

Mladinsko delo 4.0

# MLADI IN USTVARJALNI

Alenka Potočnik



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT

socialna  
akademija



»Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.«

## 1. *Kako začeti?*

Se spomniš darila, ki si ga podaril/-a staršem kot otrok? Ali pa darila za prijatelja, ga je bil neizmerno vesel? Se spomniš trenutka, ko si sanjaril/-a o prihodnosti, sestavljal/-a načrte in raziskoval/-a vse mogoče možnosti in rešitve?

To so tvoji ustvarjalni trenutki. V kolikor še ne verjameš, da lahko vsi ustvarjamo ali celo realiziramo nore rešitve, naj ti prej povem še zgodbo. Govori o tem, da je včasih dovolj frustracija, da se premaknemo, včasih pa je potreben obup, da se odpremo norim idejam in smo pripravljeni tvegati (Kennedy, 2016).

V 70. letih prejšnjega stoletja je Bernard D. Sadow porival, vleke in nosil dva velika kovčka čez letališče. Bil je podpredsednik podjetja, ki je proizvajalo kovčke. Med svojim trudom je videl delavca, ki je pri svojem delu uporabljal naprave, ki so bile na vozičkih. Utrnila se mu je ideja in začel je s preizkušanjem kovčkov na kolesčkih. Na kovček je namestil kolesčke in prilagodljiv pas. Namesto nošenja je zadostovalo vlečenje kovčka »za povodec«, da si ga lahko premaknil. Ideja je bila revolucionarna in šlo je za prvi kovček namenjen letališčem. Kljub temu se izum ni zares obdržal, dokler se v 80. letih nek pilot ni lotil raziskovanja in dela v svoji delavnici. Izdelal je kovček s kolesčki na robu in rigidnim ročem. Tak izdelek je postal uporaben in velik uspeh.

Na kaj pomisliš pri izrazu ustvarjalnost? Morda se ti zdi ustvarjalnost tesno povezana z umetnostjo ali kar umetnost sama. Morda je ustvarjalnost nekaj genialnega? Lahko se ti zdi, da je to nekaj kar je nekaterim ljudem prirojeno in so za to plačani, da ustvarjalno razmišljajo. Tako so na drugi strani zdravniki, odvetniki in direktorji, ki ne potrebujejo ustvarjalnosti? Morda je ustvarjalnost nekaterim preprosto dana in drugim ne?

Ta opisana prepričanja bomo postavili pod vprašaj. Oklicali jih bomo za mit. Gre za kreativni mit, v katerega verjame vse preveč ljudi. Mi pa si bomo pogledali njegovo nasprotje. V tem priročniku bomo pogledali, zakaj je ustvarjalnost pomembna in kje nam pride prav. Pogledali si bomo, kdaj vsi ustvarjamo in kaj v nas ustvarjalnost spodbudi.

Če misliš, da si »kreativni tip« ali pa ne, ti bo ta priročnik pomagal k prebujanju in realizaciji tvojih ustvarjalnih potencialov. Verjamem, da je ustvarjalnost podobna mišici. Mišico pa lahko treniramo, jo negujemo in krepimo z napori in izkušnjami. Cilj tega priročnika je v krepitvi ustvarjalne mišice. Da jo bomo lahko res okrepili, bomo spoznali različne vidike ustvarjalnosti in ustvarjalnega načina življenja. Bistveno pri tem pa je, da boš lahko mišice zares okrepil/-a z vajami. Ko bomo spoznavali ustvarjalnost, te bodo čakale še različne naloge in izzivi. Pripravljene so zato, da lahko izkusiš ustvarjalnost na lastni koži.

## 2. *Kaj je ustvarjalnost?*

Omenili smo že naše asociacije s slikarji, pesniki, pisatelji – umetnostjo. Ustvarjalnost pogosto enačimo kar z določenimi osebami. Pa vendar to ne

zajame ustvarjalnosti v njeni celoti. Ustvarjalnost obsega mnogo več ... Naravo ustvarjalnosti nam razkriva zanimivost tibetanskega jezika (Kelley in Kelley, 2013). Tibetanski jezik namreč ne pozna besede »ustvarjalnost« ali »biti ustvarjalen«. Najbližji prevod pojma je »biti naraven«. To pravzaprav pomeni, da za moramo biti le bolj naravni, če želimo biti bolj ustvarjalni. Spomni se, kako ustvarjalen/-na si bil v vrtcu. Vsi smo kot majhni otroci malo eksperimentirali, malo poskušali nove stvari, malo raziskovali, brez kakšnih zadržkov ali sramu. Z odraščanjem pa nas je postajalo vedno bolj strah zavrtnitve. Tega strahu smo se naučili. Zato je mogoče obuditi svoje ustvarjalne zmožnosti in jih razviti tudi kasneje!

Ustvarjalnost ali kreativnost označuje širok nabor stvari in pojmov, povezanih z našim mišljenjem in mnogimi področji življenja. Pomislimo na odkritja načinov uporabe vode kot vira energije ali na glasbeno kompozicijo. Gre za dva procesa, ki sta si na nek način podobna, a se tudi razlikujeta. Strinjamo pa se lahko, da je ustvarjalno vedenje povezano z originalnostjo, torej kopiranje ali imitacija nečesa ni kreativno vedenje (Abeles, Hoffer in Klotman, 1995). Dodaten kriterij, ki se pojavlja z definicijami ustvarjalnega vedenja je še dosežek. To pomeni, da ni vse originalno kar samo po sebi ustvarjalno. Si predstavljate moj novi dizajn lončkov iz kartona? Če ti niso uporabni vsaj kot lonček za svinčnike, ga verjetno ne boste označili za ustvarjalnega. Tudi ideja bivanja na Venerini luni je le nora, dokler ne ponudim tudi uporabne rešitve. Kot dosežek navadno ocenimo neko uporabno vrednost ali pa priznanje strokovnjakov na področju. Priznanje strokovnjakov je pomembno predvsem pri umetnosti.

Balkin (1991) povezuje ustvarjalnost z dosežkom in definira kot ustvarjalno tisto, kar doprinaša k družbi (le originalnost ali spontanost torej nista dovolj). Kaj je ustvarjalno je torej nekako povezana tudi s časom, kulturo in družbo v kateri živimo. Ustvarjalno je danes lahko zate oblikovanje nenavadnih življenjepisov za delo, ki si ga želiš. Ustvarjalne so lahko tvoje pobude za razvoj lokalnega kraja, uporaba tehnologij za sodelovanje s sosedi ali vpeljava sistemov razvoj iniciativ na občinski, regijski ali državni ravni ...

Zakaj ustvarjalnost torej ustvarjalnost? Ustvarjalnost je tako pomembna, ker je pravzaprav orodje za tvoj osebni razvoj. Spodbuja te k večji svobodi, odpira ti nove možnosti in hkrati omogoča še več – prispevanje k družbi.

### ***3. Kakšna je ustvarjalna oseba?***

O ustvarjalnih osebah ponovno slišimo veliko mitov. Mislimo si, da gre za popolne, pogumne ljudi, ki ne delajo napak, njihovi izdelki pa so čudoviti. Spomni se Mozarta. Kakšnega si predstavljaš? Gotovo so bile vse njegove ideje popoldne ... V resnici ni čisto tako. Morda poznamo le tiste najbolj uspešne izdelke in ideje? Simonton (2004) pravi, da je za velike in znane znanstvenike, uspešne umetnike in druge prebojne 'idejnik' značilno, da jih neuspehi ne ustavijo. Njegove raziskave govorijo v prid tezi, da ustvarjalni ljudje preprosto naredijo več eksperimentov, večkrat poskusijo in zato tudi verjetneje uspejo. Zanje ustvarjalni prebliski niso značilni zato, ker bi bili bolj uspešni in bolj

pogosto uspevali z idejami, temveč predvsem zato, ker preizkusijo veliko različnih idej. Večkrat, kot boste ciljali na gol, verjetneje ga boste zadeli. Tako Kelley in Kelley (2013) povzemata zapleteno matematiko inovacij: če želiš večji uspeh, moraš biti pripravljen na prestajanje več neuspešnih poizkusov. Podajata nam primer Thomas Edisona. Poznamo ga kot velikega inovatorja, enega najbolj slavnih v zgodovini. Neuspeh je bil neizogiben del njegovega ustvarjalnega procesa. Poudarjal je in tudi sam živel svoj slogan, da je resnična mera uspeha v številu eksperimentov, ki jih lahko opraviš v 24 urah. To pomeni, da neuspeh eksperiment ni zapravljen čas. Je možnost za učenje. S tem načinom dela je Edison lahko izumil žarnico po izkušnjah tisočih neuspešnih poskusov in napakah ter učenju iz njih.

