



Kreativitás

a KKV-k fejlesztése érdekében

Készült a Dél-Dunántúli Kereskedelmi
és Iparkamarák Szövetsége megbízásából



A kiadvány a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium
támogatásával készült

Szerzők: Dr. Jarjabka Ákos, Szücs Tamás
Pécs, 2008.

A jegyzet a következő szerzők tanulmányait tartalmazza:

Bojcsev András
Dr. Jarjabka Ákos¹
Németh Norbert
Szücs Tamás²

© Bojcsev András, Dr. Jarjabka Ákos, Németh Norbert, Szücs Tamás

¹ A Szerző a PTE – KTK egyetemi docense

² A Szerző a PTE – KTK egyetemi adjunktusa

Tartalomjegyzék

1	Általános bevezetés	4
1.1	Történelmi áttekintés	4
1.2	Fogalmak definíciók	6
1.3	Az alkotói folyamat	8
2	A kreativitás alapja: a kreatív ember	12
2.1	A kreatív emberek gondolkodásmódja	13
2.2	A kreatív ember személyisége	14
2.2.1	Nonkonformitás	14
2.2.2	Introverzió	14
2.2.3	Önbecsülés	15
2.2.4	Szociális-antiszociális magatartás	15
2.2.5	Frustráció-tolerancia	15
2.2.6	Ambiguitástolerancia	15
2.2.7	Humor	16
2.3	A kreativitás külső tényezői	17
2.4	Trenírozás – kreatív játékok	18
2.5	A kreativitás anatómiája	22
3	Korunk gazdasága, a kreatív gazdaság és szereplői	24
3.1	A kreatív gazdaság	27
3.1.1	Tehetség	32
3.1.2	Technológia	32
3.1.3	Tolerancia	33
4	A vállalkozás/vállalkozó – a kreativitás szempontjából	34
4.1	A kreatív szervezet	38
4.1.1	A tudás, mint erőforrás	38
4.1.2	Csoporton belüli légkör	41
4.2	A kreatív ügynökség	44
4.2.1	Kreatív igazgató (Creative Director)	47
4.2.2	Kreatív asszisztens	47
4.2.3	Reklámszöveg író (Copywriter)	48
4.2.4	Operátor	48
4.2.5	Grafikus	48
4.2.6	Művészeti vezető (Art Director)	48
5	A kreatív tőke hiánya – a kulturális szegénység	50
5.1	A kulturális szegénység	50
5.2	A kulturális szegénység kialakulásának legfontosabb tényezői	50
5.2.1	Család, szocializáció	50
5.2.2	Értékkrend	51
5.2.3	Életmód	51
5.2.4	Anyagi helyzet	52
5.2.5	Oktatás, iskolarendszer	53
5.2.6	Az iskolázottság	53
5.2.7	Kulturális infrastruktúra	54
5.2.8	Tőkehiány	54
5.2.9	Az aktivitás, az aspiráció, és az alkotóképesség hiánya	55
5.2.10	Környezeti tudatosság	55
5.2.11	Kulturális fogyasztás	56
5.2.12	Mobilitási hajlandóság, valamint a település megtartó ereje	56

Általános bevezetés

1.1 Történelmi áttekintés

Még mielőtt belefognánk a kreativitás fogalmának tudományos és egzakt meghatározásába, mindenek előtt szükséges valamelyest körülírni a jelentéskört. Ahhoz, hogy megértsük, hogy mit is jelent a kreativitás szerepe napjaink világában, kiemelten annak gazdasági folyamataival megtűzdelt oldalán, először fel kell dolgoznunk, hogy – történelmi távlatokon keresztül –, hogyan jutunk el a fogalom megszületéséig, és annak társadalomtudományi szakterületté fejlődéséhez.

Az **ókori görögök** nyelvében az *alkotni*, *alkotás* szavaknak nem volt egyértelműen megfeleltethető szó. Ennek oka az volt, hogy a – ma kreatívnek mondott – kézzel fogható végeredménnyel, végtermékkel járó tevékenységek mondatba foglalásához a "*poiein*" (*csinálni*, *készíteni*) kifejezés elegendő volt. Ez alól egyetlen kivétel a költészet volt. Az ókori görögök szemében a költő az egyetlen *alkotó*; az, aki új dolgokat hoz létre, életet lehel az általa megkomponált új – fiktív – világba. A poétával szemben a képzőművész – a kor felfogásának megfelelően – csak másolja a világ jelenségeit, újat nem hoz létre.

A **rómaiaknál** már valamelyest fejlődik a fogalom: Horáciusz már a költők mellett a festőkről is úgy nyilatkozik, hogy meg van a joguk az alkotás szabadságához, már nem csak a másolás az egyetlen módja az képzőművészetnek. Ezzel együtt nyelvük tárháza is jelentősen bővül: Az *alkotás* (*creatio*) szónak megjelenik a megfelelő kifejezése, és a *készíteni* szó is két, egymással többé kevésbé szinonim szóval van jelen a szótárunkban (*creare*, *facere*).

Bár pontos megfogalmazása egyik nagy civilizációnak sem volt a kreativitás kifejezésére, kétségtelen, hogy e korok nagyszerű alkotásai az építészet, az irodalom, a zene, a képzőművészetek és a tudományok területén napjaink szóhasználatával élve kreatív munkának minősülnek, alkotóik kiemelkedő kreativitással rendelkeztek. A korabeli szóhasználatból talán a *génusz* mutat legközelebbi rokonságot korunk kreatív alkotójának fogalmával.

A gyökeres áttörést a fogalom fejlődésében a **kereszténység** hozta meg. Tanításaikban és szent írásaikban a keresztények központi szerepet szánnak az *alkotásnak*. A semmiből való *teremtés*, mint isteni cselekedet hitük alaptételévé vált. Ennek megfelelően jelentéstartalmuk szerint egymástól elválnak a *creatio* és a *facere* szavak. Míg utóbbi továbbra is a csinálni, elkészíteni kifejezésére szolgál, és teljesen elveszti humán jellegű jelentéstartalmát, előbbit a teremtéssel összefüggésben használják. Bár a fogalom jelentősen fejlődik ezen időszakban, az alkotás szó jelentése továbbra sem terjed ki a képzőművészekre

Az újkorban a mindent felforgató **reneszánsz** természetesen az általunk vizsgált fogalomkört sem hagyta érintetlenül. A reneszánsz ember a függetlenség és a szabadság érzésének próbál hangot adni. Baltasa Gracián (1601-1658) egyenesen azt állítja, hogy a művészet a természet alkotásának véglegesítője. Később, a **felvilágosodás** időszakában egyre többször kapcsolják össze az művészetet a kreativitással, és már egyre többször kap szerepet ebben a képzelet is.

A nyugati civilizációktól jelentősen eltérő utat bejárva, de a **keleti kultúrákban** is megjelenik a kreativitás. A hindu, a konfuciánus, a taoista és a buddhista tanokban az alkotás

többször a felfedezéssel vagy a másolással együtt járó tevékenységeket jelentette, a „semmitől való teremtés” ezekben a kultúrákban nem játszik szerepet.

A **19. században** a kreativitásról már nem csak a művészetek területén beszélhetünk, más kontextusban is megjelenik a szó használata, azonban a legtöbb figyelmet még mindig ezen a területen kapja a fogalom. Az első kreativitással foglalkozó vizsgálatokat a tudomány területén a 20. század fordulóján készítik el.

Napjainkra már általánosan elfogadott, hogy modern kreativitásvizsgálatokról csak az 50-es évektől beszélhetünk. Ezek aztán az elmúlt közel 60 év alatt folyamatosan finomodtak, a fogalomkör terminológiája egyre bővült, és közben a különböző tudományoknak az átfedéseiből kialakult egy olyan multidiszciplináris terület, ami egyszerre alkalmazza a közgazdaságtan, a pszichológia, a biológia, a matematika stb. Napjainkra ez az állítás olyannyira igaz, hogy az emberekre hatni kívánó tevékenységet folytató (marketing)szervezeteknek elengedhetetlen eleme a kreatív, ami lehet egy tagja, egy csoportja vagy egy osztálya is a szervezetnek.

Azonban egy ilyen leegyszerűsített állítás csak részben fedeti a teljes valóságot. A két világháború közötti német pszichológiai irodalomban szinte minden az „alkotóképességgel”, a „produktív gondolkodással”, a „zseniális emberekkel” kapcsolatos, ma is hasonló kontextusokban vizsgált probléma megjelenik. Ekkor azonban még pusztán a pszichológián belül is csak egy periférikus témakörrel beszélhetünk: bár utólag vizsgálva akár korszakalkotó irodalmakká is válhattak volna ezek az írások, saját korukban meglehetősen gyér érdeklődésre tartottak számot.

A század első felében meglehetősen közönnnyel kísért téma a század derekán már jelentős figyelmet kapott. 1950-ben **Guilford** az Amerikai Pszichológiai Társaság kongresszusán tartott beszédével megalapozta a kreativitás tudományos szempontból történő vizsgálatának történelmét.

Guilford azt tapasztalta, hogy az alkotó emberek sok olyan mentális képességgel rendelkeznek, melyeket a hagyományos intelligenciatesztek (amik korában már léteztek) nem tudnak mérni, pedig jelentőségük kétségtelen. Hangsúlyozta, hogy a rendkívül gyors ipari-tudományos fejlődés követelményeinek csak úgy lehet eleget tenni, ha az ember értelmi képességeinek teljességét – tehát az alkotáshoz szükséges képességeket is – idejekorán felismerjük, elismerjük és fejlesztjük.

Guilford ezzel a pszichológia eredményeit ütköztette a társadalom igényeivel: bár a kreativitás kutatások a pszichológia területén indultak el, a gazdasági és a társadalmi élet vezetői, a reklámszakemberek, a kutatóintézeti munkatársak és oktatásai szakemberek terjesztették.

1.2 Fogalmak definíciók

Hétköznapi értelemben alkotó ember az, aki alkotásokat hoz létre. Hogy mit tekintünk alkotásnak, ehhez bizonyos támpontot nyújthatnak a szabadalmaztatás követelményei. A találmányok szabadalmáról szóló törvény szerint „szabadalmaztatható találmány minden új, haladást jelentő, műszaki jellegű megoldás, ami a gyakorlatban alkalmazható.” A „műszaki jellegtől” eltekintve azt látjuk, hogy ennek a megfogalmazásnak három fontos feltételezése van:

- **az újdonság** („új a megoldás akkor, ha eddig nem jutott olyan nyilvánosságra, hogy azt szakember megvalósíthatta”),
- **a gyakorlati alkalmazhatóság** („a gyakorlatban alkalmazható a megoldás, ha azonos eredménnyel ismételten megvalósítható”) és
- **a haladás (fejlődés)** („a technika adott állásához képest haladást jelent a megoldás, ha ennek révén egy még ki nem elégített szükséglet elégíthető ki, vagy valamilyen szükséglet az eddiginél előnyösebben elégíthető ki”).

Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a kreatív embernek eredeti gondolatai vannak, amiket a gyakorlatban tud hasznosítani, oly módon, hogy ezzel a környezetének (a társadalomnak) a jólétét, gazdagodását szolgálja.

A fenti bevezetésben már elhangzott, hogy a kreativitás fogalmának megismeréséhez oly módon jutottak el a tudományok – Guilford nyomán –, hogy először más fogalmakat alkalmaztak a szellemi alkotói folyamat meghatározójának jellemzésére. Talán a legtöbbször használt fogalom ezek közül az intelligencia. Már Guilford beszédében is megjelenik, hogy a kreativitás és az intelligencia között a leginkább helytálló kapcsolat a komplementer viszony, ezért érdemes a két fogalmat együtt vizsgálni.

Az **intelligencia** az egyén olyan összetett vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjen, racionálisan gondolkodjék és eredményesen bányon a környezetével.

Wechsler (1939)

Az értelmi működés fokmérője, az új helyzetekhez, új körülményekhez való alkalmazkodás képessége, amely összefügg az előzőleg szerzett tapasztalati anyag alkalmazásával, az adott helyzet megítélésével, a személyiséggel és a gondolkodás képességével.

Pszichológiai Értelmező Szótár (1981)

Az elmúlt 50 év során jó néhányan foglalkoztak a kreativitás általánosan megragadható, de mégis egzakt és jól körülírt definíciójának megadásával. Pszichológus, nevelő és filozófus próbált mindenki által elfogadható definíciót létehozni. **George Prince** 1972-es, A kreativitás gyakorlata című könyvében a következőképpen fogalmaz: "Önhatalmú harmónia, váratlan elképedés, szokványossá tett releváció, ismerős meglepetés, gavallér önzés, nemvárt bizonyosság, formálható makacsság, életbevágóan fontos trivialisitás, fegyelmezett szabadság, mámorító rendületlenség, ismétlődő bevezetés, nehéz élvezet, bejósolható szerencsejáték, tisztavirág-életű szilárdság, egységesítő különbség, a követelőző kielégültség, csodaszerű elvárás, megszokott ámulat". Ez a megfogalmazás inkább taxatív felsorolja, tapasztalati szinten összegzi a kreativitáshoz kapcsolódó jelenségeket, nem definiál. Arra azonban már felhívja a figyelmet, hogy ezen komplex tudományos építmény

tömör és általános megfogalmazására törekvők számára jelentős nehézségekkel kell megküzdenie.

Arthur Koestler értelmezésében „*A korábban össze nem függő struktúrák kombinációja úgy, hogy a keletkező egészből többet nyerj, mint amit beletettél.*” **Clark Moustakas** szerint „*A kreativitás absztrakció, mely csak egy sajátos, egyedülálló relációban ölt konkrét formát* A fa ágai szabadon terjeszkednek, fenntartva alapidentitását, esszenciális különlegességét színében, formájában, mintázatában. Kontrasztként állnak ezek szemben a törzs rögzített természetével. Mégsem látunk fát, amelynél ne vennénk észre ezen alapvető harmóniát, teljességet és egységet. (A kreativitás, mint a faág, csak a nagyobb rendszer viszonylatában hordoz értelmet.)” **Carl Sagan** azt mondja, hogy „*A pusztán kritikus gondolkodás az új minták utáni kutatás nélkül steril és kudarcra ítélt. Komplex problémamegoldás változó körülmények között mindkét agyfélteke aktivitását igényli: a jövőbe vezető út a corpus callosumon keresztül vezet.*”

J. P. Guilford úgy definiálja a kreativitást, hogy az „*divergens gondolkodás a problémamegoldásban*”. Pszichometriai szempontból ez az értelmezés a legvilágosabb. Guilford a divergens gondolkodást „*különböző irányokban való gondolkodás*”-ként definiálta. Míg az intelligencia tesztek azt a konvergens gondolkodást mérik, ami a lehetőségek tárházának szűkítésével adja meg az adott jelenséghez az egyetlen tökéletes megoldást, a divergens gondolkodás ehelyett képessé tesz arra, hogy az asszociációk útján jussunk el új és újabb, és egyre tökéletesebb megoldásokhoz.

A **kreativitást** általános megközelítésben úgy jellemezhetjük, mint azt a képességet, hogy valaki a másokat megszorító korlátozásokon kívül gondolkodik, azt a képességet, hogy egységgé formáljon olyan tényezőket, amelyek máskülönben csak összefüggéstelen információk maradnának, tehát hogy egymástól látszólag eltérő részletekből egyedülálló mintát vagy megoldást formál. Új, egyedülálló, okos, merész, forradalmi: ezek azok a jelzők, amit a kreatív gondolkodáshoz társítunk.

Az a beállítódás és képesség, hogy a korábban elszigetelt tapasztalatok között új kapcsolatokat hozunk létre, amelyek új gondolkodási sémák formájában, új tapasztalatokként, elképzelésekként vagy produktumokként jelennek meg akár a művészetekben, akár a tudományban, technikában vagy a minennapi életben.

Pszichológiai Értelmező Szótár (1981)

A kreativitás e módon történő megfogalmazásának legnagyobb hasznát akkor vesszük, ha megvizsgáljuk, hogy mi a szerepe a szervezeti innováción belül a kreatív munkának. Ehhez azonban szükséges röviden tisztáznunk, hogy mi is az innováció? Schumpeter alapján, az ún. klasszikus értelmezés szerint...

„... az **innováció** új termékek, új gyártási módok bevezetését, új piacok megnyitását, új nyersanyagok, vagy félkész termékek megszerzését, illetve iparági átszervezést.”

(Schumpeter, 1911.)

A fogalom fejlődésével és a gazdasági sokszínűség növekedésével egy időben az innováció jelentéstartalma is folyamatosan fejlődött, bővült. A kifejezés egyik modernebb értelmezését az OECD által készített ún. Frescati kézikönyv határozza meg a következőképpen:

„Az **innováció** egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és a kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.”

(OECD 1993. 19.o.)

Ebből a szempontból a kreativitás a valóság jobb felhasználási módjára vonatkozó felismerésnek tekinthető. Ez kapcsolódik az innováció olyan felfogásához, amely szerint az a szervezeten belül radikális, időben jól lehatárolható (nem folyamatos) változást jelent. A sikeres innováció tehát függ a kreativitástól, s ezért amikor radikális változások szükségesek és kívánatosak, kedvező feltételeket kell biztosítani a kreativitáshoz. Megállapíthatjuk tehát, hogy az innovációnak szükséges és elengedhetetlen feltétele a kreatív tevékenység, az alkotói folyamat. Bár több olyan feltételt is felsorolhatunk, ami az innovációhoz nélkülözhetetlen, a kreativitás mind közül is talán az egyik legfontosabb, hiszen nélküle a többi sem jár eredménnyel.

A szervezeten belül bármilyen fejlesztés megértéséhez és befolyásolásához ezért leelőször az alkotási folyamatot és követelményeit kell elemezni. A kreativitás kutatása alátámasztja, hogy a kreatív teljesítmény számos lényeges tényezője előre meghatározható és ellenőrizhető. Ezen felül azonban az is megállapítható, hogy a kreatív folyamat (alkotás) várható eredménye nem igen is prognosztizálható, de legalább is aktívan növelhető a siker bekövetkezési valószínűsége.

1.3 Az alkotói folyamat

A kreativitás pszichológiai vizsgálata sokáig a behaviorizmus és az inger-válasz-elmélet alapján történt, amelyek a mérést és az előre meghatározhatóságot hangsúlyozták. Később a kreativitást nem lényegileg passzív, véletlenszerű asszociációs folyamatként fogták fel, hanem inkább az aktív, célra irányított gondolkodás eredményének tekintették. A kreativitás ilyen jellegű kognitív megközelítése teszi lehetővé az alkotási folyamat és a kreativitás egyéni különbségeinek megértését.

A Guilford által a kreativitás tanulmányozására kidolgozott kocka-modell három fő komponensből áll: 1. *művelet* (alkalmazott eljárás) 2. *tartalom* (az intellektuális faktorban benne foglalt anyag) 3. *produktum*. Ez a három képezi a kocka 3 dimenzióját (tengelyét). Az ezeken belüli csoportok:

1. Művelet:

- a) megismerés (felismerés, újrafelfedezés),
- b) emlékezés (ismert anyag megtartása),
- c) divergens gondolkodás (szerteágazó gondolatok, változatosság, felfedezés),
- d) konvergens gondolkodás (szerzett információkból egyetlen jó válasz),
- e) értékelés (helyesség, adekvátság megítélése).

2. Tartalom:

- a) figurális (érzékszerveink által közvetített konkrét anyag),
- b) szimbolikus (konvencionális jelek, amelyek általában átfogó rendszerekké szerveződnek),

- c) szemantikus (verbális kifejezések és jelentések),
- e) viselkedéses (elméleti megfontolásból van jelen –„szociális intelligencia”).

3. Produktum:

- a) egység,
- b) osztály,
- c) viszony,
- d) rendszer,
- e) transzformáció (átalakulás),
- f) implikáció.

A kreativitás struktúráját Guilford legalább tíz kreatív képességgel szemléleteti. Később Torrance hasonló megállapításokra jutott

- 1. Szenzitivitás:** Problémára való érzékenység. A kreatív egyének meglátnak olyan problémákat, amelyeket a nem kreatívak nem látnak.
- 2. Fluencia:** Asszociációs „gazdagság”, azaz a kreatív emberek nagyszámú ötlettel állnak elő..
- 3. Eredetiség:** Új, szokatlan, innovatív ötletek révén eredeti, mások megoldásaitól különböző válaszokat tud adni a problémákra.
- 4. Rugalmasság:** A kreatív emberek változatos megközelítésmódokat alkalmaznak és különböző ötleteket tudnak létrehozni, ezzel könnyen tudnak alkalmazkodni a környezetük változó elvárásaihoz.
- 5. Szintetizálás:** A kreatív emberek nagyobb és teljesebb gondolati körökbe rendezik gondolataikat. Ezáltal nagyobb teret kap az asszociáció lehetősége.
- 6. Elaboráció:** A kreatív emberek képesek a részletek kitöltésére. Adott információk alapján struktúrát építenek fel (amikor az ötlet tervvé alakul, akkor van szükség kreatív gondolkodásra).
- 7. Analízis:** A kreatív emberek lebontják a „szimbolikus struktúrákat”, hogy újakat alkossanak.
- 8. Újraderfinálás:** A kreatív emberek a szokásos módtól eltérően interpretálják vagy észlelik a tárgyakat és egészen új célokra használják fel.
- 9. Komplexitás:** A kreatív emberek sok, egymással összefüggő gondolattal tudnak (fel)dolgozni. Ez az asszociációs képességüknek az egyik alapja.
- 10. Értékelés:** A kreatív emberek könnyen meghatározzák az új ötletek értékét.

Ezekhez további két kulcsfogalmat társíthatunk.

Elágazó (hálózatos) gondolkodás: A vertikális gondolkodás a fogalmakat hierarchikusan rendezi el, és az egyik fogalomtól a másikig, az egyik gondolattól a másikig ezeken a hierarchikus pályákon át jutunk el. Ezzel a módszerrel a tartalmi hierarchiához kevésbé illeszkedő fogalmak kiszorulhatnak, súlyukat veszíthetik a gondolkodás során. Az elágazó gondolkodás ezzel szemben asszociatív hálózatokat alkot, egy-egy fogalomtól sokféle út vezet a másikig.

Hipotézisalkotó gondolkodás: Míg a hipotézisek ellenőrzéséhez konvergens gondolkodásra van szükség, addig a hipotézisek felállításához intuíción alapuló ötletekre. A kreatív gondolkodásnak ez a meghatározása tehát az alkotó intuíciót állítja a középpontba.

