



Harry Alder istaknuti je savjetnik i trener, osnivač kompanije *Leading Edge Training Technologies*, koja surađuje s organizacijama iz grupe Fortune 500 na zadacima unapređenja kreativnosti lidera i menadžera. Autor je knjiga *The Right-brain Manager* i *NLP: The Art and Science of Getting What You Want*.

Tehnologija kreativnosti - 2. dio

Harry Alder

Metoda apstrahiranja i reduciranja obrata

Nova metoda koju smo razvili kombinira prethodne dvije moćne metode, te ne samo da obrće izvornu izjavu nego joj dodatno mijenja perspektivu. Način na koji se metoda koristila u slučaju *Maltychocsa* prikazan je u Tablica 1. Započinje s izjavom: "Od Maltychocsa se ljudi debljaju".

Tablica 1: *Maltychocs: čokoladice koje manje debljaju.*

Izjava, apstrahiranje i reduciranje	Obrat	Problem	Pitanje?
Čokolada nije zdrava	Čokolada je zdrava	Čokolada je i zdrava i nezdrava - pitanje je u tome kako je ljudi percipiraju.	Možemo li je učiniti više zdravom i manje nezdravom? Jesu li naše čokoladice kao i sve druge?
Čokolada deblja	Čokolada ne deblja	Neki dijelovi debljaju, a neki ne debljaju. Radi se o osjećaju krivice-percepciji...	Možemo li barem malo smanjiti osjećaj krivice?
Maltychocs deblja	Maltychocs ne deblja.	Što ako ne deblja? Možemo li to pretvoriti u svoju priliku?	Možemo li promijeniti izgled, ambalažu...?
Neki dijelovi Maltychocsa debljaju	Niti jedan dio Maltychocsa ne deblja	Koji dijelovi? Krema? Možemo li išta promijeniti?	Na kojim snagama možemo raditi? Možemo li iskoristiti problem debljanja?
Problem je u čokoladnoj glazuri	Čokoladna glazura nije problem	Da li se dakle treba koncentrirati na kremu?	Ne možemo mnogo toga promijeniti na čokoladi... ona ne deblja toliko... sigurno manje od konkurentskih proizvoda...

Rezultat? "*Maltychocs: čokoladice koje manje debljaju*"; uvid koji bi teško bio ostvaren logičkim slijedom razmišljanja. Potencijal za kreativno otvaranje novih mogućnosti kombinacijom ove dvije metode je neograničen. No, kreativnost je još uvijek potrebna i u tom smislu je ipak potrebno barem nešto učiniti. Metode nas samo potiču.

Metoda metafora

Podsjećam da se jedan od 13 odgovora ponuđenih u metodi "trik rečenica" odnosio na uvođenje metafora. Desna moždana polutka se voli koristiti mentalnim slikama ili pričama, tako da brzo možemo povezivati asocijacije na temelju uobičajenih zajedničkih karakteristika. Korištenje metafora stimulira rad desne moždane polutke. Uspijete li zamisliti situaciju u kojoj propuštate autobus, kao u ranije spomenutoj metafori, te da ste pritom izgubili samo 15

minuta dok nije došao sljedeći, vjerojatno ćete lako zamisliti i paralelnu situaciju. Jednom kad ste zamislili alternativnu situaciju ili drugu perspektivu, originalno se gledište promijenilo. Novo stanje uma je sada plodno tlo za nove mogućnosti, te je rješenje problema sada mnogo bliže.

Kompanija *Du Pont* je vrlo uspješno koristila ovu tehniku. U jednom trenutku su morali razviti specijalna vlakna otporna na visoke temperature koja se mogu bojati u tvornicama kupaca bez upotrebe neke posebne procedure. Gusta vlaknasta struktura materijala je zbunjivala istraživače, sve dok jedan od njih nije primijenio metaforu rudnika: "Što nam omogućuje ulazak u rudnik?" "Podupirači koji sprečavaju urušavanje tunela." Ta je metafora osigurala analogiju te potom izmjenu molekularne strukture vlakana koja su nakon intervencije dozvoljavala prodiranje boje. Tako je stvoren novi materijal pod imenom *Nomex*, koji se može bojati i koji je otporan na visoke temperature te se zbog svojih karakteristika široko primjenjuje u zrakoplovnoj industriji za oblaganje unutrašnjosti letjelica u različitim bojama.