Napake so pravzaprav ključnega pomena. Hitreje kot do njih pride in hitreje kot pri ustvarjanju najdemo pomanjkljivosti in šibkosti, hitreje vemo, kaj moramo popraviti. S popravki in izboljšavami pa lahko najdemo zmagovalno kombinacijo. Odpornost do napak označuje velika vztrajnost ustvarjalnih ljudi. Ta vztrajnost je pravzaprav povezana s prepričanjem v možnost razvoja potenciala. V kolikor verjamemo, da naše zmožnosti in ustvarjalnost niso zapisani v kamen in stabilni, se lahko razvijamo. To bomo poimenovali kar »prepričanje v rast«. Predstavlja si, da si na izmenjavi na Finskem (ali v drugi državi, katere uradnega jezika ne govoriš ali razumeš dobro). Pri učenju te ovira nepoznavanje jezika – težje se povežeš s kulturo okolja, domačini in sošolci ter ne moreš uporabljati vseh virov za učenje, ki bi ti bili sicer na voljo v finskem jeziku. Fakulteta ti ponudi učenje finskega jezika. Izkoristiš to možnost? V kolikor zgrabiš priložnost učenja jezika, predvidevam, da imaš bolj ali manj močno prepričanje v rast. Če bi zavrnil/-a možnost učenja jezika pa predvidevam, da verjameš, da so nam talenti in zmožnosti danes. Tako si raje pripravljen/-a tvegati svoj uspeh in dolgoročne možnosti študija kot izpostaviti svoje šibkosti. To na podobnem primeru v raziskavi ugotavlja Carol Dweck (2006; v: Kelley in Kelley, 2013). V kolikor s tako logiko sprejemamo odločitve vse življenje, lahko razumemo tudi, kako prepričanje o svojih zapečatenih zmožnostih lahko kar samo po sebi omeji naše izbire, kot samouresničuje se prerokba. Prepričanje v rast je pomembno, ker predstavlja potni list do novih izkušenj in doživetij (Kelley in Kelley, 2013). Normalno je, da za nas v različnih situacijah veljata obe prepričanja, tisto v rast in tisto v zapečateni zmožnosti. V kakšni situaciji se vprašam: »Še nikoli nisem uspela pri ustvarjalni nalogi, zakaj bi se torej zdaj osramotila?« Po drugi strani pa si mislim tudi: »S trudom lahko obvladam situacijo, le poskusiti moram in začeti.« Bistveno vprašanje pri tem je, kateri glas poslušam v takih situacijah ...

Vztrajnost in radovednost znanstveniki, raziskovalci in inovatorji postavljajo na prvo mesto kvalitete, ki so značilne za ustvarjalne ljudi (Amabile in Grysiewicz, 1987; v: Amabile, 1988). Katere so še druge izpostavljene lastnosti visoko ustvarjalnih oseb? Poleg najpomembnejšega poguma, vztrajnosti in radovednosti jih znanstveniki izpostavljajo še nekaj, pogledali pa si bomo še pomembne štiri (Amabile, 1988)

- **Samo-motiviranost** – velik entuziazem in navdušenje za delo samo po sebi. Ustvarjalne osebe so zavzete za reševanje problema in v njem vidijo izziv.

V ideje verjamejo in so jim zavezani. Samo delo cenijo in jim daje občutek pomembnosti.

- **Sposobnosti učenja in reševanja problemov** – talenti na področju reševanja problema, poznavanje oziroma uporaba tehnik kreativnega mišljenja. Ustvarjalnost pomeni tudi premišljeno in taktično reševanje izzivov.
- **Orientacija k tveganju** – privlačnost izzivov in pripravljenost na drugačen način dela. Ustvarjanje novega pogosto presega okvirje že ustaljenega. Ustvarjalne osebe so pripravljene tvegati in se reševanja problema lotiti na nekonvencionalen način.
- **Strokovnost na področju** – izkušnje in znanja na področju reševanja problema. Ustvarjalnost pri težkih, specifičnih vprašanih pogosto zahteva tudi veliko znanja. Kako naj se lotim reševanja problemov pri letenju brez znanja iz fizike? Zato, da lahko pripravim zelo okusen dietni piškot, ki se kar topi v ustih, pa potrebujem izkušnje iz peke, morda pa mi koristi tudi znanje nutricionistike ali kemije.

Začni verjeti v rast. Začni razmišljati o svojih potencialih in preseganju tistega, kar si že naredil/-a. Če se ti zdi ustvarjalnost še vedno nekaj nedosegljivega, naj ti predstavim še definicijo vsakdanje ustvarjalnosti. Vsakdanja ustvarjalnost je človekova originalnost pri delu in v zasebnem življenju, pri vseh aktivnosti vsakdanjega življenja. Je temeljna lastnosti za človekovo preživetje in jo lahko v neki meri najdemo prav pri vseh ljudeh (Richards, 2007). To pomeni, da smo gotovo vsi že ustvarjali, prišli do kakšnega lastnega malega odkritja in našli rešitev za večje ali manjše probleme. Ti problemi so lahko torej vsakdanji: kako zjutraj kar najhitreje opraviti vse opravke, da lahko dlje spimo, kako zaviti nenavadno darilo za prijatelja, kako Verjamem, da boste ta odkritja še presegali. Zato, da lahko razvijamo ustvarjalnost jo moramo živeti, moramo jo izkušati. Spoznali boste nekaj orodij, ki vam bodo pri tem pomagala. Hkrati pa bo pred vami nekaj nalog, s katerimi lahko začnete že zdaj. Začnimo s preprosto nalogo. Zapišite seznam načinov, na katere ste ustvarjalni v vašem vsakdanjem življenju. Seznam lahko vključuje probleme, ki ste jih rešili, priložnosti, ki ste jih izkoristili in vse, česar se domislite. Ko imate zapisan seznam, označite tisto eno stvar, ki vam res izstopa. Označite tisto, za katero menite, da kaže, kdo ste kot ustvarjalni posameznik.

Čemu pa se želimo izogniti? Izpostavimo še 3 ključne lastnosti, ki jih ustvarjalna oseba na potrebuje saj zavirajo ustvarjalnost:

- **Pomanjkanje motivacije** – problem ni izziv. Neustvarjalne besede imajo pesimističen odnos do morebitnih rezultatov. Nobena rešitev se jim ne zdi vredno, hkrati pa tudi nimajo interesa za iskanje novih. Lahko bi rekli, da so kar malo leni, ko so soočeni s problemi in se reševanja niti ne lotijo.
- **Pomanjkanje veščin** – brez izkušenj in znanja iz področja problema. Včasih lahko na neznano področje in problem pristopimo iz novega zornega kota, ker ga vidimo z drugačnimi očmi ali pa nimamo ustaljenih strategij

za reševanje kot izkušeni strokovnjaki. Morda lahko kemik ali mikrobiolog najde nov način za pripravo okusnega napitka iz alg, ki ima še lepo barvo, ne pa znanj in izkušenj nutricionista ali barmana. A znanje iz področja kemije spojin je bilo pri reševanju tega vprašanja očitno uporabno. Brez kakršnekoli izkušnje ali znanja ne moremo rešiti problema.

- **Neprilagodljivost** – nefleksibilnost in ustaljenost načinov dela. Našo ustvarjalnost zavirajo močna mnenja, ki jih imamo. Če nismo nikoli pripravljeni ravnati drugače kot smo navajeni in radi delamo le po ustaljenih poteh, je verjetnost, da bo naš rezultat originalen zelo majhna. Ne moremo pričakovati, da bomo vedno delali isto in na enak način ter prišli do nečesa novega.

Ugotavljamo lahko, da ustvarjalnost zahteva kar celega človeka. Od nas terja aktivnost in neprestano prisotnost. Opazovati moramo namreč svet okrog nas in biti odprti za novosti in nove vidike stvari, ki jih že poznamo. V nadaljevanju bomo spoznali še nekaj specifičnih vidikov ustvarjalnosti in orodij za njihovo razvijanje. Čaka vas še nekaj vaj, s katerimi boste lažje prenesli ustvarjalnost v svoje življenje.