Már említettük, hogy a kreativitással foglalkozó elméletalkotók az intelligencia és a kreativitás fogalmakat között előszeretettel feltételeznek kiegészítő (komplementer)

kapcsolatot. Ennek kifejezésére többször fogalom párosok megfogalmazásával jutnak el egy-egy jelenség, probléma leírásához: egyik az intelligenciához, másik a kreativitáshoz kötődik. Ez már Guilfordnál is így van, elméleteiben *a kreativitás problémamegoldást jelent*, ill. a problémamegoldás maga egy kreatív tevékenység: a divergens és konvergens gondolkodás során a rendelkezésre álló információkból új információkat alkotunk. A problémamegoldó gondolkodással foglalkozó **Wallas** és a kreativitás kutatói a **kreatív folyamat fázisait** többnyire hasonlóképpen írják le:

- 1. Előkészítési fázis:** a probléma megfogalmazása és kezdeti lépések a megoldás felé. Bár a közgondolkodásba a nagy (és váratlan) felfedezések úgy kerültek be, hogy minden előzmény nélküliek, és egy génius szellemi erejére volt szükség a megszületéséhez, többnyire kimutatható, hogy ezeket is nagyon alapos előkészítés előzi meg. Például a gravitációs elmélet sem a bizonyos almafa alatt pattant ki Newton fejéből. Gondolataiban, a problémák felismerése során és a válaszkeresés folyamata alatt Newton komoly előkészítési munkát végzett (divergens és konvergens gondolkodást egyaránt). Ez természetesen arra is rámutat, hogy bár a sok munka önmagában nem garantálja az alkotás kreatív mivoltát, megfelelő alázat és eltökéltség nélkül csekély esély van pozitív kimenetelre.
- 2. Inkubációs fázis:** E „lappangási időszak” alatt a tudatosan megszerzett ismeretek részben nem tudatosan átstrukturálódnak. Szociológia szempontból ilyenkor válik leginkább terhessé az alkotó környezete számára. Fennáll a veszélye, hogy a gondolatainak különböző kombinációi, és azoknak tesztelése teljesen lefoglalja a kreatív személyt. Olyannyira, hogy sokszor a legegyszerűbb tevékenységekről és viselkedési normákról is hajlandó megfeledkezni. Környezete ilyenkor hajlamos deviánsként tekinteni a gondolkodóra. Mivel ez az átstrukturálódása a gondolatoknak csak részben tudatos és irányítható folyamat, a társadalmi kapcsolatainak feszültségének csökkentésére hasznos, ha a kreatív személy egy időre (tudatosan, vagy külső hatásokra) magára hagyja a problémát és mással foglalkozik – „hagyja, hogy a gondolatai magukban dolgozzanak”.
- 3. Illuminációs fázis:** az alkotás legmisztikusabb pontja az ötlet felvillanása. Newton példájánál maradván ez az alma leesésének pillanata. Szilárd Leo úgy emlékezett vissza a láncreakció gyakorlati megvalósításának megálmodására, hogy Londonban egy reggel a gyalogos lámpánál várakozva jutott eszébe a megoldás.
- 4. Verifikációs fázis:** a megoldás elméleti megszületése után szükséges igazolni annak helyességét.

Az előkészületi szakaszban – az előbbieket szerint – a nyitott, nem uniformizált, intuitív jellegű gondolkodás kap hangsúlyt. Az egész, a teljes látókör az uralkodó a korlátozottabb, részletesebb középpont fölött. Ebben a szakaszban az is fontos, hogy ne legyen túl erős az ellenállás a meglévő fogalmak újrafogalmazásával szemben. Másodlagos, hogy mely konkrét fogalmakra esik a választás, és ezek mennyire pontosak. A fő az, hogy az új felismerések szabadon alakítsanak ki új (ideiglenes irányelveket). Ez is alátámasztja, hogy az előkészületi szakaszban a szerteágazó gondolkodás értékesebb, mint az egyetlen logikai láncolatra összpontosító, konvergens gondolkodás, amelyet az intelligenciatesztek mérnek.

A kérdést bonyolítja, hogy a konvergens és a divergens gondolkodás nem választható szét. Bizonyított, hogy az egyetlen megoldást tartalmazó problémák esetében is többféle gondolatmenet lehetséges, így a konvergens gondolkodásnak is kreatívnek kell lennie. A mára már klasszikussá vált gyöngyhalász-példa jól mutatja az alternatívák keresését lehetővé tevő, horizontális megoldási módszert, azaz a divergens gondolkodást: Egyszerre

nagy mennyiségű kagylót hoz fel, és csak ezután lát a kagylók felnyitásához, holott a konvencionális megközelítésben minden lemerülés alkalmával csak egy kagylót kellene felszínre hoznia, utána felöltöznie és hozzákezdenie a kagyló felnyitásához, majd levetkőzve újra lemerülnie. Megoldása viszont annyira kézenfekvő, hogy eszünkbe sem jut az, hogy ezt másként is el lehetne végezni.

A „konvergens” és a „divergens” gondolkodást egymástól logikailag történő megkülönböztetés természetesen csak a megértést segíti, a tényleges gondolkodásban a kettő soha nem válik külön.

A legtöbb kreativitásvizsgálat és alkotókészséget serkentő módszer, mint például az ún. ötletroham (brain storming), elsősorban a gondolkodás divergenciáját kívánja mérni vagy fejleszteni, de figyelembe kell vennünk, hogy ez a gondolkodási mód önmagában nem kulcs a kreativitáshoz. A konvergens gondolkodás ugyancsak nélkülözhetetlen, és az alkotási folyamat egy későbbi szakaszában elsődleges jelentőségűvé válik.

A sokszor feltűnően meddő előkészületi szakaszt az érlelődési periódus követi, amikor az alkotó már nem tudatosan fókuszál a kérdésre, hanem legtöbbször tudat alatti adatfeldolgozásra kerül sor. A beszámolók alapján ez a szakasz leginkább az álomra hasonlít, hiszen a különböző – sokszor elsőre teljesen összefüggéstelen információk között keres kapcsolatot, egymásra épülést.

Az érlelődési szakasz sikeres, amennyiben a tudat alatti folyamatok a felismeréshez vezetnek. Ez általában a korábban összefüggéstelen eszmék a probléma megoldásaként tekinthető kapcsolatának – gyakran hirtelen – felfedezését jelenti. Meglepő módon az esetek döntő hányadában ezt a „hatékony meglepetést” az az intuitív megérzés kíséri, hogy a probléma megoldása helyes. Még meglepőbb azonban, hogy a kreatív alkotótól ez az intuíció nem pusztán önelégültség, meglepően gyakran igaznak bizonyul meggyőződésük. Emellett az így életre hívott megoldási javaslatot általában az egyszerűség, az elegancia jellemzi, ami már önmagában egy használati értéket testesít meg.

A kreatív folyamat utolsó szakasza az igazolási periódus. Ez a felismerési szakasz eredményeinek objektív kritériumokkal történő ütköztetését jelenti. Ebben a formális ellenőrzési szakaszban alkalmazható leginkább a hagyományos deduktív logikán és ok-okozati kapcsolaton gondolkodás. Ennek ellenére az e szakaszban hasznos, formális jellegű elemzést tekintik sokszor jellemzőnek és kívánatosnak a problémamegoldás minden típusában és szakaszában.

Bár a fenti definiálások jórészt a tudomány területéről érkeztek, a gazdasági életben is érvényesek a megállapításai. Ezek alapján az üzletembereknek, a vállalati vezetőknek is szembesülniük kell azzal, hogy

- a kreatív alkotás folyamatához egyszerre kell meglennie a kognitív képességeknek, de egyúttal alázatos és szorgalmas háttérmunkát is megkíván az alkotótól
- a megoldás keresés során nem szabad megfedkezni a környezetünkről, amiben élünk, alkotunk
- meg kell tanulniuk, hogy a partnerek, munkatársak, kliensek számára hogyan közvetítse érthető módon azt, amire rájött. A vezetőnek meg kell tapasztalnia, hogy az ötlettől hosszú, fáradtságos út vezet a megvalósításig.

2 A kreativitás alapja: a kreatív ember

Az előbbieken bemutatásra került, hogy a kreatív alkotói folyamat, a kreativitás mennyire összetett dolog, milyen komoly pszichológiai háttere van. Az is látható, hogy a kreativitás az ember mindennapi életében alapvető dolgokért felelős. Hiszen, mint bemutatásra került, a kreativitás, nem csak a „*Heureka!*” jellegű, tudományos vagy történelmi szempontból jelentős felfedezéseknél szükséges, hanem az élet legegyszerűbb problémáinak megoldásához is szükséges a kreativitás képessége. Azonban – saját tapasztalataink alapján is – belátható, hogy az egyes egyének között jelentős eltérések mutatkoznak ezen képesség birtoklásában és használatában. Ezek után jogosan merül fel a kérdés, hogy vajon mérhető-e a kreativitási képesség, illetve ha mérhető, akkor hogyan fejleszthető.

A jelentősebb alkotók tulajdonságairól, legfőbb jellemzőiről sokan sokféleképpen vélekednek. Egyesek szerint a tehetség, a veleszületett képességek határozzák meg, hogy kreatív-e az ember vagy sem, mások bizonyos személyiségjegyeket tartanak fontosnak, s olyanok is vannak, akik a megfelelő motivációkra helyezik a súlyt. Elfogadhatóbbnak tűnnek ezeknél az egyoldalú magyarázatoknál azok, amelyek a kreativitást sok tényező együttes hatása eredményének tekintik, illetve azt tartják, hogy egyéenként különbözők lehetnek ezek kombinációi, miközben a kreativitás hasonló.

A kreativitás forrásának és fejlesztésének kérdése nem csak az egyén számára, mint saját önös érdek merül fel. Egy profitorientált szervezetben a szervezet vezetésének az a célja, hogy az egész szervezet lehetőségeinek megfelelően fejlődjön, a profit maximalizálásra törekedjen. A fejlesztés a szervezet számára általában innováció formájában ölt testet, aminek egyik meghatározó összetevője a kreativitás. A kreativitás azonban nem a szervezet tulajdonában van, nem működik egy mesterséges intelligencia, ami – a kreatív képességeire hagyatkozva – kidolgozza a szervezet tagjai számára a cselekvési tervet. A kreativitás mindig az egyén birtokában van. Ily módon elmondható, hogy a szervezet kreatív teljesítménye nagyban függ az azt alkotó tagok egyéni kreativitásának szintjétől.

Ezen a ponton azonban fel is merül a kérdés, hogy akkor hogyan válasszuk meg a szervezetünk tagjait. Ehhez viszont tudnunk kell, hogy ki a kreatívabb mint a többiek? Felületes megközelítéssel a válasz erre, hogy aki „jó (jobb) alkotóképességgel rendelkezik”. Az „alkotóképesség”-beli különbségek azonban nem tudják kielégítően megmagyarázni az egyes kreatív teljesítmények között lévő különbségeket, hiszen az emberek között képességeik (reakcióidő, látásélesség, intelligencia stb.) tekintetében sokkal kisebb különbségeket találunk, mint kreativitásuk tekintetében. (A zsenik - Einstein, Mozart, Picasso stb. - alkotásaiban megnyilvánuló kreativitás és a „közönséges földi halandók” kreatív produktumaiban tükröződő kreativitás közötti óriási különbség miatt sokáig úgy tartották, hogy az „alkotóképesség” csak a „kiválasztott kevesek” sajátossága.)

Amikor kreatív embereket keresünk egy szervezetbe, akkor elsősorban két dologra kell figyelemmel lennünk: a jelöltek gondolkodásmódjára és személyiségére.

2.1 A kreatív emberek gondolkodásmódja

A kreativitás divatját Guilford indította híres előadásával. A kreativitás fogalomkörének részletes vizsgálatának igényét az hívta elő, hogy az intelligencia mindenhatóságába vetett hit megingott.

Az intelligencia felmérések a legtöbb szakmánál, tevékenységnél igazolták, hogy egy bizonyos szint felett – ami szakmánként eltérő – az alkotói teljesítményt az IQ érték már nem befolyásolja lényegesen. Ebből adódóan feltételezhető lett, hogy az intelligencia értéke mellett létezik egy másik, kognitív tényező, ami különbséget tesz két – akár egyenlő intelligenciájú – személy alkotói teljesítménye között.

Guilford szerint az intelligencia négy féle elemből épül fel, úgymint :

- a **megismerő-képesség** (a megértés és az emlékezés)
- a **divergens gondolkodási képesség** (mely lehetővé teszi, hogy gondolataink különböző irányokba kalandozzanak, változatos megoldásokat keressenek, „próbaszerencse” alapon),
- a **konvergens gondolkodási képesség** (mely biztos módszert kínál arra, hogy a rendelkezésünkre álló információinkból megtaláljuk a helyes választ) és az
- **értékelési képesség** (mely lehetővé teszi, hogy ismereteinket és hipotéziseinket ellenőrizzük és azok között választva döntéseket hozzunk).

Jól látható, hogy a felállított négyes egyrészt szintetizálja az eddigieket, másrészt szinte párhuzamba állítható a kreatív folyamat négy szakaszával.

Ezek közül azonban elsősorban a divergens gondolkodási képességek képezik a kreatív gondolkodás alapját. A konvergens és divergens gondolkodáshoz hasonló a vertikális és a laterális gondolkodás megkülönböztetése is, melyeket a következő módon hasonlíthatunk össze:

- A vertikális gondolkodás lépcsőről-lépésre halad (mint ahogy a téglákból falat építünk, vagy egy meglévő lyukat tovább mélyítünk); a laterális gondolkodás ugrásszerűen éri el az eredményt.
- A vertikális gondolkodás szelektív: elválasztja a helyeset a helytelentől, hogy megtalálja a felmerült kérdésre a megnyugtató választ; a laterális gondolkodás alternatívák után kutat, egyik fogalomról, szemléletmódról a másikra vált át, nem a legjobb, hanem egyre jobb megoldások reményében.
- A vertikális gondolkodás bizonyít, válaszokat ad; a laterális gondolkodás új és új kérdéseket tár fel.
- A vertikális gondolkodás igyekszik a gondolkodás tárgyához szorosan kapcsolódó témakörben maradni; a laterális gondolkodás örömmel fogadja a véletlen jelenségeket; számára semmi sem lehet irreleváns, mert a látszólag „idegen” jelenségek mindig a kitaposott útról való letérés lehetőségét hordozzák magukban.
- A vertikális gondolkodás zárt eljárás: megfelelő alkalmazásával mindig elérhető legalábbis valamiféle minimális eredmény; a laterális gondolkodás nyílt folyamat: használata megnöveli a rendkívüli eredmények valószínűségét, de a minimális eredményt sem garantálja.

A mindennapi gyakorlatban a gondolkodásra szánt idő többségét minden valószínűség szerint vertikális gondolkodással kell töltenünk, ám ugyanakkor az is valószínűnek tűnik,

hogy a gondolkodás egészének eredményessége nagymértékben függ attól, hogy a maradék néhány százalékot képesek vagyunk-e laterális gondolkodással kitölteni.

A laterális, divergens gondolkodási képesség legfőbb összetevői:

- a **fluencia** (az a könnyedség, mellyel a tárolt információkat szükség esetén fel tudjuk használni, a gyakorlatban az eredeti ötletek mennyiségét szokták érteni ez alatt),
- a **flexibilitás** (a gondolkodás hajlékonysága, a gondolkodásnak a konvencióktól mentes átstrukturálására való képesség),
- az **originalitás** (a gondolkodás szokatlansága, eredetisége) és
- az **elaboráció** (a kidolgozás, kiegészítés képessége).

Többnyire ezeket a tényezőket vizsgálják a pszichológusok a kreativitás-tesztekkel

2.2 A kreatív ember személyisége

Carl Rogers – a személyközpontú pszichológia megteremtője - az alkotó folyamat eredményességének három belső feltételét jelöli meg:

- a **tapasztalat iránti nyitottság**: engedjük, hogy a valóság torzulás nélkül jusson el hozzánk, ne az előítéleteink alapján szűrjük meg a külvilágból érkező információkat,
- az **értékek belső központja**: anélkül, hogy a külvilág értékelését semmibe venné, az alkotó érzi, hogy azonosul önmagával egy olyan cselekvésben, amely aktualizálja képességeit,
- a **játékosság**.

Noha ezekbe a tulajdonságokba sokféle rendszert „bele lehet látni”, a kreatívok és nem kreatívok közötti különbség igazán logikus, világos magyarázatát nem tudjuk megadni; a „kreatív személyiségeket” gyakran paradox módon, egymásnak ellentmondó tulajdonságokkal tudunk csak jellemezni. Egyesek szerint a kreatív személyiségek már eleve egymással ellentétes tulajdonságokat hordoznak. Nézzünk meg néhányat ezek közül a tulajdonságok közül:

2.2.1 Nonkonformitás

Az irodalomban sok helyütt említik, hogy a kreatív emberek kevésbé konvencionálisak a nem kreatívoknál, több rizikót vállalnak, színesebb, érdekesebb egyéniségek, legalábbis, ha nem csupán a felszínt tekintjük. Ugyanakkor a kreatív emberek a kreatív tevékenységük szempontjából nem központi fontosságú területeken (beleértve az öltözködést és a társasági viselkedést) gyakran meglehetősen konvencionálisak.

2.2.2 Introverzió

A kreatív embereket nem agreszívnek, visszavonultnak, a nem kreatívoknál introvertáltabbnak vagyunk hajlamosak beállítani. Sokszor hallunk arról, hogy egy adott kreatív ember (művész, politikus, stb.) konfliktusba került a külvilággal, erre válaszul mintegy

vészreakcióként visszavonultak az érzelmeik és képzeletük belső világába. Vannak azonban ellenkező adatok is, melyek szerint a kreatívak extrovertáltabbak a nem kreatívoknál.

2.2.3 Önbecsülés

Ezzel kapcsolatban is sok ellentmondással találkozhatunk az irodalomban. Egyesek szerint az önbecsülés jelentősége a kreatív tevékenységben szinte magától értetődő, hiszen ha az, aki valamilyen jobb megoldást vagy egy alternatív elméletet keres, nem bízik a saját erejében, akkor nincs semmi alapja ahhoz, hogy a jelentős, értékes újítást megkülönböztesse attól, ami csupán különböző, és a kreatív folyamat lényeges eleme az a meggyőződés, hogy az ember legjobban saját ítélőképességében bízhat.

2.2.4 Szociális-antiszociális magatartás

Sokszor hajlamosak vagyunk azt a nézetet vallani, hogy a kreatív ember antiszociális. Ez bizonyos mértékig onnan ered, hogy a kreatív emberek szinte kényszerrel érznek arra, hogy a rendből káoszt teremtsenek. Alapjában véve ez az új iránti vágyukból ered: keresik az ismeretlent, ami a rejtett, nehezen megoldható problémák, feladatok háttérében húzódik meg. Az ilyen feladatok megoldásához az építés előtt általában rombolni kell, s e közben a kreatív személyiség természetesen agresszívnek tűnhet. Többnyire azonban mindössze a hagyományos, mások által kritikátlanul átvett megoldások hibáinak észrevétele idézi elő „arrogáns” fellépésüket.

2.2.5 Frustráció-tolerancia

Komoly alkotások létrehozása során sokszor előfordul, hogy az alkotót hosszú ideig (a tevékenységtől függő léptékben) ötletelenség, az ihlet hiánya sújtja. Ahhoz, hogy az alkotó intenzíven dolgozni tudjon, képesnek kell lennie a kudarcok elviselésére. Azok, akik ilyenkor az önsajnálathoz menekülnek, nem képesek alkotó erejüket a kudarcok után újra mozgósítani, hosszabb távon nem számíthatnak sikerekre.

2.2.6 Ambiguitástolerancia

Szó szerint a „kétértelműség elviselését” jelenti. Ténylegesen ennél többről van szó: Ambiguitástoleranciánk lehetővé teszi a két- vagy többértelmű, áttekinthetetlen helyzetekben is eredményes viselkedést tanúsítsunk. A legtöbb ember az ilyen helyzetek megoldhatatlanságából adódó feszültséget csak rövid távon viseli el, és így lemond a probléma megoldásáról, vagy félmegoldást választ. A kreatív ember ezzel szemben szükség esetén a helyzet megoldhatatlanságát sokáig képes elviselni anélkül, hogy feladná a megoldásra irányuló intenzív erőfeszítéseket. Az ambiguitástolerancia így módon szorosan összefügg a kreatív ember egy másik tulajdonságával, a kitartással.

Az optimális megoldáshoz való eljutás során, képesnek kell lennünk arra is, hogy a bizonytalanság libikókájában is dolgozni tudjunk. Aki az idő szorítása miatt kiforratlan megoldást választ (kapkod), az feloldja ugyan a döntési kényszerrel járó feszültséget, de gyakran a jobb és kiérleltebb megoldások kárára. Ezt különösen fontos látnunk napjaink

rohanó világában, ahol az ember a gyors döntések érdekében hajlamos elhamarkodva, fontos részleteket számításba nem véve meghozni választát a döntési szituációban.

Általában az tapasztalható, hogy az emberek kreatív teljesítményének akadálya leginkább az ambiguitástolerancia, ami a legtöbb esetben meglehetősen alacsony. Ezért a kreativitás fejlesztésére irányuló számos módszer éppen e képesség begyakorlását tűzte ki elsőrendű célul.

2.2.7 Humor

A kreativitás és a humor között sok átfedés, kapcsolat van: a jó humorérzékhez elengedhetetlen a kreativitás, és a humor viszont a kreativitás egyik megjelenési formája. A konvencionális gondolkodás a kongruencián, a világos definíciókon és a „hasonló”, „összetartozó” fogalmak „egy kalapba helyezésén” alapul. A kreatív, intuitív gondolkodás ezzel szemben az inkongruencián, az ambiguitáson, a **látszólag össze nem férő dolgok összekapcsolásán**, két vagy több „fogalmi keret” átfedésén alapul. Bár nem minden inkongruencia nevetséges, a humorban azonban bizonyos mértékig mindig jelen van némi inkongruencia. A kreativitás tesztekben magas pontszámot elért személyek éppen az inkongruens szituációk humorát kedvelik leginkább.

Az alkotások létrejöttéhez, a szervezeti újítások (az innovációk) megvalósításához fejlett személyiségre épp úgy szükség van, mint eredeti gondolkodásra.

Ilyen összetett magyarázatot ad a kreativitásra például Amabile [1990]. Szerinte a kreativitásnak három alkotóeleme van. Az adott területre jellemző *szakmai tudás*, az *alkotói tehetség* és az *elkötelezettség* a választott feladat mellett. Mindhárom alkotóelem megléte részben veleszületett tulajdonságoktól, részben szerzett tudástól, ügyességtől, gyakorlattól függ.

A szakmában való jártasság azokban az esetben, amikor erre speciálisan szükség van, például

ul jó hallás a zenében, színlátás a festészetben vagy különleges felfogásbeli és képzeleti képesség sokféle tudományos és művészi tevékenységben, a megfelelő felfogásbeli (kognitív), valamint érzékelési és motoros ügyességek eredendő meglétét igényli. Emellett legalább ilyen fontos a formális vagy nem formális oktatás lévén elnyert tudás, az adott terület mélyreható és alapos ismerete, valamint a munka során szerzett tapasztalatok, illetve a gyakorlati tudás, rutin.

A második komponens az általános alkotói tehetség. Ennek főbb jellemzői a megfelelő kognitív stílus (amire gondolati minták, a problémakereső közelítésmód, a gondos értékelés és mérlegelés, a feltétel nélküli kritikusság, a nagyfokú pontosság, kis különbségek gondos figyelembevételre a jellemző), a heurisztikus tudás (az információk újrarendezésére, szintetizálására és integrálására, kreatív asszociációkra és absztrakt eszmefuttatásokra, széles kategóriák használatára vonatkozóan), az újhoz való speciális viszony (amely megnyilvánul a rugalmas gondolkodásban, az új eszmék generálásának könnyedségében, a szokatlan, a valószínűtlen és a furcsa lehetőségek mérlegelésére való hajlandóságban, az általánosan elfogadott feltételek radikális megkérdőjelezésében, a meg nem erősített gondolatokkal szembeni bizalmatlanságban, a múlttal való szakítás képességében . a vertikális gondolkodásban . és a probléma új módon való látásában . a divergens gondolkodásban).

