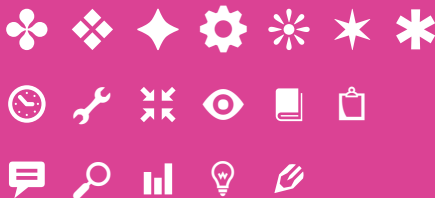




Pakiet Edukacyjny
Pozafornalnej Akademii
Jakości Projektu
Część 7

Od kreatywności do innowacji





Pakiet Edukacyjny
PozafORMALnej Akademii
Jakości Projektu
Część 7

OD KREATYWNOŚCI DO INNOWACJI

Koncepcja i redakcja tekstu: Dagna Gmitrowicz, Joanna Jędrzejczak
Opracowanie tekstu: Dagna Gmitrowicz, Joanna Jędrzejczak
Projekt graficzny i skład: Jerzy Parfianowicz w nawiązaniu do projektu poprzednich edycji serii PAJP wykonanego przez Justynę Marciniak
Koordynacja: Magdalena Malinowska
Korekta: Paulina Piechocka

Druk: Agencja Wydawnicza ARG1
Nakład: 1000 egzemplarzy
ISBN: 978-83-64032-29-5

Wydawca:

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji
Narodowa Agencja Programu Erasmus+
ul. Mokotowska 43 (IV p.), 00-551 Warszawa
Tel: 22 46-31-323; 22 46-31-000
Fax: 22 46-31-025; 22 46-31-026
e-mail: yia@erasmusplus.org.pl
www.erasmusplus.org.pl

Ta publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, w ramach programu działań szkoleniowych programu "Młodzież w działaniu" realizowanych w latach 2007-2013. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

Publikacja bezpłatna



Erasmus+

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	4
 ROZDZIAŁ I Kim jest osoba kreatywna? Czym jest kreatywność i twórczość? Jakie są innowacje?	5
 ROZDZIAŁ II Jak stworzyć środowisko sprzyjające kreatywności?	13
 ROZDZIAŁ III Jak wygląda proces kreatywny i z czym się zмага twórca?	26
 ROZDZIAŁ IV Jak twórczo radzić sobie z wyzwaniami?	38
 ROZDZIAŁ V Refleksja	64
Aneksy (materiały ćwiczeniowe do powyższych rozdziałów)	66
Bibliografia, linki	84

„Realizuj swoje pomysły. Nie musimy mieć zawsze racji. Warto jednak niesprawdzone pomysły wypróbować”.

Edward de Bono

WSTĘP

Publikacja, którą trzymacie w ręku, powstała jako wynik dwóch szkoleń zrealizowanych przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji w ramach Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu – „Uwaga kreatywność!!! czyli jak kreatywnie stworzyć innowacyjny projekt” z 2009 roku oraz „Nie taki problem straszny... Jak TWÓRCZO radzić sobie z trudnościami podczas projektu” z roku 2011.

Pojęcia takie jak twórczość, kreatywność i innowacja są od jakiegoś czasu bardzo popularnymi terminami. Coraz częściej określenia te wkradają się do języka biznesu, projektów unijnych, priorytetów komisyjnych, marketingu, publicystyki i polityki, prowadząc nas do takich nieszczęśliwych małżeństw jak np: kreatywna księgowość (opisując w ten sposób balansowanie na granicy prawa), co z pewnością nie nawiązuje do właściwego znaczenia słowa kreatywność. Nadmierna popularność tych terminów prowadzi do wielu nieporozumień i zniekształceń. Mamy nadzieję, że dzięki tej publikacji wielu z nas będzie miało narzędzie do budowania świadomej postawy twórczej w społeczeństwie.

Ta publikacja rozwija temat kreatywności w kontekście pracy z młodzieżą i działań projektowych, porusza przy tym wiele zagadnień uniwersalnych, bez względu na kontekst podejmowanego działania.

Biorąc pod uwagę, że praca przy projektach młodzieżowych jest dość nietypowa, często wybijająca z rutyny, można przypuszczać, że osoby się nią zajmujące stale ćwiczą elastyczną postawę wobec różnych zmiennych. Można by pokusić się o stwierdzenie, że tylko kreatywni ludzie odnoszą sukcesy w tym obszarze.

Czy jest to prawda? Odpowiedź znajdziecie w niniejszej publikacji.



ROZDZIAŁ 1

KIM JEST OSOBA KREATYWNA? CZYM JEST KREATYWNOŚĆ I TWÓRCZOŚĆ? JAKIE SĄ INNOWACJE?



Już samo pytanie, kto jest kreatywny, a kto nie, wprowadza nas w pułapkę mitów o kreatywności. To pytanie bowiem sugeruje, że są ludzie, którzy nie są kreatywni.

KREATYWNOŚĆ JEST CECHĄ KAŻDEGO CZŁOWIEKA, W KAŻDYM WIEKU, BEZ WZGLĘDU NA PŁĘĆ

Jednym z bardziej krzywdzących mitów jest przekonanie, że tylko młodzi ludzie są kreatywni, przede wszystkim są to dzieci, a z wiekiem kreatywność przemija¹.

To, co może różnić dzieci od dorosłych, to ich postawa względem życia: różny poziom otwartości na podejmowanie ryzyka, różne poczucie własnej wartości, różna skłonność do podejmowania prób czy ciekawość świata. Wspomniane cechy mogą mieć wpływ na nasz styl kreatywności, natomiast nie umniejszają faktu, że osoby dorosłe i starsze są kreatywne.

Spoglądając na specjalizacje zawodowe, można się spotkać ze stwierdzeniem, że fachowcy rzadko są kreatywni.

Uważa się, że laicy postrzegają rzeczy „bez uprzedzeń” i dlatego wpadają na pomysły, które znawcom nie przysłyby do głowy. Nic bardziej mylnego.

Zarówno laik, jak i fachowiec w danym temacie są kreatywni, natomiast dysponują różnym poziomem wiedzy i doświadczeniem.

Najprawdopodobniej różni ich coś więcej...



LUdzie sĄ KREATYwni w RÓŻny sPÓSÓB.

KREATYWNOŚĆ MOŻNA OPISAĆ POPRZEC CZTERY ZMIENNE²:

Pierwszą z nich jest **poziom kreatywności**, którego wyznacznikiem jest zdolność umysłowa człowieka. Rodzimy się z pewnymi cechami, preferencjami, które mają wpływ na naszą kreatywność. Wychowujemy się w określonym środowisku, które może również kształtować nasze zdolności umysłowe. To ma wpływ na nasz poziom kreatywności.

1 Dr Matthias Nollke, *Techniki kreatywności – jak wpadać na lepsze pomysły*.

2 Michael Kirton, Robert Sternberg, Teresa Amabile, *Creative Diversity Model*.

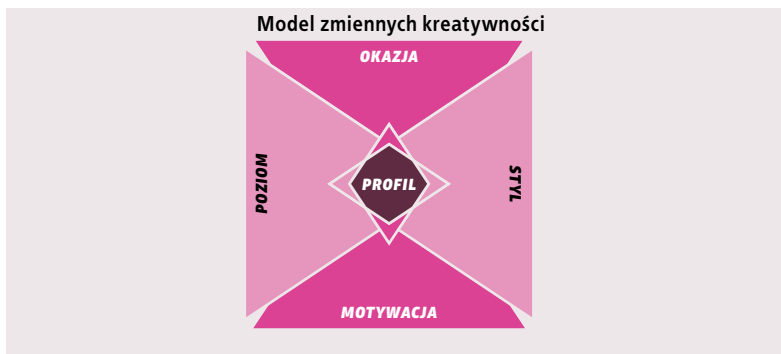
Drugą zmienną różnicującą kreatywność jest **styl kreatywności**.

Szalony dziwak, odludek niezrozumiany przez świat – taki mamy obraz kreatywnego twórcy. W przerysowanej formie powstaje z tego wymóg – kreatywni ludzie powinni odsunąć się od społeczeństwa i kwestionować wszystko, co powszechnie uznawane. O ile taki obraz sprawdza się jako fabuła filmowa, nie ma on wiele wspólnego z rzeczywistością. Osoby te po prostu reprezentują różny styl kreatywności, który jest efektem tego, w jaki sposób umysł lubi działać, jakie ma preferencje pracy. Niektórzy ludzie mają bardziej uporządkowany sposób pracy. Szlifują swoje pomysły bardziej uważnie. Używają więcej szczegółów. Często te osoby opracowują rozwiązania typu ewolucyjnego, rozwojowego. Istnieją również ludzie, którzy mają mniej zorganizowany sposób pracy i myślenia, są nieco bardziej chaotyczni. Takie osoby często dochodzą do tzw. rozwiązań rewolucyjnych. Style te oczywiście można by rozmieścić na kontinuum, a każdy z nas znalazłby tam swoje miejsce.

Powyższą listę można uzupełnić o trzecią zmienną różnicującą kreatywność – **poziom motywacji** do działania. Jesteśmy motywowani przez różne rzeczy, a w zależności od tego, co nas motywuje, decydujemy, w jaki sposób i ile poświęcić energii na dane zadanie. Niektórzy ludzie są motywowani finansowo, inni ludzie wykonują dobre uczynki na rzecz dobra drugiej osoby – motywatorów naszych działań jest niezmiernie wiele.

Czwarta zmienna to **postrzeganie okazji, możliwości**. Wszyscy widzimy możliwości inaczej. Jedna osoba w stosunku do określonej sytuacji może powiedzieć „wow”, spojrzeć na nią jako na fantastyczną okazję, a druga osoba w odpowiedzi na tę samą sytuację może zareagować obojętnie, sceptycznie lub nawet lekceważąco. Postrzegamy więc okazję inaczej, co może mieć znaczący wpływ na nasze działanie.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę zmienne stylu kreatywności i poziomu, dojdziemy do różnorodnych profili kreatywności.



Czy istnieje zatem jeden najlepszy i najskuteczniejszy model kreatywności?

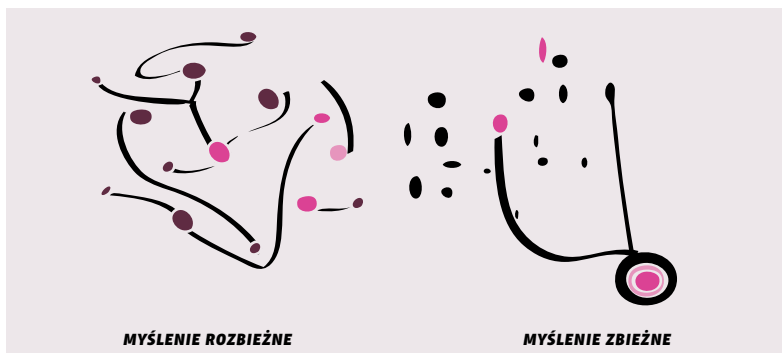


NIE MA JEDNEGO IDEALNEGO MODELU KREATYWNOCI.

Ile różnych sytuacji, tyle różnych dobrych modeli kreatywności. Czasem potrzebujemy rozwiązania ewolucyjnego, a czasem rewolucyjnego. Jedno jest pewne, **praca zespołowa i łączenie różnych profili kreatywnych skutkuje efektywniejszym rozwiązaniem problemu.**

MYŚLENIE ROZBIEŻNE I MYŚLENIE ZBIEŻNE

Wiele osób uważa, że kreatywne są jedynie te osoby, które potrafią myśleć o różnych rzeczach na raz, ich myślenie przypomina zbieranie różnych drobnych elementów (myślenie rozbieżne). Natomiast osoby, które podejmują jednoznaczne decyzje, nie są kreatywne (myślenie zbieżne). To założenie ma jedną podstawową wadę, przydziela dwie cechy myślenia dwóm różnym osobom, kiedy w rzeczywistości każdy z nas ma zdolność myślenia rozbieżnego i zbieżnego. Co więcej, w procesie twórczym istnieje konieczność korzystania z obydwu tych podejść. Najpierw bowiem poszukujemy różnych rozwiązań, kolekcjonując różne elementy, a następnie dokonujemy wyboru najlepszego rozwiązania. Czym innym jest styl myślenia. Możemy myśleć rozbieżnie w sposób mniej lub bardziej ustrukturyzowany, podobnie możemy dokonywać wyborów na podstawie krótszej lub dłuższej analizy, to jednak nie umniejsza faktu, że **każdy z nas ma umiejętność podejścia dywergencyjnego i konwergencyjnego.** Dodatkowo każdy z nas używa obydwu tych podejść na co dzień, chociażby przy robieniu zakupów.



Skoro każdy jest kreatywny i w sposób naturalny potrafi kreować swoją rzeczywistość, po co używać narzędzi wspomagających kreatywność?

Technika kojarzy się z zimnym racjonalizmem, a twórcze pomysły powinny przecież wypływać prosto z głowy. Wszak kreatywność to cecha wrodzona, niemająca związku z żadnymi cudownymi metodami. Tymczasem **różne techniki czy proces kreatywny są jak mapa, która pokazuje nam drogę, jaką powinniśmy zmierzać, by dotrzeć do celu**, od nas zależy, ile w czasie naszej podróży odkryjemy. Co więcej, kreatywność można ćwiczyć, a stosowane techniki mogą poszerzyć spektrum możliwych rozwiązań.

Skoro wiadomo już, kim jest osoba kreatywna, przyjrzyjmy się terminom: kreatywności i innowacyjności.

Kreatywność to zdolność człowieka do w miarę częstego generowania nowych i wartościowych wytworów (rzeczy, idei, metod działania itp.). Jako cecha charakteru kreatywność odnosi się do osobowości człowieka lub jego działań, a nie zaś do właściwości wytworów czy instytucji. W tym znaczeniu kreatywność mogłaby być synonimem postawy twórczej jako trwałej dyspozycji życiowej przejawiającej się w różnorodnych zachowaniach innowatora.

Innowacyjność w wielu dziedzinach praktyki społecznej i dyscyplinach naukowych jest pojęciem różnie rozumianym³. W kontekście ujęcia innowacji jako procesu – proponujemy skupić się na spojrzeniu Romana Schulza, tj. postrzeganiu innowacji jako ostatniego stadium cyklu (wprowadzania zmiany), jako procesu wdrażania,

³ Na podstawie: Krzysztof J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*.

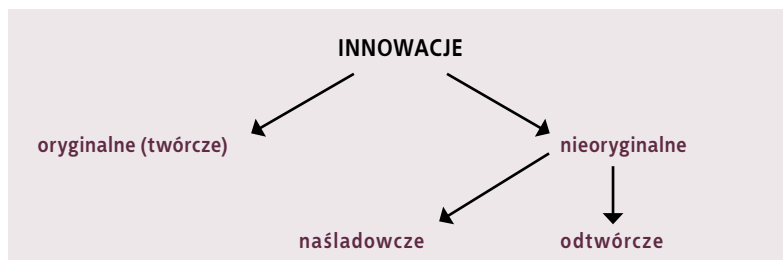
zastosowania, przyswojenia nowości, tzw. internalizacji zmiany. Natomiast w kontekście ujęcia innowacji jako wytworu możemy uzyskać innowację w:

- gospodarce i produkcji: narzędzia pracy oraz sposoby postępowania się nimi, nowe formy organizacji produkcji, nowe dobra konsumpcyjne;

- w sferze organizacji społecznych: nowe wzory zachowań indywidualnych lub zbiorowych, nowe instytucje życia społecznego;

- w sferze kultury umysłowej: wytwory autonomicznej twórczości, odkrycia naukowe, dzieła literatury itd.

Z kolei według Eda Roberta innowacja to szeroko rozumiany wynalazek i jego zastosowanie.



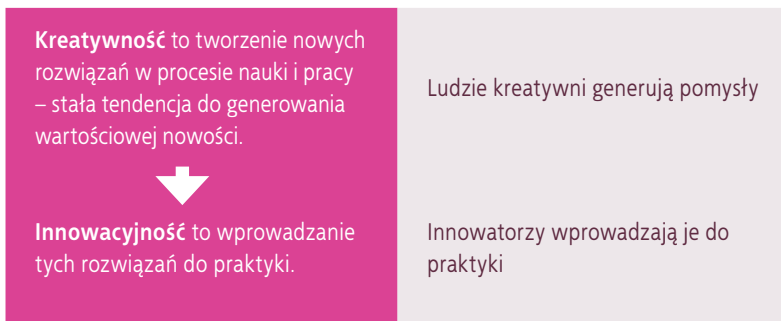
Innowacje oryginalne – są wytworami pionierskimi w skali historycznej i posiadają cechę nieznaną dotąd nowości.

Innowacje naśladowcze – polegają na rozpowszechnianiu i szerokim przejmowaniu innowacji oryginalnych.

Innowacje odtwórcze – gdy ktoś samodzielnie dochodzi do znanych już gdzieś indziej rozwiązań.

Jeśli chcecie określić stopień i charakter innowacyjności Waszego działania, zachęcamy do zrobienia ćwiczenia, które znajduje się w Aneksie nr 1.

Według Michaela A. Westa:



Twórczość – jest to działalność przynosząca wytwory (dzieła sztuki wynalazki, sposoby postrzegania świata, metody działania itp.) cechujące się nowością i posiadające pewną wartość, przynajmniej dla samego podmiotu tworzącego.

Jeden ze sposobów rozumienia tego pojęcia przedstawia teoria twórczości przez małe „t” (little t creativity) Anny Craft. Zakłada ona, że twórczości przez małe „t” nie można utożsamiać z twórczością wysoką (czyli twórczością odnoszącą się do wytworów uznanych twórców). Twórczość przez małe „t” pozwala dostrzegać, nazywać i co więcej – rozwiązywać problemy dnia codziennego, dokonywać wyborów przybliżających do indywidualnych celów życiowych, czyli podążać we własnym kierunku, kształtując tym samym własną niepowtarzalną tożsamość. Te procesy zachodzą dzięki aktywności zwanej myśleniem możliwościowym (possibility thinking). **Twórczość ta jest zdolnością przenikającą całe życie, tym samym wszyscy jesteśmy zdolni do zachowań twórczych, jest to przejaw postawy kreatywnej na co dzień.**

t

**TWÓRCZOŚĆ
PRZEZ MAŁE I DUŻE „t”**





Definicji kreatywności i innowacji jest wiele, każdy z nas może wypracować własne ich zrozumienie. Poniżej przedstawiono definicje opracowane przez liderów młodzieżowych uczestniczących w szkoleniu PAJP:

Kreatywność – to otwartość na wszelkie działania, zdolność do generowania pomysłów, pokonywanie/omijanie/niemyślenie schematami. Dynamiczna inicjatywa, zmiana. Stymulowanie myślenia. To dążenie do odpowiedzi na tkwiące w nas pytania. To postawa wobec świata. To odpowiedni styl zarządzania.

Innowacyjność – jest poprzedzona procesem kreatywnym, jest oparta na zmianie (dotyczącej nie tylko produktu). To wdrażana nowość, niekonwencjonalne rozwiązanie. Innowacyjność jest zależna od otoczenia. Nacechowana jest nieprzewidywalnością, ryzykiem, determinacją z założeniem pozytywnego rezultatu. Może być udoskonaleniem.



ROZDZIAŁ 2

JAK TWORZYĆ ŚRODOWISKO SPRZYJAJĄCE KREATYWNOŚCI?





Okazuje się, że można stwarzać bardziej lub mniej korzystne warunki dla kreatywności. Na niektóre czynniki nie mamy wpływu, a na niektóre mamy duży wpływ.

Warunki twórczości⁴ to ogół czynników wpływających na podejmowanie, treść, intensywność, przebieg i rezultaty działań twórczych.

Istnieją uwarunkowania wewnętrzne (wiedza, motywacja, system wartości, sprawności intelektualnej) i zewnętrzne (odnoszące się do kontekstu społecznego, w jakim twórczość przebiega).

