozorne spolu s vnímaním reči tela, neverbálnych signálov. Patrí taktiež do pôsobnosti pravej mozgovej hemisféry.

**Logos** zahrňuje racionálne rozhovory a formulovanie obojstranne výhodných dohovorov, dialóg, umenie argumentácie, kompromis, synergiu, schopnosť spolupráce. Patrí do pôsobnosti ľavej mozgovej hemisféry.

Pri snahe o osobný rast si najprv uvedomujeme naše základné hodnoty, t. j. základné vlastnosti a kvality, o ktorých sme presvedčení, že sú pre náš život nenahraditeľné.

Tajomstvo harmónie v živote spočíva aj v schopnosti rozlišovať veci podstatné a nepostrádateľné od veci nepodstatných a postrádateľných.

**Veľmi pozitívnym prvkom v komunikácii** je úsmev. Najkratšou vzdialenosťou medzi ľuďmi je úsmev. Keď nás má niekto rád, je normálnou ľudskou reakciou mať ho rád tiež.<sup>(85)</sup> Keď ľudia majú záujem o nás, zaujímame sa omnoho viac aj my o nich.<sup>(86)</sup> Ľahko rozoznáme falošný úsmev od úprimného a srdečného.<sup>(87)</sup>

**Pre láskavý úsmev môže byť pomôckou vedomie, že aj toho človeka, ktorý je práve predou mnou, Boh miluje viac, ako svoju krv.**

Pristupujte ku každému stretnutiu nezaujate, bez zbytočných predsudkov.<sup>(28)</sup>

Každý, kto sa kreatívne snaží prispievať ku lepšiemu chovaniu k sebe a ku druhým ľuďom, prispieva ku stabilnejšiemu a pozitívnejšiemu svetu pre nás všetkých.<sup>(28)</sup>



Je žiadaný stav, kedy sme otvorení, pravdiví a spontánni, a máme v sebe mier a pohodu.<sup>(28)</sup>

Aby sa tímy v organizáciách venovali kreativite a inovovali, je nevyhnutné, aby sa učili a využívali k učeniu kreatívneho riešenia spoločných úloh všetky vhodné príležitosti.

### Ovzdušie pre kreativitu<sup>(16)</sup>

Ovzdušie pracovného prostredia inovačných tímov sa musí vyznačovať týmito aspektami:

- \* **výzva** - vyplýva z naliehavého, intelektuálne podnetného problému
- \* **organizačné povzbudzovanie** - obsahuje tri aspekty pracovného prostredia: - povzbudenie v prijímaní rizika a vytváraní nových nápadov, - správne a podporujúce hodnotenie nových nápadov, - úloha participatívneho riadenia a rozhodovania a spolupráce na toku nápadov naprieč organizáciou.
- \* **podpora pracovného tímu** - diverzita členov, vzájomná otvorenosť voči myšlienkam a nápadom, konštruktívne podnecovanie myšlienok a zdieľaná zodpovednosť za tímový projekt.
- \* **supervízne povzbudzovanie** - zreteľnosť a zrozumiteľnosť cieľa, otvorenú supervíznu interakciu a vnímanú supervíznu podporu alebo podporu lídra.
- \* **organizačné prekážky** - tu niekoľko štúdií preukázalo, že vnútorné spory, konzervativizmus a rigidné, formálne vedenie vedúcej štruktúry bráni kreativite.

Ak chceme v tímoch podporovať kreativitu, je potrebné zamerať sa na utváranie špecifickej organizačnej kultúry s cieľom zvýšiť u zamestnancov pozitívne skúsenosti s výzvami ku kreativite a inováciám, s organizačným povzbudzovaním kreativity a inovácií a s tímovou prácou.<sup>(28)</sup>

Je potrebné zneškodniť faktory, ktoré rušivo a zle pôsobia na kreativitu a inovácie. Teda je potrebné odstraňovať chronické nepriateľstvá v rámci organizácie, konzervativizmus a rigidné formálne štruktúry.<sup>(28)</sup>

### **52.7 Stanovenie tímových štandardov pre kreativitu a inovácie<sup>(88)</sup>**

Pre lídrov a manažérov zo skúseností a výskumných výsledkov vyplýva výzva ku tomu, aby aj slovne aj prakticky podporovali nápady členov tímu na nové a vylepšené riešenia, výrobky, služby a pracovné postupy a aby vytváraním príslušných pracovných podmienok povzbudzovali tímy ku tomu, aby boli kreatívne a inovatívne a vytvárali si tímové štandardy chovania podporujúce kreativitu a inovácie<sup>(89)</sup>.

### **52.8 Povzbudzovanie reflexivity**

Ukazateľom kreativity a inovácií v pracovných tímoch je reflexivita. Tímová reflexivita je rozsah, v ktorom členovia tímu spoločne uvažujú o tímových úlohách, stratégiách a procesoch, rovnako ako o širšom prostredí organizácie a v súlade s výsledkami týchto spoločných úvah ich aj upravujú ( West, 1996 , podľa West a Sacramento , 2008 ).

Učenie sa z chýb, kreativita a inovácia budú prebiehať len tam, kde členovia tímu dôverujú úmyslom druhých členov, t. j. tam, kde dobre mienená akcia nepovedie k trestu alebo odmietnutiu tímom.

### **52.9 Tímové vedenie a štýl vedenia podporujúci kreativitu a inovácie**

Lídri tímov, ktorí vyjasňujú úlohy tímu tým, že odovzdávajú členom tímu pokyny a stanovujú priority, hlavné smery a štandardy, sú vo vedení kreatívnych a inovatívnych tímov omnoho efektívnejší. ( Yukl a kol. 1990 )<sup>(90)</sup> Dá a predpokladať, že podobne efektívnymi budú aj kňazi, ktorí

pri apoštoláte, predevanjelizácii, evanjelizácii a pastorácii budú konštruktívne spolupracovať s farskými apoštolskými tímami ( FAT ).

### 52.10 Konštruktívne zvládanie konfliktov a nesúhlasu v tímoch<sup>(8)</sup>

Konflikty, ktoré sa vzťahujú ku úlohe, môžu vzniknúť zo spoločného tímového zamerania na kvalitu vykonávania úlohy v spojení so zdieľanými tímovými cieľmi.<sup>(91)</sup> Konštruktívny spor vzhľadom ku plneniu úloh môže zvyšovať kreativitu a kvalitu rozhodovania.<sup>(28)</sup> Môže viesť aj ku prehodnoteniu a prispôsobeniu status quo, cieľov, stratégií a procesov ku danej situácii. Aby menšinový nesúhlas ovplyvňoval kreativitu a inovačné procesy, je nevyhnutná vysoká interakcia členov tímu, zdieľanie informácií a vplyv členov tímu na rozhodovanie<sup>(92)</sup>.

### 52.11 Premostenie naprieč tímov<sup>(93)</sup>

Sila tímovej práce v organizáciách spočíva v zapojení všetkých členov organizácie do toho, aby prispievali svojimi schopnosťami a znalosťami ku kreativite a inováciám, ktoré tímové stmelenie umožňuje.<sup>(94)</sup> Komunikácia naprieč tímom napomáha tvorivosti a inováciám spájaním rôznych nápadov a vzorov pozbieraných z rôznych funkčných oblastí.<sup>(95)</sup> Jedným zo spôsobov, ako by mohol tím zlepšiť vzťahy s ostatnými tímami, je že si **stanoví toto zlepšenie ako jednu z hlavných úloh.**<sup>(96)</sup>

Aby manažéri a lídri tímov povzbudili kreativitu a inovácie prameniace z prekleňovania odlišností, je potrebné, aby **vytvárali "mosty", t.j. podporovali odlišné tímy v tom, aby pracovali spoločne, zdieľali najlepšie postupy, vyvíjali spoločné projekty ...**<sup>(97)</sup>

Dôležité je taktiež to, aby manažéri odmeňovali spoločnú prácu tímov a utvárali vo vnútri organizácie spoločnú identitu jednotlivým tímom nadradenú<sup>(98)</sup>.

