

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy

Autor: Thomas Wieke

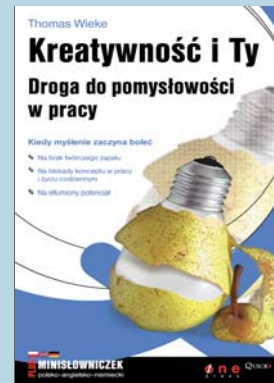
Tłumaczenie: Ewa Klej

ISBN: 978-83-246-1010-5

Tytuł oryginału: [Dont panic. Kreativität im Job.](#)

[Wie Sie Ideen entwickeln und Denkblockaden lösen](#)

Format: 122x194, stron: 96



Obudź w sobie kreatywność

- Na brak twórczego zapału
- Na blokady konceptu w pracy i życiu codziennym
- Na stłumiony potencjał

Pracodawca oczekuje od Ciebie bardziej oryginalnego myślenia? Przyjaciele domagają się większej pomysłowości? Życie wydaje Ci się banalne i szare? Nie panikuj! Słynna „kreatywność” to nie tylko cecha wrodzona. Wbrew pozorom można się jej nauczyć. Stosując odpowiednie techniki i wykonując stymulujące ćwiczenia, możesz obudzić w sobie w błyskotliwego copywritera, artystę, a może i wynalazcę. W tym właśnie pomoże Ci książka „Kreatywność i Ty. Droga do pomysłowości w pracy”, przygotowana, by zachęcić Twój umysł do efektywnego wysiłku.

Sprawdź, co hamuje Twoją kreatywność, pozbadź się blokad i nie poddawaj rutynie. Pozwól się zaskoczyć własnej inwencji, otwórz na nowe pomysły i poszerz horyzonty. Realizuj się w twórczym myśleniu i działaniu. Zobacz, na co Cię stać, wykorzystaj swój potencjał i pamiętaj, że ludzie kreatywni potrafią ze szczególną łatwością:

- znajdować niekonwencjonalne rozwiązania,
- kontrolować stres i frustrację,
- rozwiązywać złożone problemy,
- aktywnie spełniać się w pracy.

„Aby zdobywać wielkość, człowiek musi tworzyć, a nie odtwarzać.”

Antoine de Saint – Exupéry

Spis treści

Słowo wstępne	7
1. Osobowość kreatywna — warunki i szanse	9
Geniusz wrodzony?	9
<i>Nauka kreatywności</i>	
Od odkrywcy do wykonawcy	10
<i>Typy osobowości kreatywnej</i>	
Rutyna	13
<i>Hamulec kreatywności?</i>	
Otoczenie	15
<i>Pobudzające czy hamujące?</i>	
Konformizm?	17
<i>Zachowywanie reguł gry</i>	
Od chaosu do porządku	21
<i>Kreatywny proces</i>	
Od środka do celu	24
<i>Wyzwolenie potencjałów</i>	
2. Najlepsze techniki kreatywności	
kontra supetki w mózgu	27
Tabula rasa	27
<i>Rozpoczęcie od zera</i>	
Łatwe przeoczenia	29
<i>Wyostrzanie zmysłów</i>	
„I tak się nie uda!”	32
<i>Usuwanie blokad myślowych</i>	

Co za tym stoi?	36
<i>Metoda sześciu pytań</i>	
Wszystko przemysłane?	39
<i>Metoda sześciu kapeluszy</i>	
Miejsce na pomysły	47
<i>Technika myślenia Walta Disneya</i>	
W żadnym wypadku!	49
<i>Większa jasność przez przeciwieństwo</i>	
Odwrócone rozwiązanie	50
<i>Technika stania na głowie</i>	
Gdy to nie bawi	52
<i>Ćwiczenia rozluźniające oraz gry</i>	
Wszystko poukładane?	58
<i>O sensie pisania</i>	
Więcej przejrzystości?	60
<i>Znalezienie nowych połączeń dzięki mapowaniu umysłu</i>	
<i>(mind mappingowi)</i>	
Gdy wszyscy znają problem	64
<i>Burza mózgów (brainstorming)</i>	
Większość rozwiązań	67
<i>Brainwriting</i>	
Uczucia wyższe	70
<i>Clustering (grupowanie)</i>	
Publiczne pisanie	72
<i>Technika galerii</i>	
Pisanie kart	74
<i>Sterowane zebranie</i>	
I jak ma to dalej wyglądać?	77
<i>Lista atrybutów</i>	
Systematyczne szukanie pomysłów	79
<i>Morfologiczna skrzynka</i>	
Praktyczne?	81
<i>List gończy za pomysłem</i>	

Gdzie są eksperci?	82
<i>Badanie Delphi</i>	
Hamulec teraźniejszości	83
<i>Zyskanie perspektywy dzięki wstecznym informacjom o sukcesie</i>	
3. Zakończenie	85
Złote reguły	85
Rozwiązanie zadań ze stron 55 – 57	86
Zalecana literatura	89
Bibliografia	91

Osobowość kreatywna — warunki i szanse

Geniusz wrodzony?