Czynniki zewnętrzne wpływające na twórczość to:

- stymulatory (pozytywny wpływ, dynamizujące, usprawniające);
- inhibitory (negatywny wpływ, hamujące, utrudniające).



fot. K. Duda

4 Na podstawie: Krzysztof J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*.

Przeszkody w procesie twórczym w ujęciu Edwarda Nęcki są następujące:



RODZAJE PRZESZKÓD			
Zapobiegające rozpoczęciu się procesu twórczego	Przedwcześnie przerywające proces twórczy	Zakłócające przebieg procesów twórczych	Ograniczające przebieg procesów twórczych
Kategoria analizy: MECHANIZM DZIAŁANIA			
Zapobieganie procesom twórczym, zanim się rozwiną.	Przerwanie zainicjowanego procesu twórczego, zanim powstanie wytwór. Stworzenie dzieła, które nie wyczerpuje możliwości.	Narzucenie na proces twórczy zewnętrznych kryteriów tego, co jest dobre, a co jest złe.	Ograniczenie procesu twórczego do niektórych strategii i przetwarzanie tylko części informacji.
Kategoria analizy: ODMIANY			
Antykreatywne przekonania i ideologie; Emocje (samotność, niepokój, lęk przed krytyką i ośmieszeniem); Konkurencja motywów; Niedostrzeganie celów.	Obawa przed wymową własnego dzieła – dogmatyzm; Obawa przed małością swojego dzieła – egocentryzm; Niecierpliwość wyniku, niecierpliwe dążenie do efektu za wszelką cenę.	Nacisk i konformizm; Rywalizacja; Karamie reakcji twórczych i nagradzanie nietwórczych; Sztuczna samokontrola, kompulsywny przymus tworzenia.	Tabu i autocenzura; Inercja mentalna – sztywność procesów intelektualnych; Schemat; Jednostronność (dostrzeganie tylko jednego aspektu); Nadmierna wiedza i twórcza indolencja ekspertów.
Kategoria analizy: SKUTKI			
Niepodjęcie twórczych działań lub zatrzymanie się na samym początku.	Zadowalanie się połowicznymi rezultatami w stosunku do własnych możliwości, zbyt nisko ustawiona poprzeczka, powstanie dzieł niedojrzałych.	Uległość, konformizm, karamie twórczości.	Uzyskanie skromniejszych wyników niż spodziewane.



SÓJRZMY NA STYMULATORY TWÓRCZOŚCI W RÓŻNYCH KONTEKSTACH:

- **W kontekście zadaniowości:** zadbaj o pozytywny stosunek wszystkich obecnych do podejmowanych zadań. O to, by zadania miały przestrzeń do rzetelnego przebiegu, w odpowiednim czasie (np. bez pośpiechu) i miejscu. Zespół powinien formułować zadania w sposób precyzyjny, działania powinny być zasadne (potrzebne), a ich wykonanie wspólnie omawiane. Warto zakładać zakres swobody rozwiązań danego zadania.
- **Czas na kreatywność to czas pracy:** twórczość to praca, szanujmy więc potrzebę jednostki przejścia przez proces twórczy (dajmy jej czas i przestrzeń), a rozwijaniu i pobudzaniu mechanizmów twórczego myślenia musi towarzyszyć organizacja warunków skutecznej pracy, „w której pierwiastek oryginalności będzie tak samo ważny, jak punktualność czy dokładność wykonania”.
- **Stawiaj na prostotę w wyposażeniu:** miejsce nie musi być wyposażone w górę atrakcyjnych sprzętów dydaktycznych, często nowoczesne i efektywne sprzęty ograniczają rolę żywego człowieka (co nie znaczy, że w dalszej realizacji nie mogą być pomocne). W procesie twórczym kluczowe bowiem są tzw. nieprzewidywalne mikro zdarzenia wywołane przez kontakt z drugim człowiekiem.
- **Zadbaj o bliski kontakt z mistrzami:** człowiek staje się twórczy poprzez kontakt z innym człowiekiem. Każde działanie umożliwiające szersze poznanie w dialogu z nową, doświadczoną osobą wzmacnia potencjał twórczy jednostki, natomiast każde ogniwo pośredniczące w tym kontakcie (poprzez Internet, film itp.) osłabia to oddziaływanie.
- **Zadbaj o solidną bazę wiedzy i mądrości:** aby móc swobodnie szukać oryginalnych rozwiązań, należy zgromadzić szeroką wiedzę dotyczącą już zastosowanych rozwiązań w danym temacie, jak również dokładnie zbadać istotę problemu (zagadnienia). Ta zgromadzona wiedza to „tworzywo twórczości”.

BIORĄC POD UWAGĘ MŁODYCH TWÓRCÓW:

- **Zadbaj o przestrzeń** – ważne, aby różne koncepcje, formy, efekty procesu twórczego zbierane przez uczestników mogły spokojnie przetrwać do dnia kolejnego, bez zbędnych dekonstrukcji czy przeniesień. Dodatkowo przestrzeń do

pracy powinna być zagospodarowana harmonijnymi kolorami oraz umeblowaniem adekwatnym do możliwości fizycznych uczestników. Zadbaj koniecznie o miejsce, w którym można prezentować rozwiązania.

- **Zadbaj o klimat** – atmosfera zachęcająca do ryzyka, robienia błędów, do innowacji, wyjątkowości, tolerująca nieporządek, hałas i wolność. Atmosfera twórczego napięcia wśród wszystkich przebywających w danym miejscu (trenerów, uczestników, pedagogów, odwiedzających).
- **Okoliczności** – stwarzaj okoliczności poznawcze, organizuj spotkania z ciekawymi ludźmi, stymulujące wycieczki, prowadź hodowlę roślin, zwierząt itp.
- **Środki artystyczne** – gromadź tzw. spiżarnię materiałów – materiały do prac wizualnych, instalacji, rzeźb itp. Nigdy nie wiadomo, co i kiedy może się przydać (jako inspiracja). Niech spiżarnia będzie dostępna.

Podczas pracy możesz zetknąć się z pewnymi trudnościami, ważne, aby być na nie gotowym:

- a. **Unikaj dominacji wzorca osoby oświeconej** – ekspert w dzisiejszych czasach powinien dzielić się swoim doświadczeniem, otwierając drogę do dalszych poszukiwań, a nie zamykać wszystko w jednoznacznym, bezdyskusyjnym rozwiązaniu.
- b. **Zachowaj balans wiedzy i doświadczenia** – za dużo wiedzy „encyklopedycznej” może zakłócić proces twórczy (a nawet zakłócić postawę twórczą). Może mieć miejsce tzw. **przeciążenie percepcyjne**.
- c. Przedstawiaj wiedzę, zagadnienia jako efekt procesu ich powstawania, ze świadomością tego procesu, a nie jako wytwór bez kontekstu. Warto wskazywać przestrzenie, które nie są jeszcze odkryte. Unikniesz wtedy **zagrożenia jałowej wiedzy**.
- d. **Nie dominuj (jako prowadzący, lider) w zadawaniu pytań** – daj przestrzeń uczestnikom, by oni mogli zadawać pytania. Myślenie pytajne jest podstawą wszelkiego rozwoju.
- e. **Daj przestrzeń do kilku poprawnych rozwiązań** – nie koncentruj się na jednej poprawnej odpowiedzi.



- f. **Pamiętaj o efekcie społecznej inhibicji** – działania eksperymentalne są nowymi i często nieprzewidywalnymi dla jednostki działaniami, budują więc one swoistą niepewność, a to z kolei przekłada się na grupę, w której najlepiej sprawdzają się już przepracowane wcześniej rozwiązania. Dlatego unikaj zadań, które podkreślają przesadną rywalizację (np. najładniejszy rysunek, najciekawsze rozwiązanie), bowiem to zahamuje nastawienie na zadanie i poczucie satysfakcji z samego działania. Zablokuje również element współdziałania i współodkrywania, istnieje niebezpieczeństwo zablokowania mikro zdarzeń społecznych.
- g. Miej na względzie, że np. w efekcie edukacji szkolnej ludzie mogą cierpieć na „**ślepotę na rzeczy do zrobienia**”, co wynika z doświadczeń serwowania w szkole wiedzy jałowej i rozwiązań zamkniętych, które utwierdzają w przekonaniu, że wszystko zostało już zbadane i odkryte. Równocześnie możemy mieć do czynienia z **neofobią** (lękiem przed nowością), która przeistacza się w postawę konformistyczną (często pasywną i bazującą na rozwiązaniach np. znalezionych w Internecie).
- h. Uważaj na nieumiejętność odraczania gratyfikacji (odsuwania nagród i satysfakcji na później) oraz na słabe tolerowanie (w procesie twórczym) tego, co niepewne, złożone, trudne, dwuznaczne. To może skutkować **niecierpliwym dążeniem do jakiegokolwiek wyniku**, pośpiechem w pracy, chwytaniem pierwszego rozwiązania i poprzestawania na nim. To zdecydowanie zabija mogące nadejść twórcze rozwiązania.
- i. Zwróć uwagę na **niekonstruktywną oryginalność**, czyli posłużenie się złem, by zaznaczyć swoją oryginalną odrębność.



WARUNKI SPRZYJAJĄCE KREATYWNOŚCI	WARUNKI BLOKUJĄCE KREATYWNOŚĆ
CHARAKTER PRACY:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prostota ▪ Aspekt nowości (zaskoczenia) – dotyczy metod, zabaw, materiałów itp. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duży chaos ▪ Dominacja wzorca osoby oświeconej (zamknięcie rozwiązania w jednym możliwym)
RODZAJ ZADANIA:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Swoboda działania ▪ Aktywizacja bez presji ▪ Przygotowanie atrakcyjnej oferty ▪ Zasoby wewnętrzne (korzystanie z potencjału uczestnika) ▪ Zaangażowanie całej grupy ▪ Zintegrowanie grupy ▪ Umożliwienie grupie współpracy ▪ Bliski kontakt z mistrzami (najlepiej bezpośredni) ▪ Pozytywny stosunek wszystkich do zadania ▪ Okoliczności poznawcze (ludzie, wycieczki, zwierzęta, rośliny itp.) ▪ Klimat zachęcający do prób bez obawy krytyki niepowodzenia ▪ Odpowiednia ilość czasu, dobre zarządzanie nim ▪ Dobór liczby uczestników do miejsca, czasu i zadania ▪ Dobra organizacja zadań ▪ Kreatywność intelektualna ▪ Skondensowane zadania ▪ Ruch połączony z myśleniem ▪ Aktywizacja myślenia poza schematem ▪ Pozytywny nastrój, zabawa, ożywienie ▪ Pobudzenie dwóch półkul ▪ Balans wiedzy i doświadczenia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znane, popularne zadanie ▪ Niejasne zasady ▪ Zbyt „krótki” komunikat ▪ Zbyt duży poziom abstrakcji ▪ Niewykonalność zadania ▪ Zbyt mało abstrakcji ▪ Społeczna inibicja – lęk przed próbowaniem nowych działań ▪ Zbyt duża rywalizacja
POSTAWA LIDERÓW:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Założenie możliwości kilku rozwiązań ▪ Zadbanie o solidną bazę wiedzy dotyczącą danego zagadnienia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominowanie pytaniami ▪ Obserwacja bierna trenerów ▪ Dyktator



Materiały wypracowane przez uczestników szkolenia PAJP.

W efekcie kilkugodzinnych eksperymentów i symulacji uczestnicy opracowali poniższe wnioski dotyczące warunków kreatywności:



POSTAWA GRUPY:

- Zaangażowana
- Rozumiejąca cel i sens
- Otwarta na nowe działania
- Ucząca się
- Zmotywowana
- Niepełne zaangażowanie grupy
- Strach przed nowością
- Niekonstruktywna oryginalność (popisywanie się, np. agresją)

MIEJSCE, PRZESTRZEŃ, POMIESZCZENIE:

- Cytaty, symbolika, dekoracja z sensem
- Dobre warunki pomieszczenia (światło, metraż, temperatura)
- Współgrające kolory ścian, z aranżacją światła, z meblami dopasowanymi do grupy docelowej i rodzaju zadania
- Możliwość pozostawienia rezultatów pracy w widocznym, bezpiecznym miejscu
- Dostęp do spiżarni materiałów (różnorodne rekwizyty, farby, papiery, kredki, nożyce, druty, taśmy, kleje, tkaniny, noże, itp. itd.)
- Nowa przestrzeń (np. niecodzienna, relaksacyjna, egzotyczna)
- Muzyka współbrzmiąca z grupą i zadaniem
- Element spożywczy
- Inspiracja słowem, muzyką, światłem
- Miejsce przeładowane sprzętem elektronicznym
- Ograniczona liczba rekwizytów
- Brak przestrzeni
- Głośna muzyka
- Brak słońca
- Zimno
- Tłok
- Np. bucząca klimatyzacja

Pytania pomocne w tworzeniu działań sprzyjających kreatywności znajdziesz w Aneksie nr 2.

KILKA SŁÓW O MOTYWACJI DO DZIAŁANIA TWÓRCZEGO:

1. **Osmielenie do twórczości** – badania wykazują, że twórczy ludzie motywowani są silną wiarą we własne zdolności twórcze, które są ważne w danej dziedzinie kreatywności⁵. Pozytywna ocena siebie, jako osoby twórczej, kreatywnej, stanowi fundament przyszłych osiągnięć.

Łączy się to z rozwijaniem wśród uczestników:

- wysokiej motywacji,
- poczucia niezależności od ocen innych osób,
- chęci do podejmowania ryzyka i działań przedsiębiorczych,
- wytrwałości i elastyczności w chwilach niepowodzeń i w obliczu przeciwności.

2. **Pomoc uczestnikom w rozpoznawaniu własnych możliwości twórczych** – wszyscy młodzi ludzie mają różnorodne uzdolnienia twórcze (muzyczne, matematyczne, naukowe, literackie, sportowe itp.). Należy zachęcać ich do odkrywania siebie i własnego potencjału (*pytanie, jak to zrobić?*).
3. **Wspieranie twórczości uczestników** – w rozwijaniu twórczości pomocne jest rozbudzanie i wspieranie prostych uzdolnień, wrażliwości i sprawności. Ciekawość poznawcza może być stymulowana, pamięć trenowana, a świadomość twórczości wzmacniana. Zdolności twórcze są najlepiej wspierane w procesie stawania się twórczym.

KILKA WSKAZÓWEK, JAK TO ROBIĆ:

- Pozwól uczestnikom eksperymentować (jednak ze świadomością celu eksperymentu). Dzięki temu stworzy się środowisko otwarte na próby, „wpadki” i nieskrępowane pomysły. Metody dobieraj do poziomu rozwoju uczestników;
- Wytłumacz, że myślenie produktywne potrzebuje czasu i przestrzeni BEZ (jest wolne od) krytyki własnej czy innych;
- Zachęcaj do pracy indywidualnej;
- Przedstawiaj sens i wiedzę, jaka stoi za zadaniem, działaniem;
- Pomóż rozwinąć się świadomości różnorodnych kontekstów, pozwól zrozumieć rolę nieświadomych procesów umysłowych, tzw. swobodnego myślenia w twórczości;
- Zachęcaj do zabawy ideami i snucia domysłów związanych z różnorodnymi możliwościami, dopełniaj to myśleniem krytycznym, ewaluacją, wartościowaniem pomysłów;

⁵ Krzysztof J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*.



- Podkreślajżytytek płynący z wyobraźni, ciekawości i stawiania pytań, oferuj uczestnikom wybór oraz wspieraj indywidualne cechy;
- Staraj się stworzyć między sobą a uczestnikami relację opartą na wzajemnym zaufaniu.



CZYM TAK NAPRAWDĘ JEST MOTYWACJA?⁶

Według DeCharmsa: „**motywacja jest czymś w rodzaju łagodnej formy obsesji**”.

Jednak dzisiejsza psychologia motywacji nie stara się tłumaczyć tych zachowań tylko samymi cechami osoby (popędami, instynktami itp.) ani samymi tylko cechami sytuacji (bodźce, stymulatory). **Motywacja to rezultat wzajemnej relacji między konkretną osobą a konkretną sytuacją.** (Lewin)

Na przykład jeżeli rozpoczynamy jakieś zadanie i ktoś z zewnątrz przeszkodzi w jego wykonaniu, odczuwamy przedziwną potrzebę dokończenia tego zadania (nawet jeżeli było to irracjonalne).

Lewin tłumaczy, że **w momencie przejęcia zadania pojawia się w wykonującym pewna quasi-potrzeba**. Tym silniej odczuwalna i mająca wpływ na zachowanie, w im silniejszym związku pozostaje z autentyczną potrzebą.

Każda potrzeba tworzy w osobie swoisty system napięciowy, który domaga się odprężenia. Jeżeli jakaś potrzeba nie jest zaspokajana, napięcie wzrasta i przenosi się na inne przestrzenie osobowości, co w ekstremalnej sytuacji doprowadza do wybuchu (np. emocji). Zaspokojenie potrzeby powoduje odprężenie (np. kelner po zapłaceniu rachunku przez klienta często nie pamięta, co ten zamawiał – potrzeba wynagrodzenia została zaspokojona i „system sobie odpuścił”).

Należy również pamiętać, że nasze zachowania pojawiają się dopiero w efekcie połączenia naszego motywu (np. celu) ze środowiskiem nas otaczającym, bodźcem odpowiadającym motywowi – to podstawowy model klasycznej psychologii motywacji.

W kontekście sytuacyjnym możemy zauważyć poniższe zależności (rzecz jasna w pewnym uproszczeniu).

6 Falko Rheinberg, *Psychologia motywacji*.

W pierwszej sytuacji Ala (A) chce mieć psa (P) i kota (K), ale musi wybrać jedno z nich. Lubi jednakowo oba zwierzęta, zachodzi więc **konflikt dążenie – dążenie**.

$$P + \leftarrow A \rightarrow + K$$

Jej motywacja jest w tej sytuacji równo rozłożona, jednak **w momencie zbliżenia się do jednego z celów rośnie motywacja do tego bliższego, a maleje do tego dalszego**. Wystarczy, aby Ala zobaczyła bezdomnego kotka, a jej wybór padnie właśnie na kota.

W drugiej sytuacji Ala chce mieć psa, ale się go boi. **Konflikt dążenie – unikanie**.

$$P + - \leftarrow A$$

W tej sytuacji **im dalej od celu, tym większa motywacja** (widzi się głównie pozytywne strony), **im bliżej celu, tym szybciej rośnie poczucie unikania**. Bardzo możliwe, że strach może zdominować i Ala nie weźmie ostatecznie psa w momencie ujrzenia go.

W trzeciej sytuacji Ala ma już psa, ale musi posprzątać jego kojec (K) albo wyjść z nim na spacer (S), ale ani jedno, ani drugie w tej chwili Ali nie pasuje. Mamy do czynienia z **konfliktem unikanie – unikanie**.

$$K - \leftarrow A \rightarrow - S$$

W takiej sytuacji, kiedy jeszcze dodatkowo Ala nie może nie wykonać którejś z tych czynności na skutek jakiejś „bariery” (nie może się usunąć z pola akcji), może dojść do zablokowania działania. **Obie siły unikania paraliżują działanie**. Ala może mieć ogromne problemy z wyborem albo może wybrać wędrowkę w wyobraźni do miejsca pożądanego, co u dzieci dość często się zdarza.

W czwartej sytuacji Ala ma dwa cele jak w pierwszej sytuacji, ale boi się zarówno psa, jak i kota. Mamy wtedy **podwójny konflikt dążenie – unikanie**.

$$P + - \leftarrow A \rightarrow + - K$$

Im bliżej celu, tym większa motywacja, ale też tym większy strach (unikanie). Niebezpieczeństwo jest takie, że Ala może pozostać w konflikcie dość długo, ostatecznie mogą zdecydować inne czynniki.