Izvor metafora može biti priroda. Ukoliko mašta, onako kako to rade djeca, dozvoli istraživanje istančanih asocijacija tada i obični prirodni fenomeni, npr. opadanje lišća zimi, mogu stvoriti mentalne asocijacije o bilo kojem poslovnom ili osobnom problemu. Priroda se koristi kao izvor metafora zbog svoje beskonačne raznovrsnosti, te zato što se s njom vrlo lako možemo poistovjećivati, budući je vrlo dobro poznajemo. No, izvor metafora mogu biti različite industrije, sport, hobi, poznata književna djela ili povijesni događaji. Izbor metafora je neograničen, kao što je neograničen izbor problema na koje se te metafore mogu primijeniti. Dozvolite mi da vam pojasnim proces.

Uzmimo u razmatranje sljedeću izjavu: "*čini se da smo izgubili usmjerenost na proizvod X, udio na tržištu je značajno pao.*"

Odabrana metafora: "*Ptice lete.*"

Brainstorming:

Sagledavanje stvari iz ptičje perspektive... mogu vidjeti što je sprijeda... imaju dobar vid... ponekad prestanu mahati krilima i jednostavno lebde nad svijetom. Vrlo

su delikatna bića... vrlo učinkovita... ne razbacuju se resursima... koriste se malim naporom da bi dobili veliki konačni učinak. Čini se da uvijek znaju kuda idu... bez obzira na udaljenost odredišta... dobro se pripremaju za putovanje... spremne na svakojake vremenske uvjete... očekuju da će stići tamo kuda su krenule. Dobro poznaju neprijatelje... ponekad im udruživanje pruža sigurnost... ponekad nadmudre predatore... ali uvijek su svjesne svega oko sebe... neograničenog područja nad kojim žive. Na neki način uvijek nastavljaju... koristeći suptilno zračno strujanje... nikad ne lete protiv vjetrova... nego s okolinom surađuju i stvaraju uspješno partnerstvo... uvijek su dostojanstvene u čaroliji letenja... zadržavaju postojanost, kontrolu, vještinu... uvijek su najbolje u onome što čine.

čak bi i menadžeri skloniji razmišljanju lijevom moždanom polutkom trebali biti sposobni razviti metaforu, te zatim napraviti mentalni skok istraživanjem asocijacija i mogućih veza.

Iz sljedećeg primjera, nakon što ste isključili neke od navedenih metafora, odaberite jednu koja će vam otvoriti novi kut gledanja na događaje:

Drveće odbacuje lišće.
Plima i oseka se izmjenjuju.
Kiša oblikuje rijeke i jezera.
Sjeme prvo umire pa zatim raste.
Zmije su prekrasne.
Visoke planine su obično gole.

Kod korištenja metafora za unapređenje kreativnosti vrlo je važno da ne pokušavamo riješiti problem, već da dozvolimo metafori da sama obavij svoj dio posla. Ako sami predložite metaforu, gotovo je sigurno da će tumačenje nositelja problema zbog različitih osobnih asocijacija biti značajno drugačije od vašeg. Naša tumačenja različitih metafora jedinstvena su poput osobnih mentalnih mapa. No, metodu možemo koristiti i na razini pojedinca - jednako kao i sve dosad opisane metode.

Nadalje, nikada se nemojte zadovoljiti s prvom "velikom idejom" koja vam padne napamet. Isprobajte veći broj metafora kako bi vidjeli možete li možda doći do nekog kvalitetnijeg rješenja (jeftinijeg, bržeg, prihvatljivijeg). Dok kreativno promišljanje uvijek

vjeruje da postoji "neki bolji put", dotle se lijeva moždana polutka uvijek zadovolji s prvim razumnim rješenjem koje se pojavi.