## 52.12 Hlavné zásady pre podporu tímovej kreativity a inovácií<sup>(99)</sup>

- I. Tímová úloha musí byť úplná. To značí :
  - je týmom vnímaná ako významná úloha pre organizáciu, alebo širšiu spoločnosť
  - na členov tímu kladie rozmanité požiadavky a vyžaduje od nich, aby užívali svoje znalosti a schopnosti vo vzájomnej závislosti
  - poskytuje príležitosť pre sociálny kontakt medzi členmi tímu
  - poskytuje príležitosť pre učenie , rozvoj zručností a rozvíjanie úlohy
- II. Tému má byť poskytnutý čas a priestor pre kreativitu, t.j. pre tvorbu nápadov na nové alebo zlepšené výstupy, produkty či spôsoby práce
- III. Je potrebné zvyšovať úroveň tímového bezpečia a integrácie schopností tímu
- IV. Je potrebné, aby členovia tímu aj kolektívne rozvíjali schopnosti a zručnosti pracovať dobre ako tím, povzbudzovali integrujúce tímové procesy a uistovali sa, že inovujú efektívne.<sup>(16)</sup> To značí:
  - priebežne vysvetlovať a zaisťovať záväzok člena tímu ku zdieľaným cieľom
  - povzbudzovať zdieľanie informácií, pravidelnú interakciu členov tímu a zdieľaný vplyv na rozhodovanie
  - klásť vysoký dôraz na kvalitu
  - poskytovať kreativite a inováciám praktickú podporu ( čas, peniaze a spoluprácu
  - povzbudzovať členov tímu ku tomu, aby pravidelne premýšľali a adaptovali svoje ciele, stratégie a postupy a vedome a priebežne zlepšovali svoje pôsobenie ako tím.

Pre zlepšenie kreatívneho myslenia môžeme <sup>(28)</sup>:

2. upraviť vhodné prostredie
3. posilniť motiváciu
4. opustiť ťažkopádne myslenie
5. používať viac flexibilné myslenie
6. využívať viac skupinové premýšľanie

7. obmedzovať kritičnosť
8. pozitívne argumentovať
9. využívať viac pozitívne emócie
10. učiť sa stratégiu a taktiku využívania tvorivosti
11. cvičiť tvorivé prístupy( môžeme sa ich naučiť, alebo prehľbiť)
12. rozložiť problém na dielčie časti a riešiť problém po častičkách
13. predkladať podnecujúce otázky

pomocou „odloženého úsudku“ využívať aj pomoc podvedomia

### 52.13 Diverzita tímových rolí

#### Tímové role

Pre dobrý tímový výkon je veľmi potrebná kvalita členov tímu. Je dôležitých týchto deväť tímových rolí ( Belbin , 2003 ) <sup>(100)</sup> :

#### **Role a popisy + prínosy role**

**Inovátor** - kreatívny, imaginatívny, neortodoxný, rieši ťažké problémy

**Vyhľadávač zdrojov** - extrovert, nadšený, komunikatívny. Skúma príležitosti, rozvíja kontakty.

**Koordinátor** - Zrelý , sebaistý, dobrý predsedajúci. Ujasňuje ciele, podnecuje rozhodovanie, dobre zastupuje.

**Formovač** - Vyzývavý, dynamický, darí sa mu pod tlakom. Má ťaľh a odvahu prekonávať prekážky.

#### **Prípustné slabiny**

Ignoruje detaily, na efektívnu komunikáciu je príliš zahľbený

Príliš optimistický. Stráca záujem, keď prvotné nadšenie pomínie

Môže byť vnímaný ako manipulatívny. Svoju vlastnú prácu prenáša na ostatných.

Môže ostatných provokovať. Zraňuje city ľudí.

**Vyhodnocovač** - Triezvy, strategický a náročný. Vidí všetky možnosti. Presne usudzuje.

Chýba mu ťah a schopnosť inšpirovať druhých. Príliš kritický.

**Týmový pracovník** - Vnímavý a diplomatický. Načúva, buduje, bráni treniciam, ukludňuje vody.

Nerozhodný v rozhodujúcich (kritických) situáciách.

**Realizátor** - Ukáznený, spoľahlivý, konzervatívny a schopný. Mení myšlienky v praktické činy.

Čiastočne neohybný. Pomaly reaguje na nové možnosti.

**Dotahovač** - Usilovný, svedomitý starostlivý, vyhľadáva chyby a zanedbávania. Fodržuje termíny.

Náchylný ku prehnanej starostlivosti. Neochotný delegovať

**Špecialista** - Cieľavedomý, iniciatívny, oddaný veci. Poskytuje znalosti a schopnosti, ktoré sú v ponuke vzácne.

Prispieva len v úzkej oblasti. Obširne sa zaoberá detailami.

Rovnováha tímových rolí je charakteristická pre vysoko výkonné tímy. Pri utváraní a formovaní kreatívnych tímov sa najčastejšie postupuje tak, že sa vezme už existujúci tím a ten sa urobí kreatívnejším.

Kreatívne schopnosti v tíme sú zastúpené predovšetkým rolou Inovátora a rolou Vyhľadávača zdrojov.<sup>(101)</sup> Inovátora je možné považovať za člena tímu špecializovaného na tvorbu myšlienok.<sup>(102)</sup>

Vyhľadávač zdrojov inklinuje k vyzdvihovaniu fragmentov nápadov druhých a ich rozvíjaniu a skúmaniu zdrojov mimo tímu.<sup>(103)</sup> Konverzáciu zručne riadi tak, aby dosahoval kreatívne výsledky.<sup>(104)</sup>

## 52.14 Potreba obhajoby tvorivého riešenia problému

**Od tvorivých ľudí sa očakáva diplomatický spôsob presadzovania nového, ktoré nie vždy vyhovuje konzervatívne mysleniu.**

Ako úspešne obhajovať nové :

1. Pozitívne diskutujte o nových nápadoch s poukazovaním na ich výhody
2. Pozorne počúvajte námietky zodpovedných ľudí a snažte sa ich konštruktívne zohľadniť pri riešení problému
3. Doplňujte svoje návrhy vhodnými skutočnými údajmi
4. Nie ste povinní odpovedať na každú negatívnu kritiku
5. Silným argumentom inovácie je jej humánna stránka

Ak neuspějete hneď, nevzdávajte to. Po „odležaní“ nápadu, a dotvorení, ho môžete predložiť znova.

## 52.15 Možnosť pozitívneho ovplyvnenia medzil'udských vzťahov

Pravidlá trvalého priateľstva:

- Na priateľstvo nešetríte časom
- Dívajte sa na druhých láskyplne
- Snažte sa lásku a priateľstvo viac dávať, ako brať
- Nesnažme sa násilu meniť našich priateľov
- Pozitívna sila, ktorá lieči, vyviera z pochopenia a lásky

Pre zlepšovanie medzil'udských vzťahov v skupine, v tíme sú vhodné tvorivé tréningy týchto vzťahov. Napríklad:

1. Tréning kooperácie, spolupráce vnútri spoločenstva
2. Tréning komunikácie, ktorá má byť akceptujúca, aj empatická, i otvorená a úprimná a je základom pre efektívne vyjednávanie<sup>(21)</sup>

3. Tréning na tvorbu pozitívnej, tvorivost' podporujúcej skupinovej klímy, ktorá sa vyznačuje spoluprácou, pozitívnou súťaživosťou, individuálnou prácou, spoločným prijímaním hodnôt, cieľov; pozitívne konštruktívne polemiky, zameranie a sústredenie sa na problémy, úlohy.<sup>(21)</sup>

Tvorivá práca v skupine sa snaží o výkon, aj radostné, motivujúce a príjemné prežívanie.

Pre vytvorenie citovo prijateľnej, povzbudzujúcej klímy, atmosféry v skupine pomáhajú aj napr. Rogersove zásady:

- Sústredenie sa na problém – O čo mi hlavne ide, čo teraz robím, čo riešim?
- Kongruencia – Som ku sebe dost' otvorený, úprimný, kritický? Nepredstieram si nič, nenahovám?
- Empatia – Ako sa cíti ten druhý, ku ktorému hovorím, s ktorým tvorím vzťahy? Rozumiem mu? Cítim s ním? Ako sa ja so sebou cítim?
- Akceptácia – Dostatočne prijímam a beriem vážne ostatných ľudí? Plním svoje sľuby?
- Vnútorne hodnotenie – V prvom rade ja sám seba musím čo najobjektívnejšie hodnotiť, a snažím sa byť ku sebe objektívny pre to, aby som išiel dopredu.