## 4. *Ustvarjalno okolje*

Za začetek smo spoznali ustvarjalnost tako, da smo opisali lastnosti ustvarjalne osebe. Posameznik, ki ustvarja, je pomemben del zgodbe ustvarjalnosti. Gre za tako pomemben del, ki vpliva na celoten ustvarjalni proces, da je vključen v model ustvarjalnosti kot eden bistvenih elementov. Kaj pa to ostali elementi? Ustvarjalnost torej gradi več elementov. Poleg osebe, je tu še prostor, produkt in proces skozi katerega nastaja ustvarjalni rezultat. Najprej se bomo posvetili prostoru. Kje se lahko ustvarjalni proces najlažje odvija?

Kelley in Kelley (2013) priporočata neformalne prostore. Podjetjem svetujeta, naj svoje pisarne preoblikujejo in posameznikom, odgovornim za ustvarjalni razvoj in raziskovanje omogočijo okolje, ki jim omogoča prilagodljivost. To pomeni, da nam včasih ustrezata mir in samostojno razmišljanje, drugič nam ustrezajo diskusije in skupinsko delo. Prostor pa nam mora omogočiti oboje.

Prostor, ki vpliva na našo ustvarjalnost, je več kot zgolj fizični predmeti okoli nas in soba v kateri smo. Označuje vse okolje in delovno vzdušje, ki ga imamo pri delu. Raziskovalci (Ekvall, Arvonen in Waldenström-Linbald, 1983) opisujejo 10 dimenzij, ki so bolj ali manj prisotne v okolju:

1. Čas ideje
2. Podpora, ki jo ima ideja
3. Tveganje
4. Svoboda
5. Dinamičnost
6. Igrivost/ humor
7. Debata
8. Konflikt

9. Izziv

10. Zaupanje/ odprtost

Ti dejavniki oblikujejo vzdušje v organizaciji, šoli, podjetju ali doma. Skratka, so deli okolju, ki podpirajo ali zavirajo ustvarjalnost. Kakšno je tvoje okolje? Čas, v katerem živimo, zaznamujejo spremembe. Zato, da ideja uspe, se mora zgoditi ob pravem času. Uporabnikom mora biti – uporabna. Kako se posvetiti uporabnosti, bomo še omenili. A bistveno je, da razumemo, da včasih tudi prava ideja ne deluje in je bistveno veliko število idej. Ko imamo veliko idej, ki jih lahko preizkusimo, lahko ena uspe. Pomembna je torej vztrajnost. K vztrajnosti pa nas spodbuja okolje, ki podpira naše ideje. Gotovo je lažje ustvarjati, v kolikor nam ni treba skrbeti glede finančnih omejitev ali časovnih pritiskov. Poleg tega je ustvarjalno okolje odprto tudi za tveganja in nam dopušča svobodo, da lahko naredimo napako. Če so napake dovoljene, lažje eksperimentiramo. Še lažje je to, če se lahko iz napak šalimo in je naše okolje sproščeno ali celo igrivo. K eksperimentiranju in preizkušanju novega nas spodbuja tudi dinamičnost okolja. Poskrbimo za nova doživetja in spremembe tudi sami? Je naše življenje ustaljeno in sledi neki rutini? Če vnesemo dinamiko, morda spremenimo ritem, obiščemo novo kulturno prirediteljo, ali obiščemo nov kraj, lahko z novo izkušnjo obogatimo reševanje našega problema. Nove izkušnje ali morda celo novi ljudje v ekipi lahko naše naloge naredijo bolj izzivalne. Lahko pa okolje postane z novimi izkušnjami tudi konfliktno. Nekateri pogledi na problem ali svet se pač razlikujejo... Tem razlikam lahko rečemo konflikt. V kolikor se o njem lahko pogovarjamo, o njem razmišljamo tudi iz distance, nam lahko konflikti koristijo. Iz njih se učimo. Močni konflikti pa lahko po drugi strani zavirajo ustvarjalnost. Za premagovanje konfliktov je pomembno vzdrževanje odprtosti za nove ideje in zaupanje v svoje sodelavce.

O tem, kako nam lahko koristijo konflikti, sem se naučila sama pri ustvarjanju v mladinskem delu. Pri sodelovanju s kolegico sva večkrat naleteli na nesporazum. Sama sem raje uporabljala preizkušene metode, igre in vaje pri neformalnem izobraževanju. Pomembna se mi zdi aktivnost. Glede na izkušnje sem prilagajala igre tako, da so ustrezale skupinam otrok in mladim. Kolegica pa se je raje lotila kakšne nove ideje, pripravila kratko predavanje in jim pokazala obilo primerov dobrih praks pri učenju ... Z razumevanjem druga druge, pogovori o tem, kako bova sodelovali in kakšne cilje imava so nama pomagali pri pripravi neverjetno ustvarjalnih delavnic.

Kaj pa tebe ovira pri ustvarjanju? Lahko opaziš in opišeš ovire v tvojem okolju? Poglej, katere so tiste najmočnejše in na katere lahko vplivaš ter jih spreminjaš. Pomisli na vse načine, na katerega lahko izboljšaš svoje ustvarjalno okolje. Kaj potrebuješ, da lahko prilagodiš dejavnike v svoj prid in začneš z akcijo?

## ***5. Kako lahko razvijam lastno ustvarjalnost?***

### ***5.1. Ti in zdaj***

Za kreativnost in inovativnost je pomembno včasih tudi tvegati in prekršiti

naše ustaljene vzorce delovanja. Temu bomo rekli aktiviranje Divjega Uma (Matson, 2016). Temu je namenjena naslednja naloga. Začneš lahko z majhno aktivnostjo. Ta ti bo ponudila izkušnjo, o kateri razmisli in poglej, kaj se lahko naučiš. Ti lahko nova izkušnja pomaga tudi pri tvojem delu?

Kaj je tvoja naslednja naloga? Upri se kulturni normi. Ni potrebno iti v podrobnosti in specifike. Na tebi je, da interpretiraš pomen. Pod nobenim pogojem ne prekrši zakona ali povzroči nevarnosti sebi ali drugim. Bodi pa kreativen/-na in drzen/-na. Namen je namreč v izkušnji kreativne tesnobe in morda celo doživljanju nestrinjanja z drugimi. Upam pa, da v tem najdeš nepričakovano svobodo in pogum za zagovarjanje svojih idej. Zabeleži si (v sliki, videu ali besedi) svojo izkušnjo Drznega Dejanja Upora.

Vaja je namenjena predvsem premagovanju strahu. Ugotovili smo že, kako pomembno je, da ustvarjalnost izkusimo. Da smo pripravljeni tvegati, pa moramo izkusiti tudi drznost. Če vedno sledimo le svojim pravilom, bomo z zelo majhno verjetnostjo našli novo rešitev. S tveganji pa lahko pride tudi do napak.

## **5.2. Sprejmi svoj neuspeh**

Si že slišal/-a za pregovor: »Uspeh ima mnogo očetov, neuspeh pa je sirota.«? Nihče ne mara neuspehov. A za nas in naše ustvarjanje so lahko tudi dobra učna izkušnja. Verjetno je, da ne boš dobil/-a prve službe, ki jo boš želel/a. Verjetno niti druge ali tretje. A s tem ni nič narobe. S prvo zaposlitvijo pravzaprav ugotavljamo, kaj nam ustreza, postavljamo si prve cilje in se ves čas učimo. Ne le o delu, temveč tudi o sebi. Da se lahko iz neuspeha nekaj naučimo, ga moramo sprejeti. Ga vzeti za svojega. Ugotoviti moramo, kaj je šlo narobe in kaj lahko spremenimo. Če tega ne naredimo, tvegamo, da iste napake ponovimo v prihodnosti.