Metoda metafora se mora koristiti u skladu s općim pristupom kojeg sam opisao u ovom tekstu, što znači da asocijacije postavljene između metafore i problema uglavnom nastaju u trenucima opuštenosti, tj. u alfa stanju. To znači da uspješno provođenje ove metode zahtijeva duge, neprekinute vremenske periode potpunog mira.

Meta model

Problemi su povezani s percepcijom (neka osoba možda želi baš ono što za vas predstavlja problem), a percepciju odajemo jezikom kojim se služimo. Izjava "Ja sam potpuni promašaj" odražava jake osjećaje, no ne i činjenice; "Ja sam pogriješio" može predstavljati sasvim drugačiju objektivnu stvarnost. Pa ipak, svakodnevno tumačimo svoja životna iskustva i živimo u skladu s tim tumačenjima, tako da neutemeljena percepcija ponekad negativno utječe na našu sposobnost razmišljanja i djelovanja, te tako blokira kreativnost. Izjava "Sve je gotovo" spada u česti oblik percipiranja stvarnosti koji vrlo efikasno isključuje sve ostale mogućnosti koje nam, najvjerojatnije, još uvijek stoje na raspolaganju. Meta model se koristi nekim uobičajenim, ograničavajućim jezičnim obrascima na kojima primjenjuje svoje vlastite odgovore s ciljem otvaranja uma novim mogućnostima.

Tako npr. uopćavanje, ili ono što se u stručnoj javnosti naziva *univerzalnom kvantifikacijom* (eng. *universal quantifier*) može slijediti obrazac izjava sljedećeg tipa: "djeca su davež", "on uvijek kasni", ili "šah je fantastična igra". Ovakve fraze često uključuju ili podrazumijevaju riječi kao što su *sve, uvijek, nikad, svaki* - termine za trajno stanje koje isključuje alternative. Definicije problema koje ste možda koristili u isprobavanju prijašnjih metoda možda su bile izražene korištenjem baš ovih termina. Pojedini odgovori *Meta modela* će stoga biti:

- "Jesu li baš sva djeca davež?" ili "U kojem pogledu su davež?" ili "Davež za koga?",
- "Uvijek kasni?", "Da li se ikada dogodilo da ipak nije

zakašnio?",
- "Šah je fantastičan - kome?", "Na koji način je fantastičan?"

Navedeni odgovori otvaraju zatvorenu poziciju, stvarajući na taj način prostor za kreativna alternativna rješenja. Često znaju otkriti apsurdnosti, ili vrlo subjektivno sagledavanje situacije ili problema. Odgovori su u velikoj mjeri standardni, a same obrasce nije teško uočiti zbog korištenja određenih riječi. Stoga riječ "*nikad*" zahtijeva obrat u obliku pitanja "*nikad?*". Tamo gdje se riječ podrazumijeva - npr. u rečenici "Grčka hrana je grozna" podrazumijeva se da je *sva* grčka hrana loša - odgovor opet podrazumijeva obrat univerzalne riječi koja se podrazumijeva sama po sebi - "Što, zar *sva* grčka hrana?" Isti se obrat može primijeniti na druge generalizacije - "Grčka hrana je grozna - ali kome?", ili "Što to znači grozna?". Vještina se sastoji u konstruktivnom i neutralnom formuliranju odgovora, a ne u otvorenom ukazivanju na apsurdnost izjave, koja može biti kontraproduktivna.

Opisanu jezičnu metodu možda najbolje možemo primijeniti na nama samima, primjećivanjem načina na koji iskazujemo situacije, pogotovo u obliku unutarnjeg dijaloga. U tom slučaju ne moramo se koristiti diplomatskim odgovorima!

