

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

## Przyspieszony kurs kreatywności

Autorzy: Brian Clegg, Paul Birch

Tłumaczenie: Dawid Wietrzykowski

ISBN: 83-246-0037-X

Tytuł oryginału: [Crash Course in Creativity](#)  
(Crash Course Series)

Format: A5, stron: 336



### Szkoła obalania stereotypów i zakorzenionych przekonań

- 150 ćwiczeń na kreatywność
- Eureka na każdy dzień: skąd czerpać nowe pomysły
- Pięć filarów twórczego myślenia: kultura, techniki, rozwój osobisty, energia umysłu i zabawa

Najbardziej kreatywny jest umysł dziecka. Jednak dojrzewając, zapominamy o krainie czarów i godzimy się na to, co oferuje rzeczywistość. Dlaczego tak jest? Presja społeczna dławi w człowieku twórczy potencjał. Panuje przekonanie, że lepiej się nie wychylać. W szkole uczono nas, by podawać odpowiedzi podręcznikowe, a nie te, które sami moglibyśmy odkryć. Tymczasem ludzie wykorzystujący wrodzoną moc tworzenia są rzadkim i poszukiwanym gatunkiem przedsiębiorców, menedżerów i specjalistów.

Przyspieszony kurs kreatywności jest podzielony na 30 lekcji: po jednej na każdy tydzień nauki. Przygotuj się na naukę i jednocześnie zabawę. Trening twórczego myślenia nie jest uciążliwy ani żmudny. Autorzy książki, doświadczeni trenerzy i konsultanci, pokazują, jak postrzegać rzeczywistość w nowy, pełniejszy sposób.

- Docieranie do sedna spraw: rozkładanie trudnych problemów na czynniki pierwsze
- Ćwiczenie wyobraźni i abstrakcyjnego myślenia
- Twórcza komunikacja: spoglądanie na problemy oczami innych ludzi
- Szkoła myślenia przestrzennego
- Metody wybierania najlepszych pomysłów
- Techniki dopracowywania pomysłów
- Sposoby znajdowania alternatywnych rozwiązań

**Kreatywne myślenie jest warunkiem prosperowania,  
a ta książka – treningiem kreatywności**

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>11</b>
<b>1 Podstawy</b>	<b>13</b>
Dlaczego kreatywność	13
Twórczy zapłon	14
Kultura	17
Techniki	19
Rozwój osobisty	21
Energia umysłu	29
Zabawa	34
Start	35
<b>2 Plan działania</b>	<b>37</b>
Wstęp do kursu	37
Lista kontrolna	38
<b>3 Kurs</b>	<b>45</b>
Lekcja 1. Przystawka	46
1.1 Ćwiczenie/technika: ankieta umysłu	47
1.2 Technika: węzły	48
1.3 Ćwiczenie/technika: losowe zdjęcie	49
1.4 Ćwiczenie: koło ratunkowe	51
1.5 Technika: jak stracić pracę	53

Lekcja 2.	Poznanie siebie — rozluźnianie nowej grupy	55
2.1	Technika: oto mój przyjaciel	56
2.2	Technika: Wieża Babel	57
2.3	Ćwiczenie: zagadki	58
2.4	Technika: podążaj za liderem	59
2.5	Technika: prawda i fałsz	61
Lekcja 3.	Wyjaśnianie problemu — co masz zamiar zrobić?	62
3.1	Ćwiczenie/technika: kompas	63
3.2	Technika: mapa przeszkód	65
3.3	Ćwiczenie: woda w wino	67
3.4	Technika: cel	69
3.5	Ćwiczenie/technika: partie i przerwy	71
Lekcja 4.	Podważanie założeń — zmiana podejścia do problemu w celu lepszego zrozumienia jego istoty	73
4.1	Ćwiczenie/technika: nic nie rób	74
4.2	Technika: perspektywy	76
4.3	Ćwiczenie: dookoła świata	78
4.4	Technika: skrawki czasu	80
4.5	Ćwiczenie: kwestionuj wszystko	81
Lekcja 5.	Dobre wibracje — pozytywne myślenie	82
5.1	Ćwiczenie/technika: zmienione stany	83
5.2	Technika: tak!	85
5.3	Technika: krąg energii	86
5.4	Ćwiczenie: turniej barowy	88
5.5	Technika: podnieś mnie	89
Lekcja 6.	Definiowanie problemu — różne przekroje	90
6.1	Ćwiczenie/technika: perfekcja	91
6.2	Technika: przekształcenie	93
6.3	Ćwiczenie/technika: uniwersalne wieszaki	94
6.4	Technika: kapiel w błocie	96
6.5	Ćwiczenie: jazda w dół	97
Lekcja 7.	Przyrost kreatywności — techniki stopniowych zmian	99
7.1	Ćwiczenie/technika: łańcuch poziomów	100
7.2	Ćwiczenie/technika: samochód i kozy	102
7.3	Technika: atrybuty	104
7.4	Ćwiczenie/technika: znaleziona historia	106
7.5	Ćwiczenie/technika: techniczna twórczość	108

Lekcja 8. Zniekształcenie — techniki generacji pomysłów modyfikujące istotę problemu	110
8.1 Technika: kwestionowanie założeń	111
8.2 Ćwiczenie/technika: zniekształcenie	113
8.3 Ćwiczenie: urodzinowa bonanza	115
8.4 Technika: odwrócenie	116
8.5 Technika: liczy się rozmiar	118
Lekcja 9. Czysta energia — zastrzyk mocy	120
9.1 Technika: łyżeczka i sznurek	121
9.2 Technika: na barana	123
9.3 Ćwiczenie: zdobądź inne życie	124
9.4 Technika: usiądź mi na kolanie	125
9.5 Technika: wyścig spinaczy	126
Lekcja 10. Szukanie wiedzy — budowa osobistej bazy wiedzy pokarmem dla kreatywności	127
10.1 Technika: zdarta płyta kompaktowa	128
10.2 Ćwiczenie: wrażenie i wrażliwość	130
10.3 Ćwiczenie/technika: mała czarna książeczka	131
10.4 Ćwiczenie: wszystko, co się świeci	133
10.5 Ćwiczenie: zaprogramowana myśl	135
Lekcja 11. Postrzeganie rozwiązań z innej perspektywy	137
11.1 Technika: fantazja	138
11.2 Technika: cudzy punkt widzenia	140
11.3 Ćwiczenie: śmiech to zdrowie	142
11.4 Technika: metafora	143
11.5 Ćwiczenie: nie ma czasu na czytanie	145
Lekcja 12. Gwałtowny impuls — przypadkowe bodźce dla nowego punktu wyjścia	147
12.1 Technika: losowe słowo	148
12.2 Ćwiczenie/technika: ciekawa strona	149
12.3 Technika: znalezione przedmioty	151
12.4 Technika: cytaty	153
12.5 Ćwiczenie: doskonały błąd	155
Lekcja 13. Poszukiwanie na innym obszarze — wyjście poza to, co oczywiste	156
13.1 Technika: kradzież	157
13.2 Ćwiczenie/technika: wgląd do wewnątrz	158
13.3 Technika: zły dżin	160
13.4 Ćwiczenie: szkolne odurzenie	161
13.5 Technika: morfologia	162

Lekcja 14. Czysta zabawa — rozweselacze	163
14.1 Technika: rząd oczu	164
14.2 Technika: jestem i znam	165
14.3 Technika: przeróbka	166
14.4 Technika: wyścig z przeszkodami	168
14.5 Technika: olbrzymy, czarownice i krasnoludy	170
Lekcja 15. Podział — techniki, które dzielą problem na części składowe	171
15.1 Technika: składniki	172
15.2 Technika: substytut	174
15.3 Ćwiczenie: odmienne poglądy	175
15.4 Technika: to już było	177
15.5 Ćwiczenie/technika: długi podział	179
Lekcja 16. Wrażliwość — generowanie pomysłów przy użyciu stymulacji prawej części mózgu	181
16.1 Ćwiczenie/technika: zgraj się z muzyką	182
16.2 Ćwiczenie/technika: bazgroły Leonarda da Vinci	184
16.3 Technika: dotknij mnie, poczuj mnie	186
16.4 Technika: rysunek	188
16.5 Technika: karmnik	189
Lekcja 17. Naturalny wkład — wykorzystanie zdobyczy natury i nauki jako narzędzi do generowania pomysłów	190
17.1 Technika: granice	191
17.2 Ćwiczenie: przekrój liścia	192
17.3 Technika: ciotka grawitacja	194
17.4 Ćwiczenie: dreszczyk emocji	196
17.5 Technika: to naturalne	198
Lekcja 18. Tak powstają wspomnienia — techniki pamięciowe	199
18.1 Technika: skrajności	200
18.2 Technika: łańcuchy historii	202
18.3 Technika: notki i nutki	204
18.4 Ćwiczenie/technika: liczbowe rymowanki	205
18.5 Ćwiczenie: hart ducha	207
Lekcja 19. Dziwne interpretacje — jak zamienić nieporozumienie w pomysł	208
19.1 Technika: to głupie	209
19.2 Ćwiczenie: płaszcz i szpada	211
19.3 Technika: między słowami	213
19.4 Technika: oni prowadzą	215
19.5 Ćwiczenie: karuzela wiedzy	217