Nauka kreatywności

Kreatywność nie jest cechą wrodzoną, która dzieli ludzi na twórczych geniuszy i ubogich w pomysły głupców. Kreatywność jest zależna zarówno od skłonności, jak i od wychowania. Środowisko, do jakiego trafia człowiek z predyspozycjami do kreatywności, normy społeczne i światopoglądy jego czasów i jego kultury rozstrzygają o tym, czy rozwinie swoje uzdolnienia do tego stopnia, że przyszłe pokolenia postawią mu pomnik, czy już współcześni zdążą mu odrąbać dłonie.

Kreatywność bez wątpienia może być do pewnego stopnia nabyta oraz trenowana dzięki rozwijającym ją czynnościom. Ten, kto nigdy nie rozwiązywał krzyżówek, prawdopodobnie będzie miał problemy przy *scrabble*. Za to zapaleni krzyżówkowicze ćwiczą nie tylko rozwiązywanie formalnych problemów kombinatoryki liter, lecz dysponują także większym i bardziej przydatnym przy krzyżówkach słownictwem, które umożliwia im znalezienie rzadziej spotykanych słów i ich kombinacji.

Do kognitywnych wymagań kreatywnego zachowania według studiów Johanssona (1978) należą: znajomość słownictwa (umiejętność znajdowania słów), kojarzenie (umiejętność znajdowania synonimów i tworzenia powiązań) oraz pomysłowość (umiejętność przyporządkowania do siebie warunków i określeń).

Helmut Schlicksupp jest zdania, że każdy człowiek może znacznie sterować swoją kreatywnością, „jeżeli uwrażliwi się na pewne wewnętrzne i zewnętrzne procesy i warunki”. Uważa dalej, że „grupa ma podwyższoną kreatywność, jeżeli jej członkowie są odpowiednio nastawieni i zachowują się w odpowiedni sposób”¹. W tym sensie techniki kreatywności mogą uwalniać zarówno potencjały indywidualne, jak i grupowe, o których wcześniej nie mieliśmy pojęcia.

Założenie, że wszystkich technik omówionych na kolejnych stronach książki da się nauczyć „przy okazji”, bez dalszych ćwiczeń, byłoby iluzją. Tak jak zachodzi to w przypadku pisania i jazdy na rowerze, kreatywnego myślenia i postępowania uczymy się na błędach, upadkach i bliznach.

Od odkrywcy do wykonawcy

Typy osobowości kreatywnej

Wydaje się, że kreatywność służy nie tylko konkretnemu, wąsko ograniczonemu zawodowemu celowi, lecz ma swoją wysoką wartość. Człowiek kreatywny jest także kompetentny. Przypisuje mu się to, że:

- ♦ ma większe niż inni zaufanie do siebie;
- ♦ jest pozbawiony uprzedzeń;
- ♦ jego zdolność do nietypowego myślenia umożliwia mu znalezienie niekonwencjonalnych rozwiązań;

¹ Schlicksupp Helmut, *Kreativ-Workshop: Ideenfindungs-, Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und veranstalten* (Warsztaty kreatywności: konferencje na temat szukania pomysłów, rozwiązywania problemów i innowacji), Vogel, Würzburg 1993, s. 69.

- ♦ jest wyczulony szczególnie na uczucia, odczucia i rzeczy intuicyjne;
- ♦ ma większą niż pozostali potrzebę niezależności oraz jest w swoich ocenach bardziej niezależny i mniej zależny od autorytetów;
- ♦ dominuje w grupach lub dąży do dominacji;
- ♦ broni się przed administracyjnymi ograniczeniami oraz wywieraniem na nim presji;
- ♦ wykazuje dużą tolerancję na stres i frustrację;
- ♦ jest oryginalny i może w krótkim czasie rozwinąć wiele różnych pomysłów na rozwiązanie oraz skojarzeń;
- ♦ jest szczególnie komunikatywny;
- ♦ cieszy się z sukcesów.

Kreatywność jest utożsamiana z wysoką motywacją, siłą przebicia, siłą i gotowością na dużą wydajność, chęcią awansu oraz samospelnieniem w pracy — cechami, które są szczególnie pożądane w świecie pracy.

Można wyróżnić trzy podstawowe typy osobowości kreatywnej:

- 1. Odkrywca:** cechuje się intelektualną ciekawością, uchodzi za szczególnie otwartego i niekonwencjonalnego myśliciela, zachowuje się spontanicznie oraz nierzadko kieruje się intuicją.
- 2. Rozwiązujący problemy:** kontrolowane zachowanie, mocna rzeczowość oraz poczucie obowiązku to główne cechy człowieka tego typu. Wprawdzie przypisuje mu się raczej sceptyczne nastawienie, ale równocześnie ma mocną skłonność do systematyki.
- 3. Wykonawca:** dysponuje ponadprzeciętną duchową elastycznością zachowywania się w niekonwencjonalnych strukturach oraz niezwykle trudnych sytuacjach. Nadaje się zarówno w sytuacjach wymagających socjalnej wrażliwości, jak i zdolności, aby zachowywać dystans względem innych ludzi. Szczególnie znacząca wydaje się jego gotowość do akceptacji i przeprowadzania zmian.