Pri vytváraní konštruktívnej atmosféry v spoločenstve pomáha aj schopnosť vcítienia sa – empatie. Je to identifikácia s osobou. Je to niečo podobné, ako identifikácia s objektom, a personifikácia.<sup>(21)</sup>



### 52.15 Efektivita tímu<sup>(16)</sup>

Kritériá efektivity tímu:

- \* do akej miery splňajú výkony kreatívneho tímu úlohy a požiadavky zadávateľov
- \* do akej miery kreatívne skúsenosti tímu pomohli ku pohode a rozvoju tímu
- \* do akej miery skúsenosti tímu pomáhajú k rozvoju organizácie
- \* do akej miery tím chráni hodnoty organizácie

### 52.16 Spiritualita pracoviska a spoločenstva

Dôležité sú aj prvky ako:

- \* Dôvera - v podobe presvedčenia členov tímu, že sa budú jednotlivci aj tým úprimne snažiť plniť záväzky k tímu aj keď sa vyskytne iná príležitosť, zdanlivo výhodná k porušeniu týchto záväzkov. Zároveň dôvera v tíme pomáha pozitívne riešiť všetky prípadné konflikty súvisiace s tímovou úlohou, tímovými vzťahmi a tímovými procesmi.
- \* Kreativita - Dá sa očakávať, že organizácie s výraznou pozitívnou spiritualitou budú mať špeciálne prostredie, ktoré bude kreativitu členov podporovať. Kreativita zároveň pomáha utlmovať prípadné konflikty v tíme.
- \* Rešpekt - je spojený s dodržovaním dohôd a so v zájomným serióznym prístupom

Súhrn

Pre budovanie, udržovanie a rozvoj kreatívnych tímov a zlepšovanie ich činností je potrebné, aby lídri a manažéri zabezpečovali a podporovali <sup>(105)</sup>:

- \* orientáciu všetkých členov tímu na strategické zámery organizácie
- \* zdieľanie tímovej vízie
- \* súdržnosť medzi členmi tímu
- \* organickejšiu vnútornú štruktúru tímu

- \* parcitipatívne bezpečie
- \* vnútorne motivujúcu tímovú úlohu
- \* oddelenie tvorby nápadov od ich hodnotenia
- \* diverzitu a kvalitu schopností a predpokladov členov tímov
- \* utváranie ovzdušia vzdelávania a rozvoja
- \* utváranie ovzdušia pre kreativitu a inovácie
- \* povzbudzovanie reflexivity, tj. oddychového času určeného ku spoločnému tímovému zvažovaniu pracovných návykov, cieľov, procesov a výstupov ku plánovaniu zmien, k ich zavádzaniu a opätovnému zvažovaniu
- \* konštruktívnemu zvládaniu konfliktov a nesúhlasu vo vnútri tímu
- \* poskytovanie organizačných odmien za kreativitu a inovácie ( aspoň morálne )
- \* dobré väzby a komunikáciu medzi všetkými členmi tímov v organizácii
- \* orientáciu členov tímu na vzájomnú dôveru, rešpekt a tímovú spokojnosť

## 53. KREATIVITA A INOVÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

### 53.1 Inovácia

Kreativita je teda zdrojom nových a užitočných myšlienok, nápadov a návrhov zmien. Inovácia je potom procesom realizácie kreatívnych myšlienok, nápadov a zmien.<sup>(106)</sup>

*" V posledných rokoch je však pojem inovácie vzťahovaný nie len ku výrobkom a službám, ktoré organizácie poskytujú, ale taktiež ku organizačným zmenám, podmieňujúcim pužnosť a adaptívnosť organizácie a jej schopnosti ako:*

- \* *vyvíjať nové výrobky a služby*
- \* *zavádzať a vyvíjať nové technológie, postupy*

- \* **produkovať vysoko efektívne**
- \* **uspokojovať potreby klientov vďaka inováciám a stálemu zvyšovaniu kvality**
- \* **rýchle a pružné uplatňovanie výrobkov a služieb na trhu"** ( voľne podľa: Franková, 2004 )

**V Cirkvi môže ísť o nové spôsoby ohlasovania Evanjelia, a nové postupy při tomto ohlasovaní. Je dobré hľadať aj vysoko efektívne riešenia spôsobov a postupov ohlasovania Evanjelia.**

Typy inovácií ( Franková , 2004, s. 142)

- \* **inovácie napodobňovacie** - uplatňovanie riešení vymyslených alebo odskúšaných inde
- \* **inovácie originálne** - uskutočnenie úplne nových myšlienok a nápadov

### 53.2 Inovačný proces<sup>(107)</sup>

Hlavné fázy	Účinné postupy
Produkovanie myšlienok	Zapojenie jednotlivcov aj tímov do procesu produkovania myšlienok. Zmyslom tohto procesu je zlepšovanie stávajúcich produktov a služieb a vytváranie nových.
Zber myšlienok	Zapojenie tímu do zberu, preverovania a hodnotenia myšlienok.
Rozvíjanie a implementovanie finálnych myšlienok	Zapojenie tímov do vylepšovania a rozvíjania myšlienky, pokiaľ organizácia nezíska prvú odozvu od spokojných klientov.

### 53.3 Základné prvky a rysy organizačných invácií<sup>(108)</sup>

Inovačné prvky	Charakteristické rysy
Vytvorenie myšlienky	Nové znalostné formy okolo základných nazretí do problematiky, rozšírenie jestvujúcich porozumení alebo spontánna kreativita umožnená individuálnou genialitou a komunikáciou s ostatnými
Prvotná aplikácia	Myšlienky sú prvý raz koncepčne otestované formou prototypov alebo vzoriek, a diskusiami s ostatnými, oslovením zákazníkov, klientov alebo technických odborníkov.
Určenie realizovateľnosti	Otázky praktičnosti a finančnej hodnoty sú preverené formálnymi štúdiami realizovateľnosti, ktoré určujú potenciálne náklady a výhody a takisto potenciálne pole použitia
Finálna aplikácia	Nový produkt je daný na použitie alebo predaj, nový proces je riadne zavedený do prevádzkových režimov

Organizácie, ktoré zamerali svoju stratégiu na inovácie, môžu uplatňovať zmeny a novinky vytvorené alebo aj vyskúšané inde ( napodobňovacie inovácie ) alebo môžu uskutočňovať myšlienky a nápady úplne nové ( originálne inovácie ).( volne podľa Franková , 2011 )<sup>(109)</sup>

Schopnosť organizácie produkovať nové a učiť sa nové patrí ku najviac udržateľnej konkurenčnej výhode ( volne podľa : Hamel a Prahalad, 1989 )

Pre inteligentné organizácie je totiž nie cieľom konkurenčná imitácia ,  
ale **konkurenčná inovácia** .<sup>(110)</sup>

Pre vytvorenie tejto konkurenčnej výhody je okrem kreativity, flexibility,  
zlepšovania schopností a učenia sa novému je potrebné ešte <sup>(111)</sup>:

- \* prebudiť organizáciu z pasivity a vytvoriť v organizácii pocit naliehavosti
- \* rozvíjať zameranie na Pána, na veriaceho a na možného nového veriaceho na každej úrovni organizácie
- \* pomáhať veriacim získavať patričné zručnosti
- \* absorbovať výzvy
- \* stanoviť jasné rozvojové mýľniky a hodnotenie alternatív

Konkurenčná výhoda môže byť vďaka stratégii rozvíjania kreativity v organizácii získavaná aj v rámci stávajúcej organizácii aj vďaka <sup>(16)</sup>:

- \* sústred'ovaniu aktivít do projektov
- \* zvyšovaniu a rozvíjaniu profesionality a kompetentnosti
- \* provokácia a inšpirácie pomocou vytyčovania náročných štandardov
- \* partnerstva ( spolupráce ), ktoré zastáva funkciu odbornej praxe
- \* výkonu spočívajúcemu v dosahovaní nastavených štandardov

Od organizácie sa zároveň vyžadujú tieto schopnosti <sup>(16)</sup>:

- \* angažovať alebo vychovávať vynikajúce vodcovské osobnosti
- \* angažovať alebo vychovávať všestranne pripravených manažérov
- \* aplikovať všestranne pôsobiace motivátory
- \* dobre využívať a podnecovať sebavzdelávanie
- \* dobre využívať koučing
- \* budovať morálne vedomie a povedomie o ekologických trendoch
- \* predovšetkým utvárať v organizácii spiritualitu prostredia, v ktorej je podporovaná kreativita, učenie a inovácie.

Znalosti sú centrom kreativity a inovačných aktivít, upozorňuje Leonard-Barton ( 1995, podľa Roffe , 1999 ) a zavádza pojem " kreatívne brúsenie",

ktoré označuje spojovanie rôznych znalostných báz prostredníctvom otvorenej diskúzie medzi jedincami či tímami s odlišnými stanoviskami.<sup>(112)</sup>

Ak potenciálny konflikt úspešne zvládnu, výsledkom môžu byť nové nápady a nárast organizačnej kreativity a inovácií.<sup>(113)</sup>

### 53.4 Inovatívna organizácia

Organický typ organizácie je schopný prispôbiť sa nestabilným podmienkam, v ktorých sa neustále objavujú nové a neobvyklé problémy.<sup>(16)</sup> Prístup organizácií, ktoré inovujú možno nazvať **integračným prístupom**. Tento prístup sa vyznačuje ochotou vnímať zmenu ako príležitosť na zlepšenie ( teda nie ako ohrozenie ), vidieť problémy ako celok, a pre riešenie využívať aj doterajšie znalosti.

