

Kreativita a inovace v organizaci



- Povaha kreativity a její význam v současné ekonomice
- Kreativita jedince a možnosti jejího rozvíjení
- Výběr členů, rozvoj a vedení kreativních týmů
- Organizační kreativita a inovace jako strategie rozvoje organizací



Kreativita a inovace v organizaci



- Povaha kreativity a její význam v současné ekonomice
- Kreativita jedince a možnosti jejího rozvíjení
- Výběr členů, rozvoj a vedení kreativních týmů
- Organizační kreativita a inovace jako strategie rozvoje organizací

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Kreativita a inovace v organizaci

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4606. publikaci

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce
nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odborní recenzenti:
Doc. PhDr. Eva Letovancová, Ph.D.
Prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Eva Hradiláková
Počet stran 256
První vydání, Praha 2011
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3317-3 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7245-5 (elektronická verze ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-7246-2 (elektronická verze ve formátu EPUB)

Obsah

O autorce	8
Předmluva	9

KAPITOLA 1

Věk kreativity	11
1.1 Kreativita v současné ekonomice	12
1.2 Změny v chápání kreativity	14
1.3 Různé přístupy ke studiu kreativity	15
1.3.1 Kreativita jako zanedbávaná oblast výzkumu	15
1.3.2 Psychodynamický přístup ke zkoumání kreativity	17
1.3.3 Biografický přístup ke studiu kreativity	17
1.3.4 Psychometrický přístup ke zkoumání kreativity	18
1.3.5 Kognitivní (experimentální) přístup ke zkoumání kreativity	20
1.3.6 Biologický přístup ke studiu kreativity	21
1.3.7 Důraz na osobnost a motivaci ve studiu kreativity	22
1.3.8 Sociokulturní prostředí ve studiu kreativity (kontextové přístupy)	24
1.3.9 Integrovaný přístup ke studiu kreativity	27
1.4 Základní teoretická východiska definice kreativity	30
1.5 Vymezení kreativity a její struktura	43
Shrnutí a závěr	51

KAPITOLA 2

Kreativita a inovace jedince	53
2.1 Kreativita jedince jako základní východisko uplatňování a rozvíjení kreativního potenciálu organizace	54
2.1.1 Kreativita a kognitivní faktory	55

2.1.2 Rysy kreativní osobnosti	82
2.1.3 Motivace ke kreativitě	92
2.1.4 Znalosti	100
2.2 Kreativní proces	101
2.3 Objevování, rozvíjení a uplatňování vlastního kreativního potenciálu ...	107
2.3.1 Otevírání se vůči zkušenostem a utváření prokreativního postoje	107
2.3.2 Získávání kreativní zkušenosti	108
2.3.3 Uplatnění kreativity v selfmanagementu	111
Shrnutí a závěr	115

KAPITOLA 3

Kreativita a inovace v týmu	117
3.1 Vymezení týmu	118
3.2 Role týmů v organizační kreativitě a inovačním procesu	119
3.3 Faktory podporující kreativitu a inovace na týmové úrovni	120
3.3.1 Faktory podporující kreativitu a inovace	120
3.3.2 Principy podporující kreativitu a inovace v týmech	124
3.3.3 Hlavní zásady pro podporu týmové kreativity a inovací	142
3.4 Diverzita týmových rolí	144
3.4.1 Týmové role	144
3.4.2 Rovnováha týmových rolí	146
3.4.3 Kreativita a týmové role	147
3.5 Vedení týmů a odlišnost funkcí mozkových hemisfér	148
3.5.1 Odlišnost funkcí mozkových hemisfér	148
3.5.2 Zvýšení kreativních výkonů týmu kombinací prvků obou hemisfér ...	152
3.6 Efektivita týmu a spiritualita pracoviště	157
3.6.1 Efektivita týmu	157
3.6.2 Spiritualita pracoviště a kreativita	157
Shrnutí a závěr	167