Według badania przeprowadzonego na niemieckich menedżerach 16 procent pytanych okazało się odkrywcami, 43 procent z nich dało się przyporządkować do grupy rozwiązujących problemy,

a 41 procent do wykonawców. Normalnie nie spotyka się takiej klasyfikacji w czystej formie, ani w rzeczywistości, ani w marzeniach. „Kreatywna osobowość powinna w przypadku idealnym być mieszanką tych trzech typów. Wychodzi się z założenia, że właśnie duża kompleksowość osobowości umożliwia silnie samodzielne i kreatywne zachowanie oraz oderwane myślenie”².

Ponieważ kreatywność sama w sobie nie jest jedynym zadaniem zarządzania lub problemem kierownictwa, podległe jej cechy osobowościowe ludzi kreatywnych podkreślają, że nie są oni prostymi pracownikami. Niektórzy szefowie życzą sobie w rzeczywistości galerników, którzy z pochylonymi karkami siedzą w ławkach i równo ciągną wiosła w rytmie, jaki ustali szef. Pracownicy kreatywni, którzy mają własne przekonania i chcą wprowadzać w życie swoje pomysły, którzy są gotowi do stawiania oporu i prędkiej wezmą pod uwagę gniew niż dopasowanie się, wciąż są traktowani jako zagrożenie stabilności hierarchii przedsiębiorstwa. Przełożeni życzą sobie wprowadzić kreatywności, ale najlepiej w ramach podanych wytycznych, niespiesznej, takiej, która daje się łatwo włączyć i wyłączyć.

Umotywowany, kreatywny pracownik jednak „napędza się” sam. Nie trzeba go „włączać”, a jeżeli spróbuje się go „wyłączyć”, najprawdopodobniej się go straci. Większość wykwalifikowanych fachowców rezygnuje dziś z pracy w pierwszej linii nie z powodu niskich zarobków lub zahamowanych perspektyw zrobienia kariery, lecz dlatego, że nie mogli znieść uczucia permanentnego podporządkowania. „Kreatywne zachowania, przez które człowiek jest motywowany do rozwijania nowych pomysłów, są zależne szczególnie od emocji i wysokiego stopnia fachowego zaangażowania”³. Udział emocjonalny przemawia przez zapał do wykonywanego zadania oraz radość z pracy. Ten, kto jest mocno zawo-

² Knieß Michael, *Kreatives Arbeiten: Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung* (Praca kreatywna: metody i ćwiczenia na wzrost kreatywności), DTV-Beck, Monachium 1995, s. 7.

³ Knieß Michael, *Kreatives Arbeiten: Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung* (Praca kreatywna: metody i ćwiczenia na wzrost kreatywności), DTV-Beck, Monachium 1995, s. 5.

dowo zaangażowany, charakteryzuje się podwyższonym stopniem przyjmowania informacji oraz zdolnością do koncentracji na sednie sprawy. Kreatywne głowy można łatwiej zmotywować do zadania (oraz mogą się same lepiej zmotywować) niż mniej pomysłowych pracowników. Wymaga to motywującego środowiska pracy — zaspokajających zarobków, dobrych świadczeń socjalnych, moralnego uznania lub odpowiedniego stylu prowadzenia — używanego po to, aby rozbudzić kreatywność pracowników.

Rutyna

Hamulec kreatywności?

Kreatywność, rozumiana w skrócie jako indywidualna lub kolektywna zdolność do stworzenia czegoś nowego, często kończy się wraz z pojawieniem się rutyny. Rutyna to codzienność, jest szara i pozbawiona pomysłów, oznacza podporządkowaną czynność, zadanie, dopasowanie i brak zainteresowania ważnością własnej kariery oraz przedsiębiorstwa.

Tak samo jak w przypadku wszystkich uprzedzeń, także tu dochodzi do tej oceny: jest okropnie niesprawiedliwa, ale równocześnie coś w niej jest.

Jest niesprawiedliwa, ponieważ pomija fakt, jak ważna jest rutyna dla przeżycia. Także przeżycia w pracy! Wizja, że dla każdego problemu dnia codziennego musielibyśmy szukać kreatywnego rozwiązania, prędzej nas przestraszy, niż skusi. Rosnące doświadczenie zawodowe w końcu nie oznacza gromadzenia coraz większej ilości wiedzy — to byłoby dla nas mało użyteczne, ponieważ postęp mógłby iść szybciej, niż my ją zdobywamy. Doświadczenie zawodowe oznacza o wiele więcej. To szybkie i pewne rozróżnianie, które zadanie można spokojnie pozostawić rutynie, a które wymaga naszej całej kreatywności. To jak jazda samochodem: podczas gdy początkujący kierowca poci się, jeśli musi zmienić pas, jednocześnie zmieniając bieg, oraz skupić całą swoją kreatywność na znalezieniu drugiego biegu, dla doświadczonego kierowcy zwykłe procesy związane z prowadzeniem samochodu już dawno stały

się rutyną, podobnie jak obserwacja ruchu. Angażuje swoją kreatywność wtedy, gdy na mało znanej bocznej drodze musi objechać wewnętrzny korek, który jest nie do rozpracowania przez systemy nawigacji satelitarnej.