Jeden z výskumných projektov vedený odborníkmi ukázal, že vynikajúce organizácie sú skvelé predovšetkým v týchto základných prístupoch a činnostiach<sup>(114)</sup>:

- \* nástroje nenahradzujú myslenie
- \* intelekt neprevažuje nad múdrosťou
- \* analýza nebráni činnosti
- \* dôraz je na najvyššej kvalite
- \* svojim zamestnancom načúvajú a chovajú sa ku nim ako ku dospelým
- \* sú vytrvalí
- \* v zložitom svete udržujú jednoduchosť

### Typické rysy tých organizácií, ktoré sú schopné víziu inovatívnej organizácie aj uskutočniť<sup>(115)</sup> :

- I. Viditeľný záväzok a angažovanosť vrcholového vedenia - je to potrebné preukazovať tým, že manažéri a lídri dokážu pre kreatívnu a inovatívnu prácu zaistiť potrebné podmienky a zdroje.<sup>(16)</sup>
- II. Prostredie podporujúce tímovú prácu a inovácie - sa vyznačuje otvorenosťou, ochotou poskytovať zamestnancom relevantné informácie a vzdelávanie a podporou ich účasti v kreatívnom myslení, v riešení problémov a v prijímaní rozhodnutí.<sup>(116)</sup> Tieto prvky uplatňované súčasne prispievajú ku vytvoreniu takého prostredia, v ktorom sa darí novým myšlienkam a nápadom i realizácii významných zmien.<sup>(117)</sup>
- III. Tolerancia voči neúspechu vyvažujúca ochotu brať na seba riziká<sup>(118)</sup> Kreativita a inovácie sú s rizikom úzko spojené a riziko znamená možnosť dosiahnuť úspech, ale aj možnosť dopustiť sa chýb a zažiť neúspech.<sup>(119)</sup> Chyby a neúspechy by mali byť identifikované a analyzované s cieľom poučiť sa, nikdy nie trestať.
- IV. Otvorená a konštruktívna komunikácia - predstavujúca neobmedzený tok informácií, ktorý umožňuje kombinovať úlomky informácií, kreativitě a inováciám mimoriadne napomáha.<sup>(120)</sup> Pri poskytovaní zdrojov, informácií a podpory je teda dôležitá komunikácia vertikálna, tak isto aj komunikácia laterálna.<sup>(16)</sup>
- V. Pružná organizačná štruktúra - Každý člen organizácie pozná globálny zámer organizácie a stimulačné faktory, ktoré naň pôsobia, a rozumie základným strategickým zámerom vedenia.<sup>(121)</sup> Zároveň je tu zjavná i možnosť stáleho kontaktu s vrcholovými manažérmi.

### Tri charakteristiky organizácií, ktoré zvládajú zmenu čo najefektívnejšie ( Barlett a Ghoshal, 1990, podľa Roffa, 1999 ):

- \* rozvoj a komunikácia jasnej a celistvej organizačnej vízie
- \* efektívne riadenie ľudských zdrojov tak, aby dochádzalo k prepájaniu osobných cieľov s cieľmi organizácie

\* integrácia jednotlivých činností do širokej organizačnej agendy  
Proces učenia sa novému i proces zmeny je potrebné dobre pripraviť  
a zdokumentovať.<sup>(122)</sup>

### **53.5 Kreativita a inovácie na organizačnej úrovni**

**Kreativita a konštruktívne inovácie vyzdvihujú úroveň organizácií.**

### **53.6 Kľúčové faktory ( Woodman, Sawyer a Griffin, 1993 ):**

- I. Organizačná kultúra
- II. Organizačná atmosféra
- III. Štýl vedenia
- VI. Organizačné zdroje
- V. Organizačné štruktúry a systémy vrátane odmeňovania

### **53.7 Organizačná kultúra**

Túto kultúru je možné chápať ako<sup>(123)</sup>:

- a ) Súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem chovania
- b ) Zdieľanie tohto súboru v rámci organizácie
- c ) Tento súbor sa prejavuje v myslení, cítení a chovaní členov organizácie  
a v artefaktoch ( t.j. vo výtvoroch ) materiálnej a nemateriálnej povahy

Za prvky kultúrneho systému organizácie sú najčastejšie považované<sup>(16)</sup>:

\* Základné presvedčenie - sú to zafixované predstavy o fungovaní reality, ktoré ľudia v organizácii považujú za úplne samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. Fungujú celkom automaticky a sú veľmi stabilné a odolné voči zmene ( Lukášová , 2010 )



- \* Hodnota - je to, čo je jedincom alebo skupinou považované za dôležité
- \* Skupinové normy chovania - sú nepísané pravidlá či zásady chovania v určitých situáciách, ktoré skupina ako celok akceptuje.  
( Lukášová , 2010 ) Pre organizáciu majú skupinové normy chovania zásadný význam. Vymedzujú chovanie, ktoré v organizácii je a nie je prijateľné, čím regulujú každodenné chovanie pracovníkov a zaisťujú stabilné a prvdídateľné prostredie. ( Lukášová, 2010 )
- \* Postoje - sú chápané ako produkty hodnotenia a rozumie sa nimi vzťah k určitému objektu: osobe, veci, udalosi alebo problému. ( Lukášová,2010)
- \* Artefakty materiálnej povahy - napr. architektúra budov a materálne vybavenie organizácie
- \* Artefakty nemateriálnej povahy - vnútorný jazyk organizácie ( slang ), zvyky, rituály, ceremoniály,ustálené vzorce chovania, hrdinovia ( poskytujú modelové chovanie a podporujú motiváciu pracovníkov ( Deal a Kennedy, 1982 ))

Organizačná kultúra podporujúca kreativitu a inovácie " **usiluje o to, aby manažér bol inšpirujúcou vodcovskou osobnosťou** ", ktorá uplatňuje kreatívny štýl riadenia a vedenia, ktorá uznáva a oceňuje dosiahnuté výsledky, tak predovšetkým kreatívne a inovatívne myslenie a chovanie jednotlivcov aj pracovných tímov. <sup>(16)</sup>

Pre zachovanie čo najvyššej kapacity organizácie pre zmenu je potrebné udržiavať konštruktívne napätie , teda ani nie veľmi vysoké ( vysoký stres bráni učeniu a adaptácii ), ani veľmi nízke ( vedie k apatii a ku nenáležitému sebauspokojeniu ). Organizačná kultúra podporujúca kreativitu a inovácie vedie ku vysokej kapacite organizácie pre zmenu, pretože udržiava vo vnútri organizácie konštruktívne napätie. ( Franková, 2004 )

Špecifický obsah organizačnej kultúry podporujúcej kreativitu a inovácie utvárajú manažéri aj tím, že formujú, rešpektujú a presadzujú normy chovania zodpovedajúce špecifickým hodnotám. ( Franková, 2004 )

Sociálne-psychologická atmosféra podporujúca iniciatívu vedie k proaktívnemu prístupu k práci, má pozitívny vzťah k organizačnému výkonu a podporuje ho. <sup>(124)</sup>

Členov organizácie vedie ku tomu, že z vlastného rozhodnutia vyhľadávajú aktivity, ktoré prinášajú organizácii osoh, iniciatívne zahajujú ich realizáciu a v uskutočňovaní a doshovaní týchto aktivít sú zodpovední, výkonní a vytrvalí ( Baer a Frese , 2003) Predchádzajú tak negatívnym okolnostiam a vplyvom, ktoré by mohli výkon ohroziť alebo poškodiť, lepšie plánujú a sú aktívnejší v získavaní užitočných informácií (Wall, Jackson a Davids , 1992)

Pre dosahovanie takejto atmosféry je potrebné, aby manažéri organizácie<sup>(16)</sup>:

- \* povzbudzovali osobné iniciatívy členov organizácie a iniciatívu tímov
- \* viedli členov organizácie a tímy k zodpovednosti za vykonávanú prácu a jej výsledky
- \* viedli členov organizácie a tímy ku tomu, aby pracovali s nasadením
- \* viedli členov organizácie a tímy ku tomu, aby pri práci na svojich nápadoch smerovali ku konečnému cieľu, t.j. ku prakticky uskutočniteľnej a užitočnej inovácii

Sociálne-psychologická atmosféra podporujúca psychologické bezpečie vedie ku otvoreným a dôverou naplneným medziľudským kontaktom a podporuje ich.<sup>(16)</sup>