KAPITOLA 4

Kreativita a inovace v organizaci	171
4.1 Kreativita a inovace	172
4.1.1 Inovace	172
4.1.2 Typy inovací	172
4.1.3 Inovační proces	173
4.2 Kreativita a inovace v hospodářské soutěži	175
4.3 Strategie kreativity a inovací v měnícím se pracovním prostředí	176
4.4 Inovativní organizace	178
4.4.1 Inovativní typ organizace	178
4.4.2 Organizační učení	182
4.5 Determinanty organizační kreativity a inovací	184
4.5.1 Organizační kultura	184
4.5.2 Organizační atmosféra	199
4.5.3 Styl vedení	207
4.5.4 Organizační zdroje	216
4.5.5 Organizační struktury a systémy	222
4.5.6 Kreativita, organizační praxe a spokojené bytí	228
Shrnutí a závěr	231
Resumé	235
Summary	238
Abecední seznam všech vyprodukovaných slov	241
Literatura	243
Rejstřík	253

O autorce



PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Vystudovala obor psychologie na Filozofické fakultě Univerzity J. E. Purkyně v Brně. Řadu let působila v praxi jako podniková psycholožka. Od roku 1991 se věnuje pedagogické, výzkumné a poradenské práci na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a od roku 1996 také na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se dlouhodobě orientuje především na oblast řízení a vedení lidí a v jejím rámci pak zejména na kreativitu, sebepoznání, vnitřní i vnější motivaci, sociální komunikaci, kvalitu života a prevenci syndromu vyhoření. Na tyto okruhy zaměřuje i semináře a výcvikové kurzy pro manažery a specialisty v praxi. Je členkou Českomoravské psychologické společnosti a Asociace vysokoškolských poradců. Dlouhodobě spolupracuje s Českou společností pro jakost jako lektorka, je její členkou a předsedkyní odborné skupiny Kreativita a inovace, jejíž založení iniciovala. Absolvovala studijní stáže ve Velké Británii a společně s odborníky z Nottingham Trent University se podílela na mezinárodním výzkumném projektu řízení podniků a organizačních změn. Je autorkou řady odborných článků, autorsky i jako odborný garant se podílí na knižních publikacích i na řešení výzkumných projektů z oblasti užití psychologie a sociologie v praxi.

Předmluva

Žijeme ve věku kreativity a pojem kreativita se v posledních letech rychle stal velmi frekventovaným termínem jak v odborných publikacích a vzdělávacích programech škol a manažerských kurzů, tak i v běžném prostředí mnoha organizací.

Přesto mnoho studentů, manažerů a specialistů, se kterými jsem v průběhu svého dlouhodobého pedagogického a výzkumného působení měla možnost spolupracovat, si s vlastní kreativitou i kreativitou ostatních dokázalo poradit až s pomocí zkušeného lektorského vedení. Rozmanitost kreativního potenciálu, která jim byla vlastní, si do té doby často neuvědomovali, nevyužívali ji a nerozvíjeli.

Tato odborná kniha byla proto vytvořena s cílem zmapovat významné výzkumy a přístupy ke kreativitě tak, aby jedinec, tým či organizace mohli z uvedených poznatků o povaze kreativity a jejích týmových a organizačních souvislostech a z navazujících příkladů a praktických doporučení čerpat při objevování, ovlivňování a rozvíjení své kreativity a jejím uplatňování při realizaci inovací přírůstkových i radikálních.

Kniha *Kreativita a inovace v organizaci* navazuje na úspěšnou publikaci širšího autorského kolektivu (Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv) vydanou nakladatelstvím Grada Publishing v roce 2004 pod názvem *Organizační kultura*. Z této původní publikace byla do nové knihy převzata subkapitola 3.3.3, jež je mým autorským dílem a jejíž obsah jsem inovovala. Všechny ostatní části knihy *Kreativita a inovace v organizaci* byly zpracovány nově či v nových souvislostech, přičemž v první i druhé kapitole cituji mimo jiné i dosud nepublikované výsledky své disertační práce (Franková, E.: *Programy rozvíjení obecné (nespecifické) tvořivosti*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 1999).

Spoluautorům původní knihy děkuji za povzbuzení k napsání samostatné publikace zaměřené specificky na kreativitu a inovace.

Předkládaná kniha je určena pro studenty ekonomicky zaměřených vysokých škol, kurzů MBA a MCI, pro specialisty v oblasti psychologie organizace a řízení a zejména pro manažerskou, podnikatelskou a personální praxi.