Lekcja 20. Twórcza komunikacja — bodźce dla nowych perspektyw pochodzące z wymuszania różnych sposobów komunikacji	218
20.1 Technika: w ciemnościach	219
20.2 Technika: końcowe odliczanie	221
20.3 Technika: kup mnie	223
20.4 Technika: urodziny na ślepo	224
20.5 Technika: klocki Lego	225
Lekcja 21. W zgodzie z naturą — kreatywność stymulowana technikami związanymi ze środowiskiem	227
21.1 Ćwiczenie/technika: coś zupełnie innego	228
21.2 Technika: podświadoma kreatywność	229
21.3 Ćwiczenie/technika: galeria sztuki	231
21.4 Technika: teoria gry	232
21.5 Technika: migawki	233
Lekcja 22. Myślenie przestrzenne — grupowe sesje na temat wykorzystywania prawej części mózgu	234
22.1 Ćwiczenie/technika: magiczny tunel	235
22.2 Technika: kajdanki	237
22.3 Ćwiczenie: szybki rysunek	239
22.4 Technika: wieża	240
22.5 Technika: szybowanie	241
Lekcja 23. Techniki wyboru — który pomysł jest najlepszy	242
23.1 Technika: oferta 100-złotowa	243
23.2 Technika: analiza SWOT	244
23.3 Ćwiczenie: zyski materialne	245
23.4 Ćwiczenie/technika: prosta ocena	247
23.5 Ćwiczenie/technika: złożona ocena	249
Lekcja 24. Zmiana dynamiki grupy — więcej energii i zabawy	251
24.1 Ćwiczenie/technika: jesteś zwierzęciem	252
24.2 Technika: wybuch energii	253
24.3 Technika: na kwadracie	254
24.4 Technika: latający dywan	255
24.5 Technika: wszyscy równi	256
Lekcja 25. Techniki udoskonalania — dopracowywanie pomysłów	257
25.1 Technika: drogowskazy	258
25.2 Technika: znaki ostrzegawcze	259
25.3 Ćwiczenie: zaklinacz koni	261
25.4 Technika: alternatywne rozwiązanie	262
25.5 Ćwiczenie/technika: udziałowcy	264

Lekcja 26. Rozbudowa wiedzy	
— dodatkowe techniki zarządzania własną wiedzą	265
26.1 Ćwiczenie: za szklanym ekranem	266
26.2 Ćwiczenie/technika: magia kategorii	267
26.3 Ćwiczenie: praktyka i teoria	269
26.4 Ćwiczenie: w poszukiwaniu faktów	271
26.5 Ćwiczenie: segregacja papieru	273
Lekcja 27. Zasady gry — logiczne ćwiczenia wyzwaniem dla umysłu	275
27.1 Ćwiczenie: zapasowy kwadrat	276
27.2 Technika: łowienie kontraktów	278
27.3 Ćwiczenie/technika: „I”	279
27.4 Technika: regulacja reguł	280
27.5 Ćwiczenie/technika: wyścig demonów	281
Lekcja 28. Wdrażanie — techniki przyspieszające implementację	283
28.1 Technika: plan sprzedaży	284
28.2 Technika: plan wdrożenia	286
28.3 Ćwiczenie: czas na opowieść	287
28.4 Ćwiczenie/technika: pierwsza dziesiątka	288
28.5 Ćwiczenie: gryzmoły	290
Lekcja 29. Praca zespołowa — więcej ćwiczeń zmuszających grupę do korzystania z prawej półkuli mózgu	291
29.1 Technika: niewłaściwy rysunek	292
29.2 Technika: abstrakcyjny rysunek	293
29.3 Ćwiczenie/technika: reklama z piekła rodem	294
29.4 Technika: podaj wiadro	296
29.5 Technika: abecadło	297
Lekcja 30. Gimnastyka umysłu — ćwiczenia kreatywności osobistej	298
30.1 Ćwiczenie: metaforycznie rzecz ujmując	299
30.2 Ćwiczenie: świadomość holistyczna	301
30.3 Ćwiczenie: na krawędzi	302
30.4 Ćwiczenie: niewłaściwy wzorec	303
30.5 Ćwiczenie: wytężona koncentracja	305
<b>4 Przegląd</b>	<b>307</b>
Podsumowanie	307
Lista publikacji	308

<b>Dodatek</b>	<b>311</b>
Słowa losowe	311
Osoby dla techniki „Cudzy punkt widzenia”	313
Techniki z wysokim współczynnikiem kultury	314
Techniki z wysokim współczynnikiem techniki	315
Techniki z wysokim współczynnikiem rozwoju osobistego	316
Techniki z wysokim współczynnikiem energii umysłu	318
Techniki z wysokim współczynnikiem zabawy	318
Techniki dostosowane do etapu 1. — zrozumienie problemu	319
Techniki dostosowane do etapu 2. — generowanie pomysłów	320
Techniki dostosowane do etapu 3. — wybór i udoskonalanie	321
Techniki dostosowane do etapu 4. — planowanie sprzedaży i implementacja	321
<b>Skorowidz</b>	<b>323</b>



# 1

# Podstawy

## DLACZEGO KREATYWNOŚĆ

### Kreatywność albo nic

W zależności od punktu widzenia prognozy na prowadzenie interesu mogą być przerażające lub porywające. Kiedyś prowadzenie interesu było jak podróż pociągiem — od jednej stacji do drugiej zgodnie z rozkładem jazdy. Obecnie bardziej przypomina szaloną przejażdżkę kolejką w wesołym miasteczku. Nigdy przedtem nie było takiej presji. Presji konkurencji, która powstała wraz z pojawieniem się na rynku coraz większej liczby nowych idei i firm. Presji finansowej, jako że klient żąda więcej za mniej. Presji związanej z obsługą klienta, gdyż ci nieznoszą chęć być dobrze obsłużeni przy jak najmniejszym nakładzie z własnej strony. Presji czasu, bowiem rozwój technologii skraca wszystko, od procesu komunikacyjnego do cyklu produkcyjnego.

Jest tylko jedno wyjście. Kreatywność. Nie dziwi stwierdzenie, że bez twórczego podejścia tylko niektóre z istniejących dziś firm będą się nadal liczyć za kilka lat. Liczą się zmiany, a innowacja jest podstawowym wymogiem, aby w zmieniającym się otoczeniu utrzymać się na powierzchni. Pozbawieni kreatywności będziecie próbować rozwiązywać problemy w przestarzały sposób. Już nie wystarcza radość z tego, co się ma. Otoczenie zmienia się na naszych oczach, a konkurencja się umacnia. W międzyczasie Ty stoisz w miejscu, oferując przestarzałe produkty i usługi. Twórcze myślenie to nie pomocny atrybut — to warunek przetrwania.

## **Czy można się tym zarazić od książki?**

Każdy interes wymaga kreatywności, ale inną kwestią jest podjęcie działań w kierunku jej osiągnięcia. Najłatwiej byłoby zatrudnić ludzi kreatywnych. Owszem, to nie jest zły pomysł. Prawda jest jednak taka, że w każdym człowieku drzemią niemal nieprzebrane pokłady kreatywności, ale rzadko kto w pełni z nich korzysta.

Powodów jest wiele. Być może pora dnia jest nieodpowiednia. Pracownicy mogą być zmęczeni, podenerwowani lub znudzeni bądź — co gorsza — ich potencjał twórczy był dotąd tłumiony. Aby przetrwać w grupie społecznej, czasami lepiej jest się nie wyróżniać. Również w szkole nasza kreatywność jest ograniczana — nauczyciele nie wymagają od nas twórczości, lecz określonej odpowiedzi. Nie ma w tym nic złego, jednak może być przeszkodą, gdy potrzebujesz kreatywności.

Ta książka nie jest magiczną różdżką z napisem „innovacja”. Może jednak uwolnić część naturalnego zmysłu twórczego, tłumionego przez nawyki i brak energii. Kurs składa się z serii krótkich ćwiczeń i technik zaprojektowanych tak, aby Czytelnik pozbył się ograniczeń i był zmuszony do zmiany sposobu myślenia. Techniki same w sobie nie są twórcze — maszyna do pisania czy edytor tekstu same nie napiszą powieści, są jednak skutecznymi narzędziami uwalniającymi zdławione pokłady kreatywności.

# **TWÓRCZY ZAPŁON**

## **Cóż to takiego**

Czasami czujemy, że czegoś nam naprawdę potrzeba, nie wiedząc jednak, co to właściwie jest. Tak właśnie jest z kreatywnością. Problem w tym, że jest to termin o wielu znaczeniach. Istnieje kreatywność artystyczna polegająca na tworzeniu unikalnej książki, obrazu lub muzyki. Jest kreatywność wynalazcy, jak u Archimedesza wyskakującego z wanny z okrzykiem „Eureka!” na ustach, czy towarzysząca wynalezieniu nowego produktu. Jest też kreatywność humoru, szczególnie istotna, gdyż wymaga spojrzenia na świat w inny sposób, a to jest dla twórczego podejścia niezbędne.

Prawdą jest, że większa część kreatywności biznesowej skupia się na drugim z wymienionych rodzajów. Szukamy bowiem rozwiązania dla problemu biznesowego lub poszukujemy nowej idei, produktu czy usługi. W rzeczywistości jednak każdy akt twórczy łączy w sobie wszystkie trzy rodzaje. Aby być naprawdę nowatorskim, prawdopodobnie trzeba wykazać elementy kreatywności

artystycznej zarówno w estetyce planu biznesowego, jak i w stylu projektu. Natomiast aby być skutecznie twórczym, zazwyczaj trzeba wykazać odrobinę humoru. Jeśli jest to dla Ciebie problem, zadaj sobie pytanie: co złego jest w dobrej zabawie podczas pracy?

## Co powstrzymuje kreatywność

Twórcze zapędy u innych łatwiej jest powstrzymać niż rozwijać. Robimy to nieustannie. Wspominaliśmy już o ograniczeniach społecznych i edukacyjnych, które nikogo nie dziwią. Bardzo twórcze spojrzenie na świat wykazują małe dzieci. Nie są one ograniczone nawykami lub sposobem nauczania. Nie są jednak przygotowane na niebezpieczeństwa, na które są narażone. Część kreatywności tłumi się w nas, aby nas chronić. Jednak kiedy rozwiązujemy problem biznesowy, znajdujemy się w bezpiecznym środowisku, możemy więc pozwolić sobie na wirtualne ryzyko, a tak naprawdę musimy je ponieść, jeśli chcemy stworzyć coś świeżego i wyjątkowego.

System edukacyjny piętnuje przejawy kreatywności, ponieważ daje ona wyniki odwrotne do zamierzonych. Proces edukacyjny jest niestety zaprojektowany głównie po to, aby uczniowie zdali egzaminy. To z kolei oznacza zmuszanie uczniów do spełniania wymagań egzaminatorów. Nie liczy się odpowiedź oryginalna czy kreatywna, lecz konkretna, ta właściwa, zapisana na arkuszu odpowiedzi. W życiu jednak nie o to chodzi. Każdy problem czy wymaganie posiada wiele możliwych rozwiązań. Kiedy wymaga się od nas kreatywności, powodem jest to, że oczywiste rozwiązanie nie wystarcza — ktoś już je wykorzystał, wypróbował, potrzeba czegoś nowego i oryginalnego.