W skrócie: rutyna nas odciąża. Błędem byłoby niedocenianie jej, ponieważ zapobiega temu, aby nasza kreatywność nie skupiała się na niewłaściwym obiekcie w niewłaściwym czasie.

Oczywiście negatywna ocena rutyny względem kreatywności także coś w sobie ma. Rutyna może wprost tłumić kreatywność. Może też często ubrać kostium doświadczenia zawodowego. Ale doświadczenia, jakie można zebrać w trakcie przebiegu kariery, są różne w zależności od zawodu. Ogólnie jednak można powiedzieć, że:

- ♦ Im węższe pole zadań i im bardziej specjalistyczna wiedza, tym mniejsza jest gotowość do rozwijania wykraczających poza zakres zadań niekonwencjonalnych rozwiązań. Znaczy to, że im bardziej konkretne jest doświadczenie, tym mniejsza jest elastyczność myślowa.
- ♦ Im wyższe jest wykształcenie ogólne, tym większa jest zdolność kojarzenia. Ogólne wykształcenie umożliwia także łączenie rozbieżnych dziedzin tematycznych i pól problemów dzięki skojarzeniom.

Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, gdy sukces staje się rutyną. Daje się to wyczuć zwłaszcza w przedsiębiorstwach, działach czy drużynach, które przez dłuższy czas pracowały efektywnie — przy czym pojęcie „przedsiębiorstwo” można rozumieć także jako „urząd” czy „instytucję”. Chęć zmiany słabnie, gdy sukces wydaje się zapewniony na dłuższy czas. Potrzeba kreatywnych rozwiązań i nowych pomysłów zanika, gdy rutyna nie tylko wystarcza, ale pozornie wydaje się strategią optymalną. W takich przedsiębiorstwach czy grupach panuje klimat, którego nie da się wyjaśnić osobie początkującej. Jeśli popatrzeć z zewnątrz, wszyscy są efektywni i dumni z sukcesu — ale równocześnie niezadowoleni z tego, co osiągnęli. Pracownicy nie lubią szefa, a szef gardzi pracownikami. Nowi pracownicy są przywoływani do porządku zdaniem w stylu: „Tak robimy tu od zawsze” lub „Byliśmy już liderami rynku, gdy pan jeszcze chodził do szkoły”. Pomysły na

grupy interdyscyplinarne w pracy tłumione są odzywkami: „Nie zmienia się zwycięskiej drużyny”. Nierzadko takie grupy czy przedsiębiorstwa, w których panuje klimat mało kreatywny, mają szczególne trudności w czasach kryzysu: mianowicie gdy sukcesy, do których się przyzwyczaili, nie przychodzą, a pracownicy nieprzystosowywani do używania swojej kreatywności patrzą z oczekiwaniem, pasywnie na swoich przełożonych, aby powiedzieli im, co mają dalej robić.

To przypomina sytuację, gdy przyzwyczajony do rutyny kierowca pokonuje swoją drogę do pracy, nie myśląc o trasie i skrętach, a w przypadku korków prędzej ustawi się w rzędzie i będzie przeklinał chaos komunikacyjny, niż wysili się, kreatywnie obierając sobie jakąś drogę alternatywną.

Otoczenie

Pobudzające czy hamujące?

„Sytuacja osobista człowieka i jego otoczenie, w którym istnieją przeróżne stosunki, mają duży wpływ na kreatywne wynajdowanie pomysłów. Kreatywny człowiek reaguje z dużą wrażliwością na zmiany, przymus oraz napięcia”⁴. Właśnie dopiero przymus czy napięcia mogą bardzo często uruchomić kreatywne procesy. Chodzi zatem o to, aby wykorzystać je produktywnie i nie pozwolić, aby stały się przeszkodą, zamiast mieć nadzieję na to, że uda się stworzyć bezwstrząsowe, harmoniczne, sprzyjające kreatywności otoczenie.

Ludzie kreatywni potrzebują przez cały czas nowych impulsów, aby rozwijać swoje pomysły. Aby wysnuć taki wniosek, nie potrzeba badań kreatywności. Na temat tego, jak można zorganizować taki pobudzający klimat, bez zakłócania procesów pracy, istnieją różne teorie. Generalnie rzecz biorąc, pozytywne oddziaływanie pojawia się, jeżeli:

⁴ Knieß Michael, *Kreatives Arbeiten: Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung* (Praca kreatywna: metody i ćwiczenia na wzrost kreatywności), DTV-Beck, Monachium 1995, s. 11.