A fenti jellemzők részben veleszületettek, részben megszerezhetők tanulással, gyakorlással. Az alkotói tehetséghez a kreativitást tanulmányozó szakemberek szerint bizonyos személyiségjellemzők is hozzátartoznak. Ezek közül leggyakrabban említetik

például, hogy a kreatív személyiségek *jó vitatkozók*, tele vannak *ötletekkel*, *emocionálisan stabilak*, uralják a környezetüket, tudományos kíváncsiságuk nagyfokú, *aggódási szintjük alacsony*; a kreatív személyek sokat foglalkoznak személyes megfelelőségükkel, nem fontos számukra a pénz és a státus, érzékenyek, nyitottak a tapasztalatokra és a benyomásokra, maguknak valók, nem törődnek a társadalmi normákkal és elfogadottsággal, a kreatív emberekre jellemző továbbá, hogy jól viselik a bizonytalanságot, vállalják a kockázatokat, erős a szándékuk az akadályok leküzdésére, hajlandóságuk a fejlődésre, nyitottak az új élmények iránt, individuálisak, kiállnak saját nézeteik mellett.

A harmadik komponens a feladatra orientáltság. Ez egyrészt jelenti, hogy az egyén viszonya a munkához a teljes elmélyülésen koncentráláson alapszik. Az igazán kreatív alkotó képes feláldozni az életét a munkájáért. Másfelől, az alkotó belső elkötelezettségét jelenti a feladat megoldása iránt. Ez a tevékenységet önmagáért tesszük, s nem valami másért, külső vagy belső célért, pénzért, státusért, elismerésért. elven alapul. Harmadsorban, a feladatmegoldásra irányuló motiváció képessé teszi az embert a környezeti korlátok és akadályok leküzdésére, sőt, minél nagyobb a konfliktus, amelyet vállal az alkotó, minél nehezebbek a megoldandó problémák, annál nagyobb kreativitásra lehet szükség.

2.3 A kreativitás külső tényezői

Az előbbieken bemutatásra került, hogy a kreatív alkotói folyamat, a kreativitás mennyire összetett dolog, milyen komoly pszichológiai háttere van. Az is látható, hogy a kreativitás az ember mindennapi életében alapvető dolgokért felelős. Hiszen, mint bemutatásra került, a kreativitás, nem csak a „*Heureka!*” jellegű, tudományos vagy történelmi szempontból jelentős felfedezéseknél szükséges, hanem az élet legegyszerűbb problémáinak megoldásához is szükséges a kreativitás képessége.

Azonban azt is be kell látnunk, hogy az egyén kreativitása nem pusztán saját, belső adottságaitól függ. Teljesítményében jelentős szerepe van külső tényezőknek, amik kölcsönhatásban vannak jellemének egyéni tulajdonságaival. A kreativitás potenciál kialakulásának öt olyan elemét különböztethetjük meg, amelyet empirikus vizsgálatok igazolnak:

1. családi háttér: egyesek szerint a korai árvaság és a gyerekkori betegségek, amelyek a szocializáció szokott menetét megzavarják, kedveznek a kreativitás kialakulásának; a születési sorrend is számít, az elsőszülöttek előnyben vannak, mert több időt töltenek el a felnőttek környezetében, s ez az intellektuális fejlődésnek és a tanulmányi eredménynek kedvez; a gazdag kulturális környezet . értelmiségi szülők is pozitívan járul hozzá a kreativitás kifejlődéséhez;

2. a korai évek példaképei: a sikeres elődöktől való tanulás vagy példakövetés is kedvező hatásúak lehetnek. Ez azonban nem okvetlen igaz, óriások árnyékában nem biztos, hogy ki tud bontakozni a tehetség;

3. formális oktatás: szintén kétélű, lehet elkedvetlenítő, gúzsba kötő, és lehet lelkesítő, előrevívó, kiművelő;

4. marginalitás: a professzionális és szociokulturális marginalitás egyaránt kedvező hatással lehet a kreativitás kibontakozására, de empirikusan ez még nem igazán bizonyított;

5. korszellem: a társadalmi-kulturális és politikai milió a társadalmi és kulturális környezet elsősorban intergenerációs hatású, egy-egy kreatív generáció az utána következőket inspirálhatja; a politikai hatások közül a totális államok kialakulása, az anarchia és a háborúk nem kedveznek a kreativitásnak, míg a nagy birodalmak felbomlása, a nemzetállamok kialakulása, illetve minden olyan esemény, amely felszabadít a hagyományok merev követése alól, s így kedvez az individualizmusnak, pozitív hatású lehet.

Rogers szerint az egyéni kreativitás várhatóan akkor növekszik, ha az egyén számára kedvező külső környezeti feltételeket tekintve:

Nagyobb pszichikai biztonságot él meg. Bizonytalan helyzetben, labilis lelkiállapotban nem alakul ki a kellő „lezserség”. A nagyobb pszichikai biztonság három úton érhető el. Először is azzal, hogy az egyént olyannak fogadjuk el, amilyen. Másodszor olyan légkör biztosításával, amelytől távol tartjuk a külső értékelést, megelőzve ezzel a védekezés szükségességét, ami mindig a tapasztalatokról adott tájékoztatások csökkentéséhez vezet. Harmadszor hangsúlyozottan kiemelendő, hogy az egyént saját nézőpontjából ítéljük meg. Ez – a másik két tényezővel együtt – a pszichikai biztonság maximumát eredményezi.

Nagyobb pszichológiai szabadságot tapasztal. Az egyén szimbolikus értelemben vett szabadságát jelenti abban, hogy személyiségét gondolatokban és érzésekben kifejezze. Ez nem azonos azzal a lehetőséggel, hogy mindezt cselekvésben realizálhassa, mivel a társadalom a cselekvést korlátozhatja, sőt, kell is korlátoznia. Jelenti azonban azt a szabadságot, hogy az egyén felkutathassa a számára nyitott lehetőségeket.

2.4 Trenírozás – kreatív játékok

Nem is olyan rég még általánosan elfogadott nézet volt, hogy a kreativitás adottság, és nem fejleszhető, csak örökölhető (vagy nem). Az utóbbi évtizedekben azonban bebizonyosodott, hogy bizonyos határokon belül a kreativitás igenis fejleszhető tudatos módszerek alkalmazásával.

Alapvető kérdés, hogy **fejleszhető-e a kreatív gondolkodás**. Torrance következtetése szerint „*bizonyítottnak látszik, hogy a tanítás megváltoztatja a kreativitást*”. Viszont azokat a megközelítéseket érdemes gyakorlatban alkalmazni, amelyek a kognitív és az emocionális működést egyaránt bevonják, megfelelő struktúrát és motivációs keretet biztosítanak, és lehetőséget adnak a bevonódásra, gyakorlatra és az interakcióra. A motiváló, ösztönző feltételek vitatatlannal változást okoznak a kreatív működésben, de a kiemelkedő eredményeket a tudatos képzés hozza létre.

Az alkotó gondolkodás fejlesztése során a következő négy alapelvet érdemes figyelembe venni:

A gondolkodást irányító domináns eszmék felismerése

A régi, bevált és látszólag ma is hasznos eszméknek az új gondolatok létrejöttét akadályozó hatását többnyire alábecsülik. Éppen úgy, ahogy egy jó karikaturista által kialakított képtől nehéz elszakadni, a gyakorlat, a neveltetés, a megszokás által belénk rögződött értékektől, kapcsolatrendszerektől is rendkívül nehéz megszabadulni.

A domináns eszmék azonban általában nem ennyire nyilvánvalók. El vannak rejtve az egyén és a szervezet életének mindennapjaiban. Éppen ezért a domináns eszmék befolyásától való függetlenedés egyik leghasznosabb eszköze az, ha szándékosan törekszünk tudatossá tételükre, meghatározásukra, leírásukra.

A képzett gazdasági szakembereket, vagy sikeres vállalatvezetőket is jelentős mértékben el tudják vakítani a saját elméleteikből fakadó domináns eszmék, és ezzel ha közvetlen károkat nem is okoznak önmaguknak vagy a szervezetüknek, áttételesen jelentősen visszavethetik annak teljesítményét.

Az elméletekben való vak hit értelmetlenségét azonban talán legszellemesebben az ismert történettel illusztrálhatjuk a tanulóról, akinek az „elmélete” szerint a tücsök a lábával hall. A tanuló azzal kezdte elmélete „igazát” demonstráló kísérletét, hogy a tücsköt az asztal közepére rakta, majd rákiáltott: „Ugorj!”. A tücsök ugrott. Ezután levágta a tücsök lábait, majd újra rákiáltott: „Ugorj”. De a tücsök ezúttal nem ugrott. „Láthatjátok – mondta a tanuló nem kis büszkeséggel –, ha levágjuk a tücsök lábait, teljesen megsüketül.”

A domináns eszmétől megvakított „vertikális gondolkodó” legjobb karikatúrája azonban talán az az ember, aki belefáradva a macskája ki- és beeresztgetésébe, lyukat vágott a macska számára az ajtóba. Amikor azután a macskának kis cicája született, még egy kisebb lyukat vágott a másik mellé.

A domináns eszmétől való megszabadulás másik technikája abból áll, hogy felismerése után fokozatosan eltorzítjuk, részben vagy egészben az extrémításig túlozzuk, míg végül is elveszti azonosságát, és összeomlik.

A dolgok különböző szempontból történő szemlélete

Ha a domináns eszmétől sikerült elszakadnunk, a szemléletmód változtatása némi gyakorlat után már nem is olyan nehéz. Néha egészen kis változtatásnak is döntő hatása lehet. Edward Jenner minden idők egyik legnagyobb orvosi felfedezésére, a himlő elleni védekezésre úgy jött rá, hogy a figyelmét arról a kérdéstről, hogy „miért kapják meg az emberek a himlőt?” átirányította arra, hogy „miért nem kapják meg a himlőt a fejőlányok?”

Az egyik Sherlock Holmes történetben Dr. Watson azt mondja egy helyütt, hogy egy bizonyos kutyának nem lehet jelentősége az „esettel” kapcsolatban, minthogy úgy tűnik, nem csinált semmit. Sherlock Holmes viszont éppen ellenkezőleg gondolkodott, azaz rendkívüli jelentőséget tulajdonított annak a ténynek, hogy a kutya nem csinált semmit – hiszen a kutyák „mindig szoktak csinálni valamit” –, és ezen az alapon fejtette meg az „esetet”.

A problémák megoldása is gyakran egyszerűbb, ha sikerül nézőpontot váltanunk. A problémamegoldáshoz szükséges szempontváltozások elősegítésére számos egyszerű technikát dolgoztak ki: a fogalmak jelentésének mesterséges megváltoztatása, szavak helyett bizonyos vizuális szimbólumok bevezetése, a fogalmak és a probléma részekre bontása és a részek szokatlan egységéig szintetizálása stb. Mindezek a szempontok bármilyen nyilvánvalók is, a figyelmünk mégis többnyire csupán az egyik vagy másik szempontra irányul. A figyelem irányának szándékos váltogatásával elkerülhető az egyoldalúságból eredő helytelen problémamegoldás mindig fennálló veszélye.

A vertikális gondolkodás merev ellenőrzésétől való megszabadulás

A vertikális gondolkodás bizonyos tulajdonságai kifejezetten gátolják az új ötletek kialakulását. Így például a vertikális gondolkodás minden lépésének helyesnek kell lennie – ez a logika lényege. A laterális gondolkodásnál azonban csak a végeredmény számít.

Amikor Marconi 1901-ben drótnélküli távirójával rádiókapcsolatot létesített az Atlanti-óceánon keresztül, figyelmen kívül hagyta a szakértők egyöntetű véleményét, hogy lehetetlen feladatra vállalkozott. A rádióhullámok – mondták a szakértők – egyenes vonalban terjednek, nem követik a föld görbületét. Logikailag nekik volt igazuk. Sem Marconi, sem a

szakértők nem tudhatták azonban, hogy az ionoszférában van egy olyan réteg, amely visszaveri a rádióhullámokat.

Marconi esetében a logikus gondolkodás az ismert tényeket tekintve helyes volt, mégsem volt elégséges az eredményhez. A logikus gondolkodás egy-egy lépése azonban gyakran helytelen, és természetszerűleg ez is rossz eredményhez vezethet.

Sokan kiszámították, hogy a levegőnél is nehezebb gépek nem képesek repülni. Az amerikai kongresszus abban az évben szavazta meg a törvényt, amely megtiltotta, hogy a hadsereg további pénzt vesztessen repülőgépek kipróbálására, amikor a Wright-fivérek először szálltak fel gépükkel.

Talán nem árt itt is hangsúlyozni: nem a logikus gondolkodás ellen szólunk. Nem lenne praktikus minden „őrült ötletet” kipróbálni. Néha azonban – különösen, ha ez viszonylag kis erőfeszítéssel megtehető – hasznos lehet szándékosan a logika kikapcsolásával törekedni a cél felé: ahelyett, hogy gyorsan elvetnénk a logikailag abszurdnak tűnő ötletet, elfogadni azt, megkeresni, mivel lehetne mégis indokolni, milyen következményekkel járna a megvalósulása. (Sok hazai vállalkozó sohasem vágott volna bele ma már sikeres vállalkozásába, ha előzőleg nem lett volna képes erre a „logikai rövidzárlat”-ra.)

A logikus gondolkodás másik fontos sajátossága, hogy jól kijelölt úton halad, megfelelő korlátok között mozog. Ezek az utak és korlátok azonban igen gyakran csupán az ember (vagy általában az emberek) fejében léteznek.

E tétel klasszikus példája Kolumbus története a tojással. Amikor a barátai azzal „húzták”, hogy Amerika felfedezése nem volt valami nehéz dolog, Kolumbus azt a feladatot adta nekik, hogy állítsanak meg egy tojást az egyik végén. Amikor hosszas próbálgatás után egyiknek sem sikerült, Kolumbus odaütötte az asztalhoz a tojást, amely így természetesen könnyedén megállt. Kolumbus barátai úgy érezték, be vannak csapva: a „tojás probléma” megoldásának egyik feltétele az volt, hogy a tojásnak épen kell maradnia.

Ez az „érzés” akadályozta meg őket az egyszerű megoldás megtalálásában, éppúgy, mint ahogy Kolumbus kortársait visszatartotta a messzi nyugatra hajózástól az a hit, hogy nem lehet olyan távolra eljutni. A képzelt határok túllépése mellett néha szükség van a határok megváltoztatására.

A véletlen felhasználása az alkotáshoz

Talán szükségtelen hangsúlyoznunk, hogy a véletlen és a törvényszerűség nem egymást kizáró fogalmak: a véletlennek is megvannak a maga törvényszerűségei, melyek ismerete a gyakorlat számos területén igen jelentős.

Az alkotó gondolkodásban a véletlen felhasználása olyan rulettjátékhoz hasonlítható, amelyben csak nyerhetünk. „Csupán” fel kell ismernünk, hogy „nyerő helyzetben” vagyunk:

A rádióhullámokat Hertz úgy fedezte fel, hogy észrevette: apró szikrák pattannak ki a kísérleti szoba egyik berendezéséből. Röntgen a katódsugarakat vizsgálta. A kisülési csövet beburkolta teljesen fekete papírba, hogy a katódsugarak által létrehozott gyenge fluoreszkáló fényt is láthassa. Azt tapasztalta, hogy a közelben elhelyezett fluoreszkáló cső mindannyiszor élénken világít, ahányszor a kisülési csövet bekapcsolja, annak ellenére, hogy semmiféle fény nem érhetette közvetlenül. Felfedezése ilyenformán a véletlen művének látszik: Röntgennek nem ez volt a célja, és a fluoreszkáló cső is egy más kísérlet céljára volt odakészítve. Röntgen érdeme elsősorban az, hogy nem ment el érdektelenül egy mellékjelenség mellett. (Korábban többen észlelték, hogy a kisülési csövek környezetében lévő fiókokban elhelyezett, gondosan fekete papírba csomagolt fényképezőlemezek idővel fátyolosak lesznek, de más kutatók érdektelenségből elmentek a valós probléma mellett, egyszerűen átrendezték az irodát, hogy a problémát orvosolják.)

Sanders és Sanders *a Kreativitás tanítása metaforákkal* című könyvében leírja az agyféltekei specializálódást; valamint, hogy miként segítik a mindkét agyféltekét használó

oktatási stratégiák a kreativitást. A szerzők szerint a bal agyfélteke főleg a logikai, analitikus és verbális tevékenységekkel foglalkozik, ez az agyfél kontrollálja a nyelvet, a megismerést és az időérzékletet a legtöbb embernél. A jobb félteke ezzel szemben intuitív, fogalmi és nonverbális a térbeli kapcsolatokat és a képzeletet irányítja. Az olyan rendszerek, amelyek túlzottan nagy hangsúlyt fektetnek a tényekre, részletekre, memóriára, és előre meghatározott válaszokra; bal agyféltekei dominanciát erősítenek, amely a jobb féltekei kreativitás és fogalmi képesség fejlődésének hiányát eredményezheti. Ezért fontos, hogy a kreativitás fejlesztését célzó képzések egyaránt terheljék az agy jobb és bal féltekéjét is.

A következőkben bemutatunk néhány, a kreativitás-fejlesztő gyakorlatot:

Csoportrajz

Körben ülnek a résztvevők és egy nagy fehér csomagolópapírra színes ceruzákkal közös rajzot készítenek. Mindenki egy vonást, egy alakot, szint tesz hozzá. A képet lehet egyszerre vagy egymás után rajzolt módon készíteni. Ha elkészült a kép, címet adnak neki és megbeszélik, hogy mit rajzoltak, miért, ki mit fejezett ki a rajzával. A címadás történhet körbemondással, vagy ki-ki ráírja egy lapra a képzelte címet, és a végén felolvassák, elemzik, ki minek alapján adott címet.

Tintafoltjáték

Különböző színű tintával, festékkel, illetőleg filctollakkal papírra, rongyra vagy egyéb anyagra színes foltokat készítenek a csoport tagjai, oly módon, hogy a papírlapot összehajtva, az szimmetrikusan mindkét oldalra szétkenődjön amikor szétnyitjuk. Erre a célra különböző vízfestékek és egyszerű rajzlapok is megfelelnek. Az elkészített tintafoltokat azután a résztvevők megpróbálják úgy elnevezni, hogy a kép hangulatát, mondanivalóját kifejező címet találjanak.

Ötlebörze, gyakorlati feladatokkal

Két csapatban játsszák, sorra véve az egyes feladatokat. Pontozzák az eredetiséget, az egyik csapat is önmagát és a másik csapatot és viszont, a moderátor is - a résztvevőktől függetlenül. A pontszámokban „megegyezéssel, tárgyalással” döntést hoznak (társas megegyezési készség, igazságosság, elfogulatlanság fejlesztése!). Az a csapat nyer, amelynek összpontszáma magasabb.

- megengedett számú egyenesből vagy körből értelmes ábra rajzolása,
- egy „valami jó” vagy „valami rossz” ábrázolása jellel, hogy kitalálható legyen,
- gyufaszálakból - papírkorongokból - spontán, tetszőleges ábrák kirakása,
- hurkapálcákból, gyufából, parafadugókból, hungarocell darabokból tárgyak összeállítása.

„Miért, mitől szép?”

Olyan fotókat kell összegyűjteni, amelyek megszokott, köznapi tárgyakat különösként vagy esztétikusként mutatnak be. Mindenki hoz magával olyan képeket, amelyeket ő ilyen szempontból különösnek, szépnek talál, és a képeket sorra bemutatja a többieknek, hozzáfűzve magyarázatát, hogy „miért szép?” vagy miért csúnya?”. A többiek szabadon bekapcsolódhatnak és elmondhatják gondolataikat. A konzultálás a játék nélkülözhetetlen része.

Narancshámozás

A csoport körben ül. Mindenki egy narancsot vesz kézbe. Lassan hámozni kezdi, és minden érzékszervével átéli a hámozás élményét. Gerezekre bontja és behunyt szemmel egy gerezdet mindenki elfogyaszt. Ezt követően a jobb oldali szomszédjának ad mindenki rituális

egymásutánban egy gerezedet. A játék a szenzorális összélmény átélési képességét és az érzéki benyomások megfigyelési készségét fejleszt.

Léggömbök...(Tárgyészlelési érzékenység, élményszenzibilizálás)

Minden résztvevő kap egy léggömböt, amelyet először felfújnak úgy, hogy az ne durranjon szét. Ekkor behunyt szemmel alaposan végigtapogatják, a megismerés minden elképzelhető módján tapasztalatokat szereznek. Az így kapott benyomásokat és élményeket a léggömbről mindenki megosztja a résztvevőkkel. Ezek után mindenki kipukkasztja saját lufiját az általa megválasztott módon. Végül minden résztvevőknek hasonlatokba foglaltan kell elmondania, hogy: „olyan volt a léggömbbel játszani, mint..., mintha...” stb. Hosszú és alapos megbeszélő fázisra van szükség, hogy mindenki megoszthassa élményeit, érzéseit, gondolatait.

2.5 A kreativitás anatómiája

Az emberi agy

A kutatók már több alkalommal bebizonyították, hogy az emberi agy – bár rendkívül összetett, alapjába véve két féltekére osztható. Ez a felosztás nem csak anatómiailag mutatható ki, hanem a funkciójukban is eltérőek. A két félteke különböző fajta feladatokat és problémákat közvetít és dolgoz fel. A balban zajlanak a nyelvi feldolgozással kapcsolatos feladatok, míg a másik, nem nyelvi agyféltekében az észlelés, értelmezés megy végbe.

Jobb agyfélteke: impulzív, intuitív, szabadon szárnyaló, ösztönző, elképzelő, irracionális, időtlen nem-verbális része agyunknak. Képekben dolgozik és az összetett, komplex alakzatok és szerkezetek holisztikus (test és lélek egységére épülő) kapcsolatfeldfogyó megértésével foglalkozik. Ez teszi képessé az embert a szimbólumokban való gondolkodásra, a dolgok közötti elvonatkoztatására. Ez a félteke nincs alárendelve a bal oldali időfogalmának, nem korlátozza azt.

Baloldali agyfélteke: ok-okozati módon működik, felelős a logikáért, írásért, olvasásért, az időérzékelésünkért is. Ez az agy analitikus gondolkodásért felelős része, absztrakt és realisztikus. Vészhelyzetekben – amikor a realitástól elszakadva kell meghozni döntéseinket - a bal oldali agyfélteke automatikusan elveszíti dominanciáját a jobb oldallal szemben.

Bal félteke

tevékeny, precíz, objektív, logikus, verbális, szekvencionális (folyamatos), megítélő, döntő, lineáris, konvergens, numerikus

Jobb félteke

próbálkozó, divergens, nem-ítélő, metaforikus, alanyi, nonverbális, intuitív, diffúz, holisztikus, receptív

Folyamatos készenlét: Új gondolataink váratlanul is ránk törhetnek, akár alkalmatlan pillanatokban is. Ha értelmünk egy része folyamatosan készenlétben áll ezen gondolatok befogadására, akkor azok így nem vesznek el, tárolódnak tudatunkban. A korábban már példaként felhozott Newton is sokszor félbeszakította magát annak érdekében, hogy egy frissen támadt ötletét végigvezesse. Egyszer még vendégeiről is megfeledkezett, amikor újabb adag bor szervírozása közben támadt fontos gondolata. Vendégeiről azonnal megfeledkezett, később dolgozószobájában akadtak rá az aggódo vendégek, ahol mélyen munkába volt merülve.