Jeśli bycie twórczym oznacza podejmowanie ryzyka, wygłupianie się (większość przełomowych pomysłów na początku wydawała się szalona) i doznawanie porażek, pojawia się inny kłopot. Te cechy nie są mile widziane. Sami często ich nie lubimy. Kultura korporacyjna zazwyczaj nie toleruje porażki, błąd można popełnić tylko raz. Nawet konstruktywne metody, takie jak kompleksowe zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management* — TQM), mają swoje wady, ponieważ zakłada się w nich, iż niepowodzenie jest zawsze złe. Tymczasem jest tylko jeden sposób, aby być naprawdę oryginalnym: odrzucić ograniczenia i próbować. Nieraz poniesiesz porażkę, lecz nie przejmuj się tym, gdyż człowiek uczy się na błędach. Tylko w ten sposób można osiągnąć najwyższy twórczy poziom. Najszybszym sposobem na podniesienie tego poziomu jest odsunięcie na bok pragmatyzmu, to on bowiem niszczy świeże idee. Kreatywny zespół oznacza, że żaden z jego członków nie obawia się, iż prezentując pozornie głupi pomysł, zostanie wyśmiany.

Jakby tego było mało, istnieje jeszcze inne niebezpieczeństwo: syndrom eksperta. Kultura ekspertów rozwija się. Ekspertyza jest jednym z głównych towarów na sprzedaż. Może jednak być groźna w odniesieniu do kreatywności. Ekspertyza

to wiedza o tym, jak było przedtem. Choć najlepsi eksperci potrafią elastycznie dostosować się do nowej sytuacji, to ekspertyza często oznacza klapki na oczach w obcowaniu z tym, co nowe. Eksperci znakomicie wiedzą, co *nie* jest możliwe. Jeśli chcemy innowacji, kreatywności, powinniśmy poszukiwać poza środowiskiem ściśle związanym z danym projektem lub działalnością. Nie oznacza to rezygnacji z usług ekspertów, a jedynie rozszerzenie zakresu naszego wkładu.

## **Kurs pięciu elementów**

Od lat czterdziestych ubiegłego stulecia starannie badano kreatywność i możliwości jej rozwijania. Ogólnie można powiedzieć, że istnieje pięć sposobów na jej wspieranie, zarówno w przypadku jednostek, jak i organizacji.

Te pięć ścieżek do twórczego myślenia to kultura, techniki, rozwój osobisty, energia umysłu i zabawa.

Branie pod uwagę kultury — czy to w ogóle społeczeństwa, czy też w organizacji, której jesteście częścią — jest istotne, ponieważ łatwo w niej stłamsić kreatywność. Aspekt kulturowy będzie pojawiał się w niniejszej publikacji najrzadziej, jako że zmiany na tym polu są kwestią obszerniejszą niż sama twórczość i zazwyczaj traktowane są oddzielnie.

Techniki to mechanizmy, które powstały, aby pomóc nam w pełni czerpać z naszej wrodzonej kreatywności. Nie są nową koncepcją. Leonardo da Vinci korzystał z udokumentowanej techniki stymulowania nowych pomysłów (rysował na kartce papieru z zamkniętymi oczami, a następnie powstałe w ten sposób bażgroły zmieniał w obraz prowokujący nowe idee). Jednak większość używanych obecnie technik powstało w dwudziestym wieku i ma na celu uwolnienie umysłu oraz zachęcanie do tworzenia nowych koncepcji.

Umieszczenie na tej liście energii umysłu nie jest diagnozą psychiatryczną, lecz raczej stwierdzeniem, iż otoczenie i nastrój również mają wpływ na naszą twórczość i łatwość przepływu idei.

Rozwój osobisty jest istotny dlatego, że twórczego podejścia nie zawsze można się nauczyć, można je jednak ćwiczyć i rozwijać. Łatwość w przyswajaniu wiedzy i zdolności pamięciowe pomagają w budowie bazy dla nowych pomysłów. Ćwiczenie nowych skojarzeń ułatwia zaś powstawanie oryginalnych koncepcji w przyszłości.

Jest też zabawa, nierozzerwalnie związana z kreatywnością. Nie jest możliwe, aby tworzyć i nie bawić się tym. Podejście do pracy z uśmiechem zawsze stymuluje myśl twórczą. To sprowadza nas do punktu wyjścia, jako że często w miejscu pracy zabawa jest niedopuszczalna, a działalność firmy traktuje się poważnie. Kreatywność powinna jednak oznaczać dobrą zabawę przy jednoczesnym otrzymywaniu poważnych rezultatów.

Zanim rozpoczniemy właściwy kurs, zatrzymajmy się chwilę przy każdym z tych aspektów.

# KULTURA

## Daj im narzędzia...

Łatwo dać się zwięść myśleniu, iż wystarczy dostarczyć komuś narzędzia wspomagające kreatywność i czekać ze spokojem na świetne pomysły. W praktyce jednak mechanizm ten jest bardziej skomplikowany. Pokazaliśmy już, że uwarunkowania społeczne działają przeciwko nowatorstwu. Kultura społeczna rozwinęła się częściowo po to, aby zaoferować nam bezpieczeństwo w okolicznościach, w których nowatorstwo może być niebezpieczne. Przejście nad tym czynnikiem do porządku dziennego jest częścią wspierania kreatywności poprzez świadomość kulturowych ograniczeń, w większości organizacji nie stanowi jednak kluczowego problemu.

Aspekt kulturowy stwarza trudności z powodu silnego powiązania kreatywności z niepowodzeniem. Aby być nowatorskim, należy przygotować się na porażkę. Nie chodzi tu o to, że błędy są mile widziane, tylko o to, że przy każdym twórczym przedsięwzięciu istnieje ryzyko. Bez względu na to, jak dobrze będzie kontrolowane i minimalizowane, niepowodzenia będą się zdarzać.

Jeśli potrafimy wynosić naukę z popełnionych błędów i podnieść się po nich, rezultatem będzie skuteczna kreatywność. Richard Feynman, znakomity fizyk XX wieku, powiedział: „Aby powstawały skuteczne pomysły na pracę, staram się odnosić porażki tak szybko, jak to tylko możliwe”. Zbyt często jednak kultura organizacji i biznesu odbiera porażkę jako coś ekstremalnie niebezpiecznego. Popularniejszym cytatem mogłoby być zatem ostrzeżenie: „Zawieź raz i jesteś w tarapatkach, zawieź ponownie i wylatujesz”.

Taka reakcja na niepowodzenie, które jest nieuchronnym skutkiem procesu twórczego, ma zgubny wpływ na rozwój innowacyjnych myśli. Nikt nie proponuje nowych rozwiązań, jeśli wie, że w przypadku niepowodzenia znajdzie się pod ostrzałem (oby była to tylko przenośnia). Nieumiejętność dostrzeżenia niszczącego wpływu aspektu kulturowego w procesie twórczym jest najczęstszą przyczyną niepowodzeń w rozwijaniu kreatywności organizacyjnej.

## Zacznij od góry

Zmiany kulturowe (konieczne w większości organizacji) są praktycznie niemożliwe bez wyraźnego poparcia górnych struktur organizacji. Dopóki dyrektorzy i prezesi nie nabiorą właściwego dystansu do niepowodzeń pracowników, nikt nie uwierzy w ich rzeczywiste wsparcie dla innowacyjnej myśli.

Zmiany kulturowe muszą być widoczne. Kadra zarządzająca ma obowiązek poświęcić swój czas i dołożyć wszelkich starań, aby doszły one do skutku. Nie można tego osiągnąć samymi słowami. Przy braku wsparcia „z góry”, podejmowanie jakichkolwiek działań mających na celu podwyższenie poziomu kreatywności w organizacji na nic się nie zda.

## **Kwestia zaufania i wymiany informacji**

Kluczowe czynniki w tworzeniu kultury wspierającej kreatywność to zaufanie i wymiana informacji. Aby można było podejmować właściwe działania i odpowiednie ryzyko, kadra zarządzająca musi ufać swoim pracownikom. Personel również musi ufać przełożonym, w przeciwnym przypadku strach o utratę posady powstrzyma kreatywność i zmiany. Lekcję na temat wspierania twórczości można znaleźć w podręczniku procedur amerykańskiej firmy handlowej Nordstrom:

*W każdej sytuacji używaj własnej, starannej oceny.  
Innych zasad nie ma.*

Zaufanie wynikające z powyższego stwierdzenia otwiera furtkę dla kreatywności. Pod warunkiem że to piękne przykazanie ma zastosowanie w praktyce.

Równie ważna podczas rozwijania kreatywności jest wymiana informacji. Bez niej nie ma zaufania w firmie. Przekazywanie pomysłów na odpowiednich szczeblach firmy powinno być proste. Uzyskanie informacji o potencjalnych kosztach podejmowanych działań również nie powinno stanowić problemu. Powinna istnieć możliwość przeprowadzenia badań, na przykład w intranecie, w celu uzyskania poparcia dla nowego pomysłu. Zbyt swobodna komunikacja będzie jednak pozbawiona zaufania, więc nie może mieć miejsca. Podobne działania zostaną uznane za stratę czasu, zbędną zabawę lub za wykraczające poza zakres obowiązków.

## **Przestrzeń osobista**

Aby sprawdzić, czy w firmie zaszły jakiegokolwiek zmiany i czy istnieje w niej wzajemne zaufanie, warto zezwolić pracownikom na pracę nad indywidualnym projektem — na przykład przez pół dnia w tygodniu. Niech będzie to cokolwiek, czego zażyczy sobie pracodawca, pod warunkiem że firma będzie faktycznie zainteresowana rezultatem końcowym. Może wydawać się, że pół dnia pracy cennego pracownika to marnowanie czasu, w praktyce jednak korzyści są olbrzymie.