Motywacja do osiągnięcia sukcesu jest jedną z bardziej oczywistych. Wystarczy, że gra komputerowa nie będzie miała opcji zapisywania otrzymanych punktów, a już straci zainteresowanie. Gdy uprawiając jogging, zaczniemy mierzyć odległość, za każdym razem, gdy przebiegniemy dłuższy dystans, będziemy czuli satysfakcję itp., itd. **Istotą tej motywacji jest konfrontacja z pewną normą** (według McClellanda).

Warto jednak zauważyć, że poczucie satysfakcji z pokonania pewnej normy jest tylko wtedy, gdy zasługa należy do nas samych (bez niczyjej pomocy czy wpływu). Ten rodzaj motywacji to – inaczej mówiąc – „**wyzwanie**”.

Inaczej niż na przykład w przypadku instynktów czy popędów, od motywu sukcesu nie oczekuje się, że będzie on sam z siebie aktywny, natrętny. Heckhausen określa go jako „**sprawę powracającą**”.

Model samooceny motywacji do osiągnięcia sukcesu (Heckhausen)



3 SKŁADNIKI ▼	MOTYW:	
	Mający nadzieję na powodzenie	Unikający niepowodzenia
1. Wyznaczenie celu, poziom aspiracji	Realistyczny, zadania średnio trudne	Nierealistyczny, zadania zbyt trudne lub zbyt łatwe
Powodzenie	Wysiłek, dobra własna sprawność	Szczęście, łatwe zadanie
2. Przypisanie przyczyny		
Niepowodzenie	Niedostateczny wysiłek, pech	Niedostateczne własne uzdolnienie, „talent”
3. Samoocena		
	Bilans powodzenia/niepowodzenia dodatni	Bilans powodzenia/niepowodzenia ujemny

A oto ujęcie pod kątem **logiki wypowiedzi poznawczego modelu motywacji** (Heckhausena i Rheinberga). Przykładowy zestaw pytań do zaadaptowania:

Pytanie 1	Czy sądzę, że skutek jest już zdeterminowany przez sytuację?	tak →	Nie rób nic!
	nie		
Pytanie 2	Czy mogę wpłynąć wystarczająco na skutek własnym działaniem?	nie →	Nie rób nic!
	tak		
Pytanie 3	Czy możliwe następstwa skutku są dla mnie dostatecznie ważne?	nie →	Nie rób nic!
	tak		
Pytanie 4	Czy skutek pociąga za sobą pożądane następstwa?	nie →	Nie rób nic!
	tak Rób coś!		

UWAGA! PARADOKS MOTYWACJI

W psychologii motywacji rywalizacja może być czynnikiem silnie motywującym do działania, natomiast w kontekście twórczości rywalizacja może prowadzić do znacznie uboższych rezultatów, opartych na przedwczesnym skoncentrowaniu się na rezultacie zamiast na poszukiwaniu.



fot. K. Duda



ROZDZIAŁ 3

JAK WYGLĄDA PROCES KREATYWNY I Z CZYM SIĘ ZMAGA TWÓRCA?

„Na każdym etapie myślenia mogą pojawić się alternatywy, o których wcześniej nie pomyślałeś. Nie można wychodzić z założenia, że przemyśleliśmy wszystkie możliwe alternatywy. Być może czasem okaże się to prawdą, jednak bardzo często istnieją jakieś rozwiązania (często bardzo oczywiste), na które po prostu nie wpadliśmy”.

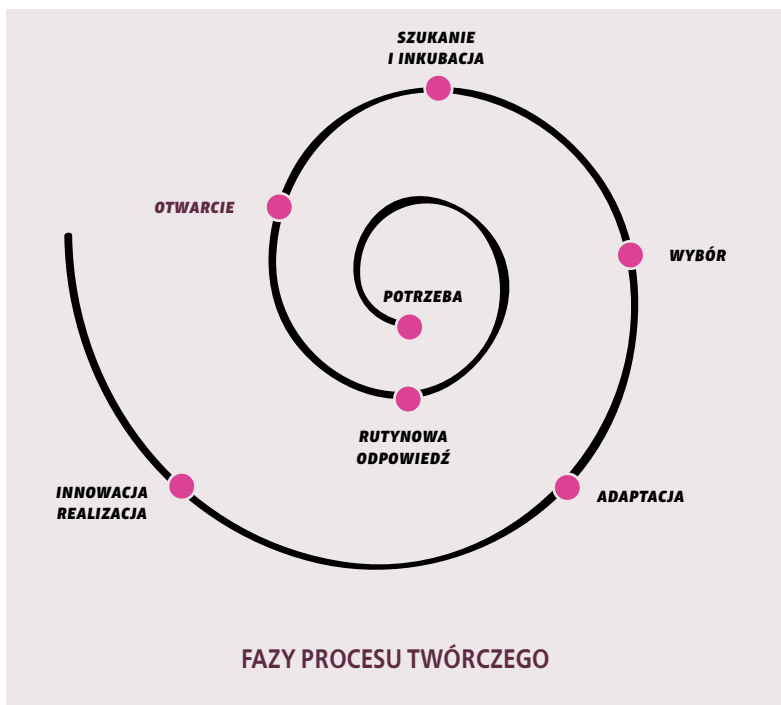
Edward de Bono



Oto fazy naturalnego, niewymuszonego procesu twórczego⁷. Istnieje wybór:

- a. zapoznać się z nim i zignorować,
- b. nie zapoznawać się z nim w ogóle,
- c. zapoznać się i zaadaptować go do swoich potrzeb,
- d. oraz – możliwość czwarta – zrobić to po swojemu.

Proces ten jest dynamiczny i cyrkularny, fazy mogą niekiedy nachodzić na siebie i toczyć się równolegle. Każda z faz ma swoją wartość i jest swoistym bytem w całym procesie.



⁷ Dagna Gmitrowicz, Joanna Jędrzejczak, Gianandrea Salvestrin, Jason Schroeder, *Creative Coach Community*.



FAZY	OPIS
Potrzeba	<p>Określ swoją (grupy) potrzebę, pamiętaj, aby opis ten nie zawierał w sobie rozwiązania. Potrzeba powinna być inspiracją, podstawą do poszukiwań, powinna dawać pole dla wielu rozwiązań.</p> <p>Opisz cel/obszar swoich poszukiwań, dążenia (np. w formie otwartego pytania, zestawu haseł, jednozdaniowego stwierdzenia).</p> <p>Pamiętaj, że zarówno cel, jak i potrzeby z czasem mogą nieznacznie ulec zmianie, dlatego sprawdzaj ich aktualność.</p>
Standardowa odpowiedź	<p>Standardowa odpowiedź to praktyka już stosowana, rutynowa reakcja w odpowiedzi na daną potrzebę. Często nie zdajemy sobie sprawy z zachowań i postaw, które stają się utartym wzorcem postępowania w danej sytuacji. Warto przyjrzeć im się dokładniej, przeanalizować je.</p> <p>Ważne, aby wydobyć (określić) z już stosowanej praktyki mądrość, to, co działa, co jest dobre, by wykorzystać te aspekty w przyszłych rozwiązaniach.</p>
Otwarcie	<p>Nasz umysł można wytrenować nie tylko do lepszego zapamiętywania, ale również do elastyczniejszego łączenia różnych elementów w nową całość, czyli do kreatywnego myślenia. Istnieje wiele metod i technik „rozgrzewających”, np. żonglowanie, lustrzane pisanie, obieranie pomarańczy itp.</p> <p>Ważne: rób tego typu krótkie ćwiczenia możliwie jak najczęściej, możesz wprowadzić je w grafik dnia codziennego niczym mycie zębów.</p> <p><i>Sposoby synchronizacji półkul mózgowych znajdziecie w Aneksie nr 3.</i></p>
Szukanie	<p>To czas kolekcjonowania najróżniejszych fragmentów układanki, czas poszukiwań w sobie i na zewnątrz. Każdy element może być kluczowy, nie oceniaj, zbieraj, przechowuj. Nie śpiesz się, czas inkubacji może trwać miesiąc albo kilka lat. Warto pielęgnować w sobie postawę pokory, ciekawości, cierpliwości, uważności. Można stosować najróżniejsze metody poszukiwań, od obserwacji, przez czytanie, rozmowy, po malowanie, uczenie się czy medytację. Ważne, aby nie ograniczać się i rozglądać się wokół niczym w ogrodzie pełnym dojrzałych owoców.</p>

Szukanie	<p>Ważne, aby mieć sposób zapisywania zbieranych elementów układanki – pomysłów, refleksji, materiałów, pytań. W tym celu można prowadzić „notatnik dla innowacji”: nagrywać myśli, zapisywać, robić zdjęcia, jest wiele metod inkubacji – przechowywania. Wybierz taki, który jest najnaturalniejszy dla Ciebie.</p> <p><i>Zestaw propozycji poszerzających poznanie wybranego zagadnienia w fazie poszukiwania znajdziecie w Aneksie nr 4.</i></p>
Wybór	<p>To moment stworzenia wymarzonego rezultatu – efekt złożenia układanki w całość. Pamiętaj, że jej elementami mogą być zarówno nowe elementy (efekt szukania – zbierania owoców), jak i te stare elementy (mądrość ze stosowanej już wcześniej praktyki – standardowej odpowiedzi). Jest to kluczowy moment i zarazem dość wymagający – bardzo możliwe, że wzór sam się pojawi, jak rozłożysz wybrane elementy w jednej przestrzeni.</p> <p>Ważne: pamiętaj, że nie jest to czas na adaptację, to czas stworzenia diamentu, bez ograniczeń. Należy być uważnym na wszelkie potwory kreatywności, by nie wkrały się do marzenia (informacja o potworach kreatywności w dalszej części publikacji).</p>
Adaptacja	<p>To moment strategicznej „obróbki” marzenia – oszlifowanie diamentu. Będąc świadomym realnych warunków, można dostosować koncepcję do rzeczywistości. Można nawiązać do zasad krytycznego myślenia. Gdy koncepcja już jest zrozumiała i klarowna (wystarczająco blyszcząca), można przejść do planowania kolejnych kroków jej realizacji.</p> <p>Warto jednak być na tyle odważnym, by możliwie najpełniej realizować marzenie. Dość łatwo odwrócić się na pięcie i włożyć pomysł do szuflady z hasłem „nierealne, głupie, niemożliwe, śmieszne”. Jeśli tak się zdarzy – właśnie mamy okazję zmierzenia się z jednym z potworów kreatywności. Warto z nim się zaprzyjaźnić i wspólnie rozwiązać wszelkie obawy.</p>
Innowacja	<p>To czas działania, wdrażania, realizacji opracowanej koncepcji. Warto pamiętać o wszelkich pomocnych poradach związanych z zarządzaniem projektem!</p> <p>Możliwe, że osiągnięty rezultat może różnić się od opracowanej koncepcji, bowiem sama realizacja też zawiera w sobie procesy twórcze. Daj im na to przestrzeń!</p>

A OTO KILKA WSKAZÓWEK WSPIERAJĄCYCH MODERACJĘ PROCESU KREATYWNEGO W GRUPIE/ZESPOLE:

- **Im narzędzia i metody są prostsze, tym uczestnicy procesu są bardziej kreatywni.**

Może się wydawać, że lider powinien zadziwić grupę, by zmotywować ją do pracy twórczej (poprzez show, kolorowe materiały, świetny sprzęt, spektakularne zachowanie) – otóż nic gorszego. Kiedy zostanie stworzone bezpieczne i proste (harmonijne) otoczenie pracy, kiedy ludzie będą mieć poczucie własności procesu, wpływu, kiedy wypełnią miejsce swoją energią – wtedy stworzy się przestrzeń do korzystania z własnych potencjałów.

- **Każdy jest włączony w proces twórczy.**

Każdy oznacza: każdy, kto jest w pokoju, miejscu, gdzie ludzie pracują. Jest to bardzo trudne z punktu widzenia lidera – to znaczy – nie obserwuje, nie przechodzi przez miejsce pracy, nie rozmawia w kącie. Oznacza to również, że nowe osoby powinny zostać zaproszone do trwającego procesu. Tego typu zakłócenia silnie wpływają na proces twórczy grupy. Więc jeśli potrzebujesz przerwy – wyjdź lub zmień działanie.

- **Bądź otwarty na niespodziewane rezultaty.**


Istnieją dwa aspekty tej wskazówki:

Z jednej strony: staraj się być otwarty na wiele wyników. Najgorsze, co możesz zrobić, to skupić się na jednym możliwym rozwiązaniu. Możesz np. założyć sobie rezultat pomarańczowego domu, a przegapić piękny niebieski zamek.

Z drugiej strony: przygotuj miejsce tak, by mogło pomieścić wszystkie produkty, koncepcje, wyniki tworzenia – czyli w praktyce oznacza to zapewnienie wystarczająco dużo miejsca na ścianach i korytarzach, być może w ogrodzie, na pendrive, na CD itp. Ważne, aby KAŻDY pomysł, wynik tworzenia był zauważony i miał swoją bezpieczną przestrzeń.

- **Używaj więcej pytań niż stwierdzeń (ale nie więcej niż grupa).**

To jest kluczowy punkt. W szkołach nauczyciele wypowiadają głównie stwierdzenia i sprawdzają wiedzę uczniów – uczniowie są przekonani, że powinni znać



odpowiedzi i zapytanie się o coś oznacza pokazanie, że są głupi. Tak więc ważne jest przełamanie tego stereotypu. Gdy pamiętamy i informujemy, że każda teoria ma swoją historię powstania, że każdą teorię można jeszcze dopracować, uzupełnić – dajemy ludziom poczucie możliwości wpływu. Kiedy zadajemy pytania, odbiorcy zaczynają myśleć; kiedy dajemy suche stwierdzenia, odbiorcy mogą je jedynie przyjąć lub odrzucić. Niektórzy mówią, że w pytaniu jest więcej wiedzy niż w odpowiedzi. Tak więc zadawaj pytania i daj przestrzeń ludziom by zadawali pytania sobie i innym. Szanuj pytania i podkreślaj ich znaczenie.

- **Wiedza jest matką, a doświadczenie ojcem tworzenia – utrzymuj je w równowadze.**

Aby uzyskać dobre, innowacyjne rozwiązania, należy zdobyć szeroką wiedzę w danym temacie. Jednak aby zdobyć wiedzę, potrzebne jest doświadczenie, tak więc analizuj doświadczenia, prowokuj je i zapraszaj ludzi do współuczestniczenia. Pamiętaj, że „rewolucyjny wynalazek” jest wynikiem połączenia „starej mądrości” i „nowej”.

- **Im bliższa relacja – tym lepsza reakcja.**

Obecnie, dzięki zastosowaniu nowych technologii, jesteśmy w stanie szybko i tanio komunikować się, przekraczając granice państw. Uważa się, że najbardziej inspirujące w tworzeniu jest spotkanie z inną osobą – z kolegą, z mistrzem. Im bliższe spotkanie, tym większy efekt, więc organizuj spotkania tak często, jak to możliwe. Zapraszaj mistrzów lub odwiedzaj ich. Jeśli nie jest to możliwe, zorganizuj konferencję internetową; jeśli nie możesz, to pokaż film, jeśli to też nie – po prostu czytaj książki, a następnie omów je z kimś.

- **Wybierajcie (mieście faktyczny wpływ).**

Zastanów się, czego potrzebujesz właśnie teraz? Co wolisz? Która opcja jest dla Ciebie lepsza – A? B? A + B? Żadna z nich? Inne? Stwarzaj sytuacje, w których inni też mają wybór.

Taki proces w większej grupie może być nieco bardziej skomplikowany, tego typu podejście wymaga elastyczności ze strony lidera, jak również otwartości ze strony uczestników. Warto wyposażyć się w dodatkowe środki, by móc zareagować inaczej, niż było zaplanowane. To znaczy, że wszyscy członkowie grupy mogą mieć wpływ na proces. Warto pamiętać, że takie postępowanie zaowocuje znacznie lepszymi rezultatami.

- **Upewnij się, że otoczenie wspiera proces tworzenia.**

Oznacza to prostotę, bezpieczeństwo i komfort (nie za zimno lub za ciepło, nie za ciemno lub zbyt jasno, narzędzia i meble odpowiednie do odbiorców, nie jest zbyt cicho i nie jest za głośno).

Oznacza to również jasny cel, dość czasu, aby zrealizować zadanie, i pewność, że wynik nie będzie oceniany.

Warto zaaranżować małą „spizarnię”, w której można przechowywać kolorowe materiały, sznurki, taśmy, farby, książki, komputery itp., materiały cały czas dostępne dla członków grupy.

- **Paradoks! Czasami to, co motywuje do działania, może blokować proces tworzenia.**

Istnieją dwie rzeczy, które są szczególnie ważne. Kiedy chciałbyś sprawić, aby ludzie stali się bardziej twórczy, nie rozgrzewaj ich grami, w których jest rywalizacja. Nie organizuj działań w stylu: „najlepszy rysunek, rzeźba, najlepszy pomysł, najlepszy projekt” itp., bo tym prostym zadaniem, nawet jeśli chcesz zmotywować ludzi do pracy, spowodujesz, że stracą moc do wypróbowania czegoś nowego, do ryzyka. Istnieje niebezpieczeństwo, że uczestnicy będą bardziej ukierunkowani na wynik i inne grupy niż własny proces i potencjał.

Drugie niebezpieczeństwo: kiedy zapraszasz ludzi do tworzenia czegoś z już ustalonymi warunkami/limitami, na przykład robisz spotkanie zespołu do opracowania projektu, ponieważ właśnie ogłoszono konkurs, i pierwsze, co robisz na spotkaniu, to przedstawiasz warunki i zasady konkursu. Jeśli tak się stanie, osoby mogą nie zdobyć się na otwarty proces twórczy, bowiem poczucie wpływu, jak i kontakt z własnymi potrzebami będą znacznie ograniczone, a uwaga będzie skupiona jedynie na zewnętrznych wytycznych. Możesz być pewien, że ostateczny pomysł na projekt nie będzie tak genialny, jak mógłby być. Należy pamiętać, że adaptacja jest dopiero 6. krokiem w procesie, więc pamiętaj o tym i pozwól zaistnieć najpierw wcześniejszym fazom.

- **Bądź świadomy potworów kreatywności i staraj się je przezwyciężyć.**

Koszmarny potwór zwany „**wewnętrznym krytykiem**” – jest to wewnętrzny głos powtarzający w głowie wciąż i wciąż osłabiające komunikaty: „nie, nie możesz tego zrobić”, „jesteś za głupi, za młody, za stary, za słaby, zbyt chaotyczny” itp.

Potęźny potwór o nazwie „**rutyna i przekonania**” – raz wypracowałem coś dobrego i mogę używać tego setki razy, rutynowe zachowanie jest bezpieczne, wygodne i całkowicie blokuje rozwój osobisty – nie ma sensu ryzykować, dlaczego mam być widoczny? I przekonania, takie jak: ludzie są tacy i tacy, wszystko jest już wymyślone, nie możemy zmienić naszego życia itp.

Chimeryczny potwór „**warunki zewnętrzne**” – czynniki, które spychają Cię z wyznaczonej przez siebie ścieżki, takie jak: zawsze zbyt wiele pracy, zbyt wymagający szef, za wcześnie, za późno, za mało pieniędzy itp.

Kapitalistyczny potwór „**stres i zmęczenie**” – bądź szybki, bądź konkurencyjny, bądź bogaty, odpowiedzialny, nie bądź sam! Postaraj się dostosować do tego, co masz – nawet nie ośmielaj się być przeciwko, bądź zadowolony z tego, co masz, i nawet nie staraj się zrelaksować, uspokoić swoją duszę, nie ma czasu na moment poszukiwania! Wystarczy wziąć napój energetyczny i iść dalej!