Priznavanje napak je pomembno, da lahko napredujemo. S priznanjem neuspeh lažje prebolimo in morda ne zaidemo v psihološka zanikanja, krivde ali racionalizacijo. Da zvalimo krivdo na okolje, nam ne bo pomagalo do uspeha. Tak vzorec pripisovanja krivde lahko najdemo tudi pri velikih podjetjih, ko govorijo o svoji uspešnosti. Včasih pač ignorirajo svoje izgube ali pa jih zameglijo z izrazi kot so »popravki trga« ali »industrijski padci«. Najdemo pa lahko tudi drugačne primere. Kelley in Kelley (2013) govorita o organizacijah, npr. velikem storitvenem podjetju na področju financ, ki priznajo učenje iz napak. To lahko vidimo kot objavljene neuspehe na svoji spletni strani – uspešne posle, ki jih niso sklenili, in neuspešne sklenjene posle. Ta svoj »anti-portfolio« razlagajo kot dolgo zgodovino poslovanja, ki jim dala tudi priložnosti, da totalno »zavozijo«, npr. zavrnilo so investiranje v PayPal, ki se je nekaj let kasneje prodal za milijardo in pol dolarjev. Priznavanje in učenje iz napak je pravzaprav trend, ki ga lahko najdemo med mnogimi organizacijami in posamezniki. Le nekaj klikov je potrebnih, da na spletu najdemo neuspešne življenjepise – sicer uspešnih ljudi! T. Seelig (2009) pravzaprav priporoča zapis svojega življenjepisa neuspehov. To je tvoja naslednja naloga. Zapiši svoje napačne odločitve in zberi svoje neuspehe v poseben življenjepis. Tina Seelig pravi, da smo navajeni izpostavljanja svoje uspehe. Uspešni ljudje so navajeni



promovirati svoje uspehe. Zbrati napake je torej lahko velik izziv. Zbiranje svojih izkušenj iz vidika neuspehov nas sooči z napakami. To avtorica govori iz izkušenj in z nami deli svoj življenjepis neuspehov. S tem se lahko zdaj bolj zaveda napak in premaguje svoje šibkosti.

### **5.3. Korak za korakom ali s srečo do uvida**

P. Kennedy (2016) se sprašuje, ali ni kreativnost morda neke vrste ali oblika sreče. Poglejmo si njegovo izhodišče. Začel je namreč raziskovati ustvarjalni proces. Ta se pogosto opiše s teorijo, ki jo je že v 20. letih prejšnjega stoletja oblikoval Graham Wallas. Wallas je ugotavljal, da ljudje rešujemo uganke in prihajamo so odkritij po korakih. Začnemo s fazo priprave. Ko se srečamo s problemom in se odločimo za njegovo reševanje, usmerimo vso pozornost vanj. Wallas je ugotovil da v tej prvi fazi namerno razmišljamo in usmerjamo napore v problem. Pri tem lahko naletimo na ovire ali zadrege ter ne moremo napredovati. Tako pridemo do faze Inkubacije. V tej fazi si vzamemo odmor, gremo na sprehod, pod tuš, prižgemo si cigareto ali igramo s psom – kakor koli že se sami sprostite. Med to fazo počitka naše misli prosto popotujejo sem ter tja in možgani ustvarjajo nove povezave. Naenkrat pa se misli razpletejo, na videz kar brez napora pridemo do rešitve problema! Teorija sicer razloži, kako ustvarjalni proces deluje v nekaterih primerih – ne pa v vseh. P. Kennedy (2016) povzema ugotovitve raziskav, da kar 50% izumiteljev poroča o svojih ugotovitvah kot nepričakovanih in rešitvah, ki jih pravzaprav niso iskali. 34% lastnikov patentov v Evropi je hodilo v službo, ki ni raziskovanje in izumljanje, ko so našli neko rešitev ali idejo, ki jih je navdihnili njihov izum. Kako ljudje pridejo do takih ustvarjalnih trenutkov in idej? Poglejmo si zgodbo Steve Hollinger-ja, ki je večkrat izumil nove rešitve, od sistemov za tiskanje velikih formatov, do sistemov odtočnih cevi (Kennedy, 2016). Veliko časa se Steve le igra. Na primer, nek dan se je igral in metal staro kamero po sobi. To je bil povod za razvoj video kamere, namenjene metanju in snemanju med letom v zraku. Pravi, da je njegovo življenje kot tipanje in iskanje po temi, ko nenadoma odkrije nekaj, kar ni pričakoval in si misli »Moj Bog, to je neverjetno zakon!« Tako dela neprestano. Ne gre za to, da bi reševal probleme in delal. Neprestano pa eksperimentira. Vzame si čas, da preizkuša stvari in ostaja odprt za vse možnosti, ki mu jih proces – igra – lahko prinese.

Naključja in odkritja »po nesreči« so pomemben del odkritij. Pa vendar ta naključja niso slepa sreča. S. Y. Auyang (Creating Technology) pravi, da je bistvo srečnih naključij v zmožnosti, da vidimo pomembno in vrednost v stvareh okrog nas. Za srečno naključje še ni dovolj, da se spotaknemo ob neko novo stvar, ki je niti nismo iskali. Brez zmožnosti opazovanja vrednosti in pomembnosti, nesreče ne vodijo v odkritja. Naključja imajo raje tiste, ki so pripravljeni. Poglejmo si, kako se lahko pripravimo in izurimo svoje čute za večjo odzivnost na naše okolje. V bistvu te odzivnosti se skriva neprestana radovednost in želja po znanju, globok optimizem in zmožnost za sprejemanje neuspeha ter visoka delovna etika (ne smemo pozabiti, da sama ideja še ni dovolj, potrebna je tudi akcija, vztrajnost in delo). Naštete lastnosti lahko urimo in gojimo ustvarjalno iskrico v nas. Neprestano moramo pravzaprav uriti našo radovednost. Zato se je potrebno nekoliko motivirati ali navdušiti, vsak dan znova in znova (Kelley in

Kelley, 2013). Poglejmo si nekaj strategij, ki nam lahko pomagajo iz praznine do novih uvidov, ki jih opisujeta brata Kelley in Kelley (2013):

1. Odloči se za ustvarjalnost
2. Razmišljaj kot popotnik
3. Svojo pozornost tudi sprosti
4. Empatično se poveži s končnimi »uporabniki«
5. Opazuj okolje in raziskuj okolje
6. Postavljalj vprašanja, ki se začnejo z »zakaj?«
7. Preokviri izzive
8. Zgradi si ustvarjalno podporno mrežo

### **5.3.1. Izberi ustvarjalnost**

Vsi ustvarjalni ljudje so se na neki točki odločili za ustvarjalnost. Psiholog Robert Sternberg, ki se ukvarja z modrostjo, inteligentnostjo in ustvarjalnostjo je posebej izpostavil, da je pri učenju ustvarjalnosti najbolj pomembno pravzaprav motiviranje in spodbujanje sebe in drugih za odločitve za ustvarjalnost. Odločitev za ustvarjalnost seveda ne zagotavlja, da se bo ustvarjalnost kar pojavila – a brez te odločitve se gotovo ne bo (Kelley in Kelley, 2013).

### **5.3.2. Razmišljaj kot popotnik**

Se spomniš trenutka, ko si bil/-a v neznanem tebi tujem mestu? Česa se spomniš? Nove stvari, prej neznane, nam izstopijo in opazimo, jih ker so drugačne. Kakšne drugačne stvari si opazil/-a? Opazimo lahko detajle in podrobnosti kot so poštni nabiralniki, drugačni prometni znaki in oznake ulic in načine, na katere strežejo natakariji. Na potovanjih se veliko učimo predvsem zato, ker pozorno opazujemo. Mislim, da na popotovanjih nismo nič pametnejši, smo pa zelo dobri opazovalci. Neprestano skušamo razvozlati uganke nepoznanega in novega sveta. Nasprotno smo v vsakdanjem življenju, doma, večkrat na avtopilotu. Skozi vsakodnevne opravke gremo, ne da bi opazili, kaj delamo in se ne oziramo na nekatere stvari – ki jih v drugačnem okolju opazimo. Da lahko opazimo priložnosti za novosti in boljše načine, na katere lahko opravimo svoje delo, nam je v pomoč opazovanje sveta s svežimi očmi. Za vnašanje ustvarjalnosti v naše življenje je torej smiselno vklapljanje stanja popotnika ali 'začetnika'. Poskusi le opazovati tvoje vsakdanje okolje ali prostore, v katerih se večkrat znajdeš. Veš kako zgleda bencinska črpalka? Morda se enkrat na eni ustavi in opazuj. Opazuj, kako se ustavljajo drugi, kako točijo gorivo in koliko, kakšne opravke imajo še na črpalki in kaj kupijo. Morda se kdo le spočije in pretegne? Nekdo potrebuje vodo in sendvič? Kdo pozorno čisti vetrobransko steklo? Išči nova odkritja pri stvareh, ki so ti domače (npr. priprava večerje, vodenje sestanka, sestavljanje predstavitev...) Predstavljalj si, da sodeluješ v igri – iščeš skriti zaklad.