Emilie Franková
Brno, srpen 2011

KAPITOLA 1

Věk kreativity

1.1 Kreativita v současné ekonomice

Současné období rozvoje lidské společnosti je označováno jako věk kreativity¹ (Florida a Tinagli, 2004). Přibližně před sto lety se americké a evropské ekonomiky a společnosti posunuly od převážně zemědělských forem hospodaření k hospodaření průmyslovému. V této souvislosti docházelo k velkým přesunům lidí z vesnických komunit do rychle rostoucích městských průmyslových center, což uvedlo do pohybu celou řadu rozsáhlých demografických, společenských, ekonomických a kulturních změn. V současnosti USA i Evropa opět procházejí obdobím rozsáhlé hospodářské a společenské transformace – tentokrát od ekonomiky průmyslové k ekonomice kreativní (ibid.). Tato transformace je založena především na lidské inteligenci, znalostech a kreativitě. V průběhu posledních dvaceti let se kreativita stala hnací silou ekonomického růstu. Dnes ve vyspělých průmyslových zemích pracuje v kreativních odvětvích ekonomiky (věda a technika, výzkum a vývoj, odvětví založená na vyspělých technologiích, odvětví věnující se výtvarnému umění, hudbě, designu, ale i profese založené na znalostech v oblasti zdravotní péče, ve financích a právu) od dvaceti pěti do více než třiceti procent pracovníků (ibid.).

Kreativita je základním fenoménem lidské existence – každému lidskému jedinci je vlastní kreativní potenciál a každý lidský jedinec je či může být kreativní² (Guilford, 1940; Kirst, a Diekmeyer, 1971; de Bono, 1990b; Zelina a Zelinová, 1990; Bean, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Davis, 1999; Florida a Tinagli, 2004 aj.). Řada badatelů se v posledních letech shoduje také v tom, že (postindustriální) organizace současné doby jsou organizace založené na znalostech a jejich úspěch a rozvoj, ale i prosté přežití se odvíjejí od kreativity, inovací, objevování a vynalézavosti (např. Martins a Terblanche, 2003; Politis, 2005). Kreativita a organizační prostředí podporující kreativitu a inovace se tak staly stěžejním předpokladem úspěchu a rozvoje u organizací, které chtějí úspěchu na trhu dosahovat díky inovacím výrobků a služeb (Franková, 2004). Avšak s rychle se měnícím organizačním okolím získávají kreativita a prostředí uvnitř organizace – především týmová práce a organizační kultura podporující kreativitu a inovace – na významu i u ostatních organizací, neboť i ty jsou nuceny se vnějším změnám přizpůsobovat. Do určité míry by tedy měla být kreativita členů organizace a organizační kultura podporující

1 Kreativita je synonymem termínu tvořivost (Hlavsa, 1985).

2 A to včetně lidí trpících a postižených (Blažek a Olmrová, 1985).

kreativitu a inovace přítomna v každé organizaci (např. Chandler, Keller a Lyon, 2000). Rysy, které jsou s kreativitou a organizační kulturou podporující inovace neodlučitelně spojeny (pružnost, adaptivnost aj.), podporují totiž „*připravenost organizace ke změně, která se v turbulentním prostředí stává podmínkou přežití*“ (Franková, 2004, s. 141).

K progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti organizace a jejímu ekonomickému úspěchu je třeba využít kreativní potenciál členů organizace a stimulovat ho a rozvíjet podporováním individuální kreativity i kreativity v týmech a utvářením organizační kultury podporující kreativitu a inovace. Nová teorie ekonomického růstu formulovaná Floridou (2004), tzv. teorie 3T (angl. *the 3 T's of economic development*), prezentuje kreativitu v souvislosti s tolerancí a vyspělými technologiemi a dokládá, že ekonomický růst úzce souvisí se současným výskytem vysoké míry kreativity, vysoké míry tolerance a vysokým stupněm vyspělosti technologie. Technologie je důležitá i v tradičních modelech ekonomického růstu a je také ústředním prvkem Floridovy teorie. Avšak teprve ve spojení s dalšími dvěma klíčovými faktory, a to kreativním talentem a vysokou mírou tolerance k novým lidem, novým myšlenkám a různorodosti, se high-tech stává nosným jádrem novodobého věku, věku kreativity (ibid.).