- **Bądź świadomy procesu twórczego!**

Fazy procesu kreatywności – materiał wypracowany przez uczestników szkolenia PAJP:

1. FAZA: OJ, COŚ JEST NA RZECZY (zadanie, wyzwanie, sprawdzian, projekt – mam cel)



JAK WTEDY MOŻE CZUĆ SIĘ TWÓJ ZESPÓŁ?

- + poczucie swobody;
- + wiele możliwości;
- + pobudzenie kreatywności;
- poczucie blokady;
- brak ukierunkowania;
- próżnia kryteriów;
- poczucie buntu wobec rozliczenia zadania.

2. FAZA: UWAGA! STANDARDOWA ODPOWIEDŹ – nie kręćmy się dookoła własnego ogona)



CO MOŻE WTEDY SIĘ DZIAĆ W TWOIM ZESPOLE?

- posiłkowanie się własnymi doświadczeniami i wiedzą;
- prześciganie się w pomysłach (poczucie pewnego napięcia) – pomysły śmieszne, głupie, banalne, anarchistyczne;
- poczucie pustki;
- działania spontaniczne, pochopne, szybkie, związane z emocjami, nie do końca przemyślane, niemożność dokonania ostatecznego wyboru;
- presja czasu – odczuwana bardzo dotkliwie, poczucie konieczności wyjścia z pomysłem, a zarazem zdyscyplinowanie.

3. FAZA: POSZUKIWANIE NOWYCH INSPIRACJI, OTWARCIE



4. FAZA: NOWA PERSPEKTYWA, poszukiwanie – decyzja o podjęciu innych/nowych działań

ODRZUCENIE TEGO, CO STARE



5. FAZA: SYNTEZA – wybór działania

A B C D

- konieczność otwarcia na pomysły innych;
- doświadczenie z poprzednich etapów;
- postawa otwartości i zaangażowania (naturalnie wytworzona w grupie);
- emocje – bez paniki i „spos”;
- „parcie” na cel, ale bez niepotrzebnych spięć;
- połączenie 2 pomysłów – nazwy ulic z pisarzami + zamek z wieżą;
- droga eliminacji elementów, które nie spełniały naszych założeń podstawowych;
- intuicja grupy („duch”, esprit);
- go on flow;
- spektakl teatralny, bo forma zyskała akceptację praktycznie wszystkich w grupie od razu;
- powracanie do pomysłów starszych (kluczenie);
- „ślepe zaułki”, np. Andy Warhol;
- momenty „zwiechy”, czyli pustka w pomysłach;
- osobowości – mniej i bardziej aktywne;
- „gadanie o pierdołach”;
- lokomotywy pomysłów;
- totalne odrzucenie wstępnych założeń (tych z sali);
- EFEKT NAS ZASKOCZYŁ TOTALNIE!!! Bo świetna zabawa!

6. FAZA: UREALNIENIE – dopasowanie do warunków

- wobec ograniczania działań w projekcie okłamujemy się, że projekt może być OK bez części działań, które nie mogą być zrealizowane z różnych powodów – w tym momencie należy zatrzymać się i zadać pytanie: czy projekt może funkcjonować dalej bez tych działań?, zrobić analizę SWOT i podjąć działania, które jak najmniej ograniczą efekt finalny;
- w momencie urealnienia projektu zespół może zawodzić (sytuacja, kiedy zamierzona wizja nie może się ziścić) i powodować brak organizacji pracy;
- kiedy pojawiają się problemy w realizacji projektu, należy poszukać alternatyw i dodatkowych zasobów, które pozwolą na realizację działań w pełnym wymiarze;
- opracowanie „planu B” na wypadek pojawienia się nieprzewidzianych trudności;

- metoda otwartej koordynacji – elastyczność wobec różnych czynników i otwartość na zmiany;
- wystrzeżenie się gigantyzmu projektowego – trzeba uważać, żeby projekt za bardzo się nie rozrósł;
- emocje: pojawia się uczucie bezsilności i niedosytu, a czasami mobilizacji, maksymalnej koncentracji i poszukiwania alternatywy.

7. FAZA: ZASTOSOWANIE – innowacja

- poczucie spełnienia – długo planowane działania nareszcie są realizowane;
- niekiedy podczas wdrażania projektu kończy się początkowa euforia i pojawić się może zniechęcenie;
- ważne są: dyscyplina, terminowość, dotrzymywanie zobowiązań – musisz odpowiedzieć sobie na pytanie, czy chcesz tylko zrealizować projekt, czy zrealizować go super?
- należy dokonywać analizy, czy projekt nie odbiega od początkowych założeń i na ile je spełnia.



archiwum FRSE ©



ROZDZIAŁ 4

JAK TWÓRCZO RADZIĆ SOBIE Z WYZWANIAMAMI?

„Sprawy, które na początku wydają się skomplikowane, często można znacznie uprościć. Nie pozwólmy, by zniechęcały nas pozornie skomplikowane kwestie. Otwarciem stawmy im czoła. Może uda je się uprościć, a jak nie – zawsze warto było spróbować”.

Edward de Bono



Na podstawie badania przeprowadzonego w Stanach Zjednoczonych przez Magnolia River Ranch wywnioskowano, że istnieje tzw. **paradoks struktury**.

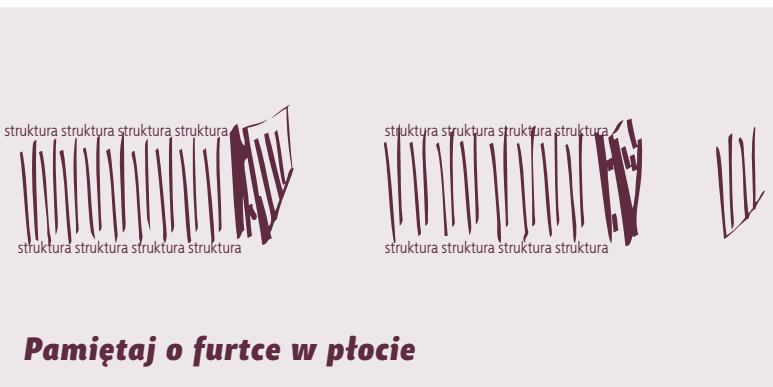
Doświadczenie polegało na badaniu stylu zabawy dzieci na placu zabaw z płotem i bez płotu. Korzystając z ogrodzonego placu, dzieci wykorzystywały całą przestrzeń do zabawy, bardzo często dotykając samego płotu. Można sobie wyobrazić, co by mogło mieć miejsce, gdyby tego płotu tam nie było. Otóż gdy dzieci odwiedziły inny plac zabaw, który nie był ogrodzony, ich zabawa koncentrowała się głównie wokół środka placu. Dzieci odkryły znacznie mniej przestrzeni placu zabaw bez płotu niż tego ogrodzonego.

Czy można w takim razie postawić tezę, że struktura mobilizuje nas do eksploatacji większego obszaru? Jeżeli tak, czy można przejść przez płot?

Dalsze badania potwierdziły, że delikatna struktura w procesie twórczym jest potrzebna, struktura w znaczeniu limitu czasu, budżetu, możliwości, reputacji, energii.

Jeżeli brakuje minimalnej struktury, możemy spotkać 2 podstawowe inhibitory procesu twórczego: **strach**, w tym wypadku strach przed zbyt dużym wydatkowaniem, inwestycją energii i czasu, oraz **rozproszenie** – czyli sytuację, w której nasze myśli twórcze mogą oddalić się w różne strony, meandrować bez konieczności dojścia do rezultatu, produktu, pomysłu.

Biorąc pod uwagę proces twórczy, należy mieć na uwadze charakter struktury, należy dbać o jej elastyczność i otwartość na zmianę.





Docenienie zasobów drzemiących w ograniczeniach ma miejsce w podejściu organicznym.

Możecie zaprojektować koncepcję czy plan na skrawku papieru (wielu już tak robiło). Będąc jednak zespołem, potrzebujecie najprawdopodobniej procesu, jasno zaplanowanej trasy⁸. Projektowanie oznacza tworzenie wzorów, które następnie ujawniają plan/koncepcję. **Projektowanie jest zrozumieniem relacji/związków pomiędzy poszczególnymi składnikami, a następnie ułożeniem ich w takiej kolejności, by ich wzajemne relacje zwiększały wydajność. To w efekcie tworzy synergii i zwielokrotniony efekt. Poprzez tworzenie dynamicznych relacji/zestawień przenosimy poszczególne komponenty do wyższego porządku istnienia. Związki/relacje są abstrakcjami, pomysłami schowanymi w naszej świadomości, które mogą mieć realny wpływ na nasze życie.**

Zazwyczaj proces planowania przebiega w następującej kolejności: informacja, opis, analiza, koncepcja.

Zapraszam Was jednak do zapoznania się z nieco innym podejściem:

Planowanie **BREDIM** autorstwa Grahama Bella (do wykorzystania w momencie, gdy mamy już obszar tematyczny projektu, jasny cel projektu):

B – *boundaries* – granice – ten etap wskazuje parametry koncepcji. Warto udać się na spacer po obszarze zagadnienia/koncepcji (metaforycznie i fizycznie), dojść do jego miejsc granicznych. Dzięki temu można zyskać nową perspektywę. Bardzo często właśnie w punktach granicznych można odkryć bogactwo, zasoby, które następnie bardzo łatwo można spożytkować na potrzeby projektu. Na tym etapie rozmawiamy o limitach, stawiamy najróżniejsze pytania.

R – *resources* – zasoby – można usiąść i zacząć spontanicznie spisywać zasoby, można również ruszyć na odkrywanie dostępnych zasobów. Ważne, aby podczas odnajdowania i definiowania poszczególnych „skarbów” brać pod uwagę zarówno aspekt ludzki (przyjaźń, motywacja, wiedza), jak i aspekt fizyczny (okolica, sprzęty, obiekty). Dbać o to, by być włączającym (akceptującym i doceniającym zasoby), oraz patrzeć możliwie szeroko i daleko.

⁸ Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*.

E – evaluation – ewaluacja – ten etap wymaga sporo nakładu czasu i energii. Dotyczy ewaluowania/oceniań poszczególnych zasobów. Tutaj możemy każdy pojedynczy zasób możliwie jak najdokładniej przeanalizować. Dość pożyteczną metodą w tym punkcie jest ćwiczenie Mollison bazujące na dwóch kategoriach: potrzeby i planu. Najbardziej znanym przykładem jest przykład z kurą. Należy na dużym papierze zapisać dwa nagłówki (dwie kategorie), a następnie wypisać jak najwięcej opcji w każdej z kategorii, np.:

Potrzeba kury	Plony kury
<i>schronienie</i>	<i>jaja</i>
<i>jedzenie</i>	<i>nawóz</i>
<i>ciepło</i>	<i>pióra</i>
<i>ziemia do rozgrzebywania</i>	<i>mniej robali</i>
...	...



Ta metoda niesie ze sobą dużo zabawy i pozytywnej energii. Jeżeli opracowaliście w ten sposób już większość zasobów, zacznijcie łączyć elementy z kategorii „potrzeby” z elementami z kategorii „plony”, wychodząc jednocześnie poza pojedyncze zasoby (krzyżując je wszystkie). Dzięki tej metodzie wzór powstanie sam z siebie. Różne elementy łączą się ze sobą, tworząc dynamiczną sieć, ujawniając wzory i zarys poszukiwanego planu/koncepcji.

D – design – projekt – jesteście w połowie drogi do gotowego planu/koncepcji (jeżeli wcześniejsze etapy wykonaliście skrupulatnie). Jedyne, co teraz musicie zrobić, to poskładać wszystkie elementy w całość. Najlepiej na kilka możliwych sposobów – używajcie do tego najróżniejszych map, diagramów itp.

I – implementation – implementacja – plan czy koncepcja mogą być wspianiałe, natomiast w rzeczywistości potrzebują jeszcze strategicznego rozłożenia ich w czasie. Warto zaznaczyć koszty i zyski, jak również przyjrzeć się naturze poszczególnych aspektów (zjawisk), pamiętając o porach roku i ich konsekwencjach – feriach, wakacjach, urlopach, egzaminach. Warto również wziąć pod uwagę kolejne transze, naturalny rozwój zdarzeń (jak proces grupowy) i inne. Musi być dla Was jasne, co z czego wynika i jaki jest dla tego najlepszy czas.

M – maintenance – utrzymanie – jeżeli Wasz projekt należy do długoterminowych, warto uwzględnić „zmęczenie materiału”. Zadbaj np. o utrzymanie motywacji osób w projekcie, o konserwację sprzętów czy podlewanie kwiatów.

W pracy projektowej, w pracy z młodzieżą niezbędny jest zespół. Okazuje się, że to, jak go tworzymy, ma duże znaczenie.

Nadrzędnym zagadnieniem w budowaniu zespołu jest wzbudzenie jego ducha oraz zorganizowanie dróg współpracy jego członków i sposobów współdziałania⁹.

Aby zespół mógł rozwijać się długofalowo, jedną z ważniejszych jego charakterystyk musi być **heterogeniczność** (pod względem wieku, płci, talentów, wykształcenia, stylów uczenia, poglądów itp.). Szeroki przekrój talentów i wiedzy w zespole zaprocentuje holistycznym i realnym działaniem. Obecnie jest pewne napięcie pomiędzy podejściem do zagadnienia wysoce sprofesjonalizowanym (nakierowanym na konkretne działanie) a podejściem kompleksowym. Zróżnicowany zespół w swoim bogactwie obecnych członków zapewnia profesjonalizm w konkretnych tematach, a grupa jako całość zapewnia kompleksowe podejście. Podobnie nasze ciało ma wiele wyspecjalizowanych organów – chociażby nogi, które świetnie nas przemieszczają, natomiast niekoniecznie wspierają stukanie paznokciami. Podobnie jest z naszym zespołem. Jedyne, co nam pozostaje, to **na początku solidnie potrenować, by z czasem, biegnąc równocześnie, stukać palcami.**

Wizje i cele powinny wynikać z potrzeb, a specjalizacja działań powinna składać się na umiejętności osób w zespole.

Różnice pomiędzy osobami w grupie sprawiają, że komunikacja grupowa staje się wyzwaniem, ponieważ mniej kwestii może być wziętych za pewnik. Opłacalnym działaniem jest spojrzenie na zróżnicowanie jako na potencjał (również do stawiania czoła wyzwaniom) oraz poświęcenie mu więcej czasu i uwagi.



PRZYKŁADOWE ZRÓŻNICOWANIA:

Jedną z początkowych różnic w zespole jest **różnica w motywacji** włączenia się do zespołu.

Robert Bales wyróżnia dwa główne trendy, które na pierwszy rzut oka mogą się wykluczać – pierwszy to motywacja do czegoś, potrzeba kontroli, wywierania wpływu i osiągnięć, a drugi to potrzeba przynależności, współodczuwania z innymi.

⁹ Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*; K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*.

Osoby skoncentrowane na zadaniu, z dominacją do kontroli i osiągnięć, są przekonane, że zadanie grupy jest jej powodem istnienia, stąd wszelkie dygresje podczas dyskusji uważają np. za stratę czasu. Z kolei osoby głównie skoncentrowane na relacji bardziej sobie cenią kontakty międzyludzkie niż realizację zadania, stąd np. pierwszeństwo ma troska i skupienie uwagi na jakimś problemie osobistym jednego z członków, a zadanie jest drugorzędne. Anderson i Martin w swoich badaniach zaobserwowali, że **spójność i satysfakcja grupy wzrastają, gdy jej członkowie pomagają sobie wzajemnie realizować własne potrzeby**. Oczywiście obydwa rodzaje motywacji (uczestników) są potrzebne i cenne dla grupy. Często najbardziej satysfakcjonującymi zespołami są te, które łączą elementy wtórne (koncentracja na zadaniu) z pierwotnymi (koncentracja na relacji).

Różnice osobowościowe osób w grupie mogą zarówno jej służyć, jak i stanowić ogromne wyzwanie. Faktem jest, że osoby mają swoje osobiste style, co z kolei jest wyzwaniem, bowiem wielu członków grupy nie wie, w jaki sposób pracować z innymi uczestnikami, których osobowość jest znacząco inna. Tracą oni wtedy energię na próby sprawienia, by osoby z odmienną osobowością zmieniły się, lub po prostu nie chcą pracować z osobami innymi niż oni sami.

Drogą do rozwiązania może być zrozumienie różnic poprzez zapoznanie się z różnymi typami osobowości. Istnieje wiele klasyfikacji. Jedną z nich przedstawia MBTI®: Myers-Briggs Indicator, który odnosi się do czterech wymiarów dotyczących sposobu interakcji jednostek ze światem zewnętrznym. Każdy wymiar jest kontinuum o biegunach opisanych przez przeciwne znaczenia. Każdy z nas ma tendencję (słabą lub silną) do jednego z biegunów.

WYMIARY BĘDĄCE PODSTAWĄ DO MBTI®:

- Wymiar ekstrawersji – introwersji – określa, czy energia jest skierowana na świat zewnętrzny, obserwowalny, czy raczej na funkcjonowanie wewnętrzne, umysłowe.
- Wymiar rozsądku – intuicji – określa rodzaj informacji, na których osoba się koncentruje, czyli na informacjach faktycznych, osiągalnych tu i teraz lub na różnych perspektywach i wyobrażeniach nowych rozwiązań.
- Wymiar analizy – uczucia – określa sposób podejmowania decyzji: poprzez analizę i oparcie się na dowodach lub poprzez wczuwanie się w sytuację.

– Wymiar obserwowania – oceniania – określa sposób organizacji świata wokół siebie, w sposób spontaniczny i elastyczny lub raczej zorganizowany i systematyczny.

Różnice kulturowe to podstawowe formy zróżnicowania w grupie, biorąc pod uwagę system przekonań, wartości, symboli i reguł, które leżą u podłoża komunikacji. Mówimy o kulturach krajów, subkultur, ale też o różnicach pod względem płci czy różnicach pokoleniowych.

CO MOŻE BYĆ POMOCNE PRZY TWORZENIU GRUPY (ŻYWEGO ORGANIZMU) NA TAK ZRÓŻNICOWANYM GRUNCIE UCZESTNIKÓW?

– Zdecydujcie, jak chcecie doceniać różnice między Wami oraz jak chcecie je poznać i zrozumieć;

– Zaplanujcie wiele czasu na poznanie się, sprawdzajcie, co się zmieniło od ostatniego spotkania;

– Chętnie rozmawiajcie o różnicach między Wami i akceptujcie je;

– Bądźcie otwarci na nowe sposoby wykonywania rzeczy;

– Stwórzcie wspólne doświadczenie (np. wyjazd), dobrym ćwiczeniem dla zespołu jest udział wspólnie w jakiejś grze strategicznej – najlepiej pod gołym niebem, a w drodze wyjątku można wspólnie zagrać w wirtualną grę strategiczną;

– Stwórzcie rytuały grupy;

– Stwórzcie wspólny symbol grupy, z którym można się identyfikować;

– Próbujcie nowych metod pozwalających odkryć różnorodność w zespole.

Lider:

W grupie często ktoś pełni rolę lidera. Pozycja lidera może być stała lub zmienna. W Polsce popularne są jeszcze koncepcje lidera hierarchicznego, natomiast na Zachodzie coraz popularniejszy okazuje się system zarządzania wertykalnego,

oparty na zarządzaniu współdzielonym (shared leadership). Stąd też różnice w postawie lidera.

Z doświadczenia wiadomo, że prawie każda grupa ma lidera. Słowo lider jednak bardzo często pociąga za sobą różne skojarzenia¹⁰. Trafniej używać słowa koordynator lub moderator – bo taką właśnie rolę pełni ta osoba w zespole. W „zdrowym” procesie zespołu jest to często osoba wyrażająca to, na co grupa się zgadza oraz komu grupa ufa (dbając o swoje bezpieczeństwo). Oczywiście w zespole może być jeden lider lub kilka osób pełniących tę rolę, chociaż w efekcie i tak jedna osoba jest liderem bardziej niż inne.