Terméketlen korszakok: Minden kreatív ember életében kisebb-nagyobb gyakorisággal megjelenik az „ihlet nélkülség” időszaka. Az átlagos embereknél általában több a terméketlen időszak, mint az alkotó periódus, ezért ne ijedjünk meg, ha meddő állapotba kerülünk. Ilyenkor komoly erőfeszítések szükségesek, hogy átlendüljünk ezeken az időszakokon. Ezen periódusok átvészelésében sokat segít, ha munkánk végzéséhez alázat párosul. Ilyenkor munkánk végeredménye minőségben elmarad a saját magunktól megszokott minőségtől, de a kudarc élményét elkerüljük, ami sokkal károsabb lenne a kreatív személyiségre.

Az új ötletek befogadása: Új gondolatainkat célszerű azonnal lejegyezni. Tegyük ezt annak ellenére, hogy bármilyen zseniálisnak és felejthetetlennek tartjuk, mivel pár másodperc múlva bármilyen korszakalkotó is volt ötletünk, kiürül memóriánkból. Általában főleg a régóta fennálló problémák esetén az első gondolatok gyakran a legjobbak. Ezért fontos, hogy megfelelő figyelmet kapjanak az első ötletek, még ha meglehetősen könnyedén is jutottak eszünkbe. Sokszor viszont a kevésbé fejlett gondolatokat engedni kell folyékony állapotban maradni és kívül tartani a tudatos szférán, amíg lehet. Minél bonyolultabb egy gondolat, annál inkább tanácsos elhalasztani a följegyzést, amíg a lehetőségeit fel nem tárják.

3 Korunk gazdasága, a kreatív gazdaság és szereplői

Az előző fejezetben a kreativitás folyamatát, meghatározó tényezőit és a fejleszthetőségét vizsgáltuk, azonban nem tértünk ki céljára. Alapvetően elmondható, hogy a kreatív folyamat célja mindig az újítás, egy új, eddig nem ismert dolog életre hívása, vagy egy már ismert dolog új szemszögből történő megvilágítása. Éppen ezért fontos, hogy megvizsgáljuk, hogy milyen hajtóereje lehet a kreatív alkotásnak. Természetesen ezt is több szempontból érdemes vizsgálni.

Az egyik ilyen szempont lehet, hogy a kreatív alkotás (innováció) inspirációját az érintettek köréből vezetjük le. Ennek megfelelően:

- **személyes indíttatás:** ha a kreatív elme az újító gondolatait személyes meggyőződésből, az önkifejezés eszközeként használja fel. Az elért eredményekkel személyes megelégedettségét növeli, az alkotói folyamat elejétől kezdve saját célrendszerének megfelelően keresi az optimális megoldást. A személyes ambícióból építkező kreatív szellemre jó példákat szolgáltatnak a különböző művészetek képviselői. A költők általában nem más kedvéért ragadnak tollat, hanem szabad elhatározásukból, más által ritkán befolyásolva írnak verseket és regényeket. (Természetesen később, a mű klasszikussá válásával szélesebb csoport számára jelenhet meg az alkotás eredménye)
- **csoport indíttatás:** ha a kreatív alkotói folyamatot több egyén végzi egyszerre, a folyamat eredménye a csoport egy közös problémájára ad választ, úgy hogy a tagok közösen veszik ki részüket az alkotásból. A Greenpeace aktivistái tipikusan csoportban gondolkodva, egymás ötleteit is adaptálva kívánják elérni céljaikat. Természetesen itt sem lehet kizárni az egyéni indíttatást, azonban a közös cél érdekében, vagy annak égisze alatt a tagok részben feladják egyéni céljaikat és az alkotást a csoport érdeknek vetik alá. Még inkább így van ez egy profit orientált szervezetben, ahol a szervezet (vagy annak egysége számára jelentkező probléma az esetek többségében független az egyének individuális célrendszerétől. Ilyenkor a szervezet tagjai – munkájuk során – alávetik magukat a szervezeti érdekeknek, a kreatív alkotás célja szervezeti problémák megoldása. Természetesen a problémamegoldás terén ilyenkor is jelentős tényező, hogy a folyamatban részt vevők milyen mértékben érdekeltek a probléma megoldásában, és hogy mennyire érinti meg a személyes ambíciójukat a megoldás keresése. E két tényező egyszerre van jelen egy szervezetben. Adott probléma megoldásával megbízhatjuk szervezetünk legkreatívabb elméjét is, ha a szervezettel szembeni elkötelezettsége gyenge, akkor előre láthatólag nem az optimális megoldással fog előállni. Ugyanez igaz fordítva is: hiába bízunk meg a megoldáskereséssel szervezetünk legügybuzgóbb tagját, ha személyes képességeinél fogva nem alkalmas a helyes megoldás kiötlésére.

A szervezet összetételének kialakításakor, illetve a működtetésekor ezt a két szempontot egyszerre kell figyelembe venni. Különösen igaz ez akkor, ha a szervezeti méret kicsi (3-10 fő), hiszen ilyenkor a hibás döntések általában hamar éreztetik hatásukat, miközben a feladat szervezeten belüli átdelegálása nem megoldható. Erre jó példa lehet egy családi vagy kisvállalkozás, ahol rokoni vagy baráti érdekek segítségével kerül bevonásra egy munkaerő/üzlettárs. Ha feltételezzük is, hogy elhivatottsága a cég sikere iránt vitathatatlan, pusztán ez nem elegendő a jó döntések meghozatalához, ha nincs a megfelelő kreatív képesség birtokában. Lehet, hogy egy – igényeihez képest – megfelelően javadalmazott

„kívülről érkező” alkalmazott (profi), az adott problémát hatékonyabban, cégünk számára rentábilisabban képes kezelni.

- **nemzeti indíttatás:** a probléma egy nemzet vagy egy népcsoport egészét érinti, így a megoldás az adott társadalom közös érdeke. A nemzeti indíttatású kreatív alkotó folyamatra az egyik legjobb példa a közelmúltból az USA és a Szovjetunió között lezajlott úrkutatási verseny. Az Egyesült Államok kormányzata úgy állította az ügy mögé az ország lakosságát, hogy az őszinte – és nem kizárólag a propaganda gépezet hatására keltett – érdeklődéssel figyelte az elért eredményeket.
- **globális indíttatás:** olyan, egész emberiséget érintő problémák megoldására keresik a választ, ami politikai, földrajzi, faji, nyelvi hovatartozástól függetlenül szolgálja az érdekeket. Ilyen probléma például a globális felmelegedés visszaszorítása, a kimerülő energiakészletek megőrzése, az élelmezési válságok kialakulásának megakadályozása.

Ezen kívül az inspiráció forrása szempontjából is érdemes megvizsgálni az alkotói folyamatot. Ez alapján beszélhetünk:

- **belső meggyőződésből** fakadó alkotói folyamat: amikor az alkotó elme saját, belső meggyőződéséből, önmaga kibontakoztatásának érdekében kívánja az adott problémára a legmegfelelőbb választ megtalálni.
- **külső hatásra** induló alkotói folyamat: Ezen belül is két csoportot érdemes elkülönülten kezelni. Egyik – nagyobbik hányada – az, amikor a kreatív munka megrendelés alapján végződik. A külső partner problémájára, kérdésére közös megegyezés alapján, kölcsönös érdekek mentén vezérelve keresi a kreatív (szak)ember a megfelelő választ. A továbbiakban ezt kívánjuk részletesebben vizsgálni. Emellett meg kell említenünk azt az esetet is, amikor a megbízásos viszonynál a felek jóval távolabb helyezkednek el egymástól, a „megrendelő” kényszerűt, erőfölényt alkalmazva motiválja a kiszolgáltatott helyzetben lévő kreatív elméket (Ez általában a diktatúrákra jellemző eset).

A bemutatottak alapján természetesen nem lehet egyértelműen jellemezni az adott kreatív folyamatot. Minden egyes eset egyedi, ezért lehetnek benne árnyalások átfedések. Természetesen az is előfordul, hogy egy nemzeti vagy globális ügy mellé a kreatív elme saját egyéni érdekei mentén vezérelve áll oda.

Az eddigiekben főleg a kreativitást megtestesítő személyiséget, az egyént mutattuk be. Azonban az alkotó folyamat sohasem izolált tevékenység. Bár az alkotó általában magánember, legkritikább esetben vonulhat vissza alkotói magányába. Különösen igaz ez napjaink társadalmában és gazdaságában, ahol a magányos géniuszok helyett az együttműködő, csapatban dolgozó kreatív személyiségek szerepe a meghatározó. Még akkor is így van ez, ha az alkotói munkát az illető egyedül végzi (szobrász, reklámgrafikus, zeneszerző), hiszen munkája során több féllel is együtt kell működnie. Ezek a partnerek legtöbbször a megrendelő oldaláról jelentkeznek, de az is elképzelhető, hogy az alkotó maga a megrendelő és a beszállítóival kell többször egyeztetnie egy bizonyos munkafolyamat során.

Az informatika drasztikus térnyerése mindennapi életünkben tovább serkentette a kreativitás szerepét mindennapjainkban és a gazdaságban is. Amellett, hogy a számítások automatizálásával és gyorsulásával emberi erőforrások tömegei szabadulnak fel, az informatika az információ áramlásában is jelentős változást hozott: a kreatív gondolatok szabadon, azonnal és ingyenesen áramolhatnak a számítógépek, mobiltelefonok között. Ráadásul ez egy olyan technológia, amihez mindenki hozzáférhet, hiszen a szabványosított

infrastruktúra mellett a szolgáltatások alacsony ára is lehetővé teszi az egyszerű bekapcsolódást az információ áramlásába. Ezzel szemben korábban az egyes nagyobb cégek saját technológián alapuló információs rendszereik egymással nem kompatibilisen többszörös biztonsági és titkosított rendszereken működtek. Bár így jelentős védelmet szolgáltatottak (legtöbbször nem is kapcsolódtak külső rendszerhez), a lehetőségek jelentős része kihasználatlan maradt: azonnali információcsere, a földrajzi távolságok megszüntetése, stb.

Az információhoz történő szinte korlátok nélküli hozzáférés azonban korunkban már nem elegendő a hatalmi pozíció megerősítéséhez. Az értékteremtés már nem az információ megszerzésénél van, hanem annak feldolgozásában, a kreatív gondolkodásban.

A második világháború lezárásával véget ért az a korszak, ahol a vállalati versenyképesség legmeghatározóbb szereplője a materiális tőke volt. Az egyes gazdasági egységek hatékonyságuk növelése érdekében az ingadozó teljesítményű, korlátozottan terhelhető emberi munkaerőt a gépekkel váltották fel, így – a sztenderd minőségből és a folyamatos termelésből adódóan – jelentős kihasználtság növekedést értek el. Az 1940-1950-es évektől kezdődően azonban a termelő és – főleg – a szolgáltató ágazatokban előre tör a **tudás**, mint vállalati kulcs kompetencia, **legfőbb erőforrás**. A termelési hatékonyság növelésére a gépesítés már nem nyújt elegendő hozzáadott értéket, így a figyelem a dologi inputokról az immateriális javak irányába terelődik.

A tudást értelmezhetjük alapvető inputtényezőként, *nyersanyagként*. Ekkor pusztán információról, adatokról beszélhetünk. (pl.: egy labor esetében ez lehet egy recept, egy építési kivitelezéssel foglalkozó vállalkozás esetében egy új típusú anyag paraméterei). A tudás második szintje a *megértés*, amikor a rendelkezésünkre álló, strukturálatlan adatok és információ között képesek vagyunk az eligazodásra, rendszerezésre. Egy vállalkozás esetében ez a szakembereknél jelentkezik, akik egy tervrajzra pillantva eligazodnak a vonalak, számok és betűk tengerében, és többé-kevésbé képesek a készülő építményt vizionálni. A második szinten túl jelennek meg az elmében az *ötletek*. Ezek már az adatok megértésén túl, azok közötti új kapcsolatokat keresve és teremtve jelentkeznek. Az építészetnél maradva a megértési szintről beszélünk, ha két tervet egy tervező/kivitelező egymástól függetlenül vizsgál. Azonban már ötletéről beszélünk, ha az egyik terv készítése közben a másik tervben alkalmazott technikát adaptálja, és onnan meríti a lehetséges megoldást. A tudás legfelső szintje, amikor az ötletekből olyan megoldás születik, ami már *értéket képvisel mások szemében is*. Végiggondolva a fentieket, kell lennie egy képességnek, ami az emberi elmét az egyes szintekről tovább lendíti a következő szintre. Ez a kreativitás.

A kreativitás azért is kurrens tényezője napjaink gazdaságának, mert megváltoztak a erőviszonyok a gazdaság szereplői között: **a vásárló lett az úr**. Vásárlási döntéseiben már nem egy szükséglet kielégítése a célja. Amikor mobiltelefont vásárol, már nem elegendő neki, hogy telefonálni és üzenetet küldeni tud; tudjon jó minőségben fényképezni, zenét lejátszani, színes legyen a kijelzője, gyors internet kapcsolatot biztosítson bárhol a világban. De a mindennapokban használt hűtőgép beszerzésénél is újabb igényei támadnak: a hűtés funkció mellett készítsen jégkockát, szódát, legyen csendes és antibakteriális. Ezekre az igényekre a választ a kreatív elmék tudják megadni.

Éppen ezért napjaink vezető vállalatai nagy hangsúlyt fektetnek a szervezet **kreatív energiájának** felmérésére. Rendszeresen végeznek belső, egyéni tudás és kreativitás felméréseket. Ezzel egyrészt lemérik az egyes szervezeti egységek teljesítményét, másrészt az

egyes szinteket és részlegeken azonosítani képesek a szervezet kreativitását leginkább meghatározó tagokat.

3.1 A kreatív gazdaság

Az 1990-es évek közepe óta Európa egyike a világ azon térségeinek, amelyekben a legkisebb a növekedés. 1995 és 2005 között a tizenöt EU-tagállam átlagos éves növekedési mértéke 2% volt, szemben, az egyesült államokbeli 3,5 és a kínai 8,5%-kal. Csak Oroszország teljesített még rosszabbul: 1993 és 2001 között éves átlagban 1,9%-kal csökkent a GDP. Ugyanilyen egyenlőtlen az egy főre jutó jövedelem: ugyanezen időszak alatt az egy főre jutó amerikai GDP-növekménynek csak mintegy a 70%-át érte el.

A határok – fizikai és gazdasági értelemben történő – lebontása, a közös valuta, valamint a versenyképesség előremozdítását célzó lisszaboni dokumentumok és menetrend mind azt a célt szolgálta volna, hogy az Európai Unió gazdasága újra prosperáló gazdasági közösséggé váljon. Mára azonban jól látszik, hogy a legöregebb kontinens egyaránt kudarcot vallott a növekedés és a foglalkoztatottság frontján is. Ez egyben azt is eredményezte, hogy az Európai Unió, mint csúcspolitikai szervezet egyre inkább hiteltelenné válik.

A 90-es években még óriási lehetőségeket láttak a hidegháborús időszak lezárásában. Európa számára akkor egy új, sikeres időszakot jósoltak. A Páneurópai Piknik és a két Berlin egyesítése után valóban sokan gondolták azt, hogy Európa újraegyesítésével újra szárnyalásnak indulhat a gazdaság. Mára azonban láthatóvá vált, hogy a XXI. század kihívásaira az európai gazdaság- és társadalompolitika még nem találta meg a választ.

Ennek jelei sajnos nem csak a várt fellendülés gyengülésével jártak, hanem egyes teljesítménymérők kimondottan hanyatlásnak indultak. Az európai gazdaság helyben járása sajnos nem csak az akkori tagországokat érintette, hanem az időközben csatlakozó további országok gazdasága is megszenvedte (megszენvedi) a kedvezőtlen változásokat.

Mivel az Európai Unió közössége egyre inkább tűnik túlbürokratizált politikai szervezetnek, mint szakmai szempontok szerint működő gazdasági és társadalmi mozgatórugónak, a lehetséges megoldások jelentősen korlátozottak. A problémára több alkalommal is különböző gazdaságpolitikai műhelyek is javaslatokat dolgoztak ki, azonban ezek legtöbbször már a hivatali útvesszők előszobájában elbuktak.

Éppen ezért olyan megoldási javaslatra van szükség, ami amellet, hogy segít fellendíteni a gazdaság teljesítményét, nem veszélyezteti a kulturális és társadalmi sokszínűséget, ami Európa számára egyszerre jelenti a történelmi gyökereket és – napjaink világgazdasági rendszerében értelmezve – a gazdaság egyik legnagyobb fékjét is. Nem elég elfogadni Európa társadalmi és kulturális heterogenitását. A sikeres és pozitív fordulatot hozó gazdaságpolitika egyik alapfeltétele kell legyen, hogy alapvetően támaszkodik a kontinens sokszínű kultúrájára, eltérő történelmi gyökereire.

Az információs és technológiai forradalom, a posztindusztriális társadalmi-, gazdasági átalakulás a világ legtöbb országában felrázta a tudomány, a gazdaság és a politika szereplőit. Egyre inkább súlyosabb kérdéssé vált annak megértése, hogy mitől versenyképesebb egy-egy vállalat, település, régió vagy éppen ország. A világgazdaságban tapasztalható átrendeződés

háttérben egy olyan mély strukturális változás rejlik, amely jelentősen csorbította Európa globális pozícióit.

Ennek a világgazdasági átrendeződésnek a háttérben valószínűleg – mint a történelem folyamán szinte minden esetben – a termelési inputtényezők feletti rendelkezési lehetőségek megváltozása áll. Ez az inputtényező a XX. és a XXI. század fordulópontja környékén a tudás volt. Világunkban egyre inkább a tudás, az információ feldolgozásának képessége és az emberi kreativitás sohasem látott mértékben válik a fejlődés mozgatórugójává, annak első számú meghatározójává.

Hazánk és régióink – az Európai Unión belül is – a gazdasági világrendszer félperifériáján foglal helyet. A fejlődés szempontjából központi, ún. centrum régiók mindent megtesznek előnyeik kiaknázása érdekében, amivel – sokszor akár közvetlen szándékuk ellenére is – tartósítják a fejlődési különbségeket is. Mindennek logikus következménye a gazdaság elmaradottsága. A klasszikus ipari kapitalizmus válsága miatt kialakult posztindusztériális megoldáskeresés, a kulturális gazdaság és a tartalomiparok előtérbe kerülése jó lehetőség a hátrányból való lefaragásra, ha tudatosan megtervezett kooperatív stratégiával, politikailag és gazdaságilag hosszabb távon is eredményes és hatékony megoldásokkal kísérletezve lépünk fel az EU és a globális gazdaság színterére. Ennek záloga a kultúrában reprezentálódó attitűdök pozitív változásainak elősegítése. Hiszen a **gazdasági megközelítések** legfőbb nehézsége, hogy paradigmájuk és fogalomrendszerük a klasszikus ipari kapitalizmus termelési szerkezetére jött létre, alakult ki. **Adottnak és ingyenesnek tekinti az emberek, mint gazdasági szereplők motivációit.** Az elmúlt évtizedek során azonban kiderült, hogy az humán erőforrás nem mérhető homogén egységekben. A motiváció, a tudás és a kreatív tudás mennyisége jelentős mértékben differenciál a munkaerőn belül

A szerzői jogi alapú ágazatok kiemelkedő gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a szerzői jogi alapú ágazatok állították elő 2000-ben az EU 15 tagországa összesített **GDP-jének 5,3 %-át**, és a szerzői jogi szektor adott munkát az összes foglalkoztatott létszám 3,1 %-ának, közel **5,2 millió embernek**. Az EU 15 tagországában regisztrált 3-5 % körüli GDP-beli arányok jellemzőek Magyarországra is. A szerzői jogi alapú ágazatok súlya olyan kiemelt gazdaságpolitikai jelentőséggel bíró ágazatok súlyával mérhető össze, mint az építőipar (5,1%), az oktatás (4,9%), a villamosenergia-ipar (3,2%), az egészségügy (4,6%). Ebből is látszik, hogy a „szerzői jogi ipar” milyen más – jelenleg is a gazdaságpolitikai figyelemének középpontjában álló – ipari ágazatokkal azonos gazdasági súlyt képvisel, milyen ipari-szolgáltató ágazatokkal egyenértékű hozzáadott értéket termel, hány foglalkoztatottnak biztosít megélhetést.

Máshogy is mérhető még a **kultúra ereje**, vagy más szóval ’a kulturális irányultság és érdekeltség’ a [hagyományos] üzleti és ipari tevékenységek esetén? Egy kutatáson belül japán iparstatisztikájának három különféle mérlegét vették figyelembe: a K+F kiadásokat, a hirdetési költségeket, és a szellemi tulajdon jogokra (intangible assets) fordított költségeket és ezek összegét szembeállították az eladások összegével. Így eredményül az adott tevékenység kulturális érdekeltségének százalékban kifejezhető mértékét kapták.

Ezzel a képlettel számolva a termelőiparban a gyógyszeriparnak a legmagasabb, 15%-os a kulturális érdekeltsége, aztán a kozmetikai ipar következik, majd az irodai és háztartásigépgyártás és a kommunikációs és elektrotechnikai eszközök gyártása, mind 10% körüli kulturális érdekeltséggel, végül a precíziós gépgyártás következik 6%-kal. Ebből is látszik, hogy a kultúra jelen van szinte minden jelentős iparág hozzáadott értékében.

Richard Florida – a témában jelentős szaktekintélynek számító kutató – számításai szerint az Egyesült Államokban a kreatív foglalkozásokban dolgozók aránya az elmúlt száz évben a többszörösére nőtt. Míg 1900-ban a munkaerőnek mintegy 10%-a, majd 1980-ban 20%-a volt úgynevezett kreatív dolgozó, addig ez a szám napjainkra 30%-ra nőtt, ami azt jelenti, hogy közel negyvenmillió amerikai dolgozik ilyen munkakörben.

A kreativitás az egyik legfontosabb gazdasági erőforrásunk. A történelem során az „új kombinációk” létrehozása, az innovációk sora teremtette meg a preindusztriális korszakból az ipari társadalomba való átmenet lehetőségét, így lerakta az alapjait a XX. század utolsó évtizedeiben elkezdődő globális gazdasági-társadalmi változásoknak is. Az ezek mögött meghúzódó ötletek, újítások természetesen nem maguktól keletkeztek. Emberek hozták őket létre hosszadalmas, kitartó munkával. De ezek az ötletek talán még sohasem értek olyan sokat, mint napjainkban. A kreatív kor igazi valutája nem más, mint a tudás. Nem véletlen, hogy a kreativitás két – korábban egymástól élesen elválasztott – területe között lévő határ egyre inkább elmosódik. A felvilágosodás szinte dogmatikus tradíciója, amely a művészetek és a tudomány kreativitásának megkülönböztetésén (is) alapult, megszűnőben van.

A fogalmi határok elmosódása miatt fontos tisztázni, hogy a kreatív gazdaságnak milyen szintjei vannak. Bár a tudományos publikációk még nem alakítottak ki egységes paradigmarendszert és terminológiát, a tisztánlátás érdekében érdemes bemutatni egy (lehetséges) kategorizálást.