Teorie 3T přiznává kreativním jedincům mimořádně důležitou roli. Současně však upozorňuje na to, že kreativita je nejen týmový, ale také široký společenský proces, který je stimulován společenským pohybem a tvorbou a využitím networkingu v reálných komunitách a na reálných místech (Florida, 2004; Florida a Tinagli, 2004). Převážně sociologický pohled citovaných badatelů na kreativitu se do značné míry shoduje se závěry výzkumů zaměřených na psychologii kreativity. Zejména Amabile (např. 1983, 2008) se zabývala vlivem různých sociálních a environmentálních vlivů na kreativitu. Na základě výsledků jejích vlastních výzkumů a výsledků celé řady dalších studií, které posuzovala, můžeme dospět k závěru, že prvotní důraz je skutečně třeba klást na kreativitu individuální – nositelem kreativního potenciálu je jedinec. Avšak kreativní produkce jedince může být podporována, nebo naopak blokována vnějšími vlivy – autorka např. upozorňuje, že při skupinovém řešení problémů mohou lidé produkovat méně nápadů než při řešení individuálním, a zdůrazňuje vliv sociálního a organizačního prostředí na individuální kreativitu.

1.2 Změny v chápání kreativity

I když vysoký důraz na kreativitu v ekonomických a organizačních souvislostech nacházíme v širším měřítku až u badatelů posledních desetiletí, zájem o kreativitu provází lidstvo dlouhodobě. Např. už antický myslitel Platón pojednával o sociální potřebě kreativních lidí a doporučil způsoby, kterými lze podporovat jejich vývoj (Cropley, 1999). Po staletí malíři, sochaři, básníci, spisovatelé a další umělci často o kreativitě hovořili. Teorie běžně akceptovaná ještě v průběhu 19. století prezentovala kreativitu v úzké vazbě k šílenství (Cropley, 1999; Žák, 2004). Až výzkumníci před 2. světovou válkou a krátce po ní se zaměřili na kreativitu v matematice a přírodních vědách a v profesích, jako je architektura. V těchto vědeckých diskusích měla kreativita stále silné estetické konotace a byla široce vnímána jako médium pro zkrášlování prostředí, jako forma sebevyjádření a komunikace nebo jako způsob porozumění, „otevírání možností“ či zvládnání doposud neznámého (Cropley, 1999). V pozdních padesátých letech 20. století odstartoval program Sputnik³ prestižní závody mezi SSSR a USA v dobývání vesmíru (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Sputnik>) a tzv. *Sputnik shock* přenesl v USA důraz na úspěchy v technice. Kreativita začala být stále více chápána jako způsob, jak udržet krok v ekonomické soutěži, zvláště se SSSR (Cropley, 1999). V dalších letech se diskuse o významu kreativity dostala i do světa obchodu, a to opět se silným důrazem na nutnost obstát v konkurenci, tentokrát v oblasti dělení trhu. Výzkum se zde zaměřil na zkoumání vzniku nových produktů (realizovány byly v této souvislosti např. studie držitelů patentů) a na výrobní procesy. Poté byl značný důraz položen na kreativní management, zvláště kreativní vůdcovství (angl. *creative leadership*), na inovace a management inovací a výzkum se zaměřil především na vztah kreativity a produktivity, efektivity apod. (ibid.). V současnosti se diskuse o kreativitě opět rozšířily. Na kreativitu je pohlíženo jako na výhradně „lidskou“ charakteristiku, která vymezuje prostor, kam např. mikroelektronika nemůže dospět. Kreativní myšlení je chápáno jako bašta lidské důstojnosti ve věku, ve kterém stroje, zvláště počítače, překonávají běžné dovednostní aktivity a každodenní myšlení (ibid.). Nejnovějším rozšířením tohoto hlediska je nahlížení na kreativitu jako na prvek duševního zdraví (Cropley, 1999) a spokojeného bytí (Henry, 2008). Kreativita

³ Sputnik (rusky *Спутник*) je pojmenování řady kosmických družic, vypouštěných Sovětským svazem od konce padesátých let 20. století (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Sputnik>).

je spojena s flexibilitou, otevřeností, odvahou a dalšími osobnostními charakteristikami, které jsou vnímány také jako předpoklady a současně výsledky zdravé a vnitřně naplněné osobnosti (Cropley, 1999; Henry, 2008).