Porównamy teraz stary model przywódczy z modelem koordynującym.

TRADYCYJNY HIERARCHICZNY MODEL PRZYWÓDCZY:



1. Autorytatywny przywódca
2. Patriarchalna dominacja
3. Podział na klasy społeczne
4. Etyka: obowiązek i odpowiedzialność
5. Praca dla zysku
6. Organizacyjny podział (fragmentaryzacja)
7. Wewnętrznie podzielony
8. Brak identyfikacji z grupą
9. Brak wizji

Autorytet/lider może również bazować na koordynacji i opiece. Obowiązkiem lidera będzie wtedy „tworzenie uczestników”, a nie „tworzenie postanowień”, uzgodnień dla nich. To właśnie możliwość dyskusji i niejednomyslności wśród współpracowników prowadzi do wpływu na życie, zmianę, zarządzanie i twórczość. Jednym z owocniejszych procesów jest „niezgadzanie się”, więc lider, zamiast chronić prawdę, powinien inspirować pozostałych do rozmowy i znajdowania wspólnych rozwiązań. Lider powinien reprezentować ludzkie podejście i poprzez wspieranie dobrych relacji przemieniać organizację w żywy organizm.

¹⁰ Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*.



MODEL PRZYWÓDCZY KOORDYNACYJNY:

1. Autorytet bazujący na koordynacji i opiece
2. Równość względem płci, dbanie o różnorodność
3. Wszyscy są sobie równi
4. Etyka: współpracujący rozwój społecznej jakości
5. Praca: samorealizacja poprzez tworzenie społecznych wartości
6. Dynamiczny system informacyjny/koncepcyjny
7. Integracja różnych funkcji
8. Utożsamianie się jednostki z grupą
9. Wizjonerstwo



„Nigdy nie wątp w to, że mała grupa zaangażowanych ludzi może zmienić świat. W rzeczy samej jako jedyna właśnie to zrobiła”.

Margaret Mead



GRUPA W UJĘCIU SYSTEMOWYM:

Małe grupy trudno jest zbadać, ponieważ ulegają nieustannym zmianom. Jedynie procesy i zależności przejawiają pewną stałość. Grupa złożona jest z pewnej liczby wpływających na siebie elementów. Grupa zarówno wywiera wpływ na otoczenie (kształtuje je), jak i sama podlega takiemu wpływowi (perspektywa bona fide). Grupa jest dynamicznym, wielopłaszczyznowym systemem: zaczyna od stanu wejściowego (czyli to, co ma na początku) przez stan przejściowy grupy (pracę) po wyjściowy (rezultaty pracy, efekty). Wystarczy, by do grupy w jakimś momencie dołączył nowy członek, by ta, będąc w stanie przejściowym, wróciła do wejściowego, a dzięki temu np. szybciej osiągnęła stan wyjściowy, który to stan stanie się wejściowym dla nowego projektu czy fazy grupy.

Równocześnie, aby zrozumieć, czym jest mała grupa, należy zrozumieć jej otoczenie, które też ma na nią znaczący wpływ. Badacze wyłonili trzy kategorie czynników mających znaczący wpływ na działanie grupy: indywidualne (motywacja i interesy członków grupy), grupowe (np. przywództwo w grupie) i związane z organizacją nadrzędną (zależność, informacje).



„Ludzie o sprzecznych poglądach mają zazwyczaj rację, jeżeli popatrzymy z ich perspektywy. Wszyscy w różnych momentach naszego życia korzystamy z myślenia. Każdy może rozwijać swoje umiejętności w tej dziedzinie”.

Edward de Bono

Efektywne rozwiązywanie problemów w grupach zależy od tego, na ile ich członkowie rozumieją takie sprawy jak zasoby informacyjne i jak sobie z nimi radzą, jak się czują w stosunku do siebie i do zadań, przed którymi staje grupa, na ile są kompetentni w wyrażaniu siebie i słuchaniu innych i wreszcie – jak poradzą sobie z kolektywnym przetwarzaniem informacji kluczowych dla ich pracy.

Badania nad skutecznością rozwiązań wypracowanych przez małe grupy w porównaniu z wypracowanymi przez samodzielne jednostki pokazują, że grupy mogą przewyższać jednostki, jeśli chodzi o rozwiązywanie wielu rodzajów problemów. Grupy, w przeciwieństwie do jednostek, przejawiają tendencję do znacznie bardziej skutecznego radzenia sobie z problemami o wielu alternatywnych rozwiązaniach. Grupy lepiej też wykonują zadania złożone, gdy poszczególnym osobom brakuje informacji potrzebnych do rozwiązania problemu, lecz każda z nich ma część niezbędnych danych. Warto jednak zaznaczyć, że są sytuacje, w których jednostka (jej praca i pomysłowość) może być skuteczniejszym rozwiązaniem, gdy np. jest jedynym ekspertem z danej dziedziny czy też ma miejsce krytyczna sytuacja, która wymaga szybkiej decyzji, albo gdy członkowie grupy przejawiają zbyt duże problemy natury osobowościowej.

Ćwiczenia z zakresu rozwiązywania problemów w grupie znajdują się w Aneksie nr 6.

Zespół – to praca z innymi ludźmi i wspólne podejmowanie decyzji.

Może się zdarzyć, że jakieś działanie nie zostanie zrealizowane tylko dlatego, że grupa nie była w stanie podjąć satysfakcjonującej i wiążącej decyzji.

PODEJMOWANIE DECYZJI – W TYM KONSENSUS JAKO TWÓRCZE METARÓZWIĄZANIE¹¹:

Wiele konfliktów w zespole projektowym (społeczności) pojawia się w związku z nierównomiernym (niesprawiedliwym) rozłożeniem sił (władzy).

Czasami wynika to z dominującej postawy niektórych osób, które np. głównie zabierają głos podczas spotkania, są bardzo aktywne, pewne tego, co mówią (trudno im się sprzeciwić), albo zwyczajnie mają dużo większą wiedzę w danym temacie niż inni (przychodzą z notatkami, komputerem, plikiem dokumentów), tudzież są charyzmatyczne. W takim wypadku może dochodzić do nierównowagi sił, często te osoby mogą mieć większy wpływ na podejmowane decyzje niż inni.

Osoby, które mają „siłę” i przywilej w grupie, bardzo często nie są tego świadome. Joel Kramer i Diana Alstad definiują „siłę” jako zdolność osoby do wpływania na inne osoby lub na system (co nie jest ani dobre, ani złe). Rozróżniają siłę prostą, czystą od siły autorytatywnej, ta druga może przejawiać się w sposobie ignorowania i niedopuszczania innych opinii. Warto zauważyć, że „siła” sama w sobie może być bardzo korzystna dla zespołu, za wyjątkiem siły autorytatywnej.

SPOSÓB PODEJMOWANIA DECYZJI JEST GŁÓWNYM MIEJSCEM ROZKŁADU SIŁ

Nierównowaga „sił” władzy w zespole może być zredukowana dzięki metodzie podejmowania decyzji, która jest sprawiedliwa, włączająca, która rozkłada siłę równomiernie i zapobiega jej nadużyciu.

SPOSOBY PODEJMOWANIA DECYZJI:

1) „Siła”, władza skoncentrowana – jeżeli zespół wybierze jedną osobę lub grupę osób decydującą w określonych obszarach. Jest to dobre rozwiązanie w przypadku konieczności podejmowania szybkich decyzji lub takich, które wymagają specjalistycznej wiedzy.

2) Głosowanie (większością głosów) – teoretycznie „siła” jest szeroko rozłożona, ponieważ teoretycznie każdy ją ma. Przy kontrowersyjnej sprawie, gdy siła rozłoży się na 51 procent – 49 procent, połowa grupy ma władzę, a połowa nie ma jej zupełnie.

11 Diana Leafé Christian, *Creating a Life Together*.

3) Konsensus – opiera się na przekonaniu, że każdy ma kawałek prawdy. Jego intencją jest, aby każdy na spotkaniu miał przestrzeń i czas, by podzielić się swoją prawdą, a prawda ta ma być wysłuchana z szacunkiem. Jest to sposób podejmowania decyzji, w którym wszyscy obecni muszą się zgodzić, zanim jakiegokolwiek działania zostanie podjęte. Jeżeli metoda ta jest zastosowana prawidłowo (UWAGA! należy się do tego bardzo dobrze przygotować), wtedy siła jest rozłożona na wszystkich członkach grupy. **Konsensus jest czymś więcej niż tylko sposobem podejmowania decyzji, jest filozofią włączania, wzmacniającą pomysły, wgląd oraz mądrość każdego z osobna.**

JAK DZIAŁA KONSENSUS?



Uczestnicy nie głosują „tak” albo „nie” za konkretnym pomysłem. Nacisk jest raczej na wspólnym omawianiu propozycji, dyskusowaniu i w efekcie tego procesu – decydowaniu. Często propozycje „początkowe” w trakcie omawiania ulegają zmianom, by w efekcie końcowym odpowiadać na potrzeby wszystkich zebranych. W momencie podejmowania ostatecznej decyzji uczestnicy mają do wyboru opcje: „zgadzam się”, „wstrzymuję się od głosu” lub „blokuję”.

Zgadzam się: nie oznacza, że wszystko w tej propozycji odpowiada danej osobie i ją uwielbia, ale oznacza, że jest w stanie z tą propozycją żyć i ją wspierać.

Wstrzymuję się od głosu: jest to akt czasem nazywany „prawomocnym nieuczestniczeniem”, kiedy ktoś nie jest w stanie wspierać tego rozwiązania, ale nie chce blokować całej grupy przed jego realizacją. W rezultacie taka osoba (w zależności od wcześniejszych ustaleń zespołu) nie jest zobligowana do działania na rzecz danej propozycji, ale jest w dalszym ciągu traktowana jako podmiot.

Blokuję (nie zgadzam się): – w rezultacie tej reakcji dana propozycja nie zostaje zaadaptowana (przyjęta do dalszych działań). Warto zauważyć, że nie blokuje się z pobudek osobistych (egocentrycznych). „Blokowanie jest to bardzo poważna sprawa, ma miejsce tylko wtedy, kiedy ktoś szczerze wierzy, że dana propozycja (po zaadaptowaniu) może zaszkodzić wartościom, etyce lub bezpieczeństwu całej grupy” – Bea Briggs. Według Caroline Estes „osoby, które prawdziwie rozumieją konsensus, mogą zaatakować podejmowanie jakiejś decyzji średnio 4 razy na przestrzeni całego ich życia”.

Propozycja „przechodzi dalej”, jeżeli każdy z uczestników ją zaakceptował (nawet gdy kilka osób wstrzymało się od głosu). **Propozycja „nie przechodzi dalej”,**

jeżeli ktoś ją zablokował (niektóre zespoły nie podejmują danej propozycji, gdy więcej niż jedna osoba wstrzymała się od głosu, twierdzą, że w takiej sytuacji zespół nie ma wystarczającej jedności, by dalej postępować w danym kierunku).

Konsensus nie jest kompromisem, który osłabia potrzeby (interesy) wszystkich, ale jest kreatywnym metarozwiązaniem, które wzmacnia potrzeby (interesy) wszystkich.

Jeżeli grupa podejmuje decyzje, stosując metodę konsensusu, jej zmiana może zaistnieć tylko wobec kolejnego konsensusu.

W praktyce konsensus może zajmować znacznie więcej czasu niż głosowanie (szczególnie na początku jego stosowania), jednak znacznie przyspiesza czas realizacji i działania w efekcie podjętej decyzji.

Spotkania z wykorzystaniem konsensusu **nie prowadzi** prezes (przewodniczący), spotkaniu służyć (wspierają je) osoby należące do grupy przygotowawczej oraz moderator. **Grupa przygotowawcza** opracowuje wcześniej przebieg/strukturę takiego spotkania, dbając o to, by każdy potrzebny temat mógł zaistnieć w sprzyjającej mu kolejności oraz by dane spotkanie zawierało się w konkretnym czasie, by w rezultacie było dobrze „napakowanym” i efektywnym zebraniem. **Moderator** dba o potrzeby grupy jako całości, o atmosferę zaufania i bezpieczeństwa, pomaga uczestnikom zabierać głos, dba o główny temat dyskusji, utrzymuje grupę skoncentrowaną na temacie i ocenia, w jakim stopniu grupa jest zgodna, jak bliska jest podjęcia konsensusu.



CHĘĆ DZIELENIA „SIŁY” WŁADZY:

Dla wielu konsensus wymaga zmiany paradygmatu – z niecierpliwego „ja wiem najlepiej” na cierpliwego, szanującego inne osoby.

Osoby o charakterze lidera (mężczyźni alfa lub kobiety), dominujące, charyzmatyczne, dynamiczne mogą na początku mieć szczególne trudności z konsensem. Jeżeli grupa złożona jest z większości takich osób (przy czym trudno tym osobom zrezygnować z takiej roli), należy zastanowić się dwa razy, czy aby na pewno chcecie w ten sposób podejmować decyzje.



Wola odejścia od osobistych przywiązań na rzecz interesu grupy – jeżeli Twoim głównym celem jest podjęcie decyzji (jakakolwiek by ona nie była), a nie podjęcie decyzji takiej, jak Ty chcesz (określonej z góry przez Ciebie w oparciu jedynie o własne interesy) – wtedy ćwiczysz uważne słuchanie, myślenie holistyczne i odpuszczenie z góry założonych przekonań.

Zaufanie procesowi i zaufanie każdemu z osobna – wiara w to, że wspólnie zostanie opracowane takie rozwiązanie, jakiego nie udałoby się opracować nikomu w pojedynkę. To zakłada, że każdy stara się możliwie najuważniej słuchać innego zdania. Wymaga również bycia cierpliwym w momentach, które mogą wydawać Ci się niejasne, i wymaga wiary w rozwiązanie.

Pokora – „jeżeli jesteś w stanie przyznać, że możesz być w błędzie – jesteś gotów do podejmowania konsensusu”. Konsensus jest często daniem przyzwolenia do działania dalej, nawet jeżeli nie jesteś pewien co do rezultatów. Dajesz przyzwolenie na doświadczenie, z którego można się wiele nauczyć.

UWAGA! Konsensus „działa” wtedy, gdy jest równy rozkład sił, nie działa, gdy jeden z uczestników jest np. pracodawcą, który może zwolnić kogoś z uczestników spotkania.

Obecność na spotkaniu – konsensusu nie podejmuje się „na odległość”. Konsensus wymaga udziału i obecności w spotkaniu, bowiem ostateczne propozycje są wypadkową dyskusji podczas spotkania (choć przy doświadczonych w konsensusie zespołach opinia nieobecnych jest brana pod uwagę).

Właściwy temat/zagadnienie – nie wszystkie tematy wymagają uczestników całego zespołu. Niektóre sprawy mogą być podjęte przez określone komitety tematyczne (bazujące na wkładzie wszystkich z zespołu).

Dobrze przygotowana agenda spotkania – jeśli kilka wybranych (upoważnionych) osób opracuje plan spotkania (jego strukturę i zakres tematyczny), jeżeli wszyscy uczestnicy zapoznają się z planem, zatwierdzą go na początku spotkania, wtedy grupa zawiąże między sobą rodzaj kontraktu na to spotkanie. Źle lub niedbale opracowana agenda może popsuć całe spotkanie, wprowadzić ludzi w zamieszanie i być stratą czasu.

Moderator – nie jest prezesem, nie jest liderem grupy, jest służącym na rzecz grupy, dba, by grupa podjęła możliwie jak najlepszą decyzję. Moderator nie uczestniczy w dyskusjach (dobrze, jak w zespole kilka osób nauczy się moderacji, dzięki temu mogą wymieniać się na tym stanowisku). Moderator jest neutralny wobec podejmowanych stanowisk. Dbą o równe rozłożenie „siły” po wszystkich zgromadzonych, dba o każdy głos. Dobry moderator, podobnie jak trener aikido, umie przekierować złość, nadmiar słów, nieśmiałość, porywczą wymianę słów w konstruktywną i produktywną rozmowę. Dobry moderator może zaoszczędzić 50% czasu grupy, zły moderator może tyle samo czasu więcej kosztować.



PSEUDOKONSENSUS:

UWAGA! Jeżeli grupa (jej uczestnicy) uznaje, że wie, na czym polega konsensus, i się z nim zgadza, ale w rzeczywistości tego nie wie – jest to zaczątek przyszłego konfliktu strukturalnego.

– **Kompleks własnego zdania** – głównym problemem jest to, że ludzie są przyzwyczajeni do własnego sposobu reagowania, do własnego zdania, często wierzą, że wiedzą lepiej. Jest to szczególnie powszechne wśród ludzi biznesu lub wśród osób profesjonalnie zajmujących się pomaganiem. Dlatego warto pamiętać, że uczestnicy konsensusu muszą porzucić hierarchiczne role i dogodności, by być jak równy z równym. Wkład ekspertów, profesjonalistów i osób starszych (z doświadczeniem) jest bezcenny, jednak ich głos nie może zdominować (uciszyć) innych głosów.

– **Próba wytrzymałości** – kolejnym pseudokonsensusem jest przekonanie, że należy pozostać w sali (na spotkaniu) do momentu podjęcia konsensusu, bez znaczenia jak długo (co może oznaczać pracę do rana następnego dnia). Jeżeli uczestnicy mają poczucie, że muszą o czymś dyskutować godzinami, aby o czymś coś zdecydować, to oznacza, że spotkanie jest źle moderowane lub jego agenda jest źle przygotowana.

– **Każdy decyduje o wszystkim** – niektóre zespoły wypaliły się, ponieważ założyły, że wszyscy muszą decydować o wszystkim (nawet o najmniejszych kwestiach). To nieprawda! Cały zespół zbiera się jedynie w kwestiach dotyczących kluczowych aspektów projektu. Drobniejsze kwestie są rozstrzygane w mniejszych komitetach, które funkcjonują na bazie wspólnie ustalonych zasad, a ich praca jest widoczna dla wszystkich.

– **Blokuję!** – pseudokonsensus ma miejsce przy złym zrozumieniu postawy blokującej. Niektórzy blokowali jakiś projekt, ponieważ okładka czasopisma była innego koloru, niż oni preferowali. Oczywiście to nie jest konsensus! To jest jedynie tylko zaspokajanie własnego ego. Niektórzy po otrzymaniu e-mailem spisu ogólnej agendy spotkania wystali, jeszcze przed spotkaniem, hasło „blokuję tę propozycję” – nie wiedząc, że tak się w konsensusie nie robi. Wytrenowany uczestnik konsensusu wie, że blokuje się tylko wtedy, gdy ma się poczucie chronienia zespołu przed popełnieniem strasznego błędu. Blok dodatkowo musi być uzasadniony. Jeżeli członkowie spotkania uznają, że blok nie jest zgodny z propozycją (dotyczy innego aspektu), może on zostać odrzucony.

Konsensus jest jak piła maszynowa, może pociąć wiele drewna, ale może odciąć też Twoją nogę – należy trenować konsensus, w innym wypadku jego stosowanie może być raniące. „Jeżeli jedna osoba w całym zespole nie rozumie konsensusu – nie stosuj go!”.

INNE WŁĄCZAJĄCE FORMY PODEJMOWANIA DECYZJI:



Sposoby podejmowania decyzji za pomocą **poszukiwania porozumienia** są pośrednim rozwiązaniem pomiędzy konsensusem a głosowaniem większością głosów i mogą one w swojej strukturze nawiązywać do obu tych typów.

Znaczna większość głosów (*super-majority voting*) – podobnie jak w konsensusie uczestnicy najpierw wspólnie tworzą propozycję i modyfikują ją zgodnie z potrzebami, jednak w końcowym efekcie głosują **za** lub **przeciw**. Propozycja musi otrzymać znacznie więcej głosów „za” niż w zwykłym głosowaniu większością głosów (np. zamiast 51% „za” propozycja przechodzi, gdy ma 95% „za”).