- ♦ pracownicy mają ciągły dostęp do wszystkich ważnych źródeł informacji;
- ♦ formy ciągłej wymiany pomysłów organizowane są na różnych płaszczyznach, które mogą umożliwić kreatywnym pracownikom także ich własną specjalistyczną pracę;
- ♦ poziomy specjalizacji poszczególnych obszarów działań nie są wysokie na tyle, że uniemożliwiają interdyscyplinarną komunikację;
- ♦ reguły i normy, ale także zarozumiałość zawodowa czy fachowa arogancja zakłócają komunikację możliwie jak najmniej;
- ♦ panuje taki styl kierowania, który nie stwarza autorytatywnej presji dopasowania;
- ♦ kreatywność rozumiana jest nie jako akcja straży pożarnej, aby wspomóc w sytuacji wyjątkowej, lecz jest podniesiona do poziomu trwałego kryterium kultury przedsiębiorstwa.

Klimat taki rozwija się najlepiej, gdy przedsiębiorstwo pojmuje się jako uczącą się organizację, jeżeli zarządzanie wiedzą nie jest specjalną dziedziną wysokich stanowisk, lecz obejmuje wszystkie płaszczyzny kierownicze i wszystkich pracowników.

Kreatywność nie pojawia się tak łatwo w głowie pojedynczego człowieka, jak zauważa amerykański psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. „Jeżeli rozumiemy pod pojęciem kreatywności pomysł lub działanie, które jest nowe i wartościowe, nie możemy akceptować oceny pojedynczego efektu jako skali egzystencji kreatywności. Niemożliwe jest wiedzieć, czy myśl jest nowa, chyba że będziemy się posługiwać określonymi skalami porównawczymi. A to, czy coś jest wartościowe, zależy od oceny społeczeństwa. Ta sytuacja ma miejsce tak długo, dopóki kreatywność zachodzi nie w głowie indywiduum, lecz jest w interakcji pomiędzy indywidualnym myśleniem a kontekstem społeczno-kulturowym”⁵.

Poza tym zawsze obowiązuje to, co stwierdził psycholog rozwoju Howard Gardner z uniwersytetu w Harvardzie: „Człowiek nie jest kreatywny w ogólnym tego słowa znaczeniu. Nie można

⁵ Csikszentmihalyi Mihaly, *Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden* (Kreatywność: jak robić rzeczy niemożliwe i przekraczać granice), Klett-Cotta, Stuttgart 1997, s. 41.

powiedzieć, że ktoś jest »kreatywny«, należy dodać, że »jest kreatywny w X« — obojętnie czy chodzi o pisarza, nauczyciela, sportowca, czy organizatora. Ludzie są kreatywni w jakiejś dziedzinie”⁶. Mało pomocnym jest, jeżeli się ufa, że kreatywność jest przełomowa, tak jak ma to miejsce w przypadku geniusza. O wiele bardziej chodzi tu o to, że nasze zadanie, za które ponosimy odpowiedzialność, stwarza nam samym i naszej grupie takie warunki, iż możemy posłużyć się kreatywnością tam, gdzie jesteśmy specjalistami.

Konformizm?

Zachowywanie reguł gry

Jeżeli jest się samemu, trudno jest trzymać się określonych reguł, które także należą do technik kreatywności. Tym trudniej jest, jeśli chce się pracować kreatywnie w grupie. Jeżeli w bieżącej pracy powstaje problem, którego nie można rozwiązać w jej trakcie, zostanie on przedstawiony na następnym regularnym spotkaniu i przedyskutowany. Jeżeli problem jest szczególnie pilny, zwołuje się posiedzenie nadzwyczajne. Jeżeli problem jest szczególnie trudny, omawia się go na konferencji problemowej. Wszystkie te spotkania mogą mieć inne nazwy. Ich cechą wspólną jest to, że proces przebiega regularnie i konwencjonalnie.

Podobno ludzie spotykają się, aby znaleźć rozwiązania. Prowadzący, a także przełożony (cóż za sprzyjająca kreatywności konstelacja!) pyta: „Kto ma jakieś rozwiązanie?” lub zachęca: „Pofolgujcie swojej próżności!”. Po tym następuje zazwyczaj pełna skupienia cisza — wydaje się, że każdy czeka na to, aż szef powie, czego właściwie oczekuje od swoich podwładnych. Po jakimś czasie pierwszy odważny występuje ze swoim pomysłem.

Jeżeli jest on konwencjonalny, wszyscy kiwają głowami i cieszą się, że już nie muszą się sami zastanawiać, ponieważ można z doświadczenia wysnuć wnioski, że konwencjonalny pomysł spodoba

⁶ Goleman Daniel, *Kreativität entdecken* (Odkrywanie kreatywności), Dtv, Monachium 1999, s. 29.

się szefowi: będzie mógł jeszcze podnieść jego znaczenie dzięki doszlifowaniu. Wprawdzie nie dzieje się nic innowacyjnego, lecz ład został przywrócony.

Jeżeli jednak pomysł jest nowy, niezwykle, nawet niegotowy czy niewypróbowany (i trudno go ocenić), można spodziewać się specyficznej reakcji: nagle pojawia się wiele komentarzy. Ci, którzy mają wątpliwości, traktują punkt wyjściowy jako gotową konstrukcję myślową, którą rozkładają na czynniki pierwsze, aby dowieść przy każdej części składowej jej niewystarczającej wytrzymałości (a tym samym też niemożliwości wprowadzenia pomysłu w życie). Niezwykła propozycja jest dzięki temu odkładana, o ile szefowi samemu się ona nie spodoba — równie dobrze może ją sobie przywłaszczyć. Ale po spłyceciu nowatorskiego pomysłu na tyle, na ile prowadzący (lub szef) przyzwoli, nikt więcej nie odważy się zaproponować czegokolwiek innowacyjnego i kreatywnego.