1.3 Různé přístupy ke studiu kreativity

1.3.1 Kreativita jako zanedbávaná oblast výzkumu

Kreativita coby výzkumné téma po dlouhá léta neměla důvěru badatelů. Ačkoliv Guilford už v polovině 20. století vyzval vědce, aby věnovali studiu kreativity pozornost, a zájem o výzkumy kreativity začal od padesátých let 20. století skutečně narůstat, zůstávala kreativita i nadále okrajovým tématem – a tak je tomu téměř až do současnosti (R. J. Sternberg a Lubart, 2008). Rozsáhlá analýza počtu odkazů na kreativitu v odborné literatuře (s použitím klíčových slov „kreativita“, „divergentní myšlení“⁴ a „měření kreativity“) ukázala, že v letech 1974–1994 se pouze asi 0,5 % článků v časopise *Psychological Abstracts* vydávaném Americkou psychologickou asociací zabývalo kreativitou, zatímco např. na články o čtení připadalo v tomto časopise v průběhu téhož dvacetiletého období přibližně 1,5 % – a podobná situace je i u učebnic psychologie (ibid.).

Výzkum kreativity byl zanedbáván zejména proto, že:

- Kreativita byla považována za mystický fenomén: múzy propůjčují umělcům božské inspirace... (Petrowski, 2000). Na této představě byly založeny nejranější pokusy o objasnění kreativity: člověk může být kreativní jen tehdy, když ho božstvo naplní inspirací, pak teprve je schopen chrlit myšlenky vedoucí k produktům „jako z jiného světa“. Mnozí lidé i v současnosti stále věří, že kreativita je něco, co nelze podrobit vědeckému zkoumání (R. J. Sternberg a Lubart, 2008).
- Přetrvávalo přesvědčení, že kreativita je duchovní proces, který se pro vědecké zkoumání nehodí podobně jako např. láska (Petrowski, 2000).
- Psychologické školy dominující na počátku 20. století (strukturalismus, funkcionalismus, behaviorismus) kreativitu ignorovaly (Petrowski, 2000).

4 Divergentní myšlení viz kap. 2.

- „Pragmatikové“ popularizovali a podporovali kreativní myšlení, avšak bez vědeckého prověření šířených myšlenek. Za jednoho z raných představitelů pragmatického přístupu označují R. J. Sternberg a Lubart (2008) autora celé řady publikací Edwarda de Bono, který se v oblasti kreativity nezaměřil na teorii, nýbrž na praxi – a dosáhl se svým konceptem laterálního myšlení (de Bono, 1990a, 1990b, 1990c) a vytvořenými nástroji pro stimulaci kreativního myšlení (např. de Bono, 1997) značného komerčního úspěchu. Za dalšího zástupce pragmatického přístupu může být prohlášen např. Alex F. Osborn, který na základě svých zkušeností získaných v reklamní agentuře vyvinul techniku brainstormingu (rozpracovanou v publikaci z r. 1953), aby lidi povzbudil k hledání velkého množství možných řešení v atmosféře, která kreativní nápady podporuje, nikoliv utlumuje (R. J. Sternberg a Lubart, 2008). Z pozdějších pragmaticky zaměřených autorů např. James L. Adams (1974) upozorňoval na to, že lidská mysl často vytváří řadu chybných přesvědčení, která s kreativním myšlením negativně interferují, a že lidé se mohou stát kreativnějšími, pokud identifikují tyto mentální bariéry a odstraní je. Jak podotýkají R. J. Sternberg a Lubart (2008), pragmatické přístupy ke kreativitě byly obecně známé a mohly být i velmi užitečné, avšak chybí jim základ v seriózní psychologické teorii, stejně jako seriózní empirické pokusy o validizaci (ověření účinnosti). Techniky vytvořené prakticky orientovanými autory samozřejmě mohou být účinné, i když nejsou podloženy psychologickou teorií nebo validizací. Vedou však často k tomu, že lidé spojují kreativitu s komercionalizací a spatřují v ní pak spíše předmět obchodování, nikoliv závažné téma psychologických výzkumů a psychologických věd.