Głosowanie wtórne (*fallback voting*) – kiedy grupa próbuje osiągnąć konsensus (raz lub dwa razy), jednak nie udaje się. Wtedy cofa się do sposobu głosowania „znaczna większość głosów”.

Konsensus minus 1 lub konsensus minus 2 – według Lysbeth Borie nazwa tej metody jest myląca, proponuje ona nazwać ją **porozumieniem minus 1 lub jednością minus 1**. Proces przebiega tak jak na spotkaniach z konsensusem, a w momencie podejmowania ostatecznej decyzji propozycja nie przechodzi przy dwóch (-1) lub trzech (-2) blokach.

Klauzula zachodzącego słońca (*the sunset clause*) – w prawdziwym konsensusie raz podjęta decyzja może być zmieniona za pomocą kolejnego konsensusu. Przy zastosowaniu tej klauzuli grupa decyduje się na daną propozycję na określony okres czasu (miesiąc, pół roku, rok, kilka lat), po upływie tego czasu decyzja automatycznie staje się nieaktualna, a stan powraca do poprzedniego (przed podjęciem konsensusu). Decyzja może nadal obowiązywać w takiej formie lub zmodyfikowanej jedynie poprzez kolejne spotkanie konsensusowe.

Tree Bressen zaznacza, że klauzula ta dobrze działa, kiedy grupa ma rzetelnie zaprojektowaną strukturę pracy i spotkań. Dzięki temu temat może powrócić do dyskusji i termin nie zostanie przeoczony.

Głosowanie wielowycięskie (*multi-winner voting*) – polega na tym, że każda osoba dostaje taką samą liczbę głosów i może je przeznaczyć na różne propozycje w różnych proporcjach. Kiedy jest np. kilka projektów do zrealizowania i należy wybrać jeden lub kilka spośród nich, można rozdać wszystkim uczestnikom po 10 głosów, następnie każdy uczestnik przyznaje dowolną liczbę głosów dowolnej liczbie propozycji, dopóki nie wykorzysta swojego limitu. Wygrywa ta propozycja, która zdobędzie największe poparcie (bardzo możliwe, że większość z obecnych w jakimś stopniu zagłosowała właśnie na nią).



Aby działanie przebiegało w sposób planowany, by móc w porę zareagować na zmianę, potrzebny jest **system monitoringu**:

Bazując na ISO (International Standards Organisation), po delikatnym zmodyfikowaniu można uzyskać strukturę zarządzania, która ułatwi utrzymanie dobrej jakości, a nawet jej polepszenie¹².

Tę strukturę można postrzegać jako powtarzający się cykl kolejnych ulepszeń w formie wspinającej się spirali, gdzie każde okrążenie składa się z kilku etapów, a każdy kolejny etap zawsze znajduje się w najwyższym punkcie danego okrążenia:

- 1. Jasna polityka organizacji/zespołu** – jest to klucz do całego procesu. Powinna być ona kompleksowa, jasna i realna do osiągnięcia. Oznacza to jasno określoną misję, wartości, z opisanymi konkretnymi, realnymi celami.

12 Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*.

- 
- 
2. **Planowanie i monitorowanie** – opis sposobów i metod monitorowania rezultatów poszczególnych działań, produktów, usług z mierzalnymi wytycznymi i w określonej przestrzeni czasowej. Bazuje na wcześniej opracowanym planie (koncepcji) realizującym politykę organizacji, z opisanymi bardzo szczegółowo kolejnymi trzema krokami, jakie należy podjąć.
 3. **Realizacja i operacja** – konkretny zespół osób odpowiedzialnych za poszczególne działania, z jednym naczelnym koordynatorem, który zbiera regularne raporty i ma ogólny obraz postępów. Procedura powinna również obejmować momenty wymagające nagłej zmiany. Warto pamiętać o dokumentacji, raportowaniu w formie pisemnej.
 4. **Sprawdzanie i działania korygujące** – podążanie za powyższymi elementami – czyli monitorowanie założonych rezultatów, zestawianie ich z faktycznymi osiągnięciami (wynikami) i w rezultacie kierowanie nowych/zmienionych działań/zadań do poszczególnych osób. Działania korygujące wskazują na wcześniejsze opracowanie strategii postępowania (reagowania) w odpowiedzi na nieprzewidziane zdarzenia – czyli kto reaguje i jakie działania powinny być wzięte pod uwagę.
 5. **Przegląd zarządzania** – składa się z przeanalizowania wyników, wewnętrznych audytów, raportów oraz wzięcia pod uwagę nowych wymogów oraz czynników. Jest to czas dyskusji nad dalszą strategią. Można zdecydować, czy i jak zmodyfikować politykę organizacji lub/i plan realizacji, by wyjść naprzeciw nowościom, potrzebie grupy docelowej itp.

W tym momencie okrążenie zamknęło się i można rozpocząć kolejny cykl, realizując ulepszoną politykę i strategię. Po pierwszym okrążeniu każde kolejne będzie łatwiejsze, bowiem procedury związane z kolejnymi etapami: planowanie, wdrażanie i monitorowanie, będą jaśniejsze i naturalniejsze.

Są **dwa czynniki**, które mogą mieć znaczący wpływ na powodzenie realizacji powyższej strategii:

– Dobrym zwyczajem zespołu powinno być **ustalenie daty** kolejnego spotkania pod koniec wcześniejszego. Dzięki temu jest poczucie płynności. Jednym z bardziej energochłonnych działań jest próba ustalenia daty kolejnego spotkania, biegnąc chaotycznie pomiędzy członkami i próbując zsynchronizować daty.

– Kolejnym pomocnym narzędziem jest **spisywanie raportów** (sprawozdań) z każdego spotkania i rozdanie ich wszystkim zaangażowanym. Nasza pamięć jest ułomna, a kolejne zdarzenia w życiu mogą zaburzać odbiór wcześniejszych ustaleń.



CZY ŚWIAT PYTAŃ JEST ŚWIATEM MOŻLIWOŚCI?¹³

Podstawą całej kreatywności i wszelkiej innowacyjności jest docenienie stanu „**nie wiem**”. To stan umysłu otwartego na wszelkie rodzaje możliwości, na poszukiwanie czegoś nowego. Ciekawość, ta autentyczna dziecięca, to jeden z najważniejszych atutów. Ciekawość daje napęd wielu zmianom i rodzajom rozwoju.

Niektórzy uważają, że jedynym sposobem rozwiązania jakiegoś problemu jest ruszyć na poszukiwania odpowiedzi. Tymczasem najskuteczniejsza metoda to poszukanie na początek lepszych pytań.

To dwustopniowy proces zmiany: po pierwsze identyfikujesz pytania własne, jakie sobie zadajesz. Po drugie zmieniasz je, jeżeli sądzisz, że inne pytania mogłyby doprowadzić do lepszych rezultatów. Często to kwestia podniesienia liczby i jakości pytań.

Umiejętność myślenia raczej efektywnego niż reagującego to samo sedno **myślenia pytaniami**. To klucz do wykształcenia wysokiej inteligencji emocjonalnej. Ten system sprawdza się u jednostki i w większym zespole, np. organizacji.

Nowe pytania mogą całkowicie zmienić nasz punkt widzenia, skłaniając nas, byśmy w świeży sposób spojrzeli na problemy i sposób ich rozwiązywania. Pytania zmieniają však bieg historii. Przy najbardziej efektywnym sposobie komunikowania się **około 20 procent powinno stanowić informowanie, a 80 procent pytania**.

W każdej niemal chwili naszego życia stajemy przed jakimś wyborem, bez względu na to, czy jesteśmy tego świadomi czy nie, ciągle wybieramy między sposobem myślenia uczącego się lub wyrokującego.

Uczący się to ten, który wybiera, natomiast wyrokujący to ten, który głównie reaguje.

¹³ Marilee Adams, *Myślenie pytaniami*.

Kluczem do zmiany z postawy wyrokującej na uczącą się jest spojrzenie na siebie z dystansem, oczami obserwatora, przyjrzenie się własnym reakcjom, słowom. Z tego punktu można wychwycić cechy wyrokującego i przekształcić je na uczące się.

Niekoniecznie bowiem mamy ochotę na ugrzęźnięcie w jamie wyrokującego (punkcie beznadziei).

WYROKUJĄCY	UCZĄCY SIĘ
SPOSOBY MYŚLENIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krytyczny wobec siebie i innych ▪ Reaktywny, działający automatycznie ▪ Już to wszystko wiem ▪ Nieustępliwy i sztywny ▪ Myślenie albo – albo ▪ Przekonany o własnej nieomyślności ▪ Boi się różnicy zdań ▪ Punkt widzenia: wyłącznie własny ▪ Broni założeń ▪ Możliwości postrzega jako ograniczone ▪ Zasadnicze nastawienie: obronne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akceptujący siebie i innych ▪ Wrażliwy, myślący ▪ Ceni sobie „nie wiem” ▪ Elastyczny, potrafi się dostosować ▪ Myślenie i – i ▪ Dociekliwy ▪ Ceni sobie różnice zdań ▪ Uwzględnia punkt widzenia innych ▪ Kwestionuje założenia ▪ Możliwości postrzega jako nieograniczone ▪ Zasadnicze nastawienie: zaciekawienie
RELACJE	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacja wygrana – przegrana ▪ Czuje się wyizolowany od innych ▪ Obawia się różnicy zdań ▪ Prowadzi spór ▪ Krytykuje ▪ Stara się dostrzec: <ul style="list-style-type: none"> - co słuszne, co niesłuszne - zgadza się lub nie - to, co różni ▪ Reakcja postrzegana jako odrzucenie ▪ Stara się atakować albo bronić 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacja wygrana – wygrana ▪ Czuje się związany z innymi ▪ Ceni różnice zdań ▪ Prowadzi dialog ▪ Prowadzi analizę krytyczną ▪ Stara się dostrzec: <ul style="list-style-type: none"> - fakty - zrozumienie - to, co wspólne ▪ Reakcja postrzegana jako interesująca ▪ Stara się rozwiązać i tworzyć

Wszyscy najprawdopodobniej porozumiewamy się na podstawie obydwu sposobów myślenia i w każdym momencie możemy dokonać wyboru, na podstawie którego z nich będziemy działali.

Sprawa sprowadza się do tego, że chociaż nie zawsze możemy wybrać, co nam się przytrafi, możemy wybrać, jak potraktujemy to, co się przytrafiło.

- Co jest nie tak?
- Kto jest winien?
- Jak mogę dowieść, że mam rację?
- Jak mogę chronić mój teren?
- Jak mogę zyskać kontrolę?
- Jak mogłem przegrać?
- Jak mogła mi się stać krzywda?
- Dlaczego ten ktoś jest taki tępy i wyrokujący?
- Po co się przejmować?

Powyższy zestaw pytań dotyczy postawy wyrokującej. Wszyscy je sobie zadajemy, ważne, aby być ich świadomym i móc zmienić w pytania postawy uczącej się (patrz 12 pytań na końcu opracowania).

Na przykład: jeżeli zadajemy pytanie: „kto ponosi winę?“, powstrzymujemy siebie i innych przed znalezieniem alternatyw i rozwiązań. Bardzo trudno jest uporać się z problemem, działając z poczuciem winy wyrokującego. Wina może człowieka sparaliżować. Jeżeli jednak skupimy się na pytaniu: „za co jesteśmy odpowiedzialni?“, otwieramy swój umysł na produktywne działanie. Można swobodnie stworzyć alternatywy i naprawić sytuację.

Zaakceptuj wyrokującego, ćwicz uczącego się.



12 NAJWAŻNIEJSZYCH PYTAŃ ZMIENIAJĄCYCH

Listę tę można wykorzystać na co najmniej 3 sposoby:

1. Jest to logiczny ciąg pytań mających pomóc w uporaniu się z dowolną sytuacją.
2. Możesz po prostu przejrzeć tę listę w poszukiwaniu pytań, których Ci brakowało.
3. Możesz się do niej odwołać, kiedy szukasz jakiegoś ściśle sprecyzowanego pytania, na które w konkretnej sytuacji chcesz położyć nacisk.

Trzy kluczowe pytania to:

1. **Jakie przyjmuję założenia?**
2. **Jak inaczej mogę o tej sytuacji myśleć?**
3. **Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje, czego chce?**

4. Czego chcę?
5. Za co jestem odpowiedzialny?
6. Jak inaczej mogę o tym myśleć?
7. Czego nie dostrzegam lub unikam?
8. Czego się mogę nauczyć...
 - ...od tej osoby lub sytuacji?
 - ...z tego błędu, niepowodzenia?
 - ...z tego sukcesu?
9. Jakie pytania powinienem zadawać sobie lub innym?
10. Jakie kroki będzie najrozsądniej podjąć?
11. Jak mogę to zmienić w sytuacji wygrana – wygrana?
12. Co jest możliwe?

Trzymaj tę listę na wszelki wypadek, dopisz kolejne pytania, które są dla Ciebie kluczowe.

Każde pytanie rozszerza zakres naszych możliwości (nawet gdy pozostają bez odpowiedzi).

Niezadane pytanie to drzwi, które nie zostały otworzone.

KIEDY ZACZĄĆ ZMIANĘ?



„Czasem najważniejszą rzeczą w ciągu całego dnia jest odpoczynek między dwoma głębokimi oddechami”.



Etty Hilesium

„Systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian¹⁴ i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”. Większość skutecznych innowacji wykorzystuje zmianę, są również rzadkie przypadki innowacji, które same stanowią poważną zmianę (np. wynalazek samolotu) – Peter Drucker.

Wszędzie tam, gdzie jesteś pojawia się zmiana, istnieje też wybór. Twoje nastawienie wobec zmian jest nieuchronnie związane z tym wyborem. Masz możliwość decydowania, w jaki sposób wprowadzać zmianę.

¹⁴ Tony Buzan, *Zmiana i co dalej*.

A oto 10 kluczowych kroków, aby dokonać znaczącej zmiany w życiu:

1. Oceń, jakie są zyski i straty, pozostając w tej sytuacji (bez zmiany)

Z pewnością istnieją powody, dla których nie podjąłeś jeszcze zmiany. Przeprowadź poszukiwanie w sobie odpowiedzi na pytanie, jakie masz zyski z pozostawania bez zmiany. Równocześnie zastanów się, jaką cenę płacisz za utrzymanie sytuacji taką, jaka jest. Jeżeli więcej jest strat niż zysków, będziesz mieć jasną sytuację (i motywację) do podjęcia działań w kierunku zmiany.

2. Rób zapasy

Poważne przemiany można przeprowadzić znacznie łatwiej, kiedy mamy zgromadzone jakieś rezerwy w różnych przestrzeniach życia. Odłóż pieniądze na następny rok lub dwa, wybierz zaufanych przyjaciół i stwórz z nich powierników swojego planu zmiany. Uprość swoje życie pod względem różnych zobowiązań (dobrze, jakby nie spowalniały zmiany). Zwróć uwagę na inne przestrzenie życia (relacje, rodzina), w których możesz spodziewać się wsparcia podczas przemiany. Pamiętaj, że lepiej być nadmiernie przygotowanym i osiągnąć sukces, niż doświadczyć porażki z tego względu, że się nie było przygotowanym.

3. Rozwiń wizję możliwości po wprowadzeniu zmiany

Niezdawanie sobie sprawy, co może zaistnieć po zakończeniu wieloletniej pracy lub związku, może budzić lęk. Lęk przed nieznanym może nas blokować. Do tego stopnia, że nie będziemy mogli myśleć o tym, co może być po zmianie. W momencie usunięcia tej blokady warto przyjrzeć się kilku przyszłym opcjom. Jak Twoje życie będzie wyglądało? Niech myśli przyptyną do Ciebie w sposób swobodny, naturalny. Ta wizja pozwoli zbudować „matrix”, na którym będziesz mógł budować nowe życie, to doda Ci sił i odwagi.

4. Odkryj swoje samosądy

Wina jest bardzo rozpowszechniona w obecnych czasach. To taka vendetta wobec samolubstwa. Cierpienie jest wspierane i doceniane przez kulturę, rodzinę, przyjaciół. Więc nie ma się czemu dziwić, że część z nas wyznaje, że nie zasługuje na własne marzenia i spełnienie. Docieranie do tych podświadomych zawiłości nie jest proste i wymaga czasu. Możemy twierdzić, że nasza zmiana może kogoś zranić i my za ten ból będziemy odpowiedzialni albo że nie jesteśmy wystarczająco bystrzy, mądrzy, umiejętni, by dokonać tej zmiany. Zdemaskuj te aspekty w sobie, a następnie wybac sobie samemu za trzymanie takich nieprawd. Jesteśmy takimi, jakimi się stworzymy.

5. Nie graj roli ofiary

Czy narzekasz na sytuację, w jakiej się znajdujesz? Czy winisz innych za dany przebieg rzeczy? A może pogodziłeś się z sytuacją, ale obwiniasz samego siebie, że jeszcze nie dokonałeś zmiany? Jeżeli cokolwiek powyżej to prawda – to znaczy, że odgrywasz ofiarę. W sytuacji, kiedy obwiniasz siebie, tracisz nieproduktywnie sporo siły. Obudź się, zagospodaruj swoją siłę w lepszy sposób, użyj jej do zmiany w pożądanym kierunku.

6. Pozostaw analizę – ona paraliżuje

Jeżeli jesteś osobą, której wykształcenie, zawód, pasja lub osobowość sugerują wejrzenie analityczne w zagadnienia, możesz znaleźć się w pułapce przekombinowania. Istnieje obawa, że każda kolejna opcja, plan będą przez Ciebie dokładnie analizowane, w efekcie czego będą pojawiać się następne kwestie do zanalizowania itd. To skutecznie blokuje działanie i emocje. Zapytaj swojego ciała, jakiego działania potrzebuje, i po prostu to zrób. Bardzo często informacja, której szukasz, jest dostępna dopiero po działaniu. Mądrość często pochodzi z ruchu, a nie z analizy.

7. Ryzyko porażki

Czy poczucie porażki blokuje Twoje działania? Jeżeli tak, zdefiniuj tę porażkę. Czy możesz z nią żyć, jeżeli się pojawi? Czy można zapobiec jej jakimiś działaniami lub w razie jej pojawienia się jakoś sobie z nią poradzić? Bardzo często odpowiedź brzmi: tak. Sugeruje wykreślenie słowa porażka z Twojego słownika. Zauważ, że każde Twoje działanie zakończy się jakimś rezultatem. Rezultat może być taki, którego chcesz, lub taki, którego nie chcesz. Zwyczajnie potraktuj ten rezultat jako informację zwrotną od losu i mądrzejszy o nią zaplanuj kolejne działanie. Postaraj się traktować różne wpadki jako coś, co można poprawić w działaniu, nie czuj się nimi dotknięty osobiście. Zostaw pojęcie porażki i weź pojęcie walki, wyzwania.

8. Poznaj swojego wewnętrznego wojownika

W każdym z nas jest aspekt osobowości, który ujawnia się w krytycznych, skrajnych sytuacjach. To aspekt instynktowny, nie tylko dba o przetrwanie, ale również o wypełnienie misji. Cały czas otrzymujemy informacje z tej części nas. Mogą one być w postaci odczuć, emocji na skutek różnych doświadczeń.

Jeżeli podczas procesu zmiany okaże się, że utknąłeś, zaufaj swojemu wojownikowi, oddaj się w jego ręce i działaj bez myślenia i analizowania, działaj tak do momentu, aż osiągniesz to, co było planowane.