Kreatív foglalkozásúnak tekintjük azt, aki a munkáját elsősorban valamilyen alkotó tevékenység, azaz új gondolatok, találmányok, technológiák, tartalmak és különböző megoldások létrehozása jellemzi

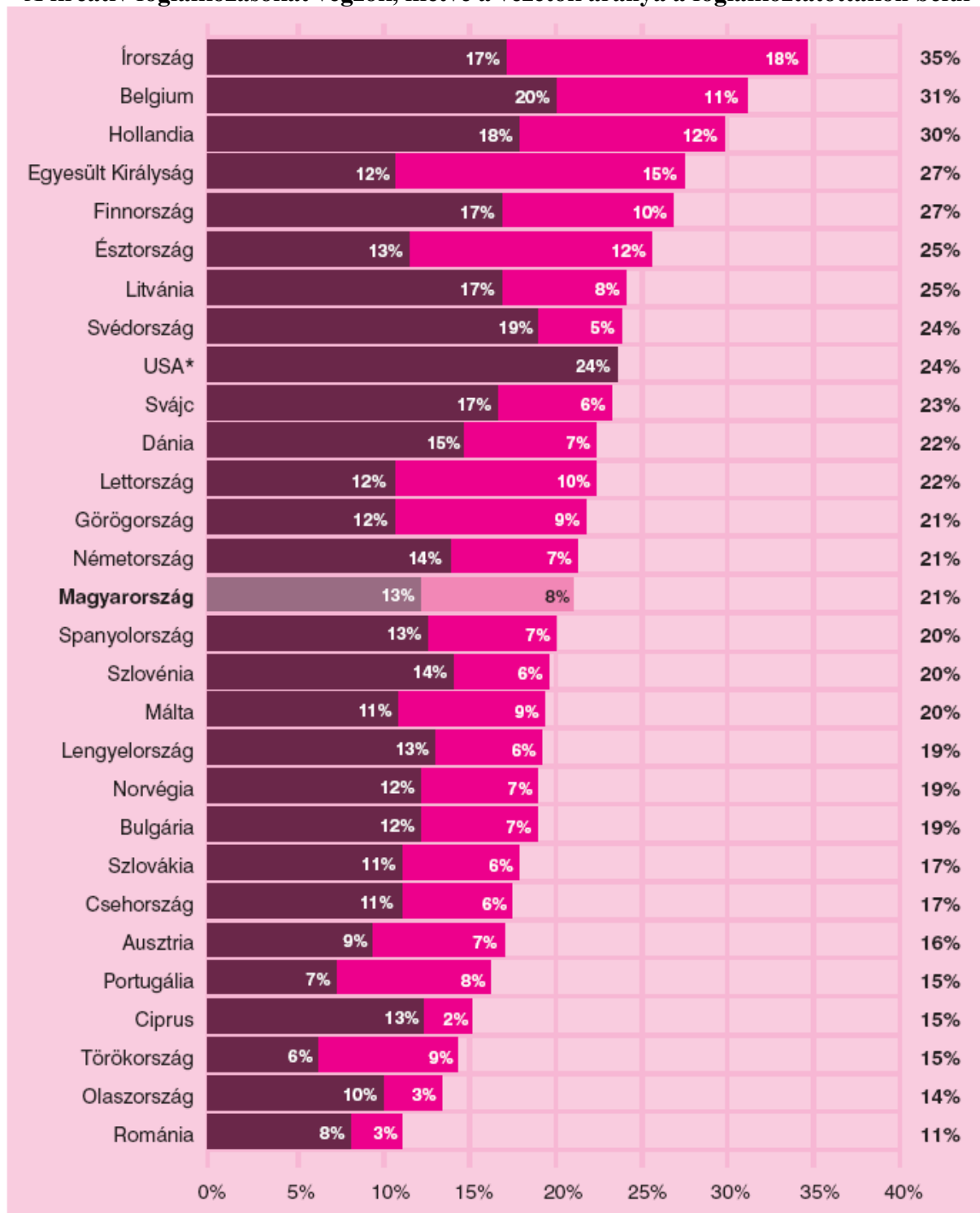
A Florida-féle eredeti elképzelés szerint a kreatív osztályba tartoznak a tudományok művelői, a mérnökök, az építészek, a dizájnerek, az oktatás, a művészetek és a szórakoztatóipar területén foglalkoztatottak, de ide sorolhatjuk – bár nem a „belső körbe” tartoznak – az üzleti élet, a pénzügyek, a jog és az egészségügy területén dolgozó, képzett szakembereket is.

A kreatív gazdaság értelmezésének lehetséges szintjei



Talán még feltűnőbbé teszi a foglalkoztatási szerkezetben végbemenő változást, ha megemlítjük azt is, hogy a felsorolt foglalkozású társadalmi csoport méretét tekintve ma már nagyobb, mint a hagyományos, kékgalléros munkát végzők csoportja, valamint ezek a csoportok részesesednek a megtermelt jövedelmek közel feléből. Ezt jól mutatja a következő ábra:

A kreatív foglalkozásokat végzők, illetve a vezetők aránya a foglalkoztatottakon belül

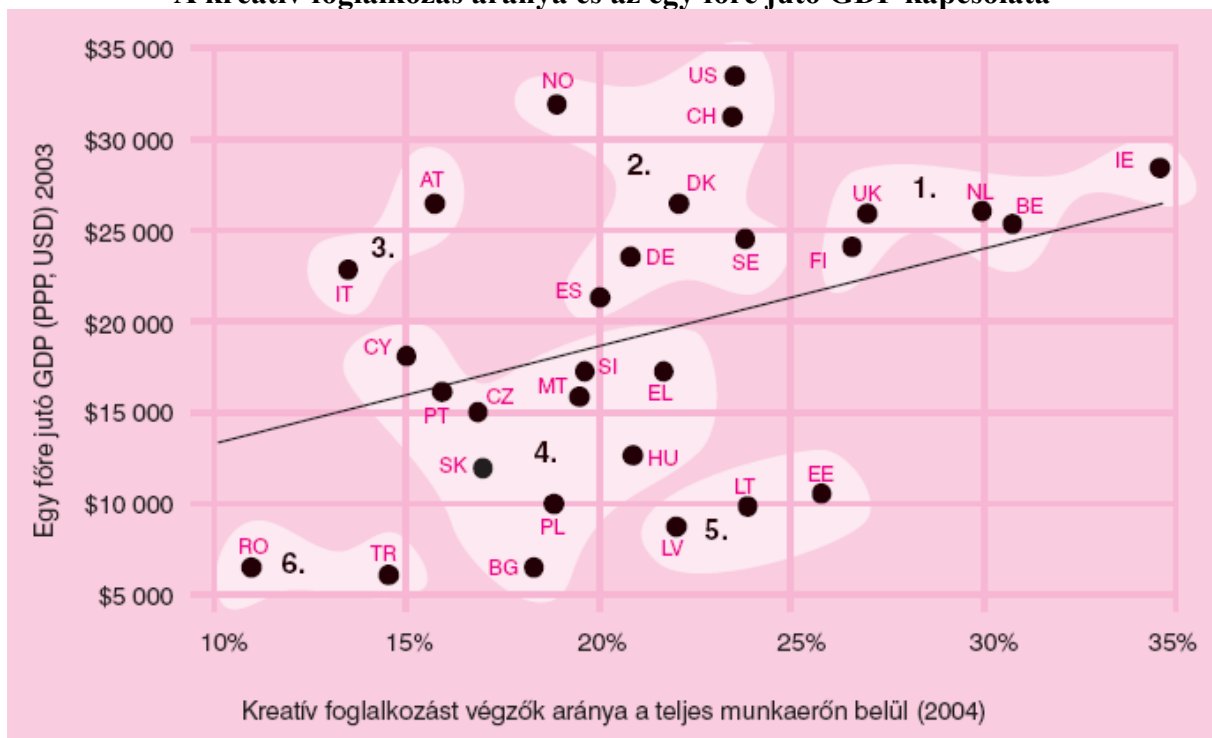


Mint látjuk, ezek a foglalkozási csoportok igen tág területeket fognak át. Közös bennük, hogy a tudás és a különböző képességek nem mechanikus, rutinszerű alkalmazását kívánják meg. Ugyanakkor igaz az is, hogy a mindennapok során a kreatív gondolkodásnak, a problémamegoldásnak más és más mennyiségét, illetve minőségét igénylik. E két foglalkozási kategóriában (kreatív foglalkozások és vezetők) dolgozók számát összevonva látható, hogy három olyan ország van, amelyben a kreatív foglalkozást végzők összevont aránya eléri, illetve meghaladja a 30%-ot. Ezek Írország (35%), Belgium (31%) és Hollandia (30%). Ha vezetők csoportját nem számítjuk, akkor a lista elején Belgiumot (20%), Svédországot (19%), Hollandiát (18%), Írországot, Svájcot, Finnországot és Litvániát (17%) találjuk. Magyarország, ahol a teljes munkaerőnek összesen 21%-a dolgozik ezekben a munkakörökben, a vizsgált országok középmezőnyében helyezkedik el

A fenti adatokat az egy főre jutó GDP-vel együtt elemezve egyértelmű, lineáris összefüggés nem mutatható ki az egyes országokban a kreatív munkát végzők aránya, illetve a gazdaság teljesítménye között. Ennek oka, hogy a posztindusztriális gazdasági berendezkedés elején járva egyes gazdaságok teljesítményében még jelenleg is jelentős mértékben meghatározóak a materiális erőforrásokhoz való hozzájárulás lehetőségei. Ezek egyes országokban a tudás – így a kreatív ágazatok – súlyának háttérben szorulását, máshol annak előretörését (pl.: Írország) jelentik.

Az elemzést elvégezve azonban láthatjuk, hogy – bár lineáris kapcsolat nem fedezhető fel – az egymáshoz hasonló teljesítményű országok csoportba rendezhetők. Ságvári Bence és Desseffy Tibor munkájában az Eurostat adatokra hivatkozva a következő csoportokat képezte:

A kreatív foglalkozás aránya és az egy főre jutó GDP kapcsolata



Az ábrából és a korábbi évtizedek tapasztalatai alapján is látható, hogy elkövetkezendő időszak kihívásaira azok a gazdaságok tudnak majd sikeresen válaszolni, amelyek minél több ember minél több kreatív energiáit képesek majd hasznosítani, ezzel újabb kreatív elméket csábítani gazdaságuk szolgálatára. Ellentétben a természet szűkösen rendelkezésre álló kincseivel, a képzett, gazdasági érték előállítására képes kreatív ember

egészen más törvényszerűségek szerint működik. Olyan „mobil erőforrásról” van szó, amely többnyire oda megy, ahol lehetősége van **tehetsége** kibontakoztatására, ahol rendelkezésére állnak az ehhez szükséges **technológiai** és **társadalmi** feltételek.

3.1.1 Tehetség

A tehetség régóta ismert összetevője a gazdasági fejlődésnek. Elsődleges forrását természetesen a **jól képzett** emberek jelentik, akik képesek létrehozni az új tudást, vagy a már meglévő ismereteket magukba szívni és azt kreatívan alkalmazni, az értékteremtés szolgálatába állítani. Természetesen a kreativitásnak, a kreatív munkavégzésnek nem kizárólagos feltétele a felsőfokú végzettség, azonban nyilvánvaló, hogy a legtöbben rendelkeznek diplomával. A szellemi tőke és a gazdasági fejlődés kapcsolatát meggyőző empirikus bizonyítékok támasztják alá. Különösen a kisebb régiók, városok esetében mutatták ki korábban, hogy nagyobb és intenzívebb fejlődésre számíthat az a térség, ahol megfelelő mennyiségben és minőségben áll rendelkezésre a magasan képzett munkaerő.

A diplomások aránya mellett a tudás alapú, kreativitásra épülő gazdaság humán erőforrásainak mérésében, egy ország innovációs potenciáljának meghatározásában a **kutatással és fejlesztéssel „hivatal- ból” foglalkozóknak** kitüntetett szerepük van. Ez képezi tehetség második pillérét. A két érték (felsőfokúak aránya és a kutatók aránya) többnyire együtt mozog, azaz a képzettség általános színvonala és a tudás elitjének tekinthető kutatók aránya nem válik el nagyon egymástól.

3.1.2 Technológia

A tehetség önmagában természetesen csak szükséges, ám nem elégséges feltétele a gazdasági fejlődésnek. A technológia gazdasági folyamatokban való jelenléte kétségtelenül a növekedés, a gazdasági prosperitás első számú meghatározója, ezért magától értetődő, hogy kitüntetett szerepet kell kapnia a kreatív gazdaságok jellemzésekor.

Röviden arról van szó, hogy a kutatás-fejlesztési tevékenység a globális versenyképességért folytatott küzdelemben a világ minden pontján kulcsfontosságú tényezővé vált. A világgazdaságban végbemenő strukturális változások azon országok (vagy éppen kontinensek, régiók, de akár városok) számára kecsegtetnek fényesebb jövővel, amelyek képesek az egyre inkább hálózati elven szerveződő globális értéklánc tetejére „felkapaszkodni”, illetve az ott megszerzett pozícióikat megtartani.

A technológia, azon belül is az emberi kreativitás és alkotás által életre hívott innovációs folyamatok teljesítményének a mérésére az egyik legalapvetőbb mutató a **K+F részaránya a GDP-n belül**. Ezt a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően általában két részre szokták bontani, kormányzat által K+F-re fordított összegek, illetve a vállalatok saját K+F ráfordításai között. Míg optimális esetben az előbbinek elsősorban az alapkutatásokban van jelentősége, addig az utóbbi inkább olyan alkalmazott kutatási eredményeket hoz(hat) létre, amelyek – a vállalat érdekeinek megfelelően – jóval könnyebben jelenhetnek meg új termékekben és szolgáltatásokban. A kettő között természetesen hatékonyságbeli különbségek is vannak, hiszen egészen más tétje van egy kormányzat által finanszírozott kutatásnak, mint egy piaci kockázati tőke által megelőlegezett, piaci előnyökkel kecsegtető fejlesztésnek.

3.1.3 Tolerancia

A nyitott, befogadó kulturális környezet és egy-egy város vagy nagyobb régió gazdasági fejlődése között kimutatható kapcsolat van. Míg a *tehetség* és a *technológia* szorosan a kreatív ágazatok közvetlen szereplőit vizsgálta, a harmadik „T”, a *tolerancia* a kreatív ágazatokat körülvevő közeget kívánja jellemezni.

Tradicionalis/szekuláris értékek: A tradicionális értékek elsősorban a vallás és a családi élet fontosságát, az engedelmisséget, valamint a hatalom tiszteletét foglalják magukba. A tolerancia mérésére Ronald Inglehart által kidolgozott eredeti modellben ez jellemezte a zömmel preindusztriális, afrikai, dél-amerikai és ázsiai országokat. A skála másik „végpontján” viszont azokat a szekuláris, racionális értékeket találjuk, amelyek a fentiekkel éppen ellentétes attitűdöket fogalmazznak meg, és egyértelműen a legfejlettebb, a posztindusztriális társadalmi-gazdasági átalakulásban élenjáró országokat jellemezték.

Túlélés/önkifejezés értékek az önkifejezés értékdimenziója a bizalomról, a toleranciáról, a politikai aktivitásról és az önmagunk kiteljesítésére való törekvésről szól. Ezek azok az értékek, amelyek a biztonság érzetéhez kapcsolódóan elsősorban a posztindusztriális társadalmakra jellemzők. Ezzel szemben a bizonytalanság, a komfortérzet hiánya az, ami a túlélésre való törekvést helyezi előtérbe. Az ilyen társadalmakban a biztonságra, a változatlanságra irányuló vágy mindenek felett áll. Ez azonban egyben termékeny táptalaja a bezárkózásnak, az intoleranciának vagy éppen az autoriter politikai nézetek megerősödésének is.

A globális méretekben zajló posztindusztriális átalakulás egyértelműen a szekuláris (racionális), illetve a posztmateriális, önkifejezést előtérbe helyező értékek felé való elmozdulásról szól. A fenti két dimenzió által kialakított globális értéktérképen egymástól viszonylag jól elkülöníthetők Európa protestáns, katolikus, angol- szász, illetve az előbbiekkal átfedésben lévő, ám mindenképpen sajátos csoportot alkotó posztszocialista országai. Ezek a jellegzetes kulturális tradíciók ugyan nagyban meghatározzák az uralkodó érték- rendet, ám az is kétségtelen, hogy a gazdaság fejlettsége és a munkaerő megoszlása az egyes ágazatokban (azaz, hogy milyen fontos szerepet tölt be a szolgáltatási szektor) szintén összefüggésben vannak ezzel.

4 A vállalkozás/vállalkozó – a kreativitás szempontjából

Schumpeter 1912-ben megalkotott *A gazdasági fejlődés elmélete* című művében máig érvényes alapvető dolgokat fogalmaz meg a vállalkozásokkal szembeni elvárások tartalmi háttéréről. A könyv egyik érdekessége, hogy egy vállalkozás működtetését egyértelműen kreatív feladatként definiálja, ugyanakkor azt is kijelenti, hogy a gazdasági folyamatok között nincs helye az alkotó szerepnek. Természetesen Schumpeter vizsgálatainak középpontjában még nem állhatott a kreativitás, ezért is kezeli ezt a területet csak érintőlegesen. Azonban annyi már az ő korában is bizonyossá vált, hogy nem minden cégvezetőt, tulajdonost, menedzsert nevezhetünk vállalkozónak.

A **vállalkozó** egyik legjelentősebb ismérve, hogy új kombinációk megvalósítására törekszik.

Az új kombináció megvalósítása azonban különböző szinteken jelentkezhethet

1. új javak vagy egyes javak új minőségének előállítás (termékfejlesztés)
2. új termelési vagy kereskedelmi eljárás bevezetése
3. új értékesítési piacok nyitása
4. új beszerzési források (piacok) nyitása
5. új szervezet létrehozása, szervezet megszüntetése

R. Schumpeter (1980)

Schumpeter ezekről azt mondja, hogy a vállalkozó feladata nem elsősorban a fent felsoroltak feltalálása, hiszen nem feltalálóról beszélünk, hanem a már rendelkezésre álló lehetőségek élen járó alkalmazása, bevezetése. A szerző emellett azt is feltételezi, hogy az újítás folyamatában egyfajta ciklikusság is fellelhető: az innováció bevezetése után emelkedik a hatékonyság, így keletkezik a vállalkozói profit. Ezt a vállalkozó csak átmenetileg, pillanatnyi versenyelőnyének meglétéig élvezheti. A versenytársak felzárkózása után a megszűnő vállalkozói profit generálja a változtatás újabb igényét, és a kör bezárult, a folyamat újra elindult.

A szerző tovább megy, egyenesen azt állítja, hogy a vállalkozói profit forrása egyáltalán nem a vállalkozó vagyona. A vállalkozási folyamatban a finanszírozás kockázatát a bank vállalja (az ő jövedelme a kamat), míg a vállalkozó saját szakmai jóhírét teszi kockára. Ennek az ellentételezése a vállalkozói profit. Sőt, szerinte a vállalkozó nem racionálisan gondolkodik. Sokszor nem vonatkozik rá a homo oeconomicusra jellemző költség-haszon elemző magatartás. Tevékenységének hajtóereje több esetben is a hatalomvágy, a piaci erő demonstrálása és nem az, hogy a pótlólagosan befektett költséget meghaladó pótlólagos bevétele képződjön.

Korunk kreativitás fogalmával Schumpeter megfogalmazása a legtöbb pontban egybecseng. Talán egyetlen eltérés mutatkozik: Schumpeter szerint a kreatív gondolkodás az intuíciónál adódik, ösztönösen megy végbe, és mint az előbbiekből láthattuk, a kreativitás, a kreatív gondolkodás tudatosan fejleszthető.

Az elmúlt száz év közgazdasági szóhasználatában a vállalkozás és a vállalkozó a Schumpeternél már használatos terminológiához hasonlóan volt jelen. Peter Drucker szerint a vállalkozó valami újat alkot, vagy átalakít valamit ezzel teremtve értéket. Drucker azonban a vállalkozásról, mint szervezetről beszél, ahol a tevékenység lényege nem a már korábban említett zseniális ötletek megvalósítása, hanem a szisztematikus munka.

John Kao szerint a **vállalkozók** legfontosabb feladata kettős: ...*az új lehetőségek eszméinek és szemléletmódjainak kidolgozása ... és ezeknek az eszméknek valamilyen megfogható formában való megvalósítása.*

Kao (1999)

A vállalkozás tehát egy olyan integratív kreatív tevékenység, amely a teljes értékre vonatkozóan többletet realizál. Integratív, mert az erőforrások megszerzésére, azok transzformálására (termelés) és a fogyasztónak történő átadását is magába foglalja. A feltalálók ezzel szemben csak egy-egy területre összpontosítanak. Emellett a vállalkozás kreatív tevékenység is, mert lényegéhez tartozik valami új, eddig meg nem lévő elem bevezetése. Ez az elem nem szükséges, hogy világelső legyen. Elegendő, ha az adott vállalkozás környezetében jelent újdonságot és ezzel együtt új hozzáadott értéket is teremt.

Ennek megfelelően tehát a vállalkozás alkotásnak minősül, hiszen a vállalkozó szándékai alapján a tevékenység valami új érték létrehozását jelenti. Ezzel szemben nem tekinthetünk közgazdasági értelemben vállalkozónak egy olyan kisiparost, aki a szakma felvétele óta nem fejleszti tevékenységét, nem keresi az értékteremtés újabb lehetőségeit, vegetáló tevékenységet végez. Ilyen értelemben nem lehet vállalkozás egy falusi élelmiszerbolt, akinek a vezetője több tíz éve a kialakult törzsközönségre alapozva tartja fent magát. Ilyen esetben a működésből származó jövedelem nem vállalkozói profit, hanem az önfoglalkoztatásból eredő munkajövedelem. A kisbolt akkor válhatna jelen értelmezés szerint vállalkozássá, ha a következő kérdésekre választ szeretne találni, és keres is, esetleg – bizonyos kockázat vállalása mellett – be is vezet egy két újdonságot:

- a gyorsan romló termékek (tej és pékáru) beszerzését a vásárlók előző nap leadott rendelései alapján végzi. Így másnap nem keletkezik vesztesége, hiszen az összes kenyér és kifli elfogy. Viszont a nem törzsközönséget így nem képes kiszolgálni, ezáltal bevételtől, vevőtől, végül jövedelemtől esik el.
- a boltjában csak egy adott – a falura leginkább jellemző – jövedelmi csoport igényeihez illesztette eddig a termékkínálatát. Vidéken ez jellemzően a jórészt nyugdíjból és minimálbérből élőkét jelenti. Számukra nem vonzó a prémium minőségű gyümölcsle vagy felvágott, beérik az alacsonyabb minőséggel is, hiszen jövedelmi viszonyaik korlátozottak. Sőt, ha a boltban megjelenének az ilyen termékek is, akkor kettős probléma lépne fel:
 - o a szegényebb vásárlói kör számára visszatetszést keltene, hogy a kínálatában a bolt eltolódik a drága termékek iránt.
 - o a tehetősebb vásárlók az eddigi kínálat miatt nem látogatták a boltot, nem ismerik fel a kínálatban bekövetkező, számukra pozitív változást, így továbbra sem fogják látogatni az üzletet.