Přes počáteční nedůvěru vědců vykrytalizovaly od padesátých let minulého století do současnosti různé přístupy ke zkoumání kreativity. Mezi badateli sice neexistuje shoda v tom, zda se kreativita nachází v osobě, produktu nebo procesu, shodují se však v tom, že kreativní práce je jak nová, tak cenná (Mayer, 2008; Cropley, 1999; van Woerkum, Aarts a de Grip, 2007; Klijn a Tomic, 2010 a další). Kreativita se může projevit v mnoha podobách a na mnoha úrovních, včetně úrovně osobní, historické (společenské) i organizační – a zahrnout lze dokonce i kreativitu v živočišné říši (Petrowski, 2000). Právě komplexnost kreativity vyvolala v průběhu let širokou škálu výzkumných přístupů. Kromě toho badatelé hledali cestu k porozumění kreativitě podle svého převažujícího vědeckého zaměření. Každý z dále uvedených hlavních výzkumných přístupů tak jedinečným způsobem přispívá k pochopení kreativity a možností jejího uplatnění (ibid.).

1.3.2 Psychodynamický přístup ke zkoumání kreativity

Psychodynamický přístup může být považován za první významný přístup ke zkoumání kreativity ve 20. století. Je spojován především se jménem psychoanalytika Sigmunda Freuda (R. J. Sternberg a Lubart, 2008), který na základě případových studií vynikajících tvůrců tvrdil, že kreativita povstává z napětí mezi vědomou realitou a nevědomými pohnutkami a že kreativní výkon je pro spisovatele a umělce způsob, kterým vyjadřují svá nevědomá přání veřejně přípustnou formou. Tato nevědomá přání se mohou týkat moci, bohatství, pověsti, slávy nebo lásky (Vernon, 1970, podle R. J. Sternberg a Lubart, 2008).

Kreativita má podle tohoto přístupu abreaktivní a ochrannou funkci. Tvůrce postupně lépe a lépe proniká do svého nevědomí, naučí se využívat svých snů i denního snění a díky introspekci vynáší na povrch svoje nejhlubší problémy a vtěluje je do svého díla takovým způsobem, že se jeho pravý původ ztrácí (Hlavsa, 1985). Dílo tím získává na objektivitě a přitahuje nejen tvůrce, ale i další lidi – konzumenty (ibid.).

1.3.3 Biografický přístup ke studiu kreativity

Tento přístup vyžaduje podrobné zkoumání životní historie vysoce kreativních lidí se zaměřením na identifikaci těch vývojových zkušeností a faktorů životního prostředí, které přispívají k mimořádným kreativním úspěchům. Mezi významné faktory patří pořadí narození, dětská traumata, rodinné zázemí, vzdělání a učitelé či kreativní vzory (Simonton, 1999, podle Petrowski, 2000). Výzkumná data o rodinném zázemí naznačují, že vysoce kreativní jedinci pocházejí obvykle z politicky, kulturně nebo ekonomicky marginálních prostředí (Petrowski, 2000).

Studium životopisů poukazuje na často dlouhou cestu ke kreativitě a objasňuje, proč nikdo není kreativní po celou dobu svého života. Dokonce i vysoce kreativní jedinci potřebují přibližně desetileté období k tomu, aby získali mistrovství v určitém oboru.⁵ Kreativní objevy v oblasti specifické kreativity jsou tedy možné pouze po dlouhé přípravě a mají tendenci přicházet v desetiletých intervalech (Petrowski, 2000). Mistrovství předchází pochopení a intuice nezbytná v kreativním

⁵ Jedná-li se o kreativitu v určitém oboru lidské činnosti, jde o kreativitu specifickou (např. Smékal, 1989; Franková, 1993, 1999).