Upam, da v taki nalogi opaziš nove podrobnosti. Predvsem pa je tu bistveno, da vidiš veliko podrobnosti. Ko govorimo o inspiraciji je količina pomembna. Kelley in Kelley (2013) poudarjata, da več svežih idej pomeni tudi večje uvide. Sledita principu: če želiš dobro idejo, začni z veliko količino idej. Predlagata, da

za večjo inspiracijo v našem okolju postavljamo več vprašanj, v fizičnem okolju ali prek spleta. Vprašanja postavljata v nepričakovanih prostorih, zato ima njuno podjetje table v straniščih. Stene – table služijo kot neformalni forumi, ki pokažejo, kaj mislijo ljudje. Na tabli so vprašanja kot: »Katere zabavne stvari lahko počnemo v tem let?« ali »Katere zdrave prigrizke priporočiš prijateljem?«. Poudarjata, da je pomembno spodbujanje k idejam, saj so prazne table strašljive (in nanje neradi pišemo). Zato postavljata vodilna vprašanja ali slike, ki jih drugi lahko dopolnjujejo. Prav tako je pomembno brisanje in pisanje na novo, vsak teden osvežita tablo.

Tabla v delovnih in drugih prostorih še ni dovolj. Pomembno je čim širše izmenjevanje idej in iskanje novih informacij. Zato skupaj s sodelavci lahko pogledamo zanimive video vsebine, TED govore in podobno (Kelley in Kelley, 2013). S prijatelji in kolegi se lahko spodbujamo še tako, da si pošiljamo članke in ideje, ki so »vredne« opazanja.

### ***5.3.3. Svojo pozornost tudi sprosti***

Se kdaj zalotiš med sanjarjenjem? Včasih sanjaš tudi podnevi? To ni nujno slabost – čeprav se morda sanjarjenje ne zdi produktivno in učinkovito, pa naši možgani pogosto med tem povezujejo različne ideje in so pravzaprav ustvarjalni. Nekateri znanstveniki zato svetujejo, da se med delom tudi sprostim. Morda se ti je že zgodilo, da si dobil/-a novo idejo v nepričakovanem trenutku, ko si že končal/-a z delom, npr. med vožnjo domov ali počitkom. Kelley in Kelley (2013) svetujeta kar, da takrat, ko obupujemo nad reševanjem problema naredimo premor. Posebej priporočata sprehod. Med sprehodom smo fizično aktivni, požnemo kri po žilah in hkrati se lahko oddaljimo od problema – fizični in čustveno.

Še v enem trenutku sproščene pozornosti se znajdemo zjutraj. Zanj ne potrebujemo niti vstati iz postelje. Ko se prebujamo iz globokega spanja, se namreč lahko znajdemo v stanju, ko morda še malo sanjamo. Ta trenutek lahko izkoristimo. Naslednjič ko te zjutraj zamika pritisk na gumb »dremež« na budilki, si ga predstavlja kot gumb »sanjarjenje«. V naslednjih petih minutah lahko (z nekaj vaje) tvoje misli že rešujejo izziv, na ne-fokusiran način.

### ***5.3.4. Empatično se poveži s končnimi »uporabniki«***

Ko razmišljamo o iskanju dela, trgu, idejah in potrošnikih nas hitro zanese v posploševanje in označevanju drugih s stereotipi. Drugi lahko postanejo številke. V podjetjih in predvsem velikih korporacijah še ni razširjen pojem empatije in osredotočenosti na človeka. Zakaj in kdaj pa bi nam to prišlo prav? Nas zanima, kako drugi npr. uporabljajo našo spletno stran? Gledamo, kako nekdo uporablja naš produkt? Kako ljudje berejo in razumejo moj življenjepis? Empatija v svetu ustvarjalnosti in inovacij pomeni zmožnost razumevanja in videnja izkušnje skozi oči drugih, da lahko prepoznamo zakaj ljudje ravnaajo tako, kot ravnaajo. Ko se odločimo, da bomo empatični z uporabniki naših izdelkov ali idej, moramo nekoliko umakniti svoj ego in mnenje. Ko ugotovimo, kaj potrebujejo in mislijo drugi, lahko naše prilagajanje vodi v pomembne inovacije. Včasih se zdi najbolj preprosto pogledati, kaj delajo drugi in kako se odziva

konkurenca ter nato ponavljati prakse, ki se zdijo uspešne. Do drugačnih rešitev lahko pridemo tako, da sami raziščemo, kaj si naši potencialni uporabniki pravzaprav mislijo, ter kakšne so njihove navade, vedenje, misli ...

Empatično raziskovanje na terenu lahko uporabimo za samo zbiranje inspiracije na začetku projekta, za preverjanje naših rešitev ali preverjanje prototipov, ki jih oblikujemo. Prijatelje, sošolce, sosede in druge lahko opazuješ pri delu ali vsakdanjih opravkih ali pa z njimi kar narediš intervju. Pokažeš jim lahko svoj izdelek in vprašaš, kako ga razumejo, kako bi ga lahko uporabili.

### **5.3.5. Opazuj okolje in raziskuj okolje**

Opazovanje ljudi pri njihovem naravnem vedenju, v domačem okolju, je lahko težko. Še težje je, če si mislimo, da smo eksperti in že poznamo vse potrebno. Če delaš v gostinskem lokalu, npr. že veš, kaj in kako ljudje najraje pijejo in jejo svoj obrok. Tu imamo primer švicarskega podjetja za gospodinjske pripomočke. Brata Kelley sta pri oblikovanju nove linije predlagala, da opazujejo, kako ljudje uporabljajo žlico za zajemanje sladoleda. Lahko bi si ekipa tudi predstavljala uporabo žlic ali pa začela z iskanjem mogočih idej in rešitev – za mizo. Ko pa so z ljudmi preživeli nekaj časa v kuhinji, so opazili nekaj vedenj in potreb svojih potencialnih kupcev, ki niso bila tako očitna. Kar nekaj ljudi je namreč po uporabi žlice to še avtomatsko obliznilo preden so jo odložili v umivalnik. Utrnila se jim je ideja, da mora biti žlica ne le dobra pri strganju sladoleda iz banjice, temveč tudi prijazna za lizanje. Taka ustom prijazna žlica npr. ne sme imeti ostrih robov ali gibljivih delov, kjer se lahko zataknejo z jezikom. Pri tem primeru vidimo, kako opazovanje z empatijo izziva naše predpostavke in rešitve, za katere mislimo, da so pravilne. Do takih ugotovitev, kot v primeru, težko pridemo z intervjujem. Lahko bi ljudi vprašali, kako uporabljajo žlico za sladoled. Bi kdo omenil lizanje žlice? Morda bi to kdo celo zanikal.

Opazovanje na terenu je močno orodje, ki daje presenečenja in odkriva skrite priložnosti. Vsakič, ko opazimo razliko med tem, kar vidimo, in tem, kar pričakujemo, je čas, da se v stvar še nekoliko poglobimo. Ko začnemo opazovati te prikriti potrebe ljudi, jih lahko vidimo povsod ... Opazovanje okolja je še dobrodošlo orodje vsakič, ko mislimo, da nekaj že dobro poznamo. Včasih naše znanje enostavno zastara, navadimo se rutinskih opravil, okolje pa se spreminja. Ameriški pisatelj Mark Twain je zapisal: »V težave te ne spravi tisto, česar ne veš, ampak tisto, v kar si zagotovo prepričan, pa ne drži. Naj te ne pretenta tisto, kar zagotovo več o potrošnikih, sebi, nadrejenih ali svetu.

### **5.3.6. Posodablaj svoja prepričanja.**

Postavljaj vprašanja, ki se začnejo z »zakaj?«  
Z vprašanjem »zakaj« lahko hitro pridemo do bistva. Želiš izvedeti, ali je tvoj življenjepis privlačen in informativen? Kakšno vprašanje postaviš kolegu, profesorju, kariernemu svetovalcu ali nekomu v »industriji«, v katero želiš? Napaka, ki jo lahko naredimo je, da želimo biti empatični in naši stranki ali uporabniku postavimo vprašanje, kaj želi – in mu nato damo točno to. Taka strategija navadno ne deluje najbolje. Ljudje pogosto nimajo tako visokega

zavedanja ali pa sposobnosti izražanja, da bi natančno povedali, kaj potrebujejo. Še redkeje pa predlagajo ali razmišljajo o možnostih, ki trenutno še ne obstajajo! Za odkrivanje takih prikritih potreb ali lastnosti, ki nam odpirajo nove, še ne obstoječe možnosti, lahko uporabimo nekaj tehnik.