Dążenie do większej innowacyjności kończy się na wygłaszaniu banałów, gdy nowe propozycje myślenia niszczone są wypowiedziami:

- ♦ „Czegoś takiego nigdy nie robiliśmy. To nie jest dla nas normalne”.
- ♦ „Tego nie ma w naszym etacie!”.
- ♦ „Tego nigdy nie przeforsujemy u szefa (rady nadzorczej, magistratu, rady programowej)!”.
- ♦ „Rozśmieszył nas pan, to nie może być na poważnie!”.
- ♦ „Wydaje się to bardzo teoretyczne”.
- ♦ „To nie pasuje do naszego profilu”.
- ♦ „Na tym już inni zjedli zęby”.

Jeżeli pomysł pozostanie przy życiu mimo takich destrukcyjnych zdań, powołuje się komisję nadzwyczajną lub komitet, aby dalej śledzić jego przebieg, co znaczy w większości: aby go rozrzedzić, sfalszować, a w końcu pogrzebać.

Dzieje się tak bardzo często, zarówno w dużych, jak i w małych firmach. Ale gdzie tkwi powód takiego zachowania?

- ♦ Zdarza się tak, gdy ktoś próbuje przeforsować swoje uprzedzenia z całą swoją mocą.
- ♦ Zdarza się tak, gdy pracownicy są przyzwyczajeni do tego, żeby podporządkowywać się propozycjom osób stojących wyżej w hierarchii, nawet jeżeli sami mieliby lepszy pomysł.

- ♦ Dzieje się tak w przedsiębiorstwach i strukturach, gdzie koleżeńskość i duch grupy istnieją tylko na papierze, a w rzeczywistości każdy ma obawy przed „za mocnym wychyleniem się za okno” i wzięciem na siebie konfrontacji z nowym pomysłem itd.
- ♦ Dzieje się tak w przypadku pracowników, którzy — z powodu niepewności lub egoizmu — niechętnie odkrywają swoje karty.
- ♦ Dzieje się tak, gdy wzajemne oczekiwania osób, które się dobrze znają i już długo pracują ze sobą, uniemożliwiają otwartość.

Oczywiście trudno jest mieć pomysły w takiej atmosferze. Stwórz zatem inną! Postaraj się o to, żeby warunki ramowe się zgadzały. Ustal wspólnie reguły gry dla posiedzenia grupy i trzymaj się ich. Jak brzmi najważniejsza reguła? „Nie ma rzeczy niemożliwych”. Sprawiające wrażenie dziwnych, pozornie niemożliwe pomysły prowadzą często do najlepszych rozwiązań.

***Przykład:** W firmie zajmującej się oprogramowaniem komputerowym dział marketingowy rozważał temat modeli powiązań klientów. Wysoko nagradzane karty klienta wydały się zbyt konwencjonalne, a duże rabaty okazały się niemożliwe do wprowadzenia z finansowego punktu widzenia. Podczas burzy mózgów zostało postawione pytanie: „Co spodobałoby Ci się u nas najbardziej jako klientowi?”. Jeden z pracowników powiedział: „Najbardziej by mi się spodobało, jeżeli dostałbym w prezencie to, co akurat chcę kupić”. Od tego — niekoniecznie rzuconego na poważnie — pomysłu wyszła idea, aby rzeczywiście coś sprezentować. Wprawdzie nie to, co klient właśnie chciał kupić, ale coś, co pasowałoby do tego, co kupił. Firma rozwinęła myśl zaoferowania za darmo aktualizacji, które pasowałyby do systemu zakupionego przez klienta.*

Aby stworzyć kreatywną atmosferę na posiedzeniu grup, powinienś wpisać do podstawowego standardu następujące reguły:

- 1. Wprowadzenie zalotnej atmosfery.** „Życie jest poważne, a sztuka zabawna”. A rozwinięcie kreatywności jest przecież sztuką! Nie powinno się widzieć wszystkiego przez pryzmat

dnia codziennego, czasem należy traktować pracę z dystansem. Ten, kto się nie cieszy z tego, że może spędzić kilka najmilszych godzin swojego życia na spotkaniu kreatywnym, będzie także niezbyt ochoczo rozwijał nowe pomysły.