Pre dosiahnutie sociálno-psychologickej atmosféry podporujúcej bezpečie je potrebné, aby manažéri<sup>(125)</sup>:

- \* povzbudzovali otvorenú komunikáciu na všetkých úrovniach organizácie i naprieč týmito úrovňami
- \* vytvárali podmienky pre neformálne stretnutia členov organizácie a tímov, a to vo vnútri organizácie a zároveň mimo jej prostredie
- \* overovali si pomocou spätnej väzby, či otvorené prejavy ( konštruktívnej kreativity) členov organizácie a tímov sú chápané ako prínos a skutočne nie sú trestané, či už zjavne alebo skryte
- \* overovali si pomocou kvalitnej spätnej väzby, či niektoré skutočnosti a postupy v organizácii nevzbudzujú v niektorých členoch a tímoch pocity ohrozenia

Organizácia, ktorá svojim členom poskytuje psychologické bezpečie , sa viac učí, lepšie využíva kreatívny potenciál svojich členov a dosahuje inovácie, pretože jednotlivci aj tímy ochotnejšie prijímajú riziká spojené s novými myšlienkami a nápadmi aj s ich uskutočňovaním. ( West, 1990 )

Atmosféra psychologického bezpečia dosahuje tieto efekty ( Baer, Frese, 2003 ):

- \* nesie viacej klúdu a pohody a umožňuje pracovníkom lepšie sa koncentrovať na pracovné aktivity
- \* prináša nižší stupeň rizika spojeného s predkladaním nových myšlienok
- \* umožňuje intenzívne tímové učenie
- \* vedie ku vyššej úrovni pracovného zapojenia a nasadenia a ku vynaloženiu väčšieho úsilia
- \* umožňuje hladkejšiu spoluprácu a rýchlejšie riešenie problémov
- \* umožňuje nachádzať výhodnejšie alternatívne postupy

Ak je organizačná kultúra podporujúca kreativitu a inovácie pre organizáciu strategicky významná, je potrebné, aby sa manažéri zamerali aj na <sup>(126)</sup>:

I. Výber manažérov s kreatívnym potenciálom - aby sa na riadiace pozície dostávali pracovníci, ktorí majú kreatívny potenciál, t.j. sú schopní inšpirovať ostatných, podporovať kreativitu a dosahovanie inovácií, vytvárať potrebné podmienky, uplatňovať kreatívny štýl riadenia a vedenia ľudí a byť pozitívnym príkladom (Franková , 2004 )

II. Kreatívny štýl riadenia a vedenia ľudí - jeho základnou charakteristikou je spolupráca , pri ktorej sú prioritami <sup>(127)</sup> :

- ciele (oproti dôrazu na procesy a prostriedky činnosti )
- zjednocovanie cieľov riadiacich a riadených pracovníkov ( oproti dôrazu na zjednocovanie techník a postupov )
- vyhľadávanie podnetov ( oproti obmedzovaniu a regulovaniu podnetov )

- otváranie možností ( oproti obmedzovaniu možností )
- anticipovanie príležitostí ( oproti reagovaniu na problémy )
- ochota prijímať riziko ( oproti alibizmu )
- pozitívna stimulácia ( oproti sankciám )

III. Provokatívne, ambiciózne ciele - majú zodpovedať stratégiu organizácie. Ich vyhľadávanie patrí ku kľúčovým úlohám manažérov. Provokatívny cieľ stavia pre členov organizácie výzvu, s ktorou sa môžu identifikovať.<sup>(16)</sup> Táto identifikácia vedie ku tomu, že pracovník vníma cieľ organizácie ako cieľ individuálny a súčasne možnosť byť pre organizáciu prínosom.. ( Franková , 2004 )

VI. Pozitívny príklad - má vysoký stimulačný efekt.<sup>(128)</sup> Manažér má byť pozitívnym príkladom hlavne pri voľbe cieľov, pri hľadaní alternatívnych postupov dosahovania týchto cieľov, pri riešení problémov, pri zvládaní ťažkostí a pod. ( Franková ,2004 ) Manažéri by mali tiež vedieť , ako kreativitu dosahovanie inovácií podporovať a čo urobiť pre to, aby sa efekt organizačnej kultúry podporujúcej kreativitu a inovácie mohol naplno prejaviť. ( Franková, 2004 )

### 53.8 Organizačná atmosféra

Atmosféra v organizácii je atribútom organizácie, ovzduším, čo jestvuje vo vnútri organizácie ako sociálno-psychologické prostredie. Mnohí bádatelia vymedzujú koncept atmosféry ako chovanie , postoje a pocity spojené so životom v organizácii, t.j. sú obecné a majú tendenciu objavovať sa často u členov organizácie, keď sa dostanú do podobnej situácie.<sup>(16)</sup> Sú to vlastne opakované vzorce chovania, postojov a pocitov. Organizačná atmosféra je ovplyvňovaná organizačnou kultúrou.

A na organizačnú atmosféru a organizačnú kultúru majú zásadný vplyv **vzťahy vo vnútri organizácie a navonok voči okoliu.**

Z veľkých výskumných projektov sa vynoril nasledujúci obraz kreatívnej organizačnej atmosféry v inovatívnej organizácii ( Ekvall , 2008 ):

- \* členovia inovatívnej organizácie prežívajú svoje povolania ako vyzývajúce a zmysluplné
- \* maximálne sa stotožňujú s aktivitami a cieľmi organizácie
- \* vidia, že ich vlastné potreby stimulácie a rastu môžu byť uspokojované v rámci činnosti a úloh organizácie
- \* snažia sa dosahovať úspech organizácie zvažovaním rôznych zlepšení a návrhov nových potenciálnych riešení
- \* v inovatívnej organizácii prebieha mnoho diskusií
- \* uskutočňuje sa stála výmena myšlienok
- \* inovatívna organizácia disponuje bohatstvom myšlienok a nápadov
- \* intenzívna tvorba myšlienok a nápadov a množstvo diskusií vytvára prostredie, v ktorom členovia organizácie nachádzajú podnety, ktoré ďalej zvyšujú vnímanie práce ako výzvy
- \* tvorba a diskusia prebiehajú v atmosfére otvorenosti, rešpektu a dôvery
- \* ľudia získavajú rýchlu spätnú väzbu
- \* podpora myšlienok je vždy prítomná a vedie ku psychologickému pocitu bezpečia a radosti z konštruktívneho diskutovania myšlienok
- \* prípadné prejavy opozície sa v inovatívnej organizácii vyskytujú na kognitívnej ( myšlienkovvej ) úrovni
- \* inovácie začínajú novými myšlienkami a tie sa objavujú ľahko v hravej atmosfére, v ktorej prebieha hravá, uvoľnená výmena myšlienok, často s dostatkom humoru.
- \* kreativita a inovácia vyžadujú rozsiahly a bohato štrukturovaný prísun informácií z vonkajška a intenzívne prúdenie myšlienok informácií medzi odlišnými organizačnými jednotkami a funkciami
- \* zvyšuje sa objavovanie problémov a príležitostí ku zlepšovaniu
- \* jedinci si trúfajú zamerať sa na zmeny prinášajúce riziko, pretože prípadný nezdar nie je synonymom pre osobnú katastrofu

### 53.9 Štýl vedenia podporujúci kreativitu

Kreativitu podnecuje participatívny, kreatívny štýl riadenia a vedenia ľudí. Za kľúčový faktor pri vedení kreatívnych osobností manažermi a lídrami sa považuje predovšetkým **tvorba vodcovskej vízie**, ktorou je transcendentný cieľ, ktorý predstavuje zdieľané hodnoty, má morálny podtext, poskytuje význam a odráža to, čo by organizácia v budúcnosti mohla a mala byť ( Locke a Kirkpatrick , 1995 ) **Víziu treba efektívne komunikovať a stále povzbudzovať zamestnancov k mysleniu a jednaniu nad rámec súčasného stavu a to od najvyššiu až po najnižšiu úroveň riadenia.**

Kreatívny manažér je taký manažér, ktorý vedie podriadených ku tomu, aby sa chovali kreatívne.<sup>(129)</sup>

Chovanie manažéra, ktoré povzbudzuje kreativitu a kreatívnu atmosféru je silno orientované na zmenu, na ľudí a na vzťahy s primeranou mierou slobody.<sup>(16)</sup>

Kreatívne typy manažérov<sup>(16)</sup>:

- \* majú plány a ideje, ktoré zdieľajú so svojimi podriadenými
- \* žiadajú svojich podriadených, aby prispievali ku riešeniu problémov
- \* rozpoznávajú nové konštruktívne myšlienky a podporujú ich
- \* podnecujú konštruktívne diskusie a prezentácie protichodných hľadísk
- \* osobné a emocionálne konflikty sa pokúšajú urovnávať
- \* majú schopnosť a využívajú ju pri vytváraní efektívnych pracovných skupín a tímov