- **Pokaži mi** – če si na delovnem mestu človeka, doma ali na njem domačem prostoru, ga/jo lahko prosiš, da ti pokaže, kako opravlja neko stvar. Naj ti pokaže, kako ravna če prejme tvoj življenjepis na delo, prek elektronske pošte ali v tiskani obliki. Kako z njim ravna? Koliko časa mu posveti? Kaj naredi zatem? Naj ti pokažejo skozi nek proces njihovega življenja, ki se ti zdi relevanten za tvojo idejo.
- **Nariši mi** – Vprašaj ljudi, s katerimi imaš intervju, da ti vizualizirajo ali narišejo svojo izkušnjo, skozi sliko, diagram ali model. Tehnika je lahko odličen način za raziskovanje razmišljanja ljudi in njihovega postavljanja prioritet.
- **Petkrat zakaj** – postavljaljaj »Zakaj?« vprašanja. To lahko narediš že na začetku intervjuja, saj s tem ljudi spodbudiš k razmišljanju in izražanju razlogov svojih odločitev.
- **Misli naglas** – ko nekdo opravlja nalogo, ga prosi, da ob tem naglas opisuje, kar dela. Tako lahko odkriješ motive, razloge za vedenje in misli ob nalogi.

### 5.3.7. *Preokviri izzive*

Včasih lahko dober odgovor najdemo, ko spremenimo vprašanje. Ko določimo problem, pogosto predpostavljamo, da že vemo, kaj iščemo, že vemo pravilno rešitev in iščemo le že način, na katerega jo lahko dosežemo. Preden pa začnemo z iskanjem rešitve, je smiselno stopiti korak nazaj in preveriti, ali smo našli pravo vprašanje. Govorili smo že o primeru priprave življenjepisa. Če ugotovimo, da se ljudem ni zdel dovolj razumljiv in niso pridobili prave predstave o naših izkušnjah ali znanjih, si morda postavimo vprašanje: »Kako naj oblikujem jasen življenjepis?« Vprašanje nas vodi k rešitvam, ki vključujejo strukturiranje izkušenj, izpostavljanje ključnih informacij in preprosto oblikovanje. Vse to so možnosti za izboljšave. Lahko pa si postavimo tudi vprašanje: »Kako naj s svojo ustvarjalnostjo prepričam odločevalce organizacije v svoje potenciale?« To vprašanje odpira še širši razpon možnih rešitev. Način, na katerega lahko pristopimo do preoblikovanja našega izziva je, da pomislimo na nasprotje. Predstavljamo si, da ima mladinski center nizko udeležbo pri novih programih za mlade. Razmišljamo lahko o rešitvah in privabljanju mladih ... ali pa razmišljamo v nasprotno smer in se najprej vprašamo: »Zaradi katerih razlogov se mladi ne udeležujejo aktivnosti?« Ker jih ne poznajo in ne vedo kaj pričakovati, ker nočejo priti sami, ker so zaposleni s popoldanskimi dejavnostmi, ker nimajo prevoza ipd. Ko zberemo vse izzive, lahko znova začnemo iskati rešitve.

### **5.3.8. *Spleti si ustvarjalno podporno mrežo***

Verjetno razumeš, da ne poznaš vseh odgovorov na vsa vprašanja. To spoznanje te reši velike odgovornosti. Ni ti treba reševati vseh problemov sam/-a. Hkrati to spoznanje zahteva tudi nekaj ponižnosti, s katero lahko nadgrajuješ ideje drugih, deliš svoje in z drugimi sodeluješ. Tudi če še nisi našel/-la pravih sodelavcev, lahko nadgrajuješ ideje ostalih. Spletno okolje nam omogoča povezovanje z drugimi, povezovanje v skupine, ki ti lahko pomagajo pri razvoju tvojih idej. Prav tako se lahko tudi ti s svojim znanjem lotiš reševanja izzivov. To omogoča platforma InnoCentive, globalna tržnica inovacij (Kennedy, 2016). Nanjo velike in majhne organizacije objavljajo izzive, za rešitve pa ponujajo nagrade.

Brata Kelley močno spodbujata k oblikovanju svoje podporne mreže. Sami lahko prevzamemo pobudi za srečanja, na katerih lahko izmenjujemo ideje, vire in znanja z drugimi. To sta se naučila od svoje mame, ki je oblikovala svojo svetovalno skupino (čeprav je nikoli ni tako poimenovala). Njuna mama se enkrat ne mesec sreča s krogom prijateljic, ki se poznajo še iz srednješolskih dni. Srečanja izkoristijo za izmenjavo svojih strasti in izzivov. To počnejo že desetletja in si nudijo oporo v vsakdanjih izzivih življenja.

### **5.4. *Kako lahko razvijam ustvarjalnost v timu ali skupini?***

Nekateri izzivi in naloge zahtevajo skupinsko sodelovanje in napore. Ustvarjalnost le enega posameznika ni dovolj. Oblikovati se mora prava kombinacija vodenja in aktivizma, da se sproži inovacija. In za take velike spremembe v organizaciji in delu ni dovolj le ena oseba, temveč skupina. Da lahko skupina deluje ustvarjalno, pa potrebuje ustvarjalno kulturo (Kelley in Kelley, 2013). Kultura organizacije je pravzaprav njeno vzdušje, pravila in navade, sistem delovanja. Najdemo lahko nekaj sestavin kulture in smernic, ki spodbujajo ustvarjalnost (Kelley in Kelley, 2013). Pomembno je ohranjanje smisla za humor. To se nanaša predvsem na odnos do možnosti za napake in neuspeh. Se skupina počuti dovolj varno, da lahko tvega in eksperimentira z idejami? Ali skupina spodbuja člane, da vedno spregovorijo in delijo svoje ideje? Se ideje označijo za slabe ali se morda raje vpraša po tem, kako bi lahko nekaj še izboljšali? Smiselno je minimizirati hierarhijo. Za ta namen lahko uporabimo tehniko »Vzdevki«. Pripravimo listke, na katerih so zapisani vzdevki, ki jih nato člani skupine izžrebajo, npr. Hitri in drzni, Palček, Modrec, Babi, Lepotec, Gospod Veliko Srce, Doktor Neverjetna ... Nekateri vzdevki lahko kažejo kredibilnost, drugi pa nekoliko posebno osebnost. Vsak član skupine se nato v krogu drugim predstavi s svojim novim vzdevkom in pove kratko zgodbo (ki se jo izmisli tisti trenutek) o tem, kako so kot otrok pridobili svoj vzdevek. Moderator aktivnosti lahko pri tem predstavljanju skupini da žogico, ki si jo člani podajajo, ko se predstavljajo. Pravilo nadaljnega dela je, da tekom reševanja problema in iskanja rešitev ves čas drug drugega naslavljammo z vzdevki. S tem zmanjšamo ustaljene vzorce komunikacije in vzpostavljeno hierarhijo. Si predstavljate, da šef prevzame vlogo Palčka ali Lepotca? Tudi tu nam prav pride humor, ki

prispeva k odprtemu okolju, kjer lahko vsi spregovorimo.

Za skupino je pomembno sodelovanje tako, da lahko gradimo na energiji drug drugega. Sodelovanje in izmenjava idej v skupini ljudi, ki si zaupajo (to pomeni, da se ne bojijo obsojanja, presojanja in neuspeha) je lahko osupljivo občutje. V takem okolju ideja spodbudi idejo nekoga drugega in nastane rezultat, ki ga le stežka dosežemo sami. Pomembno je torej zaupanje. Vsaj za trenutek pa moramo tudi opustiti presojanje. Da lahko taki timi uspejo, morajo ljudje verjeti v delo za skupno rešitev. Noben posameznik ni odgovoren za končni rezultat.

## 5.5. Raznolikost skupin

Za inovativne rezultate potrebujemo raznolike skupine. Z raznolikostjo, doprinosom različnih informacij, izkušenj in stilov reševanja problema, pa pride tudi do konflikta. Upravljanje z razlikami je lahko namreč čustveno naporno. Največje razlike v stilih mišljenja, učenja... so najbolj zahtevne in lahko privedejo do večjega konflikta. Pomembno je, da se poslušamo in neprestano iščemo vrednost drug v drugem in v idejah drug drugega.