- 2. Demokracja pomysłów.** Wszystkie prowadzą do jakiegoś wyniku. Kolejność i częstotliwość zabierania głosu nie powinna zależeć od zajmowanej (oficjalnej lub nieformalnej) pozycji osoby w hierarchii. Powinno się powstrzymać także ewentualne animozje osobiste i zastrzeżenia, jakie ktoś ma względem innego uczestnika. Prowadzenia obrad nie powinno się w miarę możliwości powierzać przełożonemu.
- 3. Znalezienie ważniejsze niż ocena.** Podczas procesu znajdowania odpowiedniego pomysłu nie powinna pojawić się ocena. Dotyczy to zarówno odrzucenia (przede wszystkim w formach tak zwanych zdań destrukcyjnych), jak i również pochwały i zgody. Obie formy wpływają na uczestników i hamują proces kreatywny. Oddzielaj świadomie ocenę od procesu szukania rozwiązań.
- 4. Wszystko jest dozwolone.** Podczas procesu szukania rozwiązań nie ma nic dziwnego, niedorzecznego czy dziecinnego. Nawet nonsens jest pożądany w wypowiedziach. Cenzor, także „wewnętrzny”, powinien zostać za drzwiami sali konferencyjnej.
- 5. Wizualizowanie w takim stopniu, jak to tylko możliwe.** Pomysły łączą się z pomysłami i tworzą następne. Na nic się nie przydaje, to że protokolant wszystko zapisuje. Dlatego stan procesu poszukiwania powinien być dla wszystkich przejrzysty i w dużej mierze zwizualizowany.
- 6. Ilość ważniejsza niż jakość.** Stara podstawa dialektyki Hegla, że pewna ilość osiąga kiedyś swoją „masę krytyczną” i w końcu zmienia się w nową jakość, jest także podstawą procesu szukania rozwiązania. Ale aby „krytyczna masa” została osiągnięta, należy zebrać wiele pomysłów.

Wskazówka

Wszyscy uczestnicy powinni zostać zapoznani z regułami gry i zobowiązać się do ich przestrzegania.

Od chaosu do porządku

Kreatywny proces

Od kiedy ludzkość zajmuje się problemami kreatywności, rozwinęły się różne modele opisywania kreatywnego procesu.

Pomocne przy tym były badania nad mózgiem, które w latach sześćdziesiątych XX wieku stworzyły podstawowe teorie dotyczące funkcjonowania mózgu. Tak zwane badania „split-brain” dowiodły, że nasze obie półkule mózgowe uczestniczą w wysoce rozwiniętych procesach kognitywnych, przy czym każda połówka ma swoje specjalne funkcje i sposoby przetwarzania informacji. Podczas gdy lewa półkula steruje logiką, abstrakcją, analityką, pojęciowością, racjonalnością i linearnością itd., prawa jest centralą sterowania emocjami, konkretyzowaniem, syntezą, obrazowością, intuicją i połączeniami itd. (Patrz rysunek).



Z reguły jesteśmy — jako zalfabetyzowana część ludzkości — nauczeni tego, aby przekształcać nasze myśli na słowa i pojęcia. Jesteśmy wychowani w ten sposób, aby myśleć logicznie. 2 plus 2 równa się 4. To, że 2 plus 2 równa się mniej więcej 4, byłoby trudne do pojęcia dla naszego rozumu. Często cytowany i modyfikowany przykład jabłek „niepodzielnych” prowadzi do sedna problemu: jak matka rozdzieli 3 jabłka między swoje pięcioro dzieci? Każdy rachunek, który wybiega w ułamki jabłek, jest praktycznie bezsensowny i niekreatywny. Kreatywne rozwiązanie, sprawiedliwe dla dzieci, brzmi: *mus z jabłek*.

Marnujemy ważne, może nawet najważniejsze zasoby naszej kreatywności, gdy zrezygnujemy z wprowadzenia do gry naszych obu półkul mózgowych. Jako ludziom zdominowanym przez lewą półkulę będzie trudno nam uwolnić się od świata logiki pojęciowej i myśleć obrazami, metaforami. Jako ludzie zdominowani przez prawą półkulę będziemy mieć problemy z organizowaniem ogromu obrazów, rozdzieleniem całości w sposób logiczny czy opisaniem pojęciowym wariantów. Dopiero współpraca obu półkul może uczynić nas ludźmi naprawdę kreatywnymi.

Już w roku 1926 Graham Wallas opracował model wyjaśniający kolejność kreatywnego działania, który funkcjonuje jeszcze dzisiaj (z wieloma modyfikacjami). Według niego proces kreatywny może być traktowany jako pięć faz:

- 1. Faza przygotowania:** świadome lub podświadome wytłumaczenie problemów, które zainteresowały nas i obudziły naszą ciekawość.
- 2. Faza inkubacji lub dojrzewania:** pomysły i myśli przekraczają próg świadomego postrzegania. Często przygotowujemy niezwykle powiązania. Mamy uczucie, jakby ogrom myśli i pomysłów „mieszał nam się w głowie”, budował nowe i nieoczekiwane kombinacje. Jeszcze nie jest to świadome opracowanie problemu, to znaczy linearne i logiczne „przetwarzanie danych”.
- 3. Faza zrozumienia:** zwana pospolicie „doświadczeniem aha”. Poszczególne części układanki stopniowo zaczynają tworzyć obraz, a my rozpoznajemy strukturę.