„Przestrzeń osobista” daje każdemu czas na bycie kreatywnym, na odcięcie się od codziennej presji. Korzyści, jakich dozna organizacja w dłuższej perspektywie czasowej, znacznie przewyższają pozorną stratę cennych godzin pracy. Nie ma lepszego sposobu na zilustrowanie rzeczywistego zaufania panującego w firmie. Część pracowników świetnie poradzi sobie z tego typu zadaniem, inni mogą mieć trudności. Niektórzy, aby efektywnie wykorzystać ten czas, będą potrzebować pomocy. Jednak każdy, od szefa począwszy, a na sprzątacze skończywszy, dzięki takiemu podejściu przyniesie korzyści dla siebie i dla firmy.

# TECHNIKI

## Dlaczego techniki

Najwięksi wrodzy myśli twórczej to brak inspiracji i klapki na oczach. Nieumiejętność odnalezienia nowej ścieżki wynika z rutyny bądź z braku wizji. Idea techniki kreatywności polega na zejściu z dobrze wydeptanej ścieżki, przyjęciu innego punktu widzenia, zmuszeniu Cię do zrobienia czegoś, czego nie masz w zwyczaju. To może być niewygodne, jednak jest to jedyny sposób na osiągnięcie celu.

Dlatego właśnie coś tak pozornie mechanicznego i nieistotnego jak technika może mieć tak zadziwiające rezultaty. To nie techniki są kreatywne, Ty jesteś. Ich największe zalety to wytyczanie nowego punktu wyjścia, umożliwienie Ci czynienia nowych skojarzeń, pomoc w odświeżeniu perspektywy i oryginalność.

## Skojarzenia

Wiele z opisywanych tu technik wymaga skojarzeń i odniesienia ich na powrót do problemu czy wymogu. Poniżej przedstawiono wyjaśnienie tego procesu.

W pewien sposób to jest właśnie najtrudniejszy aspekt kreatywności, choć nie jest aż tak trudny, jak mogłoby się wydawać. To w tym miejscu przechodzimy od mechanicznej techniki do prawdziwej kreatywności. Ta część procesu w znacznej mierze polega na doświadczeniu. Im więcej praktyki, tym łatwiejszy się on staje. To dlatego właśnie zalecamy, żebyś jak najczęściej korzystał z ćwiczeń przedstawionych w niniejszej książce, bez względu na to, czy dany problem Cię dotyczy. Jest to szczególnie istotne, jeśli dziedzina kreatywności jest dla Ciebie czymś nowym.

Założmy, że próbujesz ulepszyć nowy wyrób cukierniczy. Po użyciu techniki kreatywności wygenerowane zostały następujące skojarzenia:

Wąsy, obroża, futro, łapy, myśliwy, zmierzch, myszy, zabójca, przytulanka, zabawa, ciepły, przyjazny, trzymający się na uboczu, niezależny, leniwy, aktywny, zły, mruczenie, syczenie, pazury, zęby.

Jeśli nie jest to oczywiste, użyliśmy techniki, za pomocą której przypadkowe słowo, w tym przypadku *kot*, generuje nowe punkty wyjściowe.

Przy rozwijaniu produktów istnieje opcja wstawienia fazy pośredniej w procesie tłumaczenia przejścia od skojarzenia do pomysłu. Jest nią opis nieistniejącego produktu pod względem skojarzenia. W tym przypadku szukamy **jakichś wyrobów cukierniczych lub wyrobów cukierniczych z czymś**. Na przykład:

Przytulnych wyrobów cukierniczych  
Zabójczych wyrobów cukierniczych  
Przyjaznych wyrobów cukierniczych  
Wyrobów cukierniczych z wąsami  
Aktywnych wyrobów cukierniczych

Czasami podczas czytania takiej listy od razu pojawiać się będą pomysły na znaczenie danej frazy. Drugim etapem jest dokładniejszy opis. Na przykład „Wyroby cukiernicze z wąsami” przywiodły nam na myśl stare wyroby cukiernicze. To z kolei sprawiło, że pomyśleliśmy o bardziej dojrzałych wyrobach cukierniczych. Skojarzenia idą dalej w dwóch kierunkach — wyroby cukiernicze dla bardziej dojrzałych klientów lub wyroby cukiernicze o dojrzałszym, pełnym smaku.

Być może przyszły Ci do głowy własne pomysły. Być może nasze idee nie wydały Ci się wcale takie udane. Nie jest to w gruncie rzeczy istotne. Ważne jest, że sam proces jest jasny. Można go wykorzystać wszędzie tam, gdzie istnieje możliwość opisu problemu w postaci zdania, do którego można wstawić szereg słów.

Jeśli nie jest to możliwe, od skojarzeń do pomysłów należy przejść w sposób bardziej bezpośredni. Załóżmy, że używamy tych samych słów, ale próbujemy rozwiązać problem niskiej frekwencji w fabryce. Trudniej stworzyć frazy, musimy więc być bardziej bezpośredni.

Jedno ze słów z naszej listy — „myśliwy” — poddaje nam pomysł urzędzenia swoistego polowania na osoby obniżające frekwencję w pracy. Być może nie dosłownie, jednak warto wykorzystać go do stworzenia programu eliminującego takich ludzi. Obroża to kontrola, dociekanie przyczyn problemów z obecnością — rozmowy z pracownikami opuszczającymi dni pracy, żądanie zwolnień lekarskich itp. Zabawa przywodzi na myśl przekształcenie zakładu pracy w miejsce ciekawsze, zabawniejsze, aby pracownicy nie czuli potrzeby omijania go. Niezależność wygenerowała koncepcję stworzenia małych grup pracowników odpowiedzialnych za własne wyniki, bez względu na obecność. Widać już, jak to działa. Powyższe pomysły są jeszcze surowe, to normalne na tym etapie procesu. Potraktuj je jak delikatne pędy, wymagające troski i uwagi. Jeśli nadepniesz na nie zbyt wcześnie (poprzez pochopną ocenę), zabijesz je.

## **Pomysły to nie wszystko — plan działania**

Niebezpieczne dla technik może być założenie, że wszystko, czego potrzeba do bycia kreatywnym, to nieprzebrana liczba nowych pomysłów. Jednak historia udowadnia, iż nie wszystkie świetne pomysły sprawdziły się w praktyce, nie były więc kreatywne. Z tego powodu konieczne jest dopasowanie ich do prostego planu działania, który zapewni zastosowanie Twoich idei w przyszłości.



Powstawanie skutecznego pomysłu obejmuje cztery etapy. Pierwszy to zrozumienie istoty problemu. Jeśli pospieszysz się z pomysłami, możesz próbować rozwiązać nie ten problem, co trzeba,. Upewniając się najpierw, że wiemy, na czym problem polega, zaoszczędzimy później wiele czasu i wysiłku.

Drugi etap to powstawanie pomysłów. Mimo że to najbardziej widoczny i „chwalebny” aspekt kreatywności, może zostać pominięty.

Trzecim etapem jest wybór powstałych pomysłów i udoskonalenie przynajmniej jednego z nich. To etap szczególnie ważny, jako że nawet najlepsze pomysły początkowo wymagają dopracowania.

Ostatni etap to przygotowanie do sprzedaży i wdrożenia pomysłu. Nie musi się on wiązać z wielkimi staraniami, należy się jednak upewnić, jakie są główne założenia w sprzedaży pomysłu, jak je zrealizować i jakie korzyści wynikną z procesu implementacji. Warto także ustalić, jakie zasoby i środki, którymi dysponujemy w przypadku pojawienia się problemów, są wymagane. To proste przygotowanie jest konieczne. Łatwo zapomnieć o nim, zbyt ekscytując się znakomitym z pozoru pomysłem.

Przygotowanie powyższego planu działania nie powinno przebiegać zbyt długo ani rygorystycznie — to raczej sposób upewnienia się, że podjęto właściwe działania zwiększające do maksimum szanse powodzenia pomysłu.

## ROZWÓJ OSOBISTY

Najważniejszym organem człowieka jest mózg, jednak nie wyposażono nas w instrukcję obsługi i nie wyszkolono, jak go wykorzystywać. To jeden z największych braków w naszej edukacji — po prostu takiego treningu nie uwzględniono w rozkładzie materiału. Nikt nie wykorzystuje w pełni możliwości swojego mózgu. Kurs ten ma częściowo na celu rozwój umysłu — od technik pamięciowych do przyswajania wiedzy.

### Poznaj swój mózg

Aby skuteczniej wykorzystywać swój mózg, nie musisz o nim wiele wiedzieć, choć odrobina takiej wiedzy nie zaszkodzi. Ekscytujemy się fenomenem mózgu ze względu na liczby. Podstawowy model przedstawia mózg jako zestaw prostych przełączników, neuronów, które tak jak bity komputera mogą przyjąć jedną z dwóch wartości. Jednak biorąc pod uwagę to, że mózg składa się z 10 miliardów neuronów, z których każdy może współpracować z tysiącami innych, liczba kombinacji jest oszałamiająca. Wypustki łączące neurony tworzą 150 000 kilometrów połączeń.

Biorąc pod uwagę zakres możliwości mózgu, nie ma wątpliwości, że nie jest on w pełni wykorzystywany, pomimo ogromnej złożoności zadań, które wykonuje. Niektórzy twierdzą, że korzystamy z 10% jego możliwości, inni że wykorzystujemy jedynie 0,1%. Jedno jest pewne — stać nas na więcej.

Może się wydawać, że określona część mózgu odpowiada za poszczególne zadanie. Takie też było powszechne przekonanie przez wiele lat. Nie jest to niestety takie proste. Nawet podstawowa funkcja może spowodować aktywność w wielu obszarach mózgu. Przez długi czas przekonywano, że lewa i prawa półkula mózgu pracują w zupełnie odmienny sposób. Lewa to strona opanowana, odpowiadająca za logiczne myślenie, języki i matematykę. Sposób jej działania jest sekwencyjny, krokowy. Prawa zaś to strona twórcza, artystyczna. Jej podejście jest bardziej analogiczne, globalne, stąd łatwiej radzi sobie z wizualnym obrazowaniem i rozpoznawaniem wzorców. Prawa półkula jest twórcza, a lewa przyziemna, praktyczna.