### 53.10 Komponenty kreativity

Kreativita je funkciou troch zložiek<sup>(130)</sup>:

- **majstrovstva**, ktoré je chápané ako znalosť alebo oborové relevantné zručnosti, či už technické alebo procedurálne a intelektuálne
- **schopností kreatívneho myslenia**, ktoré určujú, ako flexibilne a imaginatívne pristupujú ľudia ku problémom.
- **motivácia**, ktorá je popisovaná predovšetkým ako vnútorné nadšenie riešiť problém a vedie ku omnoho kreatívnejším riešeniam než stimulácia, t.j. vonkajšie odmeny ako napr. peniaze

Šesť hlavných kategórií manažérskych praktík ovplyvňujúcich kreativitu<sup>(131)</sup>:

1. Výzva - je potrebné ľudí správne zaradiť podľa ich schopností
2. Sloboda - ľudia sú kreatívnejší, keď majú určitú slobodu v rozhodovaní, ako riešiť daný problém, avšak nie je potrebné, aby tento problém vybrali.
3. Zdroje - dva hlavné zdroje ovplyvňujú kreativitu: čas a peniaze. Je potrebné rozdeľovať tieto zdroje starostlivo. Kreativita často vyžaduje čas.
4. Rysy pracovného tímu - je potrebné vytvárať tímy vzájomne sa podporujúcich členov s rozmanitými pohľadmi a rozmanitým zázemím.

Tímy by mali mať tieto charakteristiky:

- členovia tímu zdieľajú tímový cieľ
- členovia tímu sú ochotní pomáhať tímovým kolegom v ťažkých obdobiach a nezdaroch

- členovia tímu sú schopní a ochotní rozoznávať jedinečné znalosti a hľadiská, s ktorými prichádzajú ostatní členovia.

5. Supervízne povzbudenie - mnohí kreatívni ľudia potrebujú pociťovať, že organizácii záleží na ich kreatívnej práci. Je dôležité poukazovať pomerne často na dôležitosť tvorivej práce tvorivého tímu. Tak, aby každý pokrok a výsledok, či už pozitívny, alebo potvrdzujúci potrebu zmeny strategického smeru tvorby riešenia, bol ocenený jako užitočný.
6. Organizačná podpora - vnútorná motivácia kreatívnych ľudí rastie, keď sú si vedomí toho, že ich oklie je pre svoju aj ich kreatívnu prácu nadšené. V oblasti najväčšieho nadšenia sa prejaví ich najväčšia kreativita. Organizácie podporujúce kreativitu dôsledne kreativitu oceňujú a odmeňujú, ale vyhýbajú sa „podplácaniu“ tvorivých ľudí.

### **53.11 Atribúty inovátorov**<sup>(132)</sup>

<b>charakteristika</b>	<b>Atribúty kreatívnych a inovatívnych jedincov</b>
Orientácia na potreby	Vynálezci sú väčšinou orientovaní na dosahovanie úspechov a nedostatok zdrojov ich vedie ku tomu, aby vyvíjali riešenia uspokojujúce potreby ľudí
Ambivert	Rovnováha medzi extrovertným a introvertným, napriek tomu, že sa prikláňa k introvernému
Obecné záujmy	Široký okruh záujmov
Inteligencia	Vysoká všeobecná inteligencia, pamäť a kapacita pre informácie a analýzu
Osobité usudzovanie	Autonómne posudzovanie a odolnosť voči tlaku okolia ku konformite v myslení



Živé zobrazenie	Schopnosť pritiahnúť pozornosť ku tomu, čo nebolo skôr rozpoznané alebo spozorované
Dosahovanie	Obzvláštny záujem o dosiahnutie úspechu pri problémoch, kde sú kľúčovým faktorom ich schopností
Zvedavosť	Dlhotrvajúca zvedavosť, schopnosť pozorovania a načúvania
Intuitívni a majúci predstavivosť	Schopnosť naladiť sa do intuitívnych pocitov a nechať fantáziu pracovať
Svedomitosť	Obetavý, oddaný a pracovitý
Kreatívne napätie	Schopný podržať mnoho myšlienok pohromade v kreatívnom napätí bez toho, že by došlo ku predčasnému rozhodnutiu, niekedy dokáže poskytnúť syntézu nesúrodých konceptov
Dlhodobé horizonty	Kvôli časovým horizontom pre radikálne inovácie niekedy podcení dĺžku časového obdobia nutného pre dosiahnutie úspechu
Nízke počiatkové náklady	Inovátori väčšinou pracujú s nízkymi nákladmi a snažia sa obmedziť svoje počiatkové riziká
Flexibilita rýchlosť	Vynálezca s podnikavým duchom navrhuje, testuje a produkuje rýchle, čím získava časové a výkonové výhody

Dostupnosť zdrojov Ak je podnikavý tvorca odmietnutý jedným zdrojom, hľadá iné zdroje, niekedy v kreatívnych kombináciách

### 53.12 Stabilizácia a rozvoj kreatívnych a inovatívnych ľudí

Pokiaľ sú kreatívne a inovatívne iniciatívy vítané, realizované a odmeňované, potom všetkých členov organizácie, tých viac aj tých menej kreatívnych to podnecuje ku tomu, aby svojimi nápadmi a inovatívnym chovaním ku tímovej a organizačnej kreativite a inováciám prispievali.<sup>(133)</sup>

Okrem získania, stabilizácie a rozvoja kreatívnych ľudí je potrebné, aby vrcholové vedenie organizácie zaistilo dostatočné zdroje pre realizáciu kreatívneho a inovatívneho chovania.<sup>(134)</sup> Medzi tieto zdroje patria<sup>(135)</sup>:

- dostatok času pre vývoj nových nápadov,
- relevantné odborné znalosti,
- dostatočné finančné prostriedky a materiálne zdroje
- systémy a procesy umožňujúce a podporujúce kreatívnu a inovatívnu prácu
- potrebné informácie
- dostupnosť tréningu a ďalšieho vzdelávania
- motivácia zamestnancov

Pre pozitívnu stimuláciu tvorivých ľudí sú vhodné aj:

- \* kontakty s kolegami poskytujúce intelektuálnu stimuláciu
- \* voľnosť pracovať v širokých oblastiach, ktoré kreatívnych jedincov zaujímajú, za predpokladu, že misia organizácie je im dobre ozrejmeneá a je v ohnisku ich zamerania.

Pre systematický rozvoj kreatívneho potenciálu organizácie je vhodné začať organizačným rozvojovým programom, ktorý zahŕňa objavovanie, rozvoj, tréning a podporu kreatívnych jedincov vo vnútri aj mimo organizácie, s orientáciou na misiu organizácie.

### 53.13 Organizačná štruktúra

Pre úspešnosť tvorivého ovzdušia v organizácii je potrebná organizačná štruktúra, ktorá podporuje tvorivosť.

Vplývajúce štruktúry na tvorivosť:

- \*Formalizácia - formalizovaná rigidná byrokracia kreativite bráni
- \*Poriadok a prehľadnosť sú definované ako popis jednoznačne vymedzených úloh, požiadaviek, inštrukcií, zodpovedností, rozvrhov a plánov - patrí k menej obmedzujúcim a viac podporujúcim podobám byrokracie a má ku kreatívnej organizačnej atmosfére pozitívny vzťah, pričom podporuje psychologické bezpečie a dôveru v organizáciu a v jej manažment
- \* Jasnosť cieľov - vykazuje ku kreatívnej atmosfére podporný vzťah
- \* Heterogenita - organizácia heterogénna vďaka svojej rozmanitosti produktov, procesov a kompetencií má vyšší kreatívny potenciál

### 53.14 Kreativita, organizačná prax a spokojné bytie

Ľudia chcú byť šťastní, vnútorne naplnení a prospešní. ( Henry , 2008 )  
 Šťastie má tiež priamy dopad na kreatívnu kapacitu človeka. Pokiaľ sa ľudia cítia šťastnejší, rozširujú sa asociácie, ktorých je ich mozog schopný, čo je pre tvorbu nových myšlienok prínosom ( Henry, 2008 )

**Najkritickejším faktorom pre šťastie mnohých ľudí sú ich vzťahy.**<sup>(136)</sup>

Ľudia sa s väčšou pravdepodobnosťou budú popisovať ako šťastní, pokiaľ sú v pozitívnych vzťahoch s druhými ľuďmi, zvlášť s významnými druhými ľuďmi, medzi ktorých patria napr. partner, deti, širšia rodina a priatelia ( Csikszentmihályi, 1996; Henry, 2008 )  
 Ľudia so sociálnou podporou tiež majú sklon spamätávať sa rýchlejšie z chorôb a žijú dlhšie než ich izolovanejší spoluobčania ( Henry , 2008 )