9. Nie kładź się na łożu śmierci z poczuciem niespełnienia

Bardzo łatwo nam jest zapomnieć, jak krótkie jest nasze życie, zbyt krótkie na wykonywanie pracy, której nie znosimy, życie od weekendu do weekendu lub czekanie na emeryturę. Zaprzeczamy naszym odczuciom i czynimy mnóstwo wymówek, by utracić nasze życie. Dość tego. Zachęcamy Cię, abyś wyobraził sobie siebie pod koniec życia, popatrzył w przeszłość i stwierdził, czy to jest życie, o którym zawsze marzyłeś? Zapisz w kilku zdaniach swoje wspomnienia z tamtej perspektywy. Jak blisko żyłeś swojej pasji? Potraktuj to jako motywację do działania, motywację do spełnienia marzeń.

10. Załatw sobie wsparcie na początek i cały proces zmiany

Duże życiowe zmiany często mogą być zbyt skomplikowane, by ogarnąć je same-mu. Nie ma wstydu w proszeniu o pomoc przyjaciół, rodziny, specjalistów. Zrób wszystko, by transformacja była dla Ciebie lekka, zasługujesz na to.



WYZWANIA W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN WEDŁUG TONY'EGO BUZANA:

- W momentach słabości można uznać błędnie, że łatwiej będzie słuchać głosu negatywnego, ponieważ brzmi on znajomo i nie wymaga aż tyle wysiłku. Można przyłapać się na myśli, że tak naprawę zmiana jest niepotrzebna, i tak jak jest, jest dobrze. Warto jednak zdać sobie sprawę, że podejmując decyzję, że się jednak nie zmieniamy, i tak się zmieniamy. Wtedy jednak umacniamy postawę, którą wcześniej chcieliśmy zmienić.
- Uwaga na zwodzące poczucie pewności siebie w rodzaju „przecież wszystko, co chcę, mogę osiągnąć, kiedy już raz na to się zdecyduję, więc nie muszę tego robić teraz... Lepiej pójść na drinka”.
- Uwaga na zbyt kurczliwe trzymanie się jednego planu! Jeżeli nie będziemy nanosić na nasz plan uaktualnień, nie wiadomo, czy dojdziemy tam, gdzie chcieliśmy pierwotnie. Albo dojdziemy właśnie tam, tyle że po drodze możemy zmienić zdanie i już tam nie chcemy się kierować.
- Samozadowolenie z podjęcia decyzji o zmianie jest bardzo mylne, może prowadzić do pozostawienia zmiany jedynie w sferze życzeń.
- I te pobożne życzenia – jeżeli myślę o swojej zmianie, to przy okazji chciałbym, żeby było już po wszystkim, żeby był urlop, kiedy wreszcie tego się nauczę.

Negatywny głos nakłania do ciągłego skupiania się na pytaniach dotyczących tego, jaki chcesz być i co jeszcze chcesz mieć, bez podejmowania odpowiednich kroków do uzyskania tego.

- **Katastrofa POTEM** – jeżeli pozwolisz sobie na poddanie umysłu takiemu oddziaływaniu i zaczniesz sobie mówić, że różne rzeczy będziesz robił potem, tym samym permanentnie i bez końca odkładając konieczność działania i lokując ją w jakimś niesprecyzowanym i mglistym punkcie przyszłości. To może trwać bardzo długo. Natomiast gdy osiągniesz tę mglistą czasoprzestrzeń, istnieje bardzo prawdopodobne niebezpieczeństwo, że skorzystasz ponownie z wypróbowanego już sposobu i powiesz – POTEM. I jeżeli faktycznie to powiesz, mimowolnie staniesz na skraju urwiska. Będziesz nieustannie oddalał się od momentu, w którym masz podjąć działanie.
- Nie rozpatruj życia zbyt analitycznie, staraj się patrzeć strategicznie i kompleksowo. W jednym momencie myśl o wczoraj, dziś i jutrze. Dzięki temu życie chwilą staje się życiem wiecznością.
- Może dojść do wewnętrznych negocjacji, możliwe, że poczujesz, że wcale nie potrzebujesz zmiany, jesteś szczęśliwy z tym, co jest (podczas gdy tak nie jest), że jesteś w świetnej formie (podczas gdy tak nie jest) itp.



archiwum FRSE ©



ROZDZIAŁ 5

REFLEKSJA



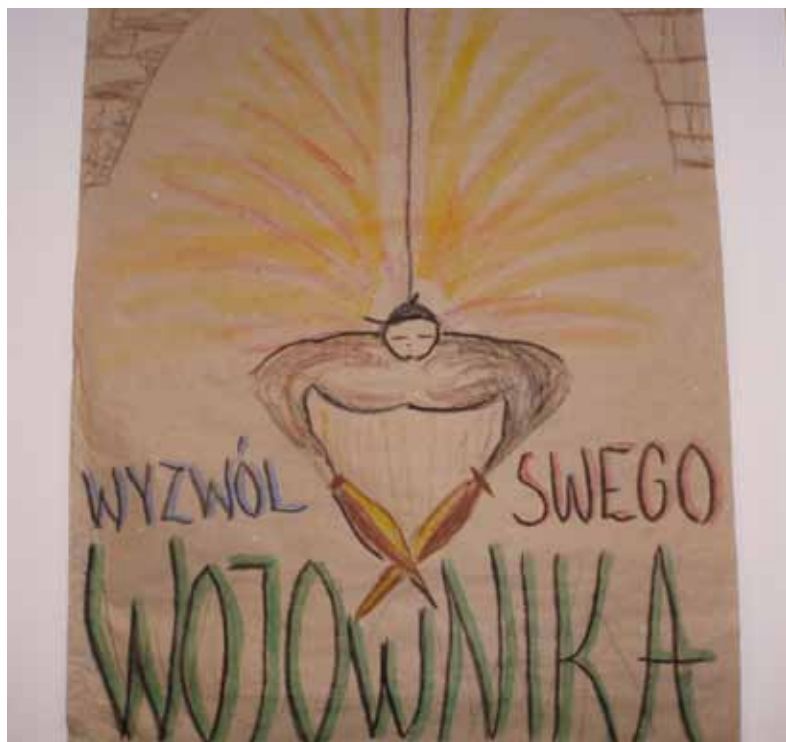


Temat refleksji jest dość znaczący w kontekście procesu twórczego. Pomysły i momenty AHA mogą pojawić się w zaskakującej chwili. Dlatego wielu kreatorów miało swoje „**notatniki innowacji/pomysłów**”. Obecnie notatniki mogą przybierać bardzo różnorodną formę: od notatek w zeszycie, na skrawkach papieru, po notatki głosowe, fotograficzne, cyfrowe w formie krótkich zdań typu „tweet”, na blogach, w postaci filmów, kolaży itp. Ważne, aby dla Ciebie te notatki były czytelne, a sposób ich wykonania możliwie najprostszy.

Być może dzięki nim wpadniesz na innowację, która dokona pozytywnej rewolucji na świecie.

„Działaj powoli. Działając powoli i zajmując się po kolei poszczególnymi elementami sprawy, będziemy w stanie rozwiązać większość problemów”.

Edward de Bono



archiwum FRSE ©



ANEKSY (MATERIAŁY ĆWICZENIOWE DO POWYŻSZYCH ROZDZIAŁÓW)

ANEKS NR 1 - OKREŚLANIE STOPNIA I CHARAKTERU INNOWACYJNOŚCI DZIAŁANIA

Określ stopień i charakter innowacyjności Twojego działania. Aby móc tego dokonać, należy dobrze zbadać istniejące działania i tendencje na świecie, w kraju i w najbliższej okolicy:

1. Jakie jest prawdopodobieństwo, że podobny pomysł już ktoś zrealizował na świecie?

żadne-----wysokie

2. Jakie jest prawdopodobieństwo, że podobny pomysł już ktoś zrealizował w Polsce?

żadne-----wysokie

3. Jakie jest prawdopodobieństwo, że podobny pomysł już ktoś zrealizował w Twojej okolicy?

żadne-----wysokie

Im mniejsze prawdopodobieństwo realizacji podobnego pomysłu, tym większy stopień innowacji posiada Twoje działanie w obszarze międzynarodowym, polskim lub lokalnym.

Analiza poniższych pytań pozwoli opisać Twoje działanie, wskazując na jego innowacyjność:

W jakim aspekcie Twoje działanie wyróżnia się wśród innych podobnych działań realizowanych lokalnie? Wymień 3 najważniejsze cechy:

- 1.
- 2.
- 3.



W jakim aspekcie Twoje działanie wyróżnia się wśród innych podobnych działań realizowanych w Polsce? Wymień 3 najważniejsze cechy:

- 1.
- 2.
- 3.

W jakim aspekcie Twoje działanie wyróżnia się wśród innych podobnych działań realizowanych w Europie? Wymień 3 najważniejsze cechy:

- 1.
- 2.
- 3.



ANEKS NR 2 – PYTANIA POMOCNE W TWORZENIU DZIAŁAŃ SPRZYJAJĄCYCH KREATYWNOŚCI



Kilka pytań pomocnych w tworzeniu działań sprzyjających kreatywności, checklist:

Charakter całego spotkania:

TAK/uwagi

- Czy zadbałeś o prostotę?
- Czy uczestnicy spotkają się z aspektem nowości (zaskoczenia)?
- Czy oferta jest dla nich atrakcyjna?

Charakter zadania, sesji:

- Czy zadanie zakłada swobodę w działaniu?
- Czy będzie miała miejsce aktywizacja bez presji?
- Czy zadbasz o pozytywny stosunek wszystkich do zadania?
- Czy zaangażujesz całą grupę?
- Czy zakładasz korzystanie z zasobów wewnętrznych (korzystanie z potencjału uczestnika)?
- Czy grupa się wcześniej zintegruje?
- Czy umożliwisz grupie współpracę?
- Czy stworzysz okoliczności poznawcze (ludzie, wycieczki, zwierzęta, rośliny itp.)?
- Czy zapewnisz uczestnikom bliski kontakt z mistrzami (najlepiej bezpośredni)?
- Czy stworzysz klimat zachęcający do prób bez obawy krytyki niepowodzenia?
- Czy jest zaplanowana odpowiednia ilość czasu oraz dobre zarządzanie nim?
- Czy zadania są dobrze zorganizowane logistycznie?
- Czy zakładasz jakieś działania wymagające kreatywności intelektualnej?
- Czy zadania są skondensowane?
- Czy zaplanowałeś w działaniach ruch połączony z myśleniem?
- Czy zaplanowałeś aktywizację myślenia poza schematem?
- Czy zadbałeś o pozytywny nastrój, ożywienie?
- Czy przewidujesz balans wiedzy i doświadczenia?

Postawa liderów:

- Czy zakładasz możliwość kilku rozwiązań?
- Czy zadbałeś o solidną bazę wiedzy dotyczącą danego zagadnienia dostępną również uczestnikom?



Postawa grupy:

- Czy uczestnicy rozumieją cel i sens zadania?
- Czy grupa jest otwarta na nowe działania?
- Czy uczestnicy chcą się uczyć, doświadczać?
- Czy uczestnicy są zmotywowani?

Miejsce, przestrzeń, pomieszczenie:

- Czy zadbałeś o dobre warunki pomieszczenia (światło, me-
traż, temperatura)?
- Czy zadbałeś o współgrające kolory ścian, z aranżacją światła
oraz z meblami dopasowanymi do grupy docelowej i rodzaju
zadania?
- Czy istnieje możliwość pozostawienia rezultatów pracy w wi-
docznym, bezpiecznym miejscu przez całe spotkanie?
- Czy jest dostęp do szafki materiałów (różnorodne rekwizyty,
farby, papiery, kredki, nożyce, druty, taśmy, kleje, tkaniny,
noże itp.)?
- Czy stworzyłeś nową przestrzeń (np. niecodzienną, relaksa-
cyjną, egzotyczną)?
- Czy zadbałeś o muzykę współbrzmiającą z grupą i zadaniem?
- Czy zadbałeś o element spożywczy?
- Czy zadbałeś o inspirację słowem, muzyką, światłem? O spój-
ność otoczenia z zagadnieniem spotkania (cytaty, symbolika)?



ANEKS NR 3 – SPOSOBY SYNCHRONIZACJI PÓŁKUL MÓZGOWYCH

Mózg trzeba regularnie ćwiczyć jak mięśnie, bo jak zwykło się mówić – nieużywany narząd zanika. I chociaż mózg nam nie zaniknie, to nietrenowany może stać się mniej wydajny. Co to mogłoby oznaczać? Na przykład gorsze zapamiętywanie, nieumiejętność koncentracji, wolniejsze kojarzenie oraz trudności w uczeniu się nowych rzeczy. Tymczasem skuteczne ćwiczenia naszego umysłu wcale nie muszą zajmować wiele czasu. Ponadto mamy szansę dowiedzieć się czegoś nowego o sobie. Główną ideą ćwiczeń jest zmuszenie mózgu do większej pracy w krótkim czasie, co można uzyskać przez dwa mechanizmy — nowość i kreatywność. W twórczości przyda się również praca na rzecz synchronizacji półkul mózgowych.

Oto prostsze i bardziej skomplikowane ćwiczenia:

3.1. **Obieranie pomarańczy** – w sposób rewelacyjny stymuluje synchronizację naszych dwóch półkul mózgowych.

3.2. **Proste rutynowe działania robione w sposób odmienny** niż zazwyczaj: poranne ubieranie się w innej kolejności, mycie zębów inną ręką, odmienny styl chodzenia po schodach, zmiana zegarka z jednej ręki na drugą, zmiana PIN-u w telefonie i hasła w komputerze, inny sposób mycia naczyń, czytanie książek w nowym miejscu, picie herbaty w innym kubku i trzymanie go inną ręką itp.

3.3. **Żonglowanie** jest fenomenalnym sposobem synchronizacji półkul mózgowych. W Internecie jest dostępnych mnóstwo materiałów instruktarzowych, np. ten: <http://jakzonglowac.pl/jak-zaczac-zonglowac/>



3.4. Wspaniała metoda muzyka i muzykoterapeuty Jacka Ostaszewskiego „**TAKA NAKA**”

Poczuj własne ciało. Świadomie skoncentruj się na jego elementach i wprowadź je w spójny rytm. Nie przejmuj się początkową trudnością. Trening czyni mistrza. Naprzemiennie tupiesz stopami i klaszczesz kciukiem, rękami. Dobrze, jakby towarzyszył Ci metronom lub ktoś, kto utrzymuje rytm.

Rytm na 4/4, zaczynasz od lewej stopy – dwa uderzenia NA NA, potem prawa stopa NA NA, następnie lewa ręka TA TA i prawa ręka KA KA.



1 – w zapisie oznacza dźwięk (tąpięcie stopą lub klaśnięcie kciukiem), natomiast 0 oznacza brak dźwięku – pauzę.

	lewa	prawa	
stopy	NA NA	NA NA	11 11
			=
ręce	TA TA	KA KA	11 11



<u>01</u>	<u>11</u>
00	10
<u>10</u>	<u>01</u>
10	10
<u>11</u>	<u>11</u>
00	00



Poniższy rytm jest dwugłosem:

NA NA	KA KA		
TA TA	KA NA		
TA NA	KA NA	NA NA	NA NA
TA TA	NA KA	KA KA	NA TA





ANEKS NR 4 – ZESTAW PROPOZYCJI POSZERZAJĄCYCH POZNANIE WYBRANEGO ZAGADNIENIA W FAZIE POSZUKIWANIA

Poniżej znajdziecie zestaw propozycji poszerzających poznanie danego, wybranego zagadnienia. Metody te świetnie nadają się w fazie poszukiwań.

4.1. SYNEKTYKA

Synektyka – to metoda twórczego rozwiązywania problemów, która wykorzystuje zdolność i pojemność ludzkiego umysłu do łączenia razem na pozór niepowiązanych ze sobą elementów, co z kolei motywuje umysł do poszukiwania nowych idei i rozwiązań w wybranym przez nas problemie¹⁵. Twórcą synektyki jest Wiliam J.J. Gordon, który odkrył na nowo myślenie metaforyczne. Według Gordona jest to technika, która pozwala na uzyskanie nowej perspektywy myślenia. Jest to zjawisko charakterystyczne dla ludzi twórczych. Nazwa synektyka wywodzi się od greckiego słowa *synectikos*, co oznacza trzymający razem, obejmujący, lub *synektadzo* – badać razem. Inne źródła poszukują etymologii w greckich słowach *syn* i *ecticos* – powiązać oraz różne elementy. Cel synektyki to osiągnięcie kontroli nad nieświadomymi procesami twórczymi przy użyciu myślenia metaforycznego. W metodzie tej zakłada się, że każdy jest w stanie rozwiązać problem poprzez własne uzdolnienia twórcze, własne zdolności, pod warunkiem, że będą przestrzegane pewne zasady postępowania. Jedną z podstawowych zasad jest praca w grupie oraz umiejętność odrzucania w myśleniu utartych reguł na rzecz pozornie niemożliwych porównań i rozwiązań.

Jej specyfika polega na odchodzeniu w 3-4 krokach od problemu właściwego. Dzięki temu sprawia, że podchodzi się do niego bez uprzedzeń i lęku – i w rezultacie dochodzi się do rozwiązania. Nacechowana atmosferą rozluźnienia i zabawy. Zalecane czynności przebiegają według następującego scenariusza:

1. Sformułowanie problemu;
2. Burza mózgów;
3. Sformułowanie problemu na nowo;

¹⁵ Dr Matthias Nollke, *Techniki kreatywności – jak wpadać na lepsze pomysły*. Andrzej Bubrowiecki, *Popraw swoją kreatywność*.

4. Oddalenie problemu – poniższe fazy angażują procesy myślowe oparte na dostrzeganiu analogii między elementami danymi w zadaniu a konkretną rzeczywistością:
 - tworzenie bezpośredniej analogii – poszukiwanie w otoczeniu obiektów podobnych do siebie ze względu na jakąś cechę lub funkcję (najbogatszym źródłem analogii bezpośrednich jest biologia);
 - tworzenie analogii fantastycznej (wyobraźniowej) – poszukiwanie rozwiązań w abstrakcyjnym świecie fantazji stworzonym przez osoby rozwiązujące problem; wyobrażenie sobie sytuacji baśniowych, nieskrępowanych żadnymi ograniczeniami, jakie niesie rzeczywistość, i tworzenie rozwiązań oryginalnych, niespotykanych w realnym życiu;
 - tworzenie personalnej analogii – osobista identyfikacja z elementami badanego problemu i poszukiwanie rozwiązań przez analizę zdarzeń między poszczególnymi elementami problemu określanych w kategoriach właściwych dla ludzkich doznań;
 - tworzenie symbolicznej analogii – wykorzystywanej najczęściej do oznaczania problemu za pomocą symbolu, który może ułatwić użycie innych analogii i uzyskanie niekonwencjonalnego rozwiązania;
 - tworzenie drugiej bezpośredniej analogii.
5. Analiza analogii – porównanie uzyskanych analogii z problemem rzeczywistym;
6. Połączenie rozwiązań wynikających z analogii z problemem rzeczywistym, wymuszenie rozwiązania;
7. Sformułowanie wstępnych rozwiązań – ocena rozwiązań, dalsze ich udoskonalanie.

Analogie jako narzędzia twórczego myślenia ułatwiają zrozumienie nowych i trudnych treści, upraszczają je, dostarczają nowych informacji i poszerzają wiedzę. Według Gordona analogia w nauczaniu zwiększa i wydajność, i efektywność edukacji. Pozwala na szybsze i głębsze zrozumienie problemu, poszerza strukturę wiedzy i motywuje do działania (poprzez pracę w grupie).

4.2. MYŚLĄCE MASZYNY – CZYLI JAK TWORZYĆ POŁĄCZENIA?¹⁶

Maszyna, która zaprasza do pogłębionej refleksji i szukania alternatywnych rozwiązań, wywodzi się z pracy szkockiego projektanta przestrzeni miejskich Patricka Geddesa.

¹⁶ Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*.



Metoda ta organizuje pomysły w taki sposób, który umożliwia nam spojrzenie na daną sytuację z nowej (innej) perspektywy – co znacząco ułatwia dojście do rozwiązania.