Obecnie teorię tę poddaje się jednak w wątpliwość, choć pozostawia ona wartościowe dziedzictwo. Mózg z pewnością dzieli się na dwa tryby operacyjne, nawet jeśli nie jest to podział względem lewej i prawej półkuli. Prawdopodobnie dzieli się on na część świadomą (lewą) i nieświadomą (prawą), z których części używamy tej pierwszej. Aby być kreatywnym, należy przełączać się między tymi dwoma trybami lub korzystać z obu naraz. Lewą częścią oceniać sytuację, prawą generować pomysły, lewą je oceniać, prawą likwidować ewentualne problemy. Musimy korzystać z umysłu w sposób bardziej efektywny, ale i ćwiczyć przejście i łączenie trybów jego pracy.

## **Edukacja — wzmocnienie czy osłabienie umysłu?**

Większość z nas spędza na nauce około 11 – 17 lat. Niektórzy uczą się całe życie. Biorąc pod uwagę możliwości naszych mózgów, stratą jest zatrzymanie procesu przyswajania wiedzy i umiejętności w późniejszych etapach naszego życia. Naukę łatwo pomylić z edukacją. Oficjalny system edukacyjny ma wiele zalet, choć niekoniecznie polegają one na elastycznej gimnastyce umysłu. Pomimo że dobry system edukacyjny zwiększa zdolności przyswajania i przetwarzania wiedzy i raczej w żaden sposób nie wpływa na zdolności pamięciowe, zazwyczaj hamuje kreatywność jednostki.

Powodów jest wiele. Jak już wykazaliśmy, kreatywność zagraża przetrwaniu w niebezpiecznych sytuacjach. Być może szukanie różnych sposobów ucieczki z dżungli stymuluje kreatywność, jednak rzucanie się w paszczę lwa niekoniecznie musi okazać się dobrym posunięciem. Nawet jeśli twórczość jest teoretycznie bezpieczna, na przykład podczas pracy w bezpiecznej sferze pomysłów, może zagrażać edukacji. Większość systemów edukacyjnych dąży do zrealizowania ustalonego rozkładu zajęć w wyznaczonym czasie, a bycie zbyt twórczym może w tym przeszkodzić. Praktyczny nauczyciel poszukuje odpowiedzi wymaganych przez egzaminatorów, a nie najbardziej kreatywnych.

Rezultatem tego jest stopniowa redukcja kreatywności od momentu rozpoczęcia szkoły do jej ukończenia. Co gorsza, do zachowań konformistycznych prowadzi presja ze strony rówieśników i wynikająca z nich jeszcze większa utrata kreatywności. Nie jest to zarzut kierowany w stronę systemu edukacyjnego. Pewien stopień konformizmu jest niezbędny. Jednak już na tak wczesnym etapie przekonujemy się, że po zakończeniu edukacji szkolnej jeszcze bardziej potrzebujemy treningu umysłu.

## **Wiedza, pamięć i nowe skojarzenia**

Mózg ludzki stanowi rozległy system funkcji i możliwości, jednak w dziedzinie kreatywności szczególnie istotne są trzy obszary — wiedza, pamięć i umiejętność tworzenia nowych skojarzeń. Każdy z nich reprezentuje konkretny aspekt siły umysłu. Wszystkie trzy składają się na ogólne zdolności mózgu — jak efektywnie magazynujesz i korzystasz z wiedzy, jak dobrą masz pamięć i jak łatwo generujesz pomysły. Ćwiczenia umieszczone w niniejszym podręczniku umożliwiają rozwój każdego z tych aspektów.

## **Aktywność świadoma i nieświadoma**

Profesor Guy Claxton w swojej książce zatytułowanej *Hare Brain, Tortoise Mind* (patrz strona 308) stwierdza, że jesteśmy przywiązani do świadomego, ostrożnego toku myślowego. Badania naukowe, śledztwa detektywistyczne — wszędzie kładzie się nacisk na obiektywny, racjonalny punkt widzenia (nawet dzieło Claxtona pełne jest takiej argumentacji). Jednak wiemy, że umysł nieświadomie może dokonać niesamowitych rzeczy. Każdemu chyba zdarzyło się zdać sobie sprawę, że dopiero co wykonał złożone zadanie, jak na przykład jazda samochodem, w sposób zupełnie automatyczny. Czasami mimo usilnych starań nie możemy sobie czegoś przypomnieć, a udaje nam się to dopiero, kiedy przestajemy o tym myśleć.

Wiele z zamieszczonych tu ćwiczeń ma na celu sprowokowanie właśnie takiego toku myślenia. Musisz nauczyć się wykorzystywać plusey pojawiające się po odejściu od racjonalizmu, pozwolić umysłowi w całości skupić się na danym problemie. Tego typu ćwiczenia mogą wydawać się nieco banalne, a po co skupiać się na banałach, skoro chcemy nauczyć się czegoś praktycznego. De facto są jednak praktyczne, mimo iż ich nietuzinkowość może pozornie sugerować co innego.

Zwolennicy technik podświadomości powołują się na ich zgodność z tradycyjną filozofią Wschodu i mistycyzmem. To prawda, jednak nie należy dać się zwieść. Mimo że filozofia zachodnia często opiera się na z góry określonym podejściu, religie Zachodu i Bliskiego Wschodu mają tak samo głęboko zakorzenione tradycje medytacji i refleksji jak religie Dalekiego Wschodu. Nie ma potrzeby przechodzenia na buddyzm, jeśli kłóci się to z naszymi wierzeniami.

Podejście stosowane w judaizmie, chrześcijaństwie i religii muzułmańskiej jest nawet bardziej praktyczne, łączy bowiem tryb świadomy i podświadomy, podczas gdy praktyki Wschodu koncentrują się jedynie na tym drugim. Jeśli nie jesteś osobą religijną, nie martw się — badania naukowe popierają wartość praktyczną takiego podejścia.

## **Czym jest wiedza**

Pytanie to brzmi nieco banalnie, jednak absolutnie tak nie jest. Wiedza stanowi wierzchołek piramidy, u której podstaw leżą dane i informacje.

Dane to zbiór faktów bez jakiegokolwiek interpretacji. Stanowią wynik wyścigu czy meczu piłki nożnej. Natomiast analiza i kombinacja danych składają się na informację. Dane często się przetwarza. Można je zaprezentować w taki sposób, aby manipulowały odbiorcą lub komentowały postać, jaką przybrały. Wówczas stają się informacją. Wiedza jest jednak czymś więcej. To przetworzenie danych w informacje za pomocą umysłu. Wiedza koncentruje doświadczenie i racjonalizm, aby umożliwić radzenie sobie w nowych okolicznościach. Wiedza to waluta ekspertów.

W XXI wieku, pełnym gwałtownych zmian i nadmiaru informacji, wiedza jest niezbędna. Panującym zasadom łatwo się podporządkować w czasach stabilizacji i spokoju. Tak było na początku XX wieku i po części jest tak dziś. Jednak zasady się nie sprawdzają, kiedy wszystko dookoła się zmienia. Nie można na nich wówczas polegać, trzeba mieć zestaw własnych priorytetów i wiedzę umożliwiającą ich właściwe zastosowanie w nowej sytuacji. Z tego powodu eksperci są dziś bezcenni, a umiejętność radzenia sobie z wiedzą stała się jedną z najważniejszych zdolności osobistych.

## **Co z internetem**

No właśnie. W pewnym sensie nie ma w nim nic rewolucyjnego. Nadal przecież chodzi o poszerzanie wiedzy poprzez komunikację i wyszukiwanie informacji. Rewolucyjna jest natomiast skala jego dostępności. To on umożliwia natychmiastową komunikację z osobami, od których można uzyskać wiedzę i informacje. Jeśli potrafisz odnajdywać interesujące Cię informacje, za jego pomocą rozwinięsz swoją bazę informacyjną dostępną na wyciągnięcie ręki, 24 godziny na dobę.

Niniejsza książka nie uczy, jak wykorzystywać internet efektywniej, ale można tu znaleźć kilka ćwiczeń, które mają z nim związek. Aby dowiedzieć się o tym więcej, należy zapoznać się z inną publikacją wydawnictwa Kogan Page, *The Professional Guide to Mining the Internet* (więcej informacji na stronie 309).

## Jak lepiej zarządzać wiedzą

Zarządzanie wiedzą to dziś nauka sama w sobie, ale na potrzeby tego podręcznika możemy ją względnie uprościć. Uznajmy ją zatem za umiejętność niezbędną do odnajdywania i przetwarzania informacji, kategoryzowania i grupowania oraz do wcielania ich do osobistej bazy wiedzy. Ta rozszerzająca kreatywność „baza wiedzy” jest sumą tego, co mamy w pamięci i co wiemy na temat jej zarządzania. Biblioteka to nie tylko książki, ale i dyski CD, informacje na papierze i komputerze, w internecie i lokalnej bibliotece. Aby informacje te zamienić w wiedzę, należy rozwinąć umiejętność wykorzystywania ich w swoim fachu — umiejętność zarządzania właściwą informacją we właściwym czasie w celu osiągnięcia zamierzonych efektów. (A mieliśmy to uprościć. Jeśli wydaje się to zbyt skomplikowane, spróbuj poczytać przeciętną książkę na temat zarządzania wiedzą).

## Jak działa pamięć

Istnieją dwa rodzaje pamięci — krótkotrwała i długotrwała (właściwie jest jeszcze trzeci rodzaj, pośredni, ale nie komplikujmy sprawy). Pamięć krótkotrwała to pamięć operacyjna, tracimy ją — tak jak w przypadku gdy wyłączamy komputer. Pamięć ta ma niewielką pojemność. Zazwyczaj można za jej pomocą radzić sobie jedynie z około siedmioma elementami jednocześnie. Podłączenie kolejnego eliminuje jeden z poprzednich. Działanie pamięci krótkotrwałej można zaobserwować w momencie między sprawdzeniem numeru telefonicznego w książce a wykręceniem go. Może wydać się dziwne, że skoro pamięć krótkotrwała ograniczona jest do około siedmiu elementów, radzi sobie z dziewięciocyfrowym numerem. Na szczęście ludzka pamięć jest nieco bardziej elastyczna niż komputerowa. Podczas gdy pamięć komputerowa składa się z prostych bitów przyjmujących tylko dwie wartości, ludzka może za jeden element uznawać obraz lub całe słowo. Na przykład znany numer kierunkowy będzie stanowił stały element, pozostawiając przestrzeń wystarczającą do zapamiętania reszty numeru.