Omenjala sem različne stile mišljenja in načine, na katere se odločamo spreminjamo vedenje, ki jim strokovno pravimo kognitivni stili. Pomembno za delovanje in ustvarjanje skupin je zavedanje, da se razporejamo na kontinuumu kognitivnega stila z dvema ekstremoma: prilagoditev – inovacija. Kaj to pomeni? Pomeni, da smo vsi ustvarjalni, a na različne načine. Eni razmišljamo v stilu prilagoditve (Kaj lahko izboljšamo?) in drugi v stilu spreminjanja (Kaj lahko spremenimo, naredimo drugače?). Pri uvajanju sprememb in ustvarjanju imamo radi različen stil pristopa, enim bolj leži evolucija in drugim revolucija. Večina pa nas je nekje vmes med tema dvema poloma. Tudi na različnih področjih dela pristopamo k reševanju problema na različne načine – pri kuhanju raje kar spreminjam recepte, delam čisto po svoje in drugače, pri delu pa počasi spreminjam in pilim opravljanje nalog korak po koraku.

Kako v svoji delovni skupini pristopate k reševanju problemov in skupinskemu projektu? Pomembno je, da se zavedate kognitivnih stilov, načinov s katerimi se lotevate nalog. Z razmislekom in pogovorom lahko delite svoje preference in zatem lažje uskladite, na kakšen način boste oblikovali sodelovanje in proces ustvarjanje. Za pomoč je lahko naslednja tabela značilnosti vedenja opisanih kognitivnih stilov (Kirton, 2003).

K prilagoditvi		K inovaciji
Raje delam znotraj omejitev (sistemov, pravil, standardov). Zdi se mi, da trenutni način dela deluje, torej je najboljši. V kolikor ni mogoče rešiti problema znotraj določenih pravil, jih je smiselno prilagoditi in spreminjati.	Mnenje o strukturi	Ustreza mi delo na robu ali izven določenih omejitev (sistemov, pravil, standardov). Pogosto se mi zdi, da trenutni način ni učinkovit in bi bile potrebne spremembe. Lahko prekršim pravila, da rešim problem.

Pomagam vzdrževati kontinuiteto, poznam in spoštujem zgodovino in druge spomnim, 'zakaj' so stvari postavljene na tak način, kot so. Uporabljam postavljena pravila, da sledim projektom in napredujem.	Pomembnost v organizaciji	Pomagam prevetrili stvari. Prevprašujem in izzivam zgodovino. Ne skrbi me kontinuiteta ali 'zakaj' so stvari opravljene na obstoječe načine. Pri projektu včasih zgubim fokus. V organizaciji sem zato, da jo 'pretresem.'
Raje poznam in razjasnim pravila prispevanja. Vodim urejene diskusije in se izogibam prekinjanju drugih, iščem razjasnitve in strinjanja glede vsebin o katerih govorimo. Včasih me označijo za preveč previdnega.	Komunikacija	Ne skrbijo me pravila prispevanja, vodim diskusije, ki so le malo ali ne-strukturirane. Včasih tudi prekinjam in me ne skrbi strinjanje vseh preden začnemo z akcijo. Včasih me označijo za nevljudnega in strogega.
Iščem strinjanje, harmonijo in cenim povezanost, h kateri prispevam. Poskušam spodbuditi vse člane. Iščem konsenz. Zdi se, da sem usmerjen k skupini.	Skupine in timbiling	Iščem raznolikost in energijo. Cenim neodvisnost in me harmonija ne skrbi preveč. Včasih se zdi, da delam zase ali pa ne spadam v skupino.
Raje imam dobro opredeljene in s podrobnostmi opredeljene pristope. Zanašam se na postavljene in dokazljive metode. Ponavadi ponudim le nekaj rešitev, a so te edinstvene in kreativne. Ideje so praktične in takoj uporabne. Pogosto se osredotočam na izboljšave obstoječih programov.	Uvajanje izboljšav in reševanje problemov	Ponujam veliko idej, ki spreminjajo obstoječe programe, procese in smernice, tudi na radikalen način. Čeprav so ideje edinstvene in posebne, kreativne, pa je veliko ali večina ne-praktičnih in ne uspejo. Zavračam opredeljene probleme in jih definiram sam, uživam v širokih in raznolikih idejah in konceptih, a jih pogosto ne dokončam v realizaciji.

## 5.6. Nekaj idej za bolj ustvarjalne skupine

Ko sodelujemo z drugimi, imamo navadno vsak svoja znanja in izkušnje. Te želimo izkoristiti za svoj veliki naslednji projekt. Sodelovanje pa ne steče vedno



glede na naše želje. Zgodi se namreč, da imamo v skupini enega računalničarja in programerja, pa nekoga z veliko idejo, tretjega, ki je pedagog in še enega strokovnega delavca, recimo specializiranega v biologiji. Ko se začne delo in usklajevanje nekako iščemo skupne točke, poskušamo opredeliti pojme, da najdemo skupni jezik in združujemo svoje izkušnje. To torej pogosto delamo tako, da najprej obravnavamo naše skupno znanje. Tisto, kar imamo specifičnega in kjer se pravzaprav zbira največja vrednost sodelovanja tako raznovrstnih ljudi – pa pozabimo. Ignoriramo unikatne informacije. To pa je tisto, kar vodi do manj kakovostnih odločitev (Mesmer-Magnus in DeChurhc, 2009). Začetne diskusije, ko si delimo svoja mnenja, oblikujejo naše nadaljnje delo in kasneje vplivajo na odločitev (Levine in Smith, 2013). Morda včasih celo naše preference, ki jih imamo že na začetku sodelovanja vplivajo na končno odločitev. Če v skupino pridemo z močno idejo o pravilni rešitvi, smo se praktično zaprli pred največjim potencialom, ki ga ima skupina. Pozabili smo na ideje vseh ostalih.

S skupino se je smiselno pogovarjati o mnenjih vseh. Lahko naslednjič nameniš svoji skupini vprašanje, kakšne nore ideje za rešitev imajo člani? Vsak naj deli svoje ideje in tudi znanje ter vire, ki se mu zdijo relevantni za reševanje problema. V kolikor vsak deli svoj razmislek in informacije, ki jih ima o nalogi ali problemu, boste ostajali odprti za vse mogoče rešitve ...

Pomemben del iskanja rešitve v skupini je generiranje idej. Pogosto ta del imenujemo možganska nevihta (angl. brainstorming; Osborn, 1953). Člani v skupini producirajo toliko idej, kot je le mogoče, vključujoč nenavadne ideje, z izogibanjem kritiziranja in s kombinacijo ter nadgrajevanjem idej drugih. Pri tem skupinsko delo ne vključuje argumentacije, razlage prispevkov članov ali ocenjevanja posameznih idej (kar je z navodili možganske nevihte prepovedano).

Preučevanje pristopa možganske nevihte v skupini je pokazalo, da navadno pristop vodi v manj idej. Več idej lahko recimo pripravi isto število posameznikov, ki sami iščejo ideje. Štirje v skupini torej zberejo manj idej kot štirje, ki delajo vsak posebej, pa nato združijo ideje. (Stangor, 2012; Larson, 2010). Ugotovitve so zanimive predvsem zaradi študij, ki kažejo, da so ljudje, ki delujejo v skupini možganskih neviht bolj zadovoljni s svojo uspešnostjo kot tisti, ki so delali sami. Poleg tega sami mislijo tudi, da bi delovali slabše, v kolikor bi delali sami (Nijstad, Stroebe in Lodewijkx, 2006). Kako se izognemo tej neučinkovitosti in hkrati ohranimo zadovoljstvo z delom? Vedeti moramo, da včasih pri skupinski možganski nevihti, kak član skupine ne da vsega od sebe. Nekako računa nasodelovanje drugih in ne prispeva ravno toliko, kot bi lahko. Znan problem skupinskega dela? Včasih imamo tudi strah pred izpostavljanjem ali ocenjevanjem. Kaj če moja ideja ne bo dovolj dobra? Kaj si bodo drugi mislili o meni? Če je ideja neumna, moram tako misliti tudi jaz ... S takimi mislimi gotovo ne prispevamo vseh morda divjih idej, ki se lahko izkažejo za uporabne. Hkrati pa nas ideje, ki jih poslušamo od drugih tudi nekako omejijo ali določijo smer, v katero razmišljam.

Brez skrbi, obstajajo tudi alternative in možnosti, da se tem omejitvam izognemo. Glede na to, da veliko dela 4. revolucije poteka že od doma in z elektronskim sodelovanjem, te bo najbrž razveselila novica, da je elektronski brainstorming bolj učinkovit od tistega, ko člani skupine sodelujejo osebno (Dennis in Williams, 2005). Deluje zato, ker lahko prek računalnika vsi hkrati zapisujemo ideje. V kolikor jih osebno govorimo, del misli posvečamo poslušanju svojih sodelavcev, del misli pa še naprej razmišlja o idejah. To pa je gotovo manj učinkovito kot zapisovanje vseh svojih idej na spletna orodja za sodelovanje, kjer lahko še vedno preberemo, kaj so prispevali drugi in se tako morda spomnimo novih idej. Tako se lahko možganske nevihte lotimo z zapisovanjem tudi, če delamo osebno. Ideje lahko zapisujemo vsak s svojim svinčnikom na plakat ali pa jih pišemo na post-it listke, ki jih skupaj zbiramo.