**Pre väčšinu ľudí je dôležitou súčasťou ich pohody aj ich práca. Celkovo sa ľudia zamestnaní v práci hodnotia ako šťastnejší než nezamestnaní. ( Haworth , 1997 )**

**Ľudia majú sklon popisovať sa ako menej šťastní a pohltení, pokiaľ podstupujú pasívne aktivity - a naopak šťastnejší, keď sa zúčastnia života aktívnejšie, napríklad keď sa venujú práci, ktorá im prináša uspokojenie a rast, alebo mimopracovným záujmom, rodine a priateľom.( Csikszentmihályi, 1996 )**

**Veľmi motivujúcim môže byť aj prísľub večnej blaženosti v Nebi v náručí milujúceho Boha. Tiež motivujúcim môže byť aj vedomie, že sme mali účasť na spásе mnohých ľudí, ktorým pomáhame ku získaniu večného života.**

Kreatívne, zrelé a spokojné ľudské bytie je otvorené, zaujíma pozitívne postoje, investuje čas a pozornosť do toho (pozitívneho - pozn. autora ), čo ho zaujíma, a žije šťastne aj so značným stupňom neistoty. ( Henry, 2008 )

#### **54. Príklad tvorivého riešenia zložitého morálneho problému**

V živote sa občas stane, že sa človek dostane pred dilemu, v ktorej musí voľiť medzi dvoma zlami, jedným väčším, a druhým menším. Klasický prístup a riešenie je voľiť menšie zlo. V tomto riešení, ale dochádza ku voľbe zla, a teda nie je celkom uspokojivé. Čo robiť? Ak pristupujeme ku tomuto problému tvorivo, môžeme posunúť ťažisko problému, zameriame sa na Hlavné prikázanie lásky k Bohu a ku blíznym , a namiesto otázky: " Čo je menšie zlo?" môžeme si položiť otázku: " V čom je viac lásky k Bohu a ku blíznym? " - To teda volím." Ak zoberieme slová Svätého Písma: " A predovšetkým majte vytrvalú lásku jedni k druhým, lebo láska zakrýva množstvo hriechov. " ( 1 Pt 4,8 ), potom vychádzajúc z pozitívneho pohľadu povinnosti milovať sa javí

druhá otázka ako elegantné riešenie problému voľby medzi dvoma zlami. V druhom prípade nás naša otázka spoľahlivo vedie skrze Božie slovo a prikázanie lásky k láske, ktorá " zakrýva množstvo hriechov " .

## 55. Krátky súhrn

Kniha sa zaoberá tvorivosťou v živote kresťana, hlavne pri apoštoláte. V knihe sú zachytené zároveň možnosti využívania tvorivosti farských spoločenstiev a tímov. Pomerne podrobne sú rozpracované teoretické východiská so zameraním hlavne na prax pri práci s tvorivosťou jednotlivca aj tímu. Text pracuje aj s citátmi zo Svätého Písma, ktoré má podnietiť motiváciu pre tvorivé žitie Evanjelia, prikázania lásky a šírenia viery , nádeje a lásky.

Zároveň pomerne často cituje a parafrázuje príslušnú odbornú literatúru so zreteľom na potreby apoštolátu cirkevných spoločenstiev aj jednotlivcov.

## 56. Malý slovník pojmov<sup>(21)(24)</sup>

Abstrakcia	– myšlienkové zovšeobecnenie, postup je od konkrétneho, určitého ku všeobecnému
Aktivita	– činorodosť
Alternatíva	- možnosť výberu z viacerých možností, najmenej z dvoch
Analýza	- z gréčtiny, znamená „ uvoľniť“ - v zmysle rozdeliť celok na jednotlivé časti <sup>(21)</sup>
Asociácia	- voľné spojenie a rozvíjanie predstáv
Cieľavedomosť	– sústavné uvedomovanie si žiadaného výsledku pri činnosti
Fantázia	- z gréčtiny - zjav, predstava
Flexibilita	- Vyjadruje rozmanitosť, originalitu nápadov, iné riešenia.
Fluencia	- vyjadruje množstvo myšlienok, nápadov na nejaký podnet, problém. Dá sa zlepšovať tréningom.
Heuristika	- je metodológia tvorivého riešenia problémov

Chaos	- z gréčtiny – zmes, prázdny priestor
Inšpirácia	- pobáda ku tvoreniu, vytvára možnosť a potrebu niečo vytvoriť
Intelekt	- rozumová schopnosť človeka spracovávať a vyhodnocovať informácie myšlienkovými pochodmi
Entuziazmus	- nadšenie
Mozog	- živý orgán človeka a zvierat, ktorý vykonáva myšlienkové operácie a riadi chod organizmu
Myšlienková cesta riešenia	- od východiska cez míľniky ku cieľu
Nápad	- nová myšlienka na riešenie úlohy, na vykonanie nejakej činnosti
Pohľad	- vizuálny vnem, ale aj istý rozumový spôsob vnímania skutočnosti
Odvaha	- schopnosť vykonať s rozvahou nejakú záslužnú činnosť, pri ktorej je ohrozený život, zdravie alebo iné hodnoty
Originál	- jedinečný, pôvodný predmet, ktorý nemá predlohu
Originalita	- Je to ojedinelosť nápadov, riešení, myšlienok v určitom kontexte.
Otázky pri riešení úloh	- pomáhajú nájsť skôr riešenie, ak sú vhodné položené
Poznanie	- znalosť niečoho
Pozorovanie	- sústredené vnímanie zmyslami
Predstavivosť	- schopnosť vytvoriť si v mysli odraz objektu premýšľania
Problém	- Záležitosť, ktorej vyriešenie je spojené s ťažkosťou
Pestrosť	- rôznorodosť, rôznoobsažnosť
Pomalosť pri myslení	- môže byť užitočná pri premýšľaní, strieda sa s rýchlosťou
Pokoj	- kludný stav, vnútorná alebo vonkajšia nenarušenosť
Spontánnosť	- bezprostrednosť alebo nenútenosť
Sústredenie	- potrebné pre uchopenie problému a jeho riešenie
Syntéza	- z gréčtiny , znamená skladať veci ku sebe tak, aby vytvorili jeden celok. Je to poačný proces jako analýza

Tréning	- premyslené a pravidelné cvičenie a rozvíjanie nejakej schopnosti či zručnosti
Túžiť	- uvedomovať si nedostatok niečoho a mať snahu tento nedostatok vyplniť
Tvorivosť	- schopnosť vykonávať rozumové aktivity, ktoré vedú k nápadom, riešeniam, teóriám, alebo produktom, ktoré sú originálne alebo nové
Hľadanie	- činnosť zameraná na objavenie a získanie niečoho
Zvedavosť	- vlastnosť živého tvora zameraná na získanie poznania niečoho

### 57. Riešenia úloh zo strany č. 67

Riešenie úlohy č. 1 : Obrázok C

Riešenie úlohy č. 2. : Obrázok C

Riešenie úlohy č. 3 : - závažie, ťažítka, rydlo, nôž, šablóna, palička, pravítko, gongové kladivko, páka, páčidlo, kladivko na zatĺkanie, uhlomer, kružidlo, olovnica, šidlo, výstuž, kyvadlo, kaliber, zameriavač, závažie na váhy, klinec do dreva, otvárač konzerv, veľká ihla na prevliekanie, kliešte na vyberanie klinčekov z dreva

## 58.Záver

Dovoľujem si citovať časť textu zo záveru z knihy "Kreativita a inovace v organizaci" od Edity Frankovej z vydavateľstva GRADA Publishing z roku 2011:

" Súčasnú dobu rozvoja ľudskej spoločnosti je označovaný ako vek kreativity - USA aj Európa prechádzajú rozsiahlou hospodárskou a spoločenskou transformáciou od ekonomiky priemyselnej ku ekonomike kreatívnej. Úspech a rozvoj, ale aj prosté prežitie súčasných ľudských organizácií sa odvíja predovšetkým od kreativity a inovácií. K progresívnemu vývoju konkurencieschopnosti organizácie je potrebné využiť kreatívny potenciál všetkých členov organizácie a stimulovať ho a rozvíjať poskytovaním organizačnej podpory kreatívneho a inovatívneho chovania jednotlivcov i tímov. " <sup>(16)</sup>

Cirkev je síce ľudské spoločenstvo navonok, ale je v nej prítomný Pán Neba i Zeme - Pán Boh. Pán Ježiš hovorí:" Kto ostáva vo mne a ja v ňom, prináša veľa ovocia; lebo bezo mňa nemôžete nič urobiť. " ( Jn 15,6 )  
Tu nám dáva jasne najavo a povzbudzuje nás , aby sme svoje problémy a úlohy riešili spolu s ním. Hovorí aj:" Proste a dostanete! ... ( Mt 7,8 )  
To je zároveň výzva ku modlitbe s dôverou voči Pánu Bohu.