Pamięć długotrwała to coś zupełnie innego. Jej pojemność jest praktycznie nieograniczona. Jest tam pełno miejsca na wszystko, co kiedykolwiek zechcesz zapamiętać. To ją zamieszkują pojęcia, które za pomocą procesów twórczych przeistoczą się w nowe idee. Jednak umieszczanie w niej elementów jest nieco trudniejsze niż w przypadku pamięci krótkotrwałej. Korzystanie z tej drugiej to akt woli wprowadzany w życie natychmiast. Korzystanie z pamięci długotrwałej wymaga natomiast pracy.

I tu właśnie brak treningu umysłu staje się utrapieniem. Jeśli nie rozumiesz, w jaki sposób działa mózg, procedury niezbędne do zapisania czegoś w pamięci mogą wydawać się dziwaczne. Stają się one jednak bardziej oczywiste po uświadomieniu sobie, że obrazy przetrzymywane są w pamięci w postaci swego rodzaju mapy zapamiętanych elementów. Najskuteczniejszą metodą pamięciową

jest przedstawianie elementów w postaci jak najjaskrawszych obrazów — to dlatego tak dobrze sprawdzają się graficzne prezentacje informacji, takie jak mapy umysłu. Jednak aby elementy pozostały w pamięci, będziemy potrzebować okresowych podsumowań. Najlepiej zaraz po przyswojeniu materiału, kilka godzin później, po miesiącu i po sześciu miesiącach.

## **Zapominanie**

Skoro już w naszej pamięci długotrwałej coś się znalazło, warto zapytać, dlaczego zdarza nam się to zapominać. Byłoby bardzo pożyteczne, gdybyśmy mogli przypominać sobie wszystko, co uprzednio zapamiętaliśmy. Zapominanie to proces złożony. Kiedy coś zapominamy, nie musi to oznaczać całkowitego wymazania z pamięci. Jest bardziej prawdopodobne, że utraciliśmy tylko część informacji lub że ścieżki do nich nie są wystarczająco dobrze „wydeptane”. Każdemu z nas zdarzyło się przecież zapomnieć czegoś, a następnie niespodziewanie przypomnieć sobie o tym po kilku godzinach. Nie ma zatem wątpliwości, iż nie zostało to zupełnie wymazane z pamięci, a jedynie zawieruszone.

Czasami wspomnienia zacierają się z powodu wyparcia (jeśli wspomnienie było dla nas nieprzyjemne). Zazwyczaj jednak nie pamiętamy czegoś, ponieważ jesteśmy w niewłaściwym nastroju lub inne wspomnienia naruszyły ścieżki dostępu do tego, o które nam chodzi. Nie oznacza to, że wyczerpała się pojemność pamięci — to nie może się zdarzyć. Obrazy i skojarzenia stosowane do przywoływania danego wspomnienia zostały po prostu zastąpione innymi, podobnymi. Trudno przypomnieć sobie wakacje nad morzem sprzed 10 lat, jeśli od tamtego czasu wypoczywaliśmy nad nim jeszcze kilkakrotnie.

Jeśli przyjmujemy, że jest to główny powód, dla którego zdarza nam się zapominać, łatwo będzie go zwalczać. Można tego dokonać za pomocą podsumowań oraz jak najsilniejszej personalizacji i wzmocnienia zbioru obrazów powiązanych z danym wspomnieniem.

## **Magia wspomnień**

Ustaliliśmy już, że możliwości mózgu są całkiem spore. Jak więc możliwe jest, że nigdy nie pamiętamy, gdzie zostawiliśmy klucze? Pamięć zadziwia niesamowitymi wyczynami i zawodzi nas w najprostszych sprawach.

Wielu ludzi ma problemy z zapamiętywaniem nazwisk, łączeniem ich z konkretnymi osobami, jednak wszyscy znakomicie zapamiętujemy twarze. Większość z nas pamięta ich tysiące, od przyjaciół i rodziny, do aktorów i przypadkowych znajomych z pracy. Jednak kiedy próbujemy opisać kogoś, kogo znamy dobrze, w sposób, który odróżniałby tę osobę od innych postaci w naszej galerii twarzy, mamy problem. Cechy podstawowe nie różnią się za bardzo. Podczas zapamię-

tywania twarzy korzystamy ze złożonego zestawu kształtów, wzorów i kolorów. Zapamiętywanie osoby wymaga również wielu wskazówek pochodzących z reszty jej ciała, sposobu poruszania się, dlatego łatwiej jest zapamiętać kogoś, kogo rzeczywiście spotkaliśmy, niż kogoś widzianego na fotografii. Mniej więcej rok temu czekałem na kolejkę na stacji metra w Londynie. Przypadkiem zajrzałem do biura mieszczącego się na peronie. Rozpoznałem jedną z dwóch znajdujących się tam osób. Stało się tak, pomimo że mężczyzna ten nie miał nic wspólnego z londyńskim metrem, więc nie spodziewałem się go tam ujrzeć. Szkoło było przyściemnione, a człowiek był do mnie odwrócony plecami. Rozpoznałem go jedynie po sposobie, w jaki się poruszał.

Kolejnym przykładem na ułomność pamięci są wspomniane numery telefoniczne. Nie jest łatwo je zapamiętać. Kiedyś w pokoju hotelowym spędziłem cały wieczór, próbując przypomnieć sobie własny numer domowy. Z jakichś powodów wymknął się z mojej pamięci i im bardziej próbowałem go sobie przypomnieć, tym trudniej mi to przychodziło. Skoro tak dobrze znany numer może uciec nam z pamięci, nic dziwnego, że trudno spamiętać inne. Po części wynika to z tego, że trudno zapamiętać więcej niż sześć do ośmiu elementów w grupie. Firmy telekomunikacyjne próbują grupować odpowiednio numery, jednak są one po prostu za długie. Dzieje się tak również dlatego, iż są bezosobowe i nie sposób przyporządkować im jakichkolwiek obrazów. W przeciwieństwie do pamięci komputerowej, ludzka działa, opierając się na obrazach, a nie cyfrach. Łatwiej jest zatem zapamiętać adres e-mail niż numer telefoniczny, gdyż zazwyczaj składa się on ze słów (zwykle zawierających wizualne skojarzenia).

Więc co robić, jeśli mamy problemy z zapamiętywaniem numerów lub nazwisk? I jak to możliwe, że niektóre osoby nieposiadające pamięci fotograficznej (rzadkiej umiejętności umieszczania w pamięci całej strony tekstu) potrafią zapamiętać nazwiska całej grupy osób lub ich numery telefonów? To nie magia, tylko sztuczka. Już starożytni Grecy wiedzieli, że pamięć można stymulować za pomocą drobnych sztuczek. Mnemonika (nazwa techniki pamięciowej) polega na łączeniu elementu, który chcemy zapamiętać, z obrazem, co ułatwia jego zapamiętanie. W ćwiczeniach opisanych w tym podręczniku zaobserwujemy wiele praktycznych zastosowań tych sztuczek.

Najtrudniej uwierzyć w to, że działają one na każdym człowieku. No dobrze, pan z telewizji potrafi tak zrobić, ale pewnie jest szczególnie utalentowany. Nieprawda — każdy może tego dokonać. Kiedy po raz pierwszy spotkałem się z tymi technikami około 20 lat temu, postanowiłem je wypróbować w ten sam dzień, idąc do sklepu. Zapamiętałem nazwisko pierwszej osoby z plakietką identyfikacyjną. Nieświadomie nazwisko, na które spojrzałem tylko raz, pozostało ze mną przez 20 lat, aż do dziś. To nasze wrodzone lenistwo powstrzymuje nas przed korzystaniem z tych technik, chyba że są one regularnym nawykiem. Jak większość umiejętności, wymagają one praktyki, szlifowania.

## **Wartość pamięci**

Pozostawmy jeszcze przy temacie pamięci. Większość ludzi nie chce uczyć się sztuczek, tylko bardziej efektywnego korzystania z pamięci. Jest to nieporozumienie. Mnemonika i techniki jej podobne uznawane są za sztuczki tylko dlatego, że znacznie ułatwiają coś wyraźnie trudnego. Polegają na zamianie czegoś, czego mózg nie lubi przyswajać, w coś, co przyswajać lubi. I to właśnie jest „bardziej efektywne korzystanie z pamięci”.

Czy jednak potrzebujemy dobrej pamięci w czasach, kiedy wszystko można z łatwością obliczyć, odzyskać z bazy danych lub znaleźć w sieci internetowej? Jak najbardziej. Posiadamy znaczne pokłady niewykorzystywanej pamięci, które mogą być bardziej pomocne niż komputer. Korzystając z kilku prostych sztuczek pamięciowych, można uzyskać znakomite rezultaty. Za przykład może tu posłużyć to, że ludzie wołają, gdy zwracamy się do nich po imieniu, nawet gdy wiedzą, że są manipulowani. Jeśli zapamiętasz imiona wszystkich osób w nowej grupie, łatwiej Ci będzie przekonać je do czegokolwiek. Również w innych okolicznościach pamięć pomaga oszczędzać czas i osiągnąć lepsze wyniki działania. Nie trzeba pamiętać wszystkiego, warto natomiast wychwytywać najbardziej istotne informacje i przygotować się do ich wykorzystania. Dla niniejszego kursu najważniejsze jest jednak to, że dobra pamięć zapewnia bogatsze źródło punktów wyjścia, skojarzeń i powiązań w procesie twórczym.