- 4. Faza oceny:** zaczynamy się zastanawiać. Czy zyskane zrozumienie jest użyteczne? Czy wystarczy? Czy jest poważne, czy raczej utopijne i błędne? W tej fazie wzbierają znów zwątpienie i niepewność. Wewnętrzne mierniki wartości i nagromadzona wiedza ekspercka sprawiają, że pytamy, czy pomysł lub wynik rozmyślań jest rzeczywiście nowy.
- 5. Faza opracowania:** przełożenie rezultatów procesu kreatywnego wymaga zazwyczaj dużo czasu i wysiłku, który zazwyczaj nie wydaje się nam niczym kreatywnym. Dlatego dobrze, jeżeli dysponujemy zasobami rutyny w pracy, które ukształtują tę fazę efektywnie tak, aby kreatywność została możliwie jak najmniej zahamowana.

Często również używa się modelu trójfazowego. *Pierwsza* faza traktowana jest jako faza przygotowawcza. Obejmuje postawienie problemu oraz jego analizę, a także zbieranie informacji oraz różnego rodzaju impulsy i propozycje. W fazie *drugiej*, która określana jest jako faza intuicyjna, zachodzi tak zwana inkubacja („obieg” pomysłów i myśli) oraz iluminacja („oświecenie”, „doświadczenie aha”). W *trzeciej* fazie (krytycznej lub refleksyjnej) następuje weryfikacja powstałych pomysłów i wyników, jak i wybór rozwiązań najbardziej pasujących do problemu wyjściowego.

W przypadku wszystkich modeli wyjaśniających daje się założyć, że model nigdy nie odpowiada całkowicie rzeczywistości kreatywnego postępowania. Rozumienie modeli fazowych jako sformalizowanych kroków byłoby jak najbardziej niekreatywnym punktem wyjścia. Poszczególne fazy nachodzą na siebie tak, jak jest to tylko możliwe, a z późniejszych faz przeskakuje się podczas aktu kreatywnego do tych wcześniejszych. Poza tym zazwyczaj do przemyślenia mamy nie tylko jeden problem — o wiele częściej zachodzą w naszej świadomości czy podświadomości ciągłe procesy rozwiązywania problemów, które mogą — i tu przejawia się właśnie bogactwo i jakość kreatywności — w sposób niespodziewany wpływać na siebie. „Ciągła zmiana między świadomymi i podświadomymi procesami umożliwiana jest dzięki współistnieniu różnych warstw ludzkiej świadomości (pod-, przed- i świadomości).

Wszystkie te warstwy wpływają wciąż na nasze myślenie i postępowanie”⁷.

Od środka do celu

Wyzwolenie potencjałów

Jeżeli kreatywność oraz użycie technik kreatywnych zawsze będą oparte na bezpośrednim gospodarczym celu lub idącym dalej celu przedsiębiorstwa, wystarczy to na krótko. Dlatego w wielu przedsiębiorstwach próbuje się zakotwiczyć kreatywność świadomie jako część składową procesu produkcji. Jest to kreatywność, która zachęca do produkcji tylu nowych pomysłów, jak to tylko możliwe, także tych dalekich od bezpośredniego celu, które powstają dzięki wolnym skojarzeniom.

„Abyśmy mogli wyzwolić kreatywną energię, musimy odwrócić część uwagi od przewidywalnych celów, [...] aby badać otaczający nas świat dla nas samych”⁸, stwierdził psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. Z kolei wyobrażenie, że oprocentowaniem obrotów można sterować w bezpośredniej zależności od użytych technik kreatywności, nie tylko jest naiwne, ale i reprezentuje myślenie niekreatywne. Przedstawia kreatywność jako coś podlegającego regulacji — sprzeczność sama w sobie. Techniki kreatywne mogą przede wszystkim działać na trzy sposoby:

Po pierwsze, obalają mit, że tylko mała ilość wybrańców oraz geniuszy zdolna jest do kreatywnej wydajności. Tak dalece, że mogą otworzyć każdemu specyficzną drogę do własnej kreatywności.

Po drugie, mogą prowadzić do konkretnych rezultatów, które są czymś więcej, niż się oczekiwało, oraz wykraczają poza początkowy problem.

⁷ Knieß Michael, *Kreatives Arbeiten: Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung* (Praca kreatywna: metody i ćwiczenia na wzrost kreatywności), DTV-Beck, Monachium 1995, s. 11.

⁸ Csikszentmihalyi Mihaly, *Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden* (Kreatywność: jak robić rzeczy niemożliwe i przekraczać granice), Klett-Cotta, Stuttgart 1997, s. 492.

A po trzecie, mogą wyzwalać potencjał u pracowników, o którym wcześniej nikt nie wiedział, nawet sami zainteresowani.

Techniki kreatywności nie powodują cudów, które zmieniają nasz świat, ale mogą zmienić człowieka tak, że w nowy sposób przyjmie cuda naszego świata.

„Niewiedza jest podstawowym założeniem wiedzy”, powiedział grecki filozof Sokrates. Tezę tę można przetłumaczyć w oparciu o techniki kreatywności w życiu zawodowym w następujący sposób: kreatywność jest zdolnością do odkrywania związków i powiązań tam, gdzie ich do tej pory nie było.