Myśląca maszyna jest planszą złożoną z dziewięciu pól, z wpisanymi trzema wyjściowymi zagadnieniami rozłożonymi w formie schodów;

np.:



Osoba		
	Społeczeństwo	
		Ekologia

Poprzez połączenie poszczególnych haseł kluczowych powstają nowe zagadnienia:



Osoba	Osobiste społeczeństwo	Osobista ekologia
Osoba społeczna	Społeczeństwo	Społeczna ekologia
Osoba ekologiczna	Ekologiczne społeczeństwo	Ekologia

Daje nam to listę tematów, które można wspólnie omówić, poszerzając zrozumienie zagadnienia i wskazując nowe obszary do eksploracji. Jest to otwarty proces, bez jasno określonego celu, natomiast wskazujący nowe zagadnienia i nowe związki, dzięki czemu mamy szansę zadać nowe pytania, które mogą mieć znaczący wpływ na rozwój sytuacji.

Nawiązując do przykładu: np. zestawienie „osobistej ekologii” z „osobą ekologiczną” może nam pomóc w zrozumieniu, w jakiej relacji jest ekologia i jednostka.

Ta metoda ułatwia poszerzenie kontekstu zagadnienia, służy również dynamice dyskusji w zespole i daje przestrzeń na nowe pomysły.

Do maszyny można wpisać trzy dowolne hasła kluczowe w dowolnej kolejności.

Warto podejść do tego procesu z zaufaniem i otwarciem na innowacje.

Jednocześnie to narzędzie jest również niezwykle silne podczas tworzenia spójności (tożsamości) w grupie.

ANEKS NR 5 – ĆWICZENIA POMAGAJĄCE DOKONAĆ WYBORU

5.1. STRATEGIA WALTA DISNEYA

Pracuj ze swoim „wielkim planem”, pomysłem, rozwiązaniem.

a – wyznaczenie miejsc

Znajdź sobie wolny kawałek podłogi i wyznacz w nim trzy różne miejsca, pierwsze z nich będzie odpowiadało za Marzyciela, drugie za Realistę, a trzecie – wiadomo – za Krytyka.

Możesz je jakoś oznaczyć, położyć tam coś, narysować, ważne, żeby można było zawsze stanąć dokładnie w tym samym miejscu.

b – kotwiczenie

*Stać w pierwszym miejscu – odpowiadającym za **Marzyciela** i pomyśl o jakiejś sytuacji, w której Twoja wyobraźnia pracowała na najwyższych obrotach. Przywołaj te wyobrażenia, nierealne czasem marzenia i myśli.*

Kiedy stan będzie najbardziej intensywny, możesz go dodatkowo zakotwiczyć kinestetycznie¹⁷.

Zrób to samo z miejscem odpowiadającym za Realistę. Przypomnij sobie sytuację, w której można było o Tobie powiedzieć, że zdecydowanie twardo stoisz na ziemi. Pomyśl, wzmocnij, zakotwicz.

A teraz przejdź do ostatniej pozycji – Krytyka. Przywołaj sytuację, w której zdarzyło Ci się udzielić komuś jakiejś konstruktywnej krytyki. Ale nie takiej, że „tobie się nic nie uda”, tylko rzeczywiście konstruktywnej, wskazującej potencjalne zagrożenia i słabe strony.

Podobnie jak poprzednio zakotwicz ten stan (zmieniając miejsce, w którym stoisz, też dodatkowo się kotwiczysz).

¹⁷ Działanie kotwic jest następujące – gdy dwa bodźce występują jednocześnie, mózg tworzy między nimi neurologiczne połączenie. Takie połączenie sprawia, że wystarczy uruchomienie się tylko jednego z tych bodźców, aby drugi również się włączył.



c – Twój Wielki Plan

Teraz czas na zastosowanie tej strategii do Twoich celów. Pomyśl więc o swoim Wielkim Planie, jakimś celu, który chcesz zrealizować. Przejdź następnie do pozycji **Marzyciela** i uczyn z niego Wielkie Marzenie – Marzyciel na początku uruchamia swoją wyobraźnię, rozbudza ją, by stworzyć fantastyczne i wyolbrzymione wizje swoich celów. Rozdmuchaj tę wizję, porusz swoją wyobraźnię, aż poczujesz tę niesamowitą motywację do działania. Kiedy już nasycisz się tą wizją, przejdź do kolejnego etapu.

Przejdź teraz do pozycji **Realisty** i stąpając twardo po ziemi, określ, biorąc pod uwagę swoje zasoby, w jakim zakresie realne jest zrealizowanie tych marzeń. Realista zastanawia się, ile z tego wszystkiego, co sobie wymarzył, jest realne do zrealizowania. Czy dysponuje wystarczającymi zasobami, czasem, ludźmi. W jakiej skali to przedsięwzięcie można uznać za realne?

Kiedy masz już pełny i konkretny obraz swojego celu, przejdź do ostatniego etapu.

Pora na **Krytyka**. Poszukaj potencjalnych zagrożeń, problemów, trudności. Gdzie jest jakiś punkt krytyczny, wąskie gardło, najmniejsze prawdopodobieństwo sukcesu? Na tym etapie staraj się znaleźć potencjalne przeszkody i utrudnienia stojące na drodze do realizacji Twojego celu. Szukaj słabych punktów swojego planu i miejsc, gdzie jest pewne prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Kiedy masz już pełną wizję swojego planu, możesz przejść do jego realizacji lub też powrócić do pierwszego etapu i zastanowić się nad celem od początku.

Zauważ, w jakim stopniu przejście tych trzech etapów sprawiło, że to, co chcesz osiągnąć, stało się bliższe i bardziej realne?

Jeżeli chcesz, możesz tę procedurę powtórzyć lub po prostu od razu wziąć się do dzieła!

W jaki sposób można by te strategie zastosować w pracy grupowej?



4.3. ANALIZA PROBLEMU – NA PODSTAWIE: EDWARD DE BONO „DZIECKO W SZKOLE KREATYWNEGO MYŚLENIA”. OPRACOWANIE DAGNA GMTROWICZ.



KLUCZOWE ZAGADNIENIA I PYTANIA:	TWOJE ODPOWIEDZI:	KOMENTARZ DO ZAGADNIENIA:
<p>Punkt koncentracji i cel:</p> <p>Opis sytuacji, zagadnienia, problemu = co jest?</p> <p>Co staram się osiągnąć?</p>		<p>Bez odpowiedzi na te pytania myślenie jest nieefektywnym dryfowaniem, którego prawdopodobnym skutkiem jest chaos. Zdefiniowanie rozważanego zagadnienia w sposób ogólny z całą pewnością również nie wystarczy.</p>
<p>Podejście liniowe lub równoległe:</p> <p>Z czym jeszcze mam do czynienia?</p> <p>Co dalej mogę z tym zrobić?</p>		<p>Nawyki myślowe wyznaczają nam kolejny krok w procesie myślenia. Czy pójdziemy dalej z miejsca (liniowo), czy może raczej rozejrzemy się na boki (równoległe) i poszukamy innych możliwości.</p>
<p>Percepcja i logika:</p> <p>Na ile szeroki jest mój ogląd sytuacji?</p> <p>Z jakich innych punktów widzenia mógłbym na to spojrzeć?</p> <p>Co z tego wynika?</p>		<p>Szerokość i zmiana stanowią dwa główne aspekty naszej percepcji. Myśląc, powinniśmy mieć świadomość ich znaczenia.</p>



<p>Wartości:</p> <p>Jakie wartości wchodzą tu w grę?</p> <p>Z czyjego punktu widzenia wartości te są istotne?</p>		<p>Nawyk uwzględniania wartości należy uznać za niezbędny element procesu myślowego, który realizowany jest w życiu codziennym. To właśnie od uwzględnionych wartości zależeć będzie, jakich dokonamy wyborów oraz czy ostatecznie odniesiemy sukces.</p>
<p>Koncentracja:</p> <p>Skoncentruj uwagę na pewnym wycinku z całości. Przybliż się do niego, a następnie popatrz z dystansu.</p> <p>Opisz:</p>		
<p>Wyodrębnienie cechy:</p> <p>Z ogólnej sytuacji wyodrębnij pewną cechę:</p>		
<p>Rozszerzenie:</p> <p>Spójrz na zagadnienie w znacznie szerszym kontekście, opisz:</p>		



Myślenie lateralne:

Stwórz prowokacyjne stwierdzenie

- łącząc kilka powyższych elementów w absurdalny sposób, np. „księgowa potrafi latać za rok”;
- spoglądając na sytuację w negatywie (w sposób odwrócony);
- wyobrażając sobie sytuację bez głównej cechy tej sytuacji;
- sformułuj najidealniejsze z rozwiązań (bez ograniczeń).

Po napisaniu prowokacji **sprawdź, na ile ta absurdalna prowokacja mogłaby być realna?**

Co mogłoby ją urealnić?
Np.: „*w ciągu roku księgowa poleci na szkolenie z księgowości międzynarodowej*”.

**Sprawdź, co jest ciekawego w Twojej prowokacji?
Jaką ma wartość?**

Myślenie lateralne to sposób myślenia polegający na zgłębianiu i poszukiwaniu zupełnie nowego spojrzenia poprzez przełamanie schematu myślowego.

Operacje łączenia:

Rozpoznaj w powyższej tabelce wszelkie możliwe połączenia (możesz wypisać je na oddzielnej dużej kartce).

Zestaw ze sobą wybrane elementy w kontekście wybranego celu.



Rezultaty i wnioski:

Jakie są moje odpowiedzi?

Każdą z odpowiedzi rozpracuj pod kątem: mocna strona rozwiązania (plus), słaba strona rozwiązania (minus) oraz ciekawa strona rozwiązania.

Wybierz jedno z rozwiązań:

Dlaczego sądzę, że to rozwiązanie się sprawdzi?

- czy pozwoli ono osiągnąć wyznaczone cele?
- jakie korzyści płyną z zastosowania tego rozwiązania?
- czy jest ono wykonalne, możliwe, zgodne z prawem, praktyczne?
- jakie wiążą się z tym niebezpieczeństwa?
- jakie konsekwencje przyniesie tego typu działanie (skutki)?
- jakie koszty niesie za sobą to rozwiązanie?
- czy potrafisz ocenić ryzyko?
- jak możesz zminimalizować ryzyko?

Jeżeli nie udało się osiągnąć ostatecznych wniosków, zadaj sobie następujące pytania:

Tego typu refleksje są kluczowe pod koniec procesu myślenia. Po pierwsze, by wysiłek włożony w proces myślenia przyniósł jak najlepsze korzyści. Po drugie doświadczenie sukcesu w myśleniu ma bardzo ważny aspekt motywacyjny.

Czego się dowiedziałem?

**W jakim martwym punkcie utknęliśmy?
Czym się on charakteryzuje? Co byłoby pomocne, by ruszyć z miejsca?**





ANEKS NR 6 – PRACA Z WYZWANIEM W GRUPIE

6.1. GDY JEDNA OSOBA MA TRUDNĄ SYTUACJĘ RELACYJNĄ/ZAWODOWĄ Z INNĄ

Grupa Balinta

To metoda również superwizyjna. Dotyczy relacji interpersonalnych. Wymaga spokoju, jak również zaufania w zespole. Pozwala zwrócić uwagę na różne strony zagadnienia.

Przebieg:

Osoba zgłasza swój dylemat, problem, zagadnienie interpersonalne. Krótko opisuje sytuację, drugą osobę, kontekst. Pozostali uczestnicy mogą zadawać dookreślające pytania. Gdy nie ma już wątpliwości, przechodzi się do procesu.

Wszyscy siedzą w okręgu, osoba wnosząca temat również siedzi w okręgu, natomiast nie zabiera głosu, jedynie obserwuje przebieg. Konieczny jest moderator, który dba o harmonijny przebieg procesu.

Osoby w okręgu kolejno wypowiadają się zgodnie z kolejnością poniższych zagadnień, zawsze wcielając się w daną osobę, czyli używając pierwszej osoby (JA). Moderator dba o płynny przebieg tematów. Ważne jest, aby uczestnicy nie rozmawiali między sobą.

1. Jak czuje się osoba wnosząca problem w danej relacji?
2. Jak czuje się ta druga osoba w tej sytuacji?
3. Co osoba wnosząca myśli o tej drugiej?
4. Co ta druga osoba myśli o wnoszącej?
5. Jaki mam pomysł na rozwiązanie?

Po zakończonym cyklu osoba wnosząca może podzielić się swoim wrażeniem, ale nie jest do tego zobligowana.

6.2. W CELU ZROZUMIENIA RÓŻNYCH OPINII I POSZERZENIA ZAGADNIENIA

Fish-Bowl (dosłownie: „kuliste szkło dla ryb”, w tłumaczeniu wolnym: akwarium) jest metodą wymiany i przedyskutowania stanowisk, rezultatów pracy i/lub wniosków. Nie są one odczytane jeden po drugim przed sesją plenarną, jak to ma miejsce zazwyczaj, ale są przedstawiane przez rzeczników grup **w kręgu wewnętrznym** i przedyskutowane. Inni uczestnicy – **z kręgu zewnętrznego** – mogą, odnosząc się do danego punktu, wziąć udział w rozmowie, jak również wpływać na jej przebieg.

Szczegółowo postępuje się w sposób następujący:

Krąg wewnętrzny – osoby dyskutujące (rzecznicy) mają za zadanie przedstawiać swój (lub grupy reprezentowanej) punkt widzenia. W kręgu wewnętrznym stoi jedno puste krzesło – jest to krzesło dla potencjalnego uczestnika z zewnętrznego kręgu.

Krąg zewnętrzny – to obserwatorzy, mają za zadanie przysłuchiwać się dyskusji i w dowolnej chwili zając miejsce (wolne krzesło) w wewnętrznym kole, by krótko podać argument, wniosek, uwagę lub pytanie dotyczące merytorycznych kwestii, jak również stylu rozmowy.

Osoby dyskutujące nie mogą zadawać pytań obserwatorowi. Po oświadczeniu obserwatora osoby dyskutujące mogą wziąć pod uwagę zdanie obserwatora lub kontynuować dalej wątek. Obserwator może zajmować miejsce w wewnętrznym kręgu tylko na czas swojej wypowiedzi. Dzięki temu inni obserwatorzy również mają szansę wpłynąć na przebieg dyskusji.

Dyskusja powinna trwać ok. 30 min. Warto przełamać impas braku argumentów, dzięki temu można dojść do nowych, zaskakujących wniosków.

Dobrze, gdy osoby zmieniają się w okręgach.

Istnieje bardzo wiele odmian tej metody, zapraszamy do poszukiwań!

BIBLIOGRAFIA



- Matthias Nollke, *Techniki kreatywności – jak wpadać na lepsze pomysły*.
- Michael Kirton, Robert Sternberg, Teresa Amabile, *Creative Diversity Model*.
- Krzysztof J. Szmidt, *Pedagogika twórczości*.
- Falko Rheinberg, *Psychologia motywacji*.
- Jan Martin Bang, *Ecovillages a practical guide to sustainable communities*.
- Diana Leafe Christian, *Creating a Life Together*.
- Marilee Adams, *Myślenie pytaniami*.
- Tony Buzan, *Zmiana i co dalej*.
- Andrzej Bubrowiecki, *Popraw swoją kreatywność*.
- Dagna Gmitrowicz, Joanna Jędrzejczak, Gianandrea Salvestrin, Jason Schroeder (praca zbiorowa), *Creative Coach Community*.
- Magnolia River Ranch Badanie – dot. zabawy dzieci na placu ogrodzonym i nieogrodzonym: <http://www.asla.org/awards/2006/studentawards/282.html>
- Darrell Velegol, CENTER (2013).
- Edward de Bono, *Dziecko w szkole kreatywnego myślenia*.



MATERIAŁY POSZERZAJĄCE:

- Jack Matson, *Innovate or Die!*
- Kathryn W. Jablowski, *Creative Diversity* (2013).

- Jablokow K. W., Booth D. E., *The Impact and Management of Cognitive Gap in High Performance Product Development Organizations*, Journal of Engineering and Technology Management (2006).
- Michael J. Kirton, *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change*, London: Routledge (2011).
- Belinda Lopez-Mesa, et al., *Managing Uncertainty in the Design and Development Process by Appropriate Methods Selection*, in Proceedings of the 2002 International Design Conference (DESIGN 2002), Dubrovnik, May 14-17 (2002).
- Klaus Hünecke, *Jet Engines: Fundamentals of Theory, Design and Operation*, Osceola, WI: Motorbooks International (1997).
- Benjamin B. Tregoe, John W. Zimmerman, *Top Management Strategies* (1983).
- Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals* (2012).
- Bob Pritchett, *Fire Someone Today: And Other Surprising Tactics for Making Your Business a Success* (2006).
- Tony Dungy, Nathan Whitaker, *The One Year Uncommon Life Daily Challenge* (2011).
- Roger Fisher, William L. Uri and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1991, 2011).
- Jeffrey Baumgartner, *The Way of the Innovation Master*.
- Kurs online: Creativity, Innovation, and Change – prowadzony przez dr. Jacka V. Matsona, dr. Kathryn W. Jablokowa, dr. Darrella Velegola.
- Arthur VanGundy, Linda Naiman, *Orchestrating Collaboration at Work: Using Music, Improv, Storytelling, and Other Arts to Improve Teamwork Paperback*.
- Jeff Mauzy, Richard A. Harriman, *Creativity Inc.: Building an Inventive Organization*.



LINKI:

- Narzędzia oceniające pomysły: <http://www.jpbc.com/creative/evaluator.php>
- Narzędzia i teorie pomagające w zmianie: <http://www.change-management-coach.com/>
- Jak rysować doodle? <http://www.wikihow.com/Doodle>
- Kreatywność w pracy: <http://www.creativityatwork.com>
- Różne techniki stymulujące kreatywność: <http://www.jpbc.com/creative/index.php>
- 10 kroków do przeprowadzenia poważnej zmiany: <http://facilitatoru.com/blog/spirituality/ten-steps-to-facilitating-major-life-changes/>

Program „Młodzież w działaniu” to program Unii Europejskiej wspierający uczestnictwo w kształceniu pozaszkolnym, czyli edukacji pozaformalnej. Umożliwia nawiązywanie kontaktów międzynarodowych i wymianę doświadczeń. Zachęca do podejmowania różnorodnych działań na rzecz społeczności lokalnej, służących również indywidualnemu rozwojowi. Promuje ideę zjednoczonej Europy.

Nadrzędne cele programu to: przezwyciężanie barier, uprzedzeń i stereotypów wśród młodych ludzi, wspieranie ich mobilności oraz promowanie aktywności obywatelskiej. Program promuje przedsięwzięcia, które mają pomóc w rozwoju osobowości młodych ludzi.

Pozaformalna Akademia Jakości Projektu to autorski projekt szkoleniowy Narodowej Agencji Programu „Młodzież w działaniu”.

POZAFORMALNA, ponieważ prowadzona jest z użyciem metod uczenia się pozaformalnego oraz przyczynia się do większej rozpoznawalności kompetencji zdobywanych w procesie edukacji pozaformalnej.

AKADEMIA, ponieważ składa się z wysokiej jakości szkoleń modułowych, każdorazowo zakończonych certyfikatem PAJP, realizacją miniprojektu i spotkaniem ewaluacyjnym.

JAKOŚCI, ponieważ ma wpływać na podnoszenie jakości realizowanych działań, w tym projektów dofinansowanych w ramach programu „Młodzież w działaniu”.

PROJEKTU, ponieważ jedną z podstawowych form pracy organizacji pozarządowych, klubów i innych instytucji realizujących różne działania jest projekt. Jest to także podstawowa jednostka w programie „Młodzież w działaniu”.

Kolejne moduły szkoleniowe PAJP poruszają za każdym razem inny temat. Pozaformalna Akademia Jakości Projektu działa od 2007 roku.