## **Czy to wrodzone?**

Powszechnie wiadomo, że niektórzy są bardziej kreatywni niż inni. Ludzie tacy łatwiej kojarzą, co pomaga im tworzyć nowe pomysły. Większość z nas ochoczo kłania się geniuszowi innych, przyjmując, że choć radzimy sobie z podchwyceniem pomysłu, to niekoniecznie musimy być tak kreatywni, jak jego twórca. Gdyby kreatywność była jedynie wrodzona, moglibyśmy zakończyć ten kurs już w tym momencie. Nie jest to jednak takie proste.

Ukierunkowana edukacja, wymagająca „właściwej odpowiedzi” może zredukować osobistą twórczość. Istnieją jednak techniki i ćwiczenia, które mogą ją zwiększyć. Nie powinno to nikogo dziwić, jako że w procesie twórczym chodzi przecież o umiejętność spojrzenia poza przyjęte przez nas nawyki myślowe. Techniki te pomogą pozbyć się owych nawyków, otwierając nowe widoki i możliwości. Same w sobie nie są kreatywne, jednak uwalniają potencjalną drzemającą w nas kreatywność.

## **Trening kreatywności**

Wszyscy chcielibyśmy poprawić swoje umiejętności na polu tworzenia nowych skojarzeń, pytanie tylko, jak tego dokonać. Niestety takiej indywidualnej kreatywności nie można się po prostu nauczyć. W przeciwieństwie do technik



kreatywności, które są mechanicznymi procesami ułatwiającymi poruszanie się w nowych kierunkach, ogólny wzrost twórczego myślenia jest celem bardziej obszernym celem.

Znaczna część tego kursu składa się z ćwiczeń osobistej kreatywności. To prawda, że szkoła hamuje jej rozwój, ale przynajmniej daje nam okazje do ćwiczenia jej. Większość z nas od zakończenia szkoły nie próbowało tworzyć sztuki czy napisać czegoś. Dla niektórych szkoła to ostatni okres, w którym czytali literaturę piękną. Czas to zmienić. Jeśli chcesz zwiększyć poziom swej kreatywności, musisz poćwiczyć te formy twórcze.

Należy zwrócić uwagę, że nie jest to cel sam w sobie. Nieistotne jest, czy napiszesz opowieść czy namalujesz obraz i następnie go wyrzucisz (jak już się czegoś nauczysz). Naszym celem nie jest zmienić Cię w pisarza czy artystę, ale zwiększyć luz, z jakim wychodzisz poza normy. Sprawić, że będzie to czynność naturalna, jak mycie zębów lub prowadzenie samochodu. Jeśli masz dzieci, masz też naturalną okazję na poszerzenie zakresu treningu kreatywności. Małe dzieci zawsze proszą, aby im coś narysować lub opowiedzieć. Być może zazwyczaj próbujesz wymigać się od tego, ale tym razem skorzystaj z tej okazji, aby poćwiczyć swoją kreatywność na niewymagającej publiczności.

Oprócz trenowania tradycyjnych elementów twórczości będziemy także rozciągać umysł przy użyciu łąmigłówek i stymulując różne typy myślenia. Nie zniechęcaj się, jeśli nie przychodzi Ci to naturalnie. Nie trzeba lubić łąmigłówek (choć oczywiście można), aby wyciągnąć z nich korzyści, tak jak nie trzeba lubić biegania, aby dzięki niemu zwiększyć formę. Można być sceptycznym co do wartości technik odkrywających nasz sposób myślenia. Być może ich stosowanie wyda Ci się zbyt osobiste. Ćwiczenia te nie zostały jednak oparte na filozofii Wschodu ani na mętnym, alternatywnym stylu życia, tylko na konkretnych badaniach nad sposobem, w jaki pracuje umysł.

## ENERGIA UMYŚLU

### Mając na uwadze umysł

Kreatywność to aktywność umysłu, która w znacznej mierze zależy od jego energii. Po części wpływa na to środowisko naturalne, po części poziom energii i podejście naszego otoczenia.

Istnieją konkretne fizjologiczne powody takiego stanu rzeczy. Umysł, kiedy pracuje pod presją, ma tendencję do korzystania z dobrze sprawdzonych patentów. Idealnym stanem dla kreatywności jest zatem relaks umożliwiający swego rodzaju sen na jawie. Presja powoduje, że mózg szuka ścieżek na skróty, dobrze

już wydeptanych. Wówczas ciało uwalnia substancje chemiczne, które mają negatywny wpływ na kreatywność i zmuszają mózg do szybszej pracy, jednocześnie oziębiając jego reakcje.

Relaks nie oznacza jednak senności. Kreatywność, jak każda inna aktywność umysłu, wymaga dzielenia zadań na segmenty po nie więcej niż 45 minut. Po przekroczeniu tego czasu poziom koncentracji spada, a wraz z nią skuteczność i kreatywność.

Oprócz robienia przerw istnieją jeszcze trzy sposoby na stymulowanie bardziej kreatywnego sposobu działania umysłu. Aktywność fizyczna — zastrzyk energii dla osoby lub grupy. Zabawa — humor i powiązane z nim działanie umysłu. I wreszcie każda forma myślenia przeznaczona dla prawej części mózgu, myślenie przestrzenne, muzyka i sztuka, całościowe uchwycenie problemu. Kiedy siedzimy i próbujemy być kreatywni, skupiamy się głównie na lewej półkuli mózgu, podczas gdy w procesie twórczym należy korzystać ze wszystkich możliwości umysłu i rozszerzać bazę skojarzeń do maksimum.

## **Środowisko naturalne**

Prowadząc treningi kreatywności na przestrzeni lat, wielokrotnie pytaliśmy ludzi o to, jak i kiedy powstają ich pomysły. Najczęściej odpowiadali, że na spacerze, podczas jazdy samochodem, w kąpielni, podczas słuchania muzyki itp. Prawie nikt nie twierdził, że w pracy, kiedy telefon się urywa, a szef sterczy nad uchem, oczekując wyników.

Ucieczka od zwyczajnego środowiska pracy może być jednym z najlepszych sposobów na wspomaganie twórczej energii umysłu. Jeśli zamierzasz prowadzić trening kreatywności, spróbuj przeprowadzić go w niestereotypowych warunkach — na basenie, w czyimś domu, w pociągu, na łące. Pomyśl o wpływie środowiska na kreatywność.

## **Siła zespołu**

Praca zespołowa jest chwalona niemal wszędzie. Nie sposób obrazić kogoś, używając tego terminu. Zespół jest ideałem, tak w środowisku pracy, jak i w świecie sportu. Które z określeń wolelibyśmy zobaczyć na raporcie wyników naszej pracy — „gracz zespołowy” czy „samotnik”? Jeśli jednak przyjrzymy się większości prawdziwych zespołów, dojrzymy rysy na wizerunku.

Teoretyczną korzyść wynikającą z pracy zespołowej można streścić w jednym słowie — synergizm. Synergizm był początkowo terminem biologicznym, który opisywał, jak łączne działanie różnych składników może dać efekt całkowity przewyższający sumę efektów działania każdego z nich oddzielnie. Od niedawna tego terminu używa się w podobny sposób w odniesieniu do ludzi. Praca zespołowa

ma na celu łączenie talentów poszczególnych osób, aby stworzyć coś więcej, niż jest to możliwe w przypadku każdej z nich osobno. Łatwo jest podać przykład potwierdzający prawdziwość tego zdania. Możliwe jest jednak także przytoczenie przykładu na to, że praca zespołowa ma negatywny efekt. Słowo „zespół” ma bardzo pozytywny wydźwięk, ale „komisja” i „zebranie” już niekoniecznie.

Bardzo często rezultatem pracy grupowej zamiast synergizmu jest rozproszenie. W najlepszym przypadku kończy się na nudzie i ograniczeniu udziału członków grupy do minimum. W najgorszym będziemy świadkami stłumienia nowych idei i rażącej straty czasu. Czy oznacza to, że cały zachwyty nad pracą zespołową jest zbędny? W pewnych okolicznościach tak. Niektóre zadania po prostu lepiej wykonywać indywidualnie. Z pewnością jednak zespół może dawać olbrzymie korzyści, szczególnie w kontekście biznesowym. Problem polega na tym, jak sprawić, aby zespół współpracował. Pomoże w tym wiedza na temat czynników powstrzymujących współpracę.

## Natura bestii

Zespół to zbiór indywidualistów. Zawsze. To jedna z tych oczywistych prawd, którą tak łatwo przeoczyć. Bardzo wygodnie jest myśleć o drużynie jako o jednostce, pojedynczej postaci. Sugeruje to skupienie i kontrolę. Jest to jednak wygodna fikcja, fałsz. Kluczowy jest tu tkwiący u podstaw indywidualizm. Bez niego nie ma synergii. Jeśli każdy członek zespołu myślałby i zachowywał się tak samo, nie otrzymalibyśmy niczego więcej niż w przypadku jednej osoby. Niestety, indywidualizm to także problem. Oznacza to, że nowa grupa nie będzie funkcjonować na pełnych obrotach, ponieważ członkowie są dla siebie obcy. Będą ostrożni, dopóki się nie poznają. Istnieje zatem potrzeba zniesienia barier. Nie chodzi tu o pozbycie się przejawów indywidualizmu, ale o polepszenie samopoczucia grupy.

W grupie z łatwością następuje przejście lub wzmocnienie danego nastroju. Jeśli w grupie pojawia się drobne znużenie lub brakuje energii, bardzo szybko nastrój ten może się udzielić wszystkim. Pojawia się potrzeba pobudzenia. Czasami będzie ono fizjologiczne — wystarczy wówczas pobudzająca kawa, cukierki i ciasteczka podnoszące poziom cukru w organizmie. Jednak metody te nie są nawet w połowie tak efektywne, jak znalezienie mechanizmu zwiększającego grupową energię.

Grupy również popadają w rutynę. Jest to szczególnie problem podczas „burzy mózgów”. Łatwo jest bowiem utknąć w jednym schemacie myślowym. Pomimo zjawiska synergizmu, grupa może potępiać pomysły odbiegające od przyjętej w niej normy. Jednostka dominująca może również narzucać grupie swój kierunek myślowy. Czasami zaistnieje potrzeba odstąpienia od procesu, zmiany tematu. Po powrocie do rzeczywistego problemu grupa powinna być już wystarczająco oderwana od poprzednich koncepcji, co umożliwi pójście naprzód.