### **5.6.1. Skrb za usklajene skupine**

Tu je zbranih nekaj vaj in orodij, ki lahko pomagajo tvoji skupini do večjega prepoznavanja vrednosti raznolikosti in znanj, ki jih imate kot skupina (Kelley in Kelley, 2013)

- 1. Poznavanje moči drug drugega:** videli smo že, da so člani z raznoliki ozadji pomemben doprinos k skupini, če lahko vsa znanja izkoristimo. Vaja spoznavanja moči nam lahko pri tem pomaga, daj spodbuja prepoznavanje vrednosti drug v drugem in s tem razvoja podporno, empatično in odprto sodelovanje – za ustvarjalne ideje. Vaja torej narekuje, da si svoj tim predstavljamo kot skupino superjunakov. Vsak superjunak ima svojo posebno sposobnost in tudi šibkost. Delite svoje predstave superjunakov in si razdelite delo tako, da kar najbolj učinkovito izkoristite moči.
- 2. Postanite osebni:** puščanje svojega osebnega življenja doma vpliva na tvojo (manjšo) ustvarjalnost. Pojdi na delo kot celovita oseba. Lahko spodbudiš in začneš srečanje tako, vsakega posebej vprašaš, da deli, kako se zares ima in počuti danes. Morda lahko spodbudiš, da vsak pove eno osebno stvar, ki se mu je zgodila popoldne ... Bistveno je, da vrnemo »odnose« v delovne odnose. Ko se boste čez nekaj let ozrli nazaj, kaj vam bo največ pomenilo? Bodo to vaši odnosi s sodelavci ali rezultat projekta? Naj te vodi ta perspektiva.
- 3. Zabavajte se:** odkrili smo že vrednost igrivosti in radovednosti za osebno ustvarjalnost. Postavite tudi kot skupina čas za zabavanje drug z drugim. To je lahko obrok, družabna igra ali šport kot ekipa.
- 4. Učite se iz opazovanja vedenja:** poudarili smo že pomembnost empatije za ustvarjalno mišljenje. Govorili smo že o pridobivanju podatkov in opazovanju. Tu pa bomo naredili še naslednji korak. To je sinteza podatkov. Vaje se lahko lotite sami ali pa kot skupina (2 – 8 oseb), če skupaj rešujete problem. Vaše pridobljene podatke in opažanje uredite v »Empatični zemljevid«. Aktivnost vam bo vzela od 30 do 90 minut. Potrebujete tablo ali velik plakat, listke in svinčnike. Na tablo ali plakat narišite zemljevid – štiri kvadrante. Označite polja kot »govori«, »dela«, »misli« in »čuti« (kot na sliki).

GOVORI	MISLI
DELA	ČUTI

Najprej zapolnite levo stran tabele z listki oz. zapišite vaša opažanja. Uporabite en listek za eno idejo. Nalepite oz. položite listke z informacijami, kaj ljudje delajo v spodnji levi kvadrant in kaj ljudje govorijo v zgornjega. Pri tem lahko tudi barvno označujete svoja opažanja – z zelenimi listki pozitivne stvari, z rumenimi nevtralne in z rdečimi frustracije in druge negativne stvari. Pri tem ni nujno, da zapišete čisto vse, ampak tisto, kar izstopa. Ko zapolnite levi prostor in zberete vsa opažanja, začnite z delom na desnih dveh kvadrantih. Ti dve področju sta bolj subjektivni – zbirate vaša opažanja in presoje o tem, kaj ljudje mislijo v zgornji desni kvadrant in kaj ljudje občutijo v spodnji desni kvadrant. Pozorni bodite tudi na govorico telesa ljudi, ton in energijo s katero so razlagali, izbiro besed. Končno lahko pregledate cel zemljevid zbranih opažanj. Poskusite zbrati nekaj zaključkov in uvidov iz opažanj, pogovorov ter deljenih izkušenj. Kaj se vam zdi novo ali presenetljivo? So kakšna nasprotja ali neskladja med kvadranti? Kateri nepričakovani vzorci so se pokazali? Lahko vidite kaj (če že kaj) potrebujejo ljudje?

## 6. Čas za akcijo

Končno je za ustvarjalne posameznike in ustvarjalne ekipe pomembno, da ne zbirajo le idej, temveč tudi rezultate. Vedno lahko najdemo razloge, zakaj nismo uresničili planov. Vedno najdemo razlog, da plan preložimo. Prepogosto pustimo ideje v nekem zadnjem kotičku, dokler se ne izgubijo. Prelahko je popustiti opravkom, času in strahu. Ne pripravljaj se na delo. Začni. Vprašaj se, kaj lahko danes ti in kot ekipa naredite za uresničitev? Poišči pomoč. Vprašaj za kratek čas podpore in pomoči, da se zažene proces ustvarjanja. Včasih se splača postaviti omejitvev (Kelley in Kelley, 2013). Čeprav se zdi omejevanje nezdružljivo z ustvarjalnostjo, se moramo včasih omejiti. Večina bi namreč, v kolikor bi imeli možnost, izbrali več denarja, več članov ekipe in malo več časa ... Omejitvev lahko po drugi strani spodbudi akcijo, če smo jo pripravljani sprejeti. Postavite si izziv – danes morate oblikovati novo idejo. Do konca tedna morate oblikovati ne le načrt – temveč projekt. Do konca meseca želite rezultate. Včasih je manj več. Režiser Botra Francis Ford Coppola se takole veseli omejitvev: »Manjši kot je moj proračun za film, več lahko tvegam,« (Kelley in Kelley, 2013, str. 206).

## *Viri*

Abeles, H. F., Hoffer, C. R. in Klotman, R. H. (1995). Foundations of music education. London: Schirmer Books.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

Auyang, S. Y. Chance and the prepared mind in drug discovery. *Creating Technology*. Dostopno na spletu (23. 12. 2016): <http://www.creatingtechnology.org/biomed/chance.htm>

Balkin, A. (1991). What is creativity? What is it not? V: D. L. Hamann (ur.). *Creativity in the Music Classroom* (str. 35–42). Reston: Music Educators National Conference.

Dennis, A. R. in Williams, M. L. (2005). A meta-analysis of group size effects in electronic brainstorming: More heads are better than one. *International Journal of e-Collaboration*, 1, 24–42.

Ekvall, G., Arvonen, J., in Waldenström-Linbald, I. (1983). Creative organizational climate: Construction and validation of a measuring instrument (Report 2).

Stockholm, Sweden: The Swedish Council for Management and Organizational Behaviour.

Kelley, D. in Kelley, T. (2013). *Creative confidence: unleashing the creative potential within us all*. New York: Crown Business.

Kennedy, P. (2016). *Inventology: how we dream up things that change the world*. London: Bantam Press.

Kirton, M. J. (2003). *Adaptation-Innovation in the context of diversity and change*. New York: Routledge.

Larson, J. R., Jr. (2010). *In Search of Synergy in Small Group Performance*. New York: Psychology Press.

Levine, J. M. in Smith, E. R. (2013). Group cognition: collective information search and distribution. V: D. E. Carlston (ur.), *The Oxford Handbook of Social Cognition*. New York: Oxford University Press.

Matson J. (2016). *Creativity, Innovation, and Change: CIC Mindset and Innovation toolbox*. The Pennsylvania State University: Coursera. Dostopno na spletu (23. 12. 2016):

Mesmer-Magnus, J. R. in DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.

Nijstad, B. A., Stroebe, W. in Lodewijkx, H. F. M. (2006). The illusion of group

productivity: A reduction of failures explanation. *European journal of Social Psychology*, 36, 31–48.

Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Oxford, UK: Charles Scribner's.

Richards, R. (2007). *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.

Seelig, T. (2009). *What I wish I knew when I was 20: a crash course on making your place in the world*. San Francisco: HarperOne.

Simonton, K. (2004). *Creativity in science: change, logic, genius, and Zeitgeist*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stangor, C. (2012). *Social groups in action and interaction*. New York: Psychology Press.