Bár első gondolatra nem tűnik logikus lépésnek, de elképzelhető, hogy a problémára a megoldást a faluban (egymástól távolabb elhelyezkedő) két külön üzlethelység üzemeltetése. Egyik helyen a magasabb jövedelmi csoportok számára vonzó termékeket árulni, másokban pedig a megszokott termékeket forgalmazni továbbra is. Bár ez jelentős kockázattal jár, siker esetén a bevétel a plusz költségek ellenére is vállalkozói profitot generálna. Ekkor pedig már vállalkozói profitról beszélünk, hiszen valószínűleg a második üzletben már alkalmazott szolgálná ki a vevőket.

Ahhoz, hogy a kreativitás szempontjából el tudjuk dönteni, hogy az adott gazdasági egység vállalkozás/vállalkozó-e, szükségünk van egy egzakt minősítési rendszerre. Rimler Judit Kreativitás és vállalkozás című értekezésében ezért egymással szembe állítja a kreatív ember tulajdonságait és a vállalkozói erényeket.

Kreatív személyiség jellemzői	A jó vállalkozó jellemzői
<i>Mint szakértő</i>	
Szakmai tudás - speciális tehetség - szakterület ismerete - tapasztalat	Szakmai elismertség Technikai tudás Szakértői orientáció Fogyasztói igények ismerete Piacorientált
<i>Mint alkotó</i>	
1. Kognitív stílus - gondolati minták - problémakeresés, -értékelés, - mérlegelés, kritikusság - részletekben is pontosság 2. Heurisztikus tudás - információk új szerkezetbe rendezése - szintetizálás, integrálás - asszociálás - absztrakt eszmefuttatás - tág kategóriákban gondolkozás 3. Az újhoz való viszony - rugalmasság - új eszmét generáló képesség - a valószínűtlen lehetőségek mérlegelésének képessége - régi eszmék felülvizsgálata - elszakadási képesség a régi eszméktől	Önálló gondolkodás képessége Nem konvencionális, nyitott gondolkodás Kitartás Fegyelmezettség Belső kontroll Innovatív és kreatív gondolkozás Problémamegoldó képesség Integráló képesség Elméletalkotási képesség A bizonytalanság érzésének elviselése Tanulási képesség Kutató-kereső mentalitás Kockázatvállalás és -viselés
<i>Mint személyiség</i>	
- vitaképes - ötletdús - emocionálisan stabil - önkritika - érzékenység - nyitottság - felülemelkedés a társadalmi normákon - bizonytalanság-tűrés - kockázatvállalás - fejlődésorientáltság - individualitás	- kihívások elfogadása - függetlenség, autonómia - stressztűrés - magabiztosság - alkalmazkodó-képesség - kitartás - fegyelem - ambíció - jó kommunikáció - felelősségtudat - megbízhatóság
<i>Elkötelezettség</i>	
- feladatorientáltság - belső érték orientáció - önmagáért végzett munka - a pénz, siker, hatalom nem cél	- feladatcentrikusság - személyes értékorientáció - növekedésorientáció - erőn felüli feladatvállalás - teljes elmerülés a munkában - a hatalom és a profit utáni igény

A táblázat alapján meglepően tapasztalhatjuk, hogy a jó vállalkozó és a kreatív személyiség jellemző a legtöbb esetben egyenként párosíthatók egymással. Ettől eltérés csak azokon a területeken tapasztalható, ahol a vállalkozásokra speciálisan jellemző igényeket támaszt a környezete: piaci orientáció, vezetői képességek, fogyasztói preferenciák ismerete.

Megállapítható az is, hogy a gazdasági élet fejlődéséhez több tényező is szükséges (nyersanyagok elérhetősége és jól definiált gazdaságpolitika, kereskedelmi és pénzügyi rendszerek), a vállalkozások tevékenysége is elengedhetetlen. A vállalkozások, vállalkozók bizonyos értelemben a gazdaság legegységesebb részei. Tevékenységük összegzéseként jön létre a gazdasági teljesítmény. Ezért is fontos egy nemzetgazdaság szempontjából is, hogy a vállalkozók egyénileg is jól teljesítsenek.

Azonban azt nem várhatjuk el minden gazdasági egységtől (vállalkozástól), hogy folyton folyvást világujdonságokat vezessenek be. Ez a vízió némileg módosítva azonban kivitelezhető. Baumol szerint az új módszerek egyedi alkalmazása mellett, azok széles körben való elterjedése is alapvető követelmény. A vállalkozók egy része, ha az kifizetődőnek bizonyul, az innováció helyett hajlik az imitációra, a mások által már bevezetett újítások átvételére, az új technika más földrajzi környezetben, más országokba való alkalmazására. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az imitáló vállalkozó nem rendelkezik kreativitással. A korábbiakban már kifejtésre került, hogy a kreativitás nem a feltalálást jelenti, hanem az új lehetőségek adaptálását. Ennek megfelelően ha egy vállalkozó felméri a környezete által támasztott problémákat, és azokra olyan megoldással válaszol sikeresen, amit már valahol, valamikor, valakik alkalmaztak, a vállalkozó kreativitása nem kérdőjelezhető meg.

4.1 A kreatív szervezet

4.1.1 A tudás, mint erőforrás

John Kao könyvében William Gibson „Számláló nullára” című sci-fi regényét említi, azon világ medellezéséhez, ahol a nagyhatalmak már nem az anyagi jellegű erőforrásokért háborúznak. Nem akarják különböző ideológiai, etnikai vagy vallási csoportok sem magukhoz ragadni az országok irányítását. A regényben már vállalatok versenyeznek egymásért a tehetséges elmék megszerzéséért. A regényben ezen harc középpontjában egy biotechnológiai szakember áll, de napjaink vállalatait elnézve lehetne ez akár lehetne akár software tervező, kosárlabdázó, egy zseniális művész vagy egy csodálatos pénzügyi, esetleg marketing szakember is. A tehetségek megnyeréséért folytatott küzdelem nem csak a képzelet szülötte. A vállalatok ezt a csatát minden nap megvívják.

Példaként említhetjük az IBM által felvásárolt Lotus Development Corporationot. Bár az IBM-nek egy szellemi termékre volt szüksége, amely a felvásárolt szervezet egyenként összeválogatott fejlesztői csapat fejében volt található, mégis egyszerűbb volt „erőből” felvásárolni, mint egyenként elcsábítani az elméket. Az egyenkénti csábítás esetén nem biztos, hogy sikerül mindenkit megnyerni az átállásra és ezáltal a csapat szellemi egysége is megborulhatott volna.

Régen a befektetők kockázatosnak ítélték a kreativitást. Persze ez még azokban az időkben volt, amikor a befektetők biztosan számíthattak arra, hogy az átlagos üzletmenet a tőke megtérülésén kívül mutatós nyereséget is hoz. Manapság akármilyen kockázatos is a kreativitás, ez a kockázat elhanyagolható ahhoz képest, ha a vállalkozás egy helyben topog.

Talán túlzás lenne azt állítani, hogy ma minden befektetett tőke vállalkozói tőkeként működik, de az biztosan nem túlzás, hogy igenis erre törekszik. Még az olyan tiszteletben megőszült vállalattól, mint az IBM is azt kívánja, hogy legyen olyan mozgékony és újtókedvű, mintha most induló vállalkozás lenne. Nagy nyomás nehezedik a vállalatokra, és ez még csak fokozódni fog.

Az egykoron piramis felépítésű szervezetek mára sok helyen azoknak a kreatív elméknek a játszóterévé alakultak, akik egy jó ajánlat esetén egy projekt idejére, bevonulnak, aztán ha a projekt lezárult vagy máshol vonzóbb munkát kínálnak nekik, már csomagolnak is.

Régebben a befektetők, a vállalatvezetők, a munkások, az ügyfelek, az árusok, a helyi közösségek, mind hosszútávú együttműködésre törekedtek. Idővel azonban a tőkenövekedés és a kreatív szabadság kettőse meglazította az kötelékeket, és átadta a helyet az időleges, az átmeneti kultuszának. Nehéz ezt megemésztetni olyan – konvencionális – vállalati környezetben, ahol a vállalatnál eltöltött idő és a lojalitás az alkalmazottak fő erénye. Az életrevaló vállalat mindig improvizál, és új megközelítésmódokat, gondolkodási stílusokat integrál a munkájába.

Ez az egyik oka annak, hogy a nagy állami szolgáltató rendszerek, a bürokrácia és az állami vállalatok általában nem törekednek az innovációra, a dinamizmusra. A tulajdonosi érdekek gyengén vagy egyáltalán nem érvényesülnek, ezért a szervezet egyes szintjein nem a hatékonyság javítása és a hosszú távú gondolkodás a meghatározó szemlélet, hanem a feladat hiánytalan és a megszokott minőségben történő elvégzése. A szervezet tagjai számára

elhanyagolható, hogy egy adott feladatot új technológiák bevezetésével fele annyi idő alatt vagy fele emberi erőforrással el lehetne látni. Ezért a szervezetben belül az egyes feladatok ellátására a hagyományos, „jól bevált” eljárásokat alkalmazzák, hiszen ha az elmúlt években megfelelt a közvetlen felettes számára, akkor az továbbra is kielégítő lesz.

Ezzel szemben a kaliforniai Szilícium-völgyben az 1930-as évektől kezdődően a Stanford Egyetemen végzett, vagy végzős diákok folyamatosan alapították meg (dékánjuk és professzoraik segítségével) a diákvállalkozásokat, hogy önfoglalkoztatóként el tudjanak helyezkedni. Ebből nőtt aztán ki az USA egyik legnagyobb elektronikai vállalata a Hewlett Packard is. Az ezredforduló után a Szilícium-völgy hangulata mit sem változott. Fiatal, dinamikus – főleg IT szakemberek – töltik meg a vállalatvárost. Ezek a fiatalok lezseren öltözködnek, öltönyt csak ritkán húznak, életstílusukra is leginkább a strukturátlanság jellemző. Éttermekbe, sörözőkbe járnak, meccset néznek, ejtőernyőznek, gördeszkáznak. Mindezt társaságban teszik, és amellet hogy jót szórakoznak egymással, folyamatosan áramlik az információ is köztük. Mindegyikőjük beszél valamit a legújabb ötletéről, újdonságáról, megoldásáról. Az egész úgy néz ki, mintha mindenkin lenne egy kis szelep, amit ilyenkor megnyit. Bár kétségtelen, hogy ezzel veszítenek is magukból valamit, de az információ csere által okozott többelhaszon mindegyikőjük számára kedvező. Azáltal, hogy így a szervezetek közötti korlátok jelentősen enyhültek napjaink legköltségesebb kiadási tételeit minimalizálták a Mountain View-i vállalkozások: az információ szerzés költségét.

Ezek az induló vállalkozások alacsony tőkebefektetéssel indultak, általában kis garázsokban, vagy irodaházak pincehelyiségeiben. Ez nem is véletlen, hiszen az IT iparágban a legfontosabb tőke az innovatív (vagy kreatív) elme. Ezek a fiatal szakemberek már nem hajlandók lekötni magukat. Ez később kiterjedt a többi iparágra is. Ma már nem beszélhetünk röghöz kötött genetikusokról, energetikusról, vagy tengerbiológusról. Az általános tendencia az, hogy az információs technológia fejlődésével a földrajzi távolságok lecsökkentek, így a szakembereknek már nem szükséges a megbízójuk székhelyére utazniuk, ott letelepedni. A legtöbb esetben elegendő, ha csak virtuális kapcsolat van közöttük, az információ elektronikus továbbítására alapozva. Ebből is adódik, hogy az igazán sikeres „zsenik” már nem munkaviszonyban végzik munkájukat, hanem apró vállalkozásként megbízásos jogviszonyban. A verseny éppen ezért folyik, hogy a megrendelők kizárólagos megbízásos jogviszony keretein belül szerezhessék meg a számukra leginkább alkalmas szakembereket.

Hasonló jelenség ez, mint a sportban az igazolási időszak. Egy-egy sztár klubcsapat szinte mindent megadna azért, hogy az ő csapatában játsszanak a leghíresebb és legjobb futballisták. Ez egyrészt növelni a csapat eredményességét a pályán (szakmai eredmény), másrészt plusz presztízst adna a szervezetnek (hírnév). Jó példa volt erre David Beckham igazolása a Real Madridhoz, aki még pályára sem lépett, de a mez és egyéb ereklyék értékesítéséből az első hónapban megtérült a vételára.

Az automobil iparágban a tervező zsenik jelentenek hasonló erőforrást. Christopher Bangle amerikai autódizájnner például először az Opelnél helyezkedett el, majd a Fiathnál alkotott maradandót a Fiat Coupé formatervével. Igazán híres azonban a BMW Konzernnél vált, ahol egy teljes arculati vonalat kötnek a nevéhez.

Hasonló a Pininfarina gyár története is, amit Battista Farina olasz karosszéria lakatos alapított 1930-ban. Kezdetekben főleg saját, egyedi karosszériákat terveztek, aztán folyamatosan estek be a megrendelések a világ nagy autógyártóitól. Mára a műhely eljutott odáig, hogy szakemberei nem csak sport és személygépkocsik karosszériáját és enteriőrjét

tervezik, hanem egyéb más járművek (villamosok, felvonókabinok) dizájnja is az ő tervezőasztalaikon születik. Sőt legújabbán már lehet találkozni sorozatgyártásba került Pininfarina tervezésű hűtőgéppel, és egyéb konyhai és fürdőszobai eszközökkel is.

A vállalatok három módszerrel szerezhetik meg a tevékenységükhöz szükséges kreatív lendületet:

- **Felvásárolhatnak** kivételesen kreatív vállalkozásokat, abban a reményben, hogy a kreatív munkatársak továbbra is ontani fogják a jobbnál-jobb ötleteket. (Ezt a módszert választotta az IBM, amikor felvásárolta a Lotus.)
- **Szerződést kötnek** a kreatív vállalatokkal, és valamiféle átalánydíjért részesedhetnek kreativitásuk gyümölcseiből. (A hatalmas gyógyszergyártó cégek és a kis biotechnológiai vállalkozások közötti szövetségek, mint amilyen pl. a SmithKline Beecham és a Human Genome Sciences között jött létre, csak egy példa a sok közül.)
- Átfésülik a vidéket **kreatív elmék után kutatva**, és ha megfelelőt találnak, alkalmazzák, barátkoznak vagy tanácskoznak vele. Bár valószínűleg ez a leggyakrabban alkalmazott módszer, egyben ez a legkockázatosabb is. A kreatív egyéniségekből hamar elpárolog a szufla, ha unalmas vállalati környezetbe kényszerítjük őket. Nem elég egyszerűen kreatív embereket alkalmazni, ha előtte nem vasaljuk ki a szervezet bürokratikus ráncait, mert ezek teljesen elcsüggesztik és tönkreteszik az illetőt.

4.1.2 Csoporton belüli légkör

Egy szervezet kreatív teljesítménye nem csak a tagjainak egyéni kreativitásától függ. Éppen ezért, a szervezet egészét jellemző kreativitás vizsgálatához elengedhetetlen a **csoportkölsönhatást figyelembe venni** az alkotás folyamatában. Ez az egyéni és szervezeti (vállalati) kreativitás közötti közbenső tényezőnek tekinthető.

Ebben az összefüggésben kiváltképp a kis csoport a vizsgálat szempontjából releváns csoporttípus. Ez egy adott problémásorozat konstruktív megoldásában egyaránt érdekelt, spontán kölcsönhatásban álló egyedek formális csoportja. A valamely nagyobb szervezethez tartozó kis csoportok érdekesekek a nagyobb szervezeti egység kreativitásának vizsgálatához, akár elismerik formálisan létezésüket, akár nem.

Mínthogy a csoportkölsönhatás a vállalati kreativitást és innovációt meghatározó egyik tényező, meg kell kísérelni viszonylagos fontosságának megállapítását. Minden szervezet számára ajánlatos, hogy aktivizálja és ellenőrizze a csoportfolyamatokat – például szervezeti struktúrájának megválasztása révén –, ami egyébként a vállalati stratégia egyik fontos szempontja. A mátrixszervezetet például úgy tervezték, hogy serkentse és segítse a nem formális csoportok tevékenységét az általános vállalati célok elérése érdekében.

Mi jellemzi hát a csoportkölsönhatást, és miben különbözik az egyéni problémamegoldástól? A szakirodalom segítségével a következő általános tételeket állíthatjuk fel.

1. A **különböző szakképzettséggel és ismeretekkel** rendelkező embereket tömörítő kis csoport nagyobb jártassággal tudja felfogni és értékelni az adott problémát, így a megoldási javaslatuk is kifinomultabb és részletekben menő.
2. A **különböző nézőpontok** egybevetése és ütközése könnyebben kap helyet a csoportos, mint az egyéni agyműködésben. Az egyén hajlamos elkötelezni magát egy nézőpont mellett, de csoportban az egyes egyének különböző nézőpontjai szinte automatikusan felszínre kerülnek, és találkoznak egymással.
3. A megoldások elfogadásához a csoportok rendszerint kevésbé rögzített és **összetettebb kritériumokkal** rendelkeznek, mint az egyének.
4. A csoportban történő problémamegoldás során a tagok közötti információáramlás érdekében az elképzeléseket **világosabban kell** megfogalmazni és **kifejezni**, mint egyéni problémamegoldáskor. A csoport tagjai sokszor egymástól távoli szakterületről érkeznek, így a megoldás részleteit jobban képesek alátámasztani. Így külső szemlélő számára is könnyen érthetővé válik munkájuk terméke.

Az első pontot vizsgálva, annak pozitív befolyása nyilvánvaló az alkotási folyamat korai szakaszában. A nézeteknek a második pontban jelzett ütköztetésével és egybevetésével együtt a gondolatok cseréjének a csoportban elérhető tág és változatos folyama az egyéni problémamegoldáshoz mérten kedvezőbb kezdeti feltételeket biztosít a kreativitásnak. Az egyén bizonyos mértékig – sokkal korlátozottabb körben – mások írásainak olvasásával ellensúlyozhatja ezt. Így azonban a különböző nézőpontok ütközése a legtöbb esetben valószínűleg kevésbé lesz éles, és kevésbé közvetlenül vonatkozik a specifikus témára ahhoz képest, ami a csoportkölsönhatás révén érhető el. A harmadik pont ugyancsak előnyös csoportkölsönhatásra utal az alkotási folyamat korai szakaszában. Az egyénihez képest több szempont és sokvetületű kritérium alkalmazása a megoldások értékelésében az elemzési idő lezárása ellen hat. A tudatosan alternatív kritériumok megkönnyíthetik azt, hogy a csoport

tagjai elfogadják az alkotási folyamat elején a bizonytalanságot, a nyilvánvaló ellentmondásokat és az értékelés elhalasztását, amelyek – mint korábban említettük – kivétel nélkül kívánatos jellemzők a problémamegoldás korai szakaszában.

Amennyiben azonban a negyedik pontot mérlegeljük, a csoportkölcsonhatás negatív hatást is gyakorolhat a kreativitásra. Ennek az a magyarázata, hogy a csoport kommunikációja az egyéni gondolkodás folyamatánál zártabb, kevésbé nyitott módja az elképzelések kidolgozásának.

Egymás kölcsönös megértése érdekében a csoport keretében a tagok intuitív elképzeléseiket nem fejezhetik ki annyira közvetlenül és kötetlenül, mint amikor önmagukban dolgozzák fel a problémát.

E tekintetben az egyéni gondolkodási folyamat jobban illik az új eszmék kezeléséhez, mint a csoportkölcsonhatások. Az intuitív határozatlanság – amint visszaemlékezünk az alkotási folyamatról elmondottakra – konstruktív a kreatív folyamat korai szakaszában, ugyanakkor az eszmék információáramlási célokból történő világos kifejtése azt kívánja meg, hogy ez a határozatlanság kiküszöbölődjön.

Az igazolási szakaszban azonban az eredmények világos megfogalmazását és közlését is magával hozó analitikus zártság lényeges a sikerhez. A csoportkölcsonhatás ezt szükségessé teszi és megkönnyíti, végül is tehát elősegíti a kreativitást.

A csoportkölcsonhatásról és kreativitásról eddig elmondottakat összegezve arra a végső következtetésre juthatunk, hogy

a csoportkölcsonhatások a kreativitásra igen korai szakaszaiban a legkedvezőbbek, amikor lényeges a vizsgálati kör tágítása, valamint a késői szakaszokban, amikor az eredmények bizonyításához világos fogalmazás és közlés szükséges.

A közbülső és legdöntőbb szakaszokban, amikor korábban összefüggéstelen gondolatokat kapcsolnak össze új, konstruktív megoldássá, valószínűleg az egyéni gondolkodási folyamat jelentősége az uralkodó.

Az adott probléma megoldására minél inkább a radikálisabb változtatások szükségesek, annál hasznosabb a független egyéni gondolkodás. Csoportban a kreatív elmék által javasolt szélsőséges és drasztikus ötleteket a csoport közös munkája rendszerint módosítja vagy akár el is vetheti. Különösen igaz ez akkor, ha az adott javaslat a csoporton belül érdekellentétbe ütközik. Így azonban nem érvényesülhet a kreatív folyamathoz szükséges függetlenség a regnáló normáktól. Ezért, a nagyobb szervezeti egységek frissíteni kívánnak a dinamizmusukon, újításokat terveznek, kifizetődőbb lehet az egyéni problémamegoldásra helyezni a nagyobb hangsúlyt. Ha ez nem megoldható, akkor érdemes elgondolkodni a probléma megoldásának kiszervezésén.

Több tanulmány, és a cégvezetők maguk is sokszor állapítják meg tényként, hogy a kisebb szervezeti struktúrával rendelkező vállalkozások innovatívabbak a nagyvállalatoknál. Bár ennek bizonyítása az eltérő vállalati paraméterek miatt nehézkes, jó pár példa alátámasztja azt. Általában az innovatív megoldásokat sorra előállító spin off vállalkozások alacsony foglalkoztatottal működnek, és így képesek elérni áttörő sikereket. Ennek oka az

lehet, hogy az egyéni döntéshozatal során rövidebb idő alatt jut el az ötlet gyakorlati megvalósításig, ami jelentős hatékonyságbeli előnyt jelent.

Némileg ellentmondásos, hogy sokszor az erős hatalmi központú, nagyobb szervezetek is képesek lehetnek a gyors alkalmazkodásra, mivel a döntési jogkörök általában egy személy köré csoportosulnak. Amennyiben a döntési kompetenciával rendelkező személy megfelelő kreatív képességekkel rendelkezik, karizmáját (vagy egyéb hatalmi erejét) kihasználva rövid idő alatt képes működésbe hozni az új, innovatív ötleteket.

Ez a gyorsaság azonban a vállalatvezetés tévútra kerülését is gyorsíthatja. Akár KKV-kről, akár erősen központosított nagyobb méretű szervezetekről beszélünk, a ha a gyenge külső kontrol mellett meghozott döntések nem megfelelőek, akkor azok hiányosságairól csak jóval később kapunk visszacsatolásokat, amikor már lehet, hogy túl késő van a korrekcióhoz.