W kursie przedstawionym w niniejszej książce pojawiają się trzy niezbędne składniki: ćwiczenia integracyjne usuwające bariery między członkami grupy, rozgrzewki zwiększające poziom energii i przerwy na zmianę kierunku myślenia. Nie gwarantują one cudownego uleczenia chorej grupy, ich działanie jest raczej takie jak w przypadku napojów energetyzujących dla sportowców.

## **Głupie gierki**

Stosując te ćwiczenia, możesz napotkać pewien opór. Postrzegane są one jako głupie gierki. Nic w tym dziwnego — niektóre z nich właśnie takie są, część z nich pasowałaby na dziecięce przyjęcie. Dlaczego jednak miałyby to stanowić problem? Jeśli tak jest, obnaża to brak zrozumienia u ludzi. Projektując zmianę w sposobie działania grupy, działamy na niskim poziomie. Pomimo że zadania w grupie mogą być jak najbardziej intelektualne, sposób interakcji pomiędzy jej członkami opiera się na instynkcie. Podobnie powstawanie pomysłów może być bardzo logiczne i przemyślane, ale początkowa iskra twórcza jest czymś znacznie bardziej tajemniczym. Czy zatem zaskakujące jest, że działania mające na celu polepszenie pracy zespołowej opierają się na podobnie prostym schemacie? Aktywność intelektualna zazwyczaj obniża energię i interakcję. Bez względu na preferencje, aby polepszyć pracę zespołową, trzeba powrócić do podstaw.

Nawet jeśli przekonasz się co do słuszności powyższych stwierdzeń, w grupie nadal mogą znajdować się osoby, które nie zechcą brać udziału w ćwiczeniach, argumentując, że są one niepoważne. Takich osób nie wolno ignorować. Zrób wówczas przerwę i porozmawiaj z nimi na osobności. Przedstaw naukowe powody pracy na poziomie intuicji. Jeśli to zawiedzie, odwołaj się do ich ducha zespołowego. Poproś, aby dla dobra grupy wzięli udział w ćwiczeniu. Jeśli nadal będą odmawiać (a dzieje się tak rzadko), być może trzeba będzie je usunąć z zespołu. Ich działanie może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie zespołu.

## **Ćwiczenia integracyjne**

Zdenerwowanie, nieśmiałość, zahamowania — wszystkie te czynniki mogą być barierą dla skutecznej i twórczej pracy zespołowej. Zazwyczaj występują one, kiedy mamy do czynienia z nowym zespołem, grupą ludzi z różnych działów firmy (lub różnych części świata) lub po prostu z nową, nieznaną sytuacją. Z pomocą mogą tu przyjść ćwiczenia integracyjne.

Część z nich ma charakter towarzyski. Dowiadujemy się nieco więcej o innych członkach grupy, poznajemy ich imiona, zainteresowania, sposób spędzania wolnego czasu. Jest to przyspieszona wersja normalnej towarzyskiej interakcji zmieniająca obcych sobie ludzi w część grupowej społeczności. Inny rodzaj ćwiczeń integracyjnych to ćwiczenia fizyczne. Polegają one na umieszczaniu

ludzi w bliskiej fizycznej odległości i zmuszaniu ich do interakcji. Ponieważ jest to niedopuszczalne w przypadku „obcych”, siłą rzeczy zaczynamy postrzegać innych członków grupy jako „swoich”.

## Rozgrzewki

Celem rozgrzewki jest podwyższenie energii grupy. Bez względu na cel, będzie ona bardziej produktywna, jeśli każdy z jej członków będzie tryskał energią. Dwa kluczowe mechanizmy rozgrzewki to aktywność fizyczna i śmiech. Grupy biznesowe zazwyczaj składają się z ludzi pracujących w pozycji siedzącej, w przegrzanych, pozbawionych klimatyzacji biurach. Fizyczna część rozgrzewki pomaga odwrócić odepiający wpływ otoczenia. Czasami wystarczy zmusić grupę do powstania z siedzeń lub opuszczenia budynku na minutę lub dwie, jednak aspekt fizyczny ma także głębsze znaczenie. Aktywność fizyczna stymuluje ciało i umysł — nie tylko zwalcza uczucie letargu, ale także podnosi efektywność działania.

Drugi z czynników, śmiech, jest często niedoceniany. W końcu mamy do czynienia z poważną działalnością gospodarczą. Jednak śmiech dodaje energii. Wiele z ćwiczeń rozgrzewających ma spowodować, że uczestnicy będą się śmiać — z własnych pomysłów i działań, z prób innych. Śmiech jest pozytywną siłą pomocną w pokonywaniu letargu i zwiększającą wydajność pracy.

## Przerwy

Chyba wszyscy znaleźliśmy się już w sytuacji, kiedy próbujemy coś wymyślić, ale za żadne skarby nam się to nie udaje. Odkładamy to wówczas na bok na jakiś czas i zajmujemy się czymś innym. Po powrocie do istoty sprawy okazuje się, iż można podejść do niej w nieco inny sposób. Nie jest już tak trudna do rozwiązania, jak nam się zdawało.

Takie podejście ma bardziej ogólne zastosowanie w treningu kreatywności. Zostało udowodnione, że krótkie odwrócenie uwagi, zajęcie się czymś kompletnie innym zwiększa poziom kreatywności jednostki bądź grupy. Nie powinno nas to dziwić. Odwrócenie uwagi od problemu dostarcza nowego punktu wyjścia, nowego punktu widzenia, kiedy już powrócimy do rozwiązywania go.

I po to właśnie są przerwy. Kiedy grupa ugrzęźnie, utraci kreatywność, potrzebuje inspiracji, przerwa może pomóc w ucieczce od rutynowego sposobu myślenia. Czasami jest to trudne. Członkowie grupy mogą się skarżyć, że przerwy wamy ich koncentrację, mogą chcieć kontynuować zadanie. Jednak kiedy zabrnijemy w ślepy zaułek, warto zmienić kierunek marszu.

# ZABAWA

## Czy można łączyć rozrywkę z pracą

Etyka pracy raczej surowo określa, że jeśli pracownicy dobrze się bawią, oznacza to, że nie pracują wystarczająco ciężko. Zwłaszcza gdy interes nie idzie najlepiej, łatwo uznać wesołość w pracy za zachowanie niestosowne. Istnieje też ryzyko bycia uznanym za osobę nieprofesjonalną. Ogólnie przyjęło się, iż profesjonalny zakład pracy należy traktować z powagą.

W tym stwierdzeniu jest trochę prawdy. Czasami po prostu zależy nam na poważnej reakcji w środowisku pracy. Niewielu pacjentów byłoby przecież zadowolonych, gdyby lekarz robił sobie żarty z ich choroby. Nie powinno to jednak oznaczać, że pracy nie może towarzyszyć zabawa. Oto, co do powiedzenia na ten temat ma amerykański ekspert w tej dziedzinie, Leslie Yerkes:

Pokolenie powojenne od swoich ojców uczyło się, jak zachowywać się w pracy. Wyżywienie rodziny było poważnym zadaniem, dlatego wymagano poważnego zachowania. Jednak ten model, tak jak i wiele innych aspektów świata zaawansowanej technologii, zmienił się. Dziś zachowania w pracy uczą nas nasze dzieci. Pokolenie X, siła napędowa internetowego szaleństwa, daje o sobie znać na wiele sposobów, również poprzez odmienne podejście do pracy. Jego przedstawiciele uważają, że środowisko pracy powinno posiadać mniej reguł, a szersze granice. Nie chcą i nie potrzebują określonego sposobu ubierania się do pracy. Oczekują także czegoś więcej — chcą, aby praca sprawiała im przyjemność!

Zanim Frederick Taylor wynalazł naukowe zarządzanie, praca mogła sprawiać przyjemność. To on położył nacisk na zarządzanie czasem i wydajność, a my uwierzyliśmy, że na zabawę można sobie zasłużyć jedynie ciężką pracą. Na zabawę pozwalamy sobie po pracy, nie podczas niej. Łączenie zabawy z pracą oznaczało zachowanie nieprofesjonalne, niepoważne. A jeśli praca nie była poważna, nie mogła być dochodowa. Wnikliwe badanie firm, które odniosły sukces w dzisiejszych czasach, przedstawia sprawę inaczej. Połączenie zabawy z pracą może przynosić profity. Firmy, które odniosły sukces, są nie tylko dobre w danym segmencie gospodarczym. Zwracają również uwagę na niezbędne podstawy (takie jak dbałość o wysoką jakość, obsługę klienta, stanowcze kierownictwo, długoterminowe planowanie strategii) i są w stanie radzić sobie w każdych warunkach lepiej niż konkurencja, która skupia się jedynie na swej głównej umiejętności. Firmy dbające o łączenie pracy z zabawą przyciągają także i utrzymują w swych szeregach najbardziej utalentowanych pracowników.

Więcej przemyśleń autorki można znaleźć w książce *Fun Works* (szczegółowe informacje na stronie 309). Yerkes koncentruje się w niej głównie na korzyściach kadrowych wynikających z łączenia pracy z zabawą. Egzemplarz ten można jednak polecić każdemu, kto chce podwyższyć współczynnik kreatywności swoich pracowników lub własny.

## **Wesoły przymus**

Dzięki zabawie wspieramy kreatywność na wiele sposobów. Jeśli bawimy się dobrze, mniejsze jest prawdopodobieństwo występowania stresu, który hamuje kreatywność. Humor i zabawa polegają na spoglądaniu na świat inaczej, co jest konieczne podczas treningu kreatywności. Bez zabawy istnieje ryzyko, że ograniczymy się do tego, co oczywiste, bezpieczne i sprawdzone, tym samym redukując szanse na rozwiązania innowacyjne.

## **START**

Biorąc to wszystko pod uwagę, przejdźmy do właściwego kursu. Składa się on z 30 lekcji, które można przerabiać co tydzień, codziennie albo w inny, najwygodniejszy dla Ciebie sposób. Następny rozdział krótko przedstawia plan działania i spis czynności, dzięki którym możemy kontrolować postęp.