Tak aj pre nás sa javí ako najlepšia cesta : Pred každým riešnim ťažkého problému tento problém s dôverou zveriť Bohu v modlitbe s prosbou o Božiu pomoc. Potom s dôverou poďakovať a pustiť sa do úlohy, ktorá pred nami stojí.

Snáď aj pomocou využitia techniky, nápadov a rád v tejto knihe.

Povzbudiť nás môžu aj slová svätého Pavla:" Skúška, ktorá na vás dolieha, je iba ľudská. A boh je verný.On nás nedovolí skúšať nad vaše sily, ale so skúškou dá aj schopnosť, aby ste mohli vydržať." ( 1 Kor 10,13 )



Táto knižka je len malý výber možností, ktoré môžeme použiť pri riešení ťažkých úloh v praktickom živote aj pri apoštoláte, predevanjelizácii, evanjelizácii a snád' je možné, že aj pri pastorácii.

Prajem vám veľa Božích milostí a veľa Božieho požehnania pri riešení vašich úloh, aj pomocou tejto knižky.

V Komárne

dňa : 12.04.2014  
Miroslav Priecel.

### Odkazy :

- 1) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 5, Computer Press, Brno, 2007
- 2) - Tvořivost, Techniky a cvičení, Marie Křönigová, str. č. 12, GRADA Publishing, Praha, 2007
- 3) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 5, Computer press, Brno, 2008
- 4) ( Parafrázovanie x 13 ) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, Computer press, Brno, 2008
- 5) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 9, Computer press, Brno, 2008
- 6) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 10, Computer press, Brno, 2008
- 7) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 10, Computer press, Brno, 2008
- 8) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 39, Computer press, Brno, 2008
- 9) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 42, Computer press, Brno, 2008

- 10) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 47, Computer press, Brno, 2008
- 11) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 53, Computer press, Brno, 2008
- 12) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 99, Computer press, Brno, 2008
- 13) - Inovace - vaše konkurenční výhoda ! , Ján Košturiak, Ján Chal, str. č. 104, Computer press, Brno, 2008
- 14) ( Parafrázovanie x 16 ) Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, Computer Press, Brno, 2007
- 15) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 148, GRADA, Praha, 2011
- 16) ( Parafrázovanie x 41 ) - Kreativita a inovácia v organizácii, Emilie Franková, str. č. 148, GRADA, Praha, 2011
- 17) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 153, GRADA, Praha, 2011
- 18) ( Parafrázovanie x 44 ) Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 19) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 20, Computer Press, Brno, 2007
- 20) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 14, OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 21) ( Parafrázovanie x 8 ) Ako sa stať tvorivým, Miron Zelina, FONTANA , Šamorín, 1997
- 22) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 19, Computer Press, Brno, 2007
- 23) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 20, OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 24) ( Parafrázovanie x 2 ) Škola tvorivosti , Daniel Hevier , PERFEKT , Bratislava , 2008
- 25) - Ako sa stať tvorivým, Miron Zelina, str. č. 156, FONTANA , Šamorín, 1997

- 26) - Ako sa stať tvorivým, Miron Zelina, str. č. 163, FONTANA , Šamorín, 1997
- 27) - Ako sa stať tvorivým, Miron Zelina, str. č. 164, FONTANA , Šamorín, 1997
- 28) ( Parafrázovanie x 9 ) 8 ) - Tvořivost, Techniky a cvičení, GRADA Publishing, Praha, 2007
- 29) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 39 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 30) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 40 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 31) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 41 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 32) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 42 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 33) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 42 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 34) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 44 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 35) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 44 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 36) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 44 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 37) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, Computer Press, Brno, 2007
- 38) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 64 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 39) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 66 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 40) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 66 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 41) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 68 , OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993

- 42) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 71 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 43) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 71 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 44) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 71 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 45) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 75 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 46) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 82 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 47) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 84 , OPEN WINDOWS, Bratislava,1993
- 48) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 48 , Computer Press, Brno, 2007
- 49) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 74, GRADA,Praha, 2011
- 50) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 74, GRADA, Praha, 2011
- 51) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 75, GRADA, Praha, 2011
- 52) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, GRADA, str. č. 75, Praha, 201
- 53) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 75, GRADA, Praha, 2011
- 54) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 82, GRADA, Praha, 2011
- 55) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 84, GRADA, Praha, 2011
- 56) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 85, GRADA, Praha, 2011
- 57) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 86, GRADA, Praha, 2011

- 58) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 87, GRADA, Praha, 2011
- 59) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 89, GRADA, Praha, 2011
- 60) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 91, GRADA, Praha, 2011
- 61) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 108, GRADA, Praha, 2011
- 62) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 108, GRADA, Praha, 2011
- 63) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 111, GRADA, Praha, 2011
- 64) - Podstata tvorivosti, Steven H. Kim, str. č. 141, OPEN WINDOWS, Bratislava, 1993
- 65) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 68 , Computer Press, Brno, 2007
- 66) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 68 , Computer Press, Brno, 2007
- 67) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 69 , Computer Press, Brno, 2007
- 68) - Jak se správně rozhodovat a řešit problémy, John Adair, str. č. 69 , Computer Press, Brno, 2007
- 69) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 118, GRADA, Praha, 2011
- 70) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 118, GRADA, Praha, 2011
- 71) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 119, GRADA, Praha, 2011
- 72) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 119, GRADA, Praha, 2011
- 73) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 119, GRADA, Praha, 2011

- 74) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 121, GRADA, Praha, 2011
- 75) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 125, GRADA, Praha, 2011
- 76) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 125, GRADA, Praha, 2011
- 77) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 125, GRADA, Praha, 2011
- 78) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 125, GRADA, Praha, 2011
- 79) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 126, GRADA, Praha, 2011
- 80) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 128, GRADA, Praha, 2011
- 81) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 129, GRADA, Praha, 2011
- 82) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 90, GRADA Publishing, Praha, 2007
- 83) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 90, GRADA Publishing, Praha, 2007
- 84) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 90, GRADA Publishing, Praha, 2007
- 85) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 100 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 86) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 100 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 87) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 100 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 88) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 135 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 89) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 135 , GRADA Publishing, Praha, 2007

- 90) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 138 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 91) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 139 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 92) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 140 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 93) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 141 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 94) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 141 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 95) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 141 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 96) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 141 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 97) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 142 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 98) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 142 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 99) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 142 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 100) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 145 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 101) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 147 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 102) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 147 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 103) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 147 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 104) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 147 , GRADA Publishing, Praha, 2007
- 105) - Tvořivost, Techniky a cvičení, str. č. 147 , GRADA Publishing, Praha, 2007

- 106) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 172, GRADA, Praha, 2011
- 107) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 174, GRADA, Praha, 2011
- 108) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 174, GRADA, Praha, 2011
- 109) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 175, GRADA, Praha, 2011
- 110) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, GRADA, Praha, 2011
- 111) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, GRADA, Praha, 2011
- 112) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 178, GRADA, Praha, 2011
- 113) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 178, GRADA, Praha, 2011
- 114) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 180, GRADA, Praha, 2011
- 115) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 181, GRADA, Praha, 2011
- 116) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011
- 117) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011
- 118) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011
- 119) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011
- 120) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011
- 121) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 182, GRADA, Praha, 2011



- 122) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 183, GRADA, Praha, 2011
- 123) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 184, GRADA, Praha, 2011
- 124) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 193, GRADA, Praha, 2011
- 125) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 196, GRADA, Praha, 2011
- 126) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 197, GRADA, Praha, 2011
- 127) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 198, GRADA, Praha, 2011
- 128) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 198, GRADA, Praha, 2011
- 129) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 208, GRADA, Praha, 2011
- 130) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 209, GRADA, Praha, 2011
- 131) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 210, GRADA, Praha, 2011
- 132) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 217, GRADA, Praha, 2011
- 133) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 218, GRADA, Praha, 2011
- 134) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 218, GRADA, Praha, 2011
- 135) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 218, GRADA, Praha, 2011
- 136) - Kreativita a inovácia v organizácii , Emilie Franková, str. č. 229, GRADA, Praha, 2011
- 137) – Tvořivost, Techniky a cvičení, GRADA Publishing, Praha, 2007