A kreativitás befolyásolásának másik útja a csoporton belül az **érdekeltségi hatás**. Ezen belül is két némileg eltérő tulajdonságú jelenséget különböztetünk meg:

A **csoportkohézió** a csoport tagjainak összetartó erejét mutatja. Amennyiben ez az összetartó erő nagy, a tagok vonzódnak egymáshoz, és a csoport hajlik arra, hogy ellenálljon a felbomlásra irányuló nyomásnak.

A **homogenitás** a csoporttagok hasonlóságát, a csoport egyöntetűségét fejezi ki, például tapasztalatokban, iskolázottságban, értékfelfogásban.

A csoport egyöntetűségének egyes vonatkozásai befolyásolják a csoport összetartó erejét. Úgy látszik, a nagy összetartó erő viszont összefügg a nagyobb pszichológiai biztonsággal, az önmegvalósítással és a csoporttagok hajlandóságával arra, hogy elfogadják a csoport közös céljait és más csoporttagok befolyását. A csoport szempontjából az összetartó erő nyilvánvalóan arra irányul, hogy a csoporttagok mind egyöntetűbb reakcióira, s közöttük egyre mélyebb információáramlásra vezessen, mint az előbbiekből már kiderült.

Ez viszont a kreatív csoportlégkör megteremtésében kettős hatást okoz. Részben pozitív a csoport nagy összetartó ereje, mivel ez várhatóan közvetlenül motiválja a csoporttagokat arra, hogy minél kreatívabbak legyenek, fokozva pszichológiai biztonságérzésüket és önmegvalósításukat. Ha az összetartó erő nagy, az egyén magától értetődően közvetlenebbül azonosul azzal, amit a csoport tesz, és teljesebb megelégedésére szolgál a csoport tevékenysége. Baráti társaságból alakult, vagy családi vállalkozás esetén több esetben is előfordulhat, hogy bizonyos döntések meghozatalakor az egymás közötti kötődés jelentősen előre lendíti a felek közös nevezőre jutását.

Másfelől az erős összetartás egyik fontos tényezője – a csoport egyöntetűsége – a sokféleség korlátozásával önmagában valószínűleg csökkenti a csoportkreativitás valószínűségét. A kreativitáshoz ugyanis közvetlenül kedvezőbb lehet a sokféleség, mint az egyöntetűség, mivel termékenyebbé teheti a csoportot. Ennek a negatív hatásnak a bemutatására kiváló példa lehet, az a társas kisvállalkozás, ahol az üzlettársak és az alkalmazottak egy, már korábban is létező baráti társaság tagjai. Mivel szabadidejük nagy részét és munkaidejüket is együtt töltik el, a csoport tagjait közel azonos impulzusok érik környezetükből, ami az egyéni kreativitásukat nem biztos, hogy csökkenti, de a közös együttgondolkodásukban az egyes tagok szemléletének hasonlósága miatt nem érvényesül a csoporthatás multiplikatív ereje. Másrészt viszont az egyöntetűség közvetett motivációs hatása kívánatos lehet, amikor összetartóbbá teszi a csoportot.

További probléma az, hogy a csoport kölcsönhatásait és összetartó erejét közvetlenül elősegítik a világos célok és kérdésfeltevések, amelyek viszont – mint előbb említettük – oda vezetnek, hogy csökkentik az új megoldások felismerésének valószínűségét. A csoport összetartó ereje elindíthat kreatívabb csoportléggör irányába mutató tendenciákat – kedvező motivációs feltételek megteremtésével –, és kevésbé kreatív léggör felé tartókat is a látókör korlátozásával.

Az eddig bemutatottak alapján a kreativitásért folyó csoportkölcsönhatások vizsgálata differenciált és feltételeket figyelembe vevő megközelítést igényel. Az alkotási folyamat alatt a csoport összetételének változnie lehet/kell és az adott alkotási szakasz jellemzőihez kell igazítani a csoport paramétereit.

A folyamat kezdetén lazán egybefogott, időleges jellegű, a probléma szempontjából heterogén csoportok lehetnek a legkedvezőbbek. Ilyenkor a csoport tagjaira nem nehező elviselhetetlen béklyóként a csoportban való munkálkodás formális kötöttsége, viszont a különböző szemléletű vélemények ütköztetésével a probléma több szempontú megközelítése is biztosított. Ezek biztosíthatják mind a rugalmasságot a problémamegoldásban, mind a szemlélet sokféleségét, amelyek – mint láttuk – lényegesek a sikerhez az előkészítés menetében.

Később, *az igazolási szakaszban az egyöntetű, összetartó erejű csoportok* lehetnek a célravezetők, hiszen könnyebbé teszik az összpontosítást a megoldásokra, azok kritikus kipróbálását és sikeres megvalósítását illetően.

A sorsdöntő közbenső felismerési szakaszban azonban a legvalószínűbb, hogy az *egyéni erőfeszítések* vezetnek eredményre.

A kreativitás előmozdításához a csoport vezetésének pluralisztikus felfogása is szükséges. A demokratikus vezetés a problémamegoldás korai szakaszaiban spontán módon cserélődő vezetőkkel biztosíthatja a helyzet követelményeinek való megfeleléshez szükséges rugalmasságot.

Inkább a valós, mint a formális képzettség határozhatja meg azután, hogy milyen hatáskör tartozik az egyes speciális feladatok ellátásához. Az igazolási szakasz folyamán, továbbá az elfogadott megoldások megvalósításakor és előbbre vitelekor viszont állandóbb és a tekintélyi elvhez inkább ragaszkodó vezetés szükséges a folyamatosság és az erőfeszítések összpontosításának biztosítására.

4.2 A kreatív ügynökség

Több esetben előfordulhat, hogy egy adott szervezet (mérettől függetlenül) kiszervezi a kreatív tevékenységet. Legtöbb ilyen eset a PR, az arculat és egyéb marketingeszközök megtervezésekor, alkalmazásakor jelentkezik. Kevésbé valószínű, hogy a szervezet külső partnert bízna meg termék szintű innovációval, erre legtöbbször saját fejlesztő részleget tart fent. Bár bizonyos esetekben elképzelhető, hogy a vállalati arculatot tervező cég a termékfejlesztésben is érezteti hatását. Gondoljunk csak a Pepsi Cola kék színű üdítőitalára, vagy az egyes tejtermék gyárak különböző exkluzív ízesítésű joghurtjaira (rumos-diós, puncsos-csokoládédarabos, stb.). Ezekben az esetekben inkább valószínűsíthető, hogy a

vállalati arculatot és termékvonalakat gondozó felelősök ösztönzésére indul el a K+F tevékenység az újabbnál újabb termékváltozatok kifejlesztésére.

De mi is készíthet egy szervezetet arra, hogy a kreatív tevékenységet kiszervezze a szervezeten kívül?

1. **Eseti igény:** jellemzően kisebb méretű cégek alkalmanként megjelenő kampányokor vagy arculattervezéskor, -váltáskor veszik igénybe a kreatív ügynökségek szolgáltatásait. Így nem kell az év többi szakaszában is fenntartani a szervezeten belül egy részleget, ami nincs kihasználva.
2. **A szervezeti struktúrába** valamilyen szempont szerint **nem, vagy csak korlátozottan illeszkedik a „kreatív ötletgyár”**. Tipikus példát nyújtanak erre a kormányzati szervek, hiszen jelentős ellenszenvet válthat ki a társadalom (szavazók) körében, ha a közpénzen működő szervezetek saját kreatív csapatot tartanának fenn. Ekkor külső szemlélő számára nehezen lehetne szakmai érvekkel megindokolni egy szervezet létjogosultságát, ha az a közbeszédben csak propagandagépezetként vonult be. A másik oldalról pedig a túlzott függelmi viszony a mindenkori politikai hatalomtól valóban okozhat propaganda gyártói hatást, ami a szakmaiság rovására mehet.
3. **Eltérő tevékenységi profil esetén:** Nagyobb pénzintézetek, élelmiszerláncok, szeszesitalgyártók általában élnek a kiszervezés lehetőségével. Ennek formája legtöbbször egy közép távú keretszerződés egy márka bevezetésére, az arculat módosítására, egy régi márka megújítására, vagy pusztán a mindennapi marketingtevékenység ellátására.

Bár a tevékenység kiszervezése jelenti a kontrollról való részleges lemondást is, szükséges a megbízó és az ügynökség részéről a folyamatos egyeztetés, aminek külön kijelölt felelőse van a szervezeten belül is. Ez a kijelölés történhet automatikusan. Ez legtöbbször a KKV-k esetében fordul elő, ahol jellemzően az ügyvezető vagy a kereskedelemért felelős középvezető tölti be ezt a pozíciót. Legtöbbször nem is a munkaköri leírás alapján delegálják a kapcsolattartásra, hanem a szervezeten belüli folyamatok, előzmények és informális kapcsolatok determinálják a kapcsolattartó személyét.

A kapcsolattartás kezdeti pontja, amikor az ügynökség és a megbízó közösen összeállítja a **brief-et**, ami a **kampány specifikációját tartalmazó dokumentum**, amelyben a megbízó meghatározza:

- a reklám célját,
- a rendelkezésre álló költségvetést,
- a reklámeszközöket,
- a célcsoportot,
- valamint a kampány időtartamát.

Igen szűken, ügymeneti szempontokból értelmezve: eligazítás. Azonban a brief és a briefing folyamata ennél jóval összetettebb és fontosabb: az ügynökség és a megbízó közötti gördülékeny és hatékony együttműködés kulcsa. A brief valójában nem más, mint maga a feladat kiírása, az a rövid írásos anyag, amely a kampány összes fontos paraméterét tartalmazza. Egy olyan összeállított dokumentum, amely a reklámügynökség minden osztályát (a médiától a kreatívokig) ellátja a rájuk vonatkozó szükséges információval ill. feladatokkal.

Ennek folytán a Brief tartalmi szempontból rendkívül összetett, feladat meghatározásán túl, a kidolgozáshoz szükséges információkat is tartalmaznia kell.

A **fő feladatai**, hogy

- a marketing és kommunikációs célok figyelembevételével informálja és stimulálja az ügynökséget a megfelelő kommunikációs terv kidolgozása érdekében.
- a benne található információk (a termék/szolgáltatás leírása, a projekt meghatározása, költség, felelősök) kiindulási pontját képezik a munkafolyamat tervezésének.
- a munka elvégzése után a megbízó-megbízott között felmerülő esetleges szakmai nézetkülönbségek rendezésének objektív dokumentuma.

Az már világos, hogy a kreatív csapat (ügynökség) és a megrendelő között a viszony hogyan és miért alakul ki, azonban arról még nem esett szó, hogy az ügynökségen belül a feladatok megosztása hogyan alakul.

A kreatív vagy reklámügynökség szervezetén belül a **kreatív osztály** képviseli a fő tevékenység szerinti magot. A kreatív osztályt alkotják azok a személyek, akiket napjainkban kreatívnek hívunk.

A **kreatív** az a személy a reklámügynökség kreatív osztályán belül, aki fazonírozza a terméket, márkát teremt, és felépít köré egy új világot. Tevékenységét, a kreatív alkotói folyamatot nem öncélúan végzi, fizetését azért kapja, hogy folyamatosan, legtöbbször megrendelésre legyen egy új ötlete. Amolyan művészfélek, akik alárendelve gazdasági érdekeknek alkotnak, és sosem teremthetnek saját elképzeléseik alapján, hiszen a hirdető igényeit kell kiszolgálniuk és eladniuk a terméket.

Az ügynökség kreatív osztályát alkotják a kreatívok. Ők a szövegírók (*copywriter*ek), a művészeti vezetők (*art direktor*ok), a grafikusok, a kreatív munkacsoport vezetői (a kreatív igazgatók, feltéve, ha többen is vannak), az art buyer, az operátorok ill. egyes ügynökségeknél a trafficesek.

A vevői igényeket és a kidolgozandó kampány alapvető elemeit tartalmazó brief az ügyfélkapcsolat (ill. témavezető) után közvetlenül a kreatív osztályhoz kerül. Itt már szakmai kézzel nyúlnak hozzá és **kreatív brief** formájában ölt igazi testet a reklámkampány, kialakul a verbális és vizuális üzenet. Meghatározásra kerül a kreatív stratégia és kidolgozásra maga a reklám. A kreatív osztály játssza az ötletgazda szerepet az ügynökségen belül, megfogalmazza az adott kommunikáció verbális és non-verbális jegeit.

Általában az alkalmazott médiumok meghatározása nem feladata a kreatív osztálynak. Az elmélettel szemben a médiumok kiválasztásánál legtöbbször nem a hatékonysági mutatók töltik be az elsődleges döntési paraméterek szerepét, hanem a költségvetési korlát, ami meghatározza a megrendelő számára a felhasználható csatornák körét. Ez általában már a brief készítésekor eldől, maga az ügyfél határozza meg. Természetesen vannak esetek, amikor a kreatívok is beleszólhatnak a médiumok kiválasztásába.

Mivel az egyes médiumoknak különböző presztízsük, célközönségük van, ezért a hozzá kialakított kreatív anyagot is nagyban meghatározza ennek „értéke”. A kreatív gondolkodásmód egyik apró szegmense ennek az alapvető ténynek a figyelembe vétele, miszerint a termék kommunikációjának minőségét és eredetiségét befolyásolja az, hogy

milyen médiumokon keresztül teszik azokat közzé. A kreatív osztály ezért szoros kapcsolatban van a **médiaosztállyal**, és állandó információ cserére kerül sor kettejük között.

Természetesen a legfontosabb kapcsolat az **ügyfélkapcsolattal (account)** áll fenn, amely az ügyfél igényeit hivatott közvetíteni a reklámügynökség többi szektora felé. A marketing szemléletet előtérbe helyező ügynökségek állandó innovációjának köszönhetően, sok helyen megalakult egy módszer, valójában azonban egy szisztéma, amely segítségével a legmagasabb minőségi szinten elégíthetők ki az ügyfelek. Az ún. témavezető, vagy angol nevén creative group head személye lesz az, aki egy adott cég ügyeit intézi, egészen a kapcsolati munkáktól a kreatív prezentáció leadásáig. Ennek az eljárásnak az a lényege, hogy egy személynek teljes rálátása legyen az adott projektre, így a kisebb hibákat és problémákat még idejében ki tudja szűrni, továbbá folyamatos a visszacsatolás az ügyfél részéről. Így bár dinamizmus, rugalmasság és hatékonyság jellemzi az ügyfélkapcsolatot, így az egész kampány szervezését, ez intenzív leterheltséget is jelent.

Érdekes megfigyelni, hogy az elmúlt évek során az egyes pozíciók megnevezésére nem talált a szakma saját maga sem megfelelő magyar kifejezéseket, ezért mi is maradunk ennél a terminológiánál az egyes pozíciók bemutatásakor.

4.2.1 Kreatív igazgató (Creative Director)

A kreatív osztály vezetője. Feladat teljes kreatív munka megtervezése működtetése, ellenőrzése. Munkájának alapja az ügynökség munkájához szükséges információk begyűjtése mellett, a feladatok megfogalmazása, elvégzése vagy elvégeztetése külső és belső munkatársak bevonásával. Ezen felül ő a felelős az egyes Kampánytervek összeállításáért.

A szervezeten belül ő tartja a kapcsolatot az ügynökség többi osztályának vezetőjével (Média igazgató, Produkciós igazgató, Ügyfélkapcsolati igazgató, Témavezetők). A kreatív igazgató az elsődleges a kreatívok között a szervezeten belül. Megbízata arra szól, hogy felügyelje és irányítsa a kreatívok munkáját, végül döntsön a felmerült irányvonal alternatívák között. Éppen ezért szükséges, hogy a kreatív igazgató személyét tekintve emberi és szakmai szempontból is tisztelet övezze a kreatív osztályon belül.

Nagyobb ügynökségeknél előfordulhat, hogy a kreatív igazgató tevékenységét kreatív vezető is segíti, akinek a munkaköri leírás nagyjából megegyezik a fentiekkel, viszont inkább az operatívabb természetű kérdésekre összpontosít. Így a kreatív igazgató terhelése csökken és a kiemelt ügyfelekkel tud foglalkozni.

4.2.2 Kreatív asszisztens

A kreatív osztály vízholdóinak lehet őket nevezni. Általában munkakörük nem elengedhetetlenül szükséges a szervezet működéséhez, azonban hozzáadott értéke munkájuknak mégis kiemelkedő. Az ő munkaideje a legrugalmasabb a szervezeten belül, ami egyben azt is jelenti, hogy minden felmerülő probléma esetén bevethetőnek kell lennie. Legyen az reklámszöveg írás, ötletelés vagy fordítás.

4.2.3 Reklámszöveg író (Copywriter)

Egyre ritkábban különül el ez a pozíció a szervezeten belül. Az egyre komplexebb kihívások megkövetelték, hogy a copywriterek is egyre inkább belefolyjanak a kreatív osztály más területeinek munkálataiba, és fordítva, a kreatív igazgató és kreatív vezetők is egyre inkább kiveszik részüket a reklámszövegek írásából. Emiatt mondhatni, hogy a reklámszöveg író csak formálisan létezik legtöbbször, gyakorlatban hasonló a feladata a kreatív asszisztenséhez.

4.2.4 Operátor

A kreatív osztály „műszakisa”. Napjaink digitális világában már elengedhetetlen, hogy – főleg egy innovatív kreatív ügynökségnél – az alkalmazottak szinte kivétel nélkül otthonosan mozogjanak az informatikai eszközök kezelésében. Az operátor ennél a szintnél is professzionálisabban kezeli ezeket az eszközöket, így – az operatív munka támogatásával – jelentősen gyorsítja a csapat munkáját. Az ő feladata kezelni a képi, hang és video archívumokat, biztosítani a kommunikációt a csoport tagjai között. A mindennapi munka során a bonyolultabb nyomtatási és szkennelési feladatokat is ő látja el. Ezen kívül a külső alvállalkozókkal is kapcsolatot tart (nyomda, grafikusok, stúdiók, tördelő, stb.)

4.2.5 Grafikus

Az ő feladata a vizuális megjelenítés elkészítése, amit a kreatív vezető, vagy szövegíró elképzelt. Realizálja az elképzelt látványvilágot. Feladata, hogy ráérezzen a színek, a formák, a képek burkolt, tudatalatti kommunikációjára, és azt tudást beleágyazzák a kivitelezésbe, hogy a végeredmény harmonizáljon a céllal. Bár elsőre ezt gondolnánk, hogy az munkája jelentős szabadságot érez, talán a grafikus keze van leginkább megkötve a brief által. Legtöbbször kiszolgáló szerepkört tölt be a kreatív igazgató és az Art Director alatt. Bár ha a brief nem teljes és nem tartalmaz a grafikusra vonatkozó megkötéseket, akkor az ilyen félkész koncepciók megvalósításában nagyobb szerepet is kaphat.

4.2.6 Művészeti vezető (Art Director)

A Művészeti vezető az a személy, aki a grafikusok munkáját koordinálja, valamint ő is részt vesz a munkájukban. A kreatív igazgató általában vele szokott tárgyalni a reklám kidolgozását illetően. A művészeti vezető elsősorban művész, azaz nevéből és funkciójából adódóan kiváló művészi érzéssel rendelkezik. Végzettségüket tekintve ritkán érkeznek a marketing tudományok elméleti vonaláról, inkább iparművészek vagy más felsőoktatási intézmények grafikai, tipográfiai képzéseiről kerülnek ki. Azon kívül, hogy az egyes kampányokon belül az adott reklám vizuális megjelenésének koordinálásáért felelnek, a gyakorlati munkából is kiveszik részüket. Ez elengedhetetlen a szakmai naprakészség és elismertség fenntartásához.

ÜGYFÉL BRIEF

A brief fő pontja	Az adott pontban részletezett információk
1. Ügyfél neve	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vállalkozás neve</i> ▪ <i>Vállalkozás elérhetősége</i> ▪ <i>Kapcsolattartó neve</i> ▪ <i>Kapcsolattartó elérhetősége</i> ▪ <i>A projektben részt vevő döntéshozók</i>
2. Vállalkozás jellege	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vállalkozás kategóriája: magán- vagy mikrovállalkozás, kis-, közép-, vagy nagyvállalat</i> ▪ <i>Vállalkozás jellege: Kereskedelem-szolgáltatás, szolgáltatás, egyéb</i> ▪ <i>Vállalkozás célpiaca: város, megye, régió, országos, EU-tagállamok, egyéb</i> ▪ <i>Vállalkozás versenytársai</i>
3. Ügyfél tevékenységének termékeinek, szolgáltatásainak ismertetése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Tevékenységek ismertetése</i>
4. A megbízás tárgya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Marketingkommunikációs tanácsadás</i> ▪ <i>Termékfejlesztési tanácsadás</i> ▪ <i>Arculattervezés</i> ▪ <i>Kommunikációs kampány tervezése / lebonyolítása</i> ▪ <i>Csomagolástervezés</i> ▪ <i>Rendezvényszervezés</i> ▪ <i>Kiállításstervezés / szervezés</i> ▪ <i>Egyéb</i>
5. A megbízás típusa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kampánymegbízás</i> ▪ <i>Eseti megbízás</i> ▪ <i>Médiatervezés / vásárlás</i>
6. A megbízás célja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bevétel / forgalom növelése</i> ▪ <i>Vásárlók számának növelése</i> ▪ <i>Vásárlási gyakoriság növelése</i> ▪ <i>Lojalitás / törzsvásárló program indítása</i> ▪ <i>Ismertség növelése</i> ▪ <i>Image építés</i>
7. A termék, vagy szolgáltatás megjelölése, leírása	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A konkrét termék, melyhez a kommunikáció kapcsolódik</i>
8. A cég, a márka, a termék vagy szolgáltatás, piaci előnyei, piaci helyzete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A termékek, szolgáltatások piaci pozíciója</i> ▪ <i>A termékek, szolgáltatások a vállalati struktúrán belül betöltött szerepe (melyek a fő- és melyek a kevésbé hangsúlyos elemek)</i> ▪ <i>A termékek fő- és mellékigéretei</i>
9. A célcsoport részletes meghatározása (szegmensek)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Termék / célcsoport</i> ▪ <i>Demográfiai jellemzők: nem / életkor / földrajzi elhelyezkedés / jövedelem / végzettség</i> ▪ <i>Életstílus jellemzők: érdeklődés / értékrend</i>

10. A kampány időszakának meghatározása, időszak kijelölése	
11. A kampány marketing-kommunikációs céljai	
12. A marketing-kommunikáció tartalma, üzenete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>USP – Unique Selling Proposition: annak meghatározása és alátámasztása, hogy a vásárlók miért fogják éppen az adott szolgáltatást választani, igénybe venni.</i>
13. A marketingkommunikáció eszköz megkötései	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Amennyiben vannak eszköz / csatorna megkötések</i>
14. Az ügynökség feladatai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Konkrét feladat leírás: az Ügynökségtől várt megoldások</i>
15. A kampány hangvétele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Üzleties, közvetlen, humoros, játékos, komoly, szakmai, tiszteletet sugalló, érzelmekre ható, racionális, figyelemfelkeltő, kíváncsiságot ébresztő, tájékoztató jellegű, hatásvadász, modern, provokatív, kihívó, meghökkentő, elegáns, fiatalos, könnyed,</i> ▪ <i>Magázás / tegezés egyéb</i>
16. Kötelezően felhasználandó elemek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Logó, névjegy, ügyviteli nyomtatványok, arculati kézikönyv</i> ▪ <i>Megszólítás, aláírás, dátum, szlogen, stb.</i>
17. Megkötések, korlátok	<p><i>Figyelembe veendő korlátok, pl.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Éves média-megállapodások, közvetlenül vagy más ügynökségen keresztül</i> ▪ <i>Kötelezően használandó kreatív formátumok</i> ▪ <i>Kerülendő médiumok, műsorkörnyezetek,</i> ▪ <i>Preferált médiaeszközök</i>
18. Előírt médiumok	<p><i>A médiamutatókkal kapcsolatos általános elvárások közlése is itt jelenik meg. (pl.: minimális értékek, a kampány végére elérendő GRP, stb.)</i></p>
19. Költségvetés tervezet, büdzsé, szponzorált pénzek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Az Ügyfél által tervezett nettó költségkeret.</i>
20. Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Versenytárgyalás esetén a megbízónak a briefben előre közölnie kell az értékelési szempontokat.</i> ▪ <i>Kik azok a személyek, akik az adott munkát jóváhagyják, értékeli.</i>
21. Korábbi kommunikációs tevékenység, tapasztalatok	
22. A kampányterv elkészítésére rendelkezésre álló idő	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A kampány tervezésére rendelkezésre álló idő.</i>

5 A kreatív tőke hiánya – a kulturális szegénység

5.1 A kulturális szegénység

A szegénység minden esetben egyfajta hiányként jelentkezik. Klasszikus értelemben a materiális javaktól való megfosztottság gazdasági értelmében használjuk. A gazdasági megfosztottság bár önmagában is súlyos hátrányt jelent, még további hiányok indikátora is. A lehetőségek beszűkülését és ezzel együtt a társadalmi tőke minőségének romlását, illetve a magas kultúra értelmében a kulturális tőkéből való kizáródást eredményezheti.

A **kulturális szegénység** kifejezés szemléletesen fejezi ki a szocio-kulturális depriváció állapotát. A fogalom megközelítése kétféleképpen lehetséges. Egyrészt értelmezhetjük a **magas kultúrához való hozzáférés hiányaként**, amelyet a gazdasági értelemben vett szegénység erősen determinálhat, illetve a másik értelmezés szerint a fogalom a közösségbe tartozó egyén azon képességére vonatkozik, hogy **rendelkezik-e a közösség által fontosnak tartott értékekkel**, kulturális elemekkel, illetve aktívan tudja-e használni ezeket a saját társadalmi miliőjében megjelenő problémák és konfliktusok kezelésében. Amennyiben nem rendelkezik az ezek megoldásához szükséges eszközökkel, mintákkal, ebben az esetben ez hiányként jelentkezik, amely sajátos kulturális megfosztottságot, szegénységet jelent az egyén életében.

Ságváry-Dessewffy

A kulturális szegénység fogalma minden elemzési egységen értelmezhető, ugyanúgy az egyének, mint a mikro- és makroközösségek, települések, és kistérségek szintjén. A környezet befolyásoló szerepét nem vitatva, azonban a személyes motívumok látszanak erősebbnek a depriváció kialakulásában.

5.2 A kulturális szegénység kialakulásának legfontosabb tényezői

5.2.1 Család, szocializáció

A kulturális szegénység kialakulásának egyik legalapvetőbb oka lehet a **kultúra iránti igény hiánya**. A kultúra iránti igényt a szocializációnk során tesszük magunkévá. Ebben leginkább a közvetlen környezetnek van szerepe, a családi mintakövetésnek, a rokonsági szálaknak, a lakóhelyi és iskolai közösségeknek. Abban az esetben, ha a család nem tartja fontosnak, nem ösztönzi a gyermek kulturális fejlődését, esetleg tiltja bizonyos kulturális eseményektől, vagy a gyermek nem lát mintát a családban arra, hogy a kultúrát a legmagasabb fokú értéként kezelik (itt a magaskultúra értelmében), ebben az esetben a család determinálja a gyermek kulturális szegénységét, a család kulturális szegénységének továbbvitelét. Ez olyan kulturálisan relatíve gazdag családokban is előfordulhat, ahol nem szakítanak időt a kultúra átadására, itt a családon belül a kulturális javak szempontjából lefelé mobillá válik a család.

Ellenkező folyamatokat indít el, amikor egy kulturálisan deprivált (kulturálisan szegény) család felismeri, hogy a magasabb kultúra ismeretéből, gyakorlásából sokféleképpen profitálhatna a gyermek, és ezért erejükön felül igyekeznek taníttatni és egyéb kulturális javakhoz juttatni őt. Ez felfelé mobilitást indít kulturálisan.

5.2.2 Értékrend

A családdal és a szocializációval szorosan összefüggő fogalom, hiszen a szocializáció során építjük fel értékrendünket, azokat az értékeket, amelyek mentén gondolkodunk, éljük az életünket, alakítjuk ki beállítódásainkat, hangoljuk cselekvéseinket.

A gazdasági világrendszer egyes régióinak fejlődését osztályozva Magyarország jelen pillanatban a félperiférián foglal helyet. Vitányi ezt az állapotot a szerves és szervesetlen társadalmi és gazdasági fejlődésre vezeti vissza, amelynek hatása természetesen a kultúrára is kiterjed. A kettő minden esetben keveredik egymással, minden társadalomban mindkettő jelen van, kisebb-nagyobb arányban. Magyarországon a szervesetlen fejlődés túlsúlya a jellemző, azaz például a feudális formák továbbélése, a nagyobb központi irányítás, az állam jelentős szerepe, beavatkozása, stb. Amelyek együttes hosszú távú eredménye például egy jóval szűkebb, kevésbé erős középosztályi réteg kialakulása, illetve a kultúra területén a tradicionális kultúra elvesztése, amely helyére nem került újabb, s ez kulturális és értékrendi válsághoz vezetett.

A kulturális értékek területén jelen pillanatban átmeneti időszakot élhetünk meg, amikor nincsenek stabil kulturális minták és értékek a társadalomban. A korábban említett, a szocialista rendszerre is jellemző magas kultúra erőltetése, annak minden áron való elterjesztése nem vezetett eredményre. Azóta az élet minden területén hatalmas változások következtek be, a kollektivisták helyére az individualizmus új értékei kerültek. A kulturális értékek a technológia és a számítástechnika ugrásszerű fejlődésével akkorát változtak, hogy ezt a világot már nem lehet a régi értékek mentén mérni, ugyanakkor szükség lenne a hagyományos emberi értékek ötvözésére a modern kultúra új értékeivel.

Az elmúlt 15 évben a társadalom elkezdte megismerni ezeket az új értékeket, illetve az egyén elkezdte próbálgatni a lehetőségeit és kereteit ebben az új rendben, azonban ez az idő arra még nem volt elegendő, hogy a régi és az új értékek ötvöződjének, és határozott értékconszenzus alakuljon ki a társadalomban. **A kulturális szegénység jelen pillanatban tehát visszavezethető egyfajta értékválságra, a kulturális minták hiányára is.**

5.2.3 Életmód

A társadalom történelmi változásainak következtében az életfeltételek, az életmód, és az értékrend is megváltozott, s ez jelentős változást hozott a kultúra területén is. A változások közül is leginkább a hagyományos közösségek felbomlásának értelmében. Az urbanizálódás következtében felbomlottak a hagyományos munkaközösségek, a családtagok nem dolgoztak többé együtt, általánossá vált az **ingázás**, és a **családi életre fordított idő lecsökkent**. Ezzel párhuzamosan megszűnt **az időbeli, térbeli és tevékenységbeli keret**, amely korábban a

minták és értékek átadására szolgált, elkopott a közösségeket összetartó hagyományok, ünnepek, rítusok ereje és értéke.

Ezért kijelenthető, hogy az egyre inkább individualizálódó társadalomban a közösségek, a hagyományok, és a munka tekintetében az életmód is hatással volt/van a kulturális szegénység kialakulására.

Természetesen az életmód nem függetleníthető attól az uralkodó értékrendszertől, amelynek megfelelően a társadalom tagjai kialakítják életmódjukat. Ugyanakkor nagyon nehéz eldönteni, hogy az életmód és a kulturális szegénység viszonylatában mellérendelt szerepről beszélhetünk, vagy ok-okozati összefüggésről.

5.2.4 Anyagi helyzet

Az anyagi helyzet szintén összefüggést mutat a kulturális szegénységgel. Tagadhatatlan, hogy a kultúrához való hozzáférésben nagyobb eséllyel indul az, aki jó anyagi forrásokkal rendelkezik, hiszen már az alsószintű oktatási követelmények teljesítését is akadályozhatja a rossz gazdasági helyzet (nem tud elutazni néhány faluval odébb az iskolába, nem tud ebédet vinni magának a gyerek, nem tudja megvenni a tankönyveket), s ezek a problémák a magasabb szintű oktatásban egyre nagyobb hátránnyá alakulnak. Az oktatás mellett a kultúra egyéb eszközeinek megszerzése is jóval nehezebb.

A gazdasági szegénység és a kulturális szegénység összefüggése azonban nem lineáris, és nem lehet azt mondani, hogy a gazdaságilag szegény területek teljes mértékben illeszkednének a kulturálisan szegénynek tekinthető településekkel, régiókkal. Több felmérés tanúsítja, hogy a gazdaságilag szegény területek lakói esetenként kulturális gazdagsággal kompenzálják helyzetüket, vagy egyszerűen olyan hagyományokkal rendelkeznek, amelyek kulturálisan jóval gazdagabb háttérrel biztosítanak a számukra, mint a gazdaságilag kedvezőbb helyzetben lévő települések.

Egy felmérés szerint például egy gazdaságilag szegényebb területen sokkal magasabb volt a könyvtárhasználók száma, mint másutt, hiszen megvenni nem tudták a könyveket. A példa is jól mutatja azonban, hogy az összefüggés mértékének és minőségének kimutatása egyértelműen a kultúra fogalmának meghatározásától, és mérésének módjától függ. Amennyiben a mérésben nemcsak a kultúra tárgyi, vagy tárgyasítható elemeit vesszük bele, hanem a szokásrendszert, az aktív közösségi életet, az élő hagyományokat, az egymás iránti felelősséget, stb. ebben az esetben a gazdasági szegénység és a kulturális szegénység területei egyre kisebb korrelációt fognak mutatni. Jó példa lehet erre egy vidéki település, ahol a falu vezetése jelentős figyelmet fordít a kultúra ápolására. Ez sokszor nem elsősorban anyagi erőfeszítés, hanem a közösség összetartó erejéből fakadó társadalmi tevékenység.

Már csak azért is elmondható ez, mert a gazdagság nem feltétlenül jár együtt kulturális fogyasztással, illetve a kulturális értékek fogyasztásával. Különösen igaz ez a magyar társadalomban, ahol a különféle státuszdimenziók között igen erős az inkonzisztencia.

A két fogalom közötti kapcsolat azonban egyértelmű olyan értelemben, hogy az anyagi erőforrások kulturális tőkévé, a kulturális tőke pedig anyagi előnyökké változtatható. Azonban az anyagi tőke kulturális tőkére váltása lassabb és nehezebb folyamat, mivel a kulturális tőkévé alakítás folyamata viszonylag hosszú időt vesz igénybe.

5.2.5 Oktatás, iskolarendszer

Az oktatás szerepe sem elhanyagolható a kulturális szegénység értelmezésében. Egyrészt a kultúrához való hozzáférés tekintetében differenciát okozhat, hogy ki milyen szintű és minőségű oktatáshoz tud hozzájutni (8 általánost végez-e el, vagy egyetemet, jobb vagy rosszabb színvonalú oktatási intézményben tanul-e, van-e lehetősége nyelvet, szakmát, vagy egyéb kiegészítő tudásokat megszerezni).

Másrészt az oktatási rendszer önmagában erős kontraszelekciót hajt végre, azaz a kulturálisan hátrányos környezetből érkezők hátrányait nemhogy lefaragná az iskola, hanem inkább még nagyobb szakadékot képez. Erre megoldást jelenthet egy olyan oktatási rendszer, ami az oktatás kezdetétől viszonylag sokáig egységes magas szintű oktatásban részesül minden tanuló, majd egy verseny alapú szétválás következik, és az elit képzése sokkal később indul csak el a kiemelkedő képességű tanulók számára.

A kulturális szegénység felszámolása szempontjából nagyon fontos lenne, hogy az iskola ne csak az elméleti tudásátadás helyszíne legyen, hanem a gyakorlati tudnivalók megszerzésének, az értékközvetítésnek és a kultúrákötvetítésnek helyszíne is. Ezt a szerepet egyrészt egy tudatosan, az új, modern követelményeknek és elvárásoknak megfelelően kialakított „pozitív rejtett tanterv” segítségével lehetne elérni, azaz a tananyag oktatása mellett olyan viselkedési minták átadása, és értékközvetítés is zajlana, amely segíti a kulturális gazdagság megalapozását, nyitott szemléletet, közreműködést elősegítő viselkedést, kreativitást segít elő.

A kultúrával kapcsolatos, a kulturális ismereteket oktató, illetve a készségtantárgyak folyamatos kiszorítása helyett a kreatív, képességfejlesztő, kultúrával foglalkozó tantárgyak szerepének megerősítésére, jelentőségének emelésére lenne szükség a tantervben, ami segíthetné a kulturális szegénység felszámolását.

A kulturális szegénység kialakulásában, újratermelődésében, felszámolásában több szakértő akadálynak látta az oktatás személyi feltételeinek helyzetét is. A tanári és pedagógusi pályán dolgozók rossz anyagi helyzete, alacsony társadalmi elismertsége köztudott, s ez elégedetlenséghez, frusztráltsághoz, fásultsághoz vezethet, ami kihat az oktatás minőségére, színvonalára is. Az anyagi és társadalmi elismerés hiánya pedig a szakma nagybani felhígulásához vezetett. Ugyanakkor a pedagógusok viselkedése, mintaadása rendkívül fontos a gyerekek másodlagos szocializációja szempontjából, az otthoni mintából hiányzó értékek, attitűdök elsajátításában.

5.2.6 Az iskolázottság

Az iskolázottság determináló tényező a kulturális szegénység elkerülésére, ám a tágan értelmezett kultúra fogalom miatt az összefüggés itt sem teljesen egyértelmű, hiszen a

közösségi összetartás, közösségszervezés, közösségi élet tekintetében egy átlagosan 8 osztállyal rendelkező falusi közösség sokkal gazdagabb lehet, mint az individualista „atomizált” hétköznapiak élők diplomás városi értelmiségi. Ugyanakkor a szakértők szerint, ha eltekintünk az oktatástól, már akkor is megelőző, védő szerepe van az iskolába járásnak a kulturális szegénységgel szemben, egyszerűen az iskolai közösség jótékony hatása miatt.

5.2.7 Kulturális infrastruktúra

A kulturális infrastruktúrához való hozzájutás javulásával a kulturális szegénység csökken, azaz fordított arányosság megfigyelhető meg a két fogalom között, bár a kulturális infrastruktúra megléte a kultúra iránti igény jelenléte nélkül önmagában nem elegendő. A művelődési házak, könyvtárak iskolák pénztelensége, illetve bezárása a kultúrához való hozzáférés esélyeit nagyban csökkenti a vidéki településeken.

Az információhoz való hozzáférés kevésbé meghatározó, a globalizáció vívmányai, a televízió, a rádió és az Internet egyre szélesebb körű hozzáférhetősége miatt. Meg kell jegyezni, hogy az Internet hozzáféréseinek lehetősége az iskolákban és a könyvtárakban nem jelenti a hagyományos kultúra erősödését, illetve nem jelenti azt, hogy a számítógép használók az Interneten rendelkezésre álló információk befogadására, szelektálására, illetve értelmezésére is képesek, vagyis az Internet használat kultúráját is elsajátították. A kultúra szempontjából a különböző kulturális eseményekhez, intézményekhez (mozi, színház, koncert, fesztivál) való hozzáférhetőség egyenlőségéről sem beszélhetünk.

5.2.8 Tőkehiány

A kulturális tőkét háromféle tőke befolyásolja alapvetően: a **kapcsolati** és a **bizalmi** tőke, valamint a **tudástőke**. A kulturális szegénységet több szakértő szerint a kapcsolati és a kölcsönösségi-bizalmi tőke hiányaként kell felfognunk, mivel ezek szoros kapcsolatban állnak a kulturális identitás és értékrend kialakulásával, valamint az információszerzéssel. A kapcsolati háló, ezen belül is leginkább az informális kapcsolatok befolyásolják, határozzák meg a kulturális lehetőségeket és szükségleteket. A közösségek felbomlásával azonban a kapcsolati tőke és a bizalmi háló egyre kisebb az egyének életében, hiszen a nagycsaládok helyét ma jellemzően a nukleáris családok vették át, illetve jórészt felbomlottak a szomszédsági, és egyéb mikroközösségek.

A közösségek hiánya a kulturális szegénységet többféle módon is erősíti, egyrészt a fent említett módon, a kapcsolati tőke és a kölcsönösségi-bizalmi háló csökkentésével, másrészt az integrációs készség csökkenésével. A közösségek hiánya leginkább a modern társadalomra vezethető vissza, amely az egyéneket urbanizált, atomizált életmódra ösztönzi, illetve ezen az életmódon belül is a televízió elterjedésének hatása az egyik legerősebben tényező, amely a hagyományos időtöltés, a társas együttlét visszaszorulását okozta.

A közösségek újraszervezésében és a közösségi integráció létrehozásában a civil szervezetek erejére és önszerveződésük kezdeményezéseire számítanak a szakértők, a civil szervezetek támogatására lenne szükség a helyi közösségek és a lokális kultúra feltámasztásához.

A közösségépítésnek az infrastruktúra fejlesztésében is meg kellene jelennie, szemben a jelenlegi tendenciával, a közösségi terek bezárásával (posta, művelődési ház).
A közösségi együttműködés olyan szintű felfejlesztésére lenne szükség, amely szinte védőhálóként működik a közösségből kilógó, vagy lecsúszó emberek, így a kulturális szegénységgel fenyegetett emberek védelmében, illetve lecsúszásuk megelőzésében.

A közösségek újraélesztésével szorosan összefügg az integrációs képesség hiánya vagy megléte, azaz, hogy az egyén mennyire képes aktívan, tevékenyen részt venni saját és környezete sorsának alakításában, illetve mennyire hagyja magát sodorni az árral, a körülötte zajló események passzív elszenvédőjeként¹³. A szakértők nagyon fontosnak tartották annak az integrációs képességnek a meglétét, amelyet az Európai Unióban csak „**aktív polgárnak**” neveznek. Az elnevezés a saját élet menedzselése mellett, a közügyekben való aktív részvételt, és a lokális környezet konstruktív alakítását is magába foglalja, ugyanakkor részvállalást jelent a közösségi életből és tevékenységekből is az egyén tudásának és képességeinek megfelelően.

Szintén kulturális kérdés a társadalom szolidaritási és kooperációs készsége, amely a magyar társadalom esetében meglehetősen alacsony. Érdekes módon ezek a készségek, éppen a legszegényebb területeken jelennek meg leghatározottabban. Úgy tűnik már csak akkor vagyunk hajlandóak együttműködni, amikor már biztos, hogy nem vesznek el tőlünk semmit, nincs veszteni valónk. Ez a sajátos jelenség viszont újra visszavezet a kapcsolati tőke és a kölcsönösségi-bizalom kérdésére.

5.2.9 Az aktivitás, az aspiráció, és az alkotóképesség hiánya

Az integrációs képességgel szorosan összefügg az aspirációs képesség, hogy az egyén ne mindig csak alkalmazkodjon, belesimuljon az őt körülvevő körülményekbe, közösségbe, intézményrendszerbe, hanem aktívan tudja azt alakítani, részese és kezdeményezője legyen a változásoknak.

Ennek a képességnek a kifejlődése nagyban függ a társadalmi és a közvetlen környezet hatásaitól is. Egy inspirálóbb környezet könnyebben kiváltja ezeket a hatásokat a társadalom tagjaiból. Sajnos a hazai porosz hagyományokon nyugvó iskolarendszerünk, és a meglévő egyéb intézményi hálózat nem ad jó alapot, az aspirációs képesség, az önállóság és a kezdeményező készség kifejlődéséhez. Emellett a modern tömegtermelés és az ennek következtében kialakult fogyasztói társadalom sem segíti elő az alkotó tevékenységet és a kreativitást, a társadalom egyre inkább hozzászokik a készen kapott, instant, megvásárolható dolgokhoz, ami szintén a kezdeményező-készség visszaszorulásához vezethet.

5.2.10 Környezeti tudatosság

A környezeti tudatosság a környezettel való kapcsolatból, a településkultúrából, a kertkultúrából, a környezetvédelemből és még sorolhatnánk mennyi összetevőből áll össze. A fogalom olyan jól megfogható, illetve tárgyiasult, látható elemekből tevődik össze, ami miatt kiváló indikátorává válhat a kulturális szegénység vagy gazdagság jelenlétének kimutatására. Gyakori jelenség, hogy a környezeti tudatosság fejlesztésére indított akciók indítanak be később más területeken is megjelenő aktivitásokat.

5.2.11 Kulturális fogyasztás

A kulturális fogyasztás összetett fogalom, beletartozik az étkezésen, a ruházkodáson, az újságolvasáson, a tévénézésen, és a kulturális rendezvények látogatásán keresztül minden, ami a kultúra látható, tárgyiasult világához tartozik. A kulturális fogyasztási szokásokat ugyanazok a tényezők befolyásolják, amelyeket a kulturális szegénység meghatározó dimenzióiként is említettünk, a szocializáció, az értékrend, a társadalmi és gazdasági tőkék megléte vagy hiánya, stb. Az ok-okozati láncolatban azonban a kulturális szegénység vagy gazdagság az, ami meghatározza az egyének kulturális fogyasztását.

Illetve indikátorként szintén jól használható a kulturális fogyasztás arra, hogy jelezze egy-egy egyén vagy csoport kulturális szegénységének meglétét vagy hiányát.

Feltételezhető az is, hogy ebben a dimenzióban lesz a legerősebb a településtípusok hatása. A szakértők szerint a települési különbségek leküzdésében nagy szerep jut majd a kulturális ellátó- és intézményrendszernek, valamint a művelődési hálózathoz.

5.2.12 Mobilitási hajlandóság, valamint a település megtartó ereje

A földrajzi mobilitási hajlandóság szintén erősen összefügg a szocializáció folyamatával, a családi és egyéb minták, normák elsajátításával. A magyar társadalom ebből a szempontból viszonylag immobil társadalom. Ha a mobilitási hajlandóságon belül az elvándorlás kérdésére koncentrálnunk, akkor ebben a tekintetben a társadalmi környezet erős befolyása érvényesül. A kistérségek szintjén nagyon erős lehet a mobilitási hajlandóság, ami leginkább a munkahelykínálat függvénye. Jellemzően inkább, aki kulturálisan gazdag, jó kulturális erőforrásokkal rendelkezik, annak van igénye arra, hogy elvándoroljon az igényeinek megfelelő munkahelyet biztosítani nem tudó településről. A munkahelyek léte ezért növeli az egyes települések megtartó képességét, illetve a munkán keresztül a lakosság társadalomba integráló szerepét is. A munkahelyek megléte mellett, legalább ilyen fontos a kulturális infrastruktúra működésének szerepe a települések megtartóerejében.