Još jedan detektirani negativni jezični obrazac uključuje riječi poput *ne mogu, moguće* ili *nemoguće*. Taj se obrazac naziva **modalni operator za izražavanje mogućnosti**, a pojašnjava ga se kroz pitanja kao što su: "Što bi se dogodilo da si to napravio?" ili "Što te stvarno sprečava da to napraviš?". **Modalni operatori potrebe**, s druge strane, prepoznaju se po riječima poput *trebati, ne trebati, morati, ne smjeti*. Oni se mogu pojasniti kroz pitanje: "Što bi se dogodilo da jesi napravio/da nisi napravio?". Stoga, izjava tipa "Ne bih se trebao družiti s onim ljudima" tražit će sljedeći odgovor Meta modela: "Što bi se dogodilo da se ipak družim s njima?". Ovdje je potrebno primijetiti da odgovor ne traži pitanje *Zašto?* nego pitanje *Što?*

Meta model sačinjava 12 utvrđenih jezičnih obrazaca, svaki s određenim rasponom odgovora. Neki od primjera jesu:

- *Pretpostavke*: "Lijen si kao i tvoj otac" - pretpostavlja da je otac lijen,
- *Usporedbe*: "Loše sam ovo napravio" - loše u usporedbi s čim ili kim,
- *Neodređene riječi*: "Za petama su mi" - tko to?

Ono što metoda *trik rečenica* čini s promjenom perspektive, to metoda *meta modela* čini s jezikom. Obzirom da su riječi same po sebi moćni znakovi, a standardni odgovori se lako oblikuju, metoda zahtijeva samo kratke kreativne skokove što je čini privlačnom osobama koje su sklonije razmišljanju lijevom moždanom polutkom. Ova metoda, iako pokriva samo desetak obrazaca, u stvarnosti obuhvaća većinu problematičnih izjava kojih se želimo riješiti. Ranije navedeni primjeri izjava "Moj je stol uvijek neuredan" i "Nikad neću ostvariti mjesečni cilj" uključuju univerzalne kvantifikacije *uvijek* i *nikad*. Treća izjava: "Čini se da smo izgubili usmjerenost na proizvod X" povlači pitanje "Tko smo to mi?" - termin je neodređen. Stoga spomenute metode u ovom tekstu sjajno funkcioniraju u kombinaciji jedna s drugom osiguravajući na taj način neograničen broj rješenja za probleme, tj. kreativnost.

Vizualizacija

Posebna karakteristika promišljanja desnom moždanom polutkom koja je poprilično strana jezičnom obliku razumijevanja lijeve moždane polutke odnosi se na sposobnost uvježbavanja neke aktivnosti ili prolaznja kroz neku situaciju u vlastitom umu imajući u vidu stvarne osjećaje i iskustvo. Lideri s razvijenom intuicijom vrlo dobro znaju o čemu ovdje govorim. Oni mogu veoma jednostavno zamisliti različite scenarije, pa čak i široki raspon učinaka proizašlih iz strateških promjena, korištenjem maštovite desne moždane polutke. Na nekoj nižoj razini, osoba koja je sposobna za "vizualizaciju" desnom moždanom polutkom ponekad će "vizualizirati" tražitelja posla u različitim traženim ulogama, te će se prilikom donošenja odluke o zapošljavanju "savjetovati" s proživljenim iskustvom. često se susrećemo s izjavama koje ukazuju na tu posebnu sposobnost vizualizacije: "Vidim ga kako rješava to i to..." Opisanom mentalnom metodom se možemo koristiti prilikom uvježbavanja za neku buduću aktivnost ili javni nastup koji nas očekuje. Na

taj način stječemo posebnu razinu povjerenja koju nikakve svjesne pripreme ili pak snažna volja ne mogu stvoriti.

Dvije su razine na kojima se koristi vizualizacija prilikom kreativnog razmišljanja. Prva razina nije povezana s problemom te se odnosi isključivo na razvijanje latentne vještine imaginacije koja se zatim može koristiti za specifične ciljeve. Ova je razina sastavni dio ranije opisanog općeg pristupa te uključuje uvježbavanje različitih "modaliteta" ili sustava razmišljanja (*gledanje, slušanje, osjećanje*). Zatim se proširuje u smjeru prepoznavanja različitih sub-modaliteta svakog sustava - tako se, na primjer, vizualizirana slika može okarakterizirati kao svjetla ili mutna, crno-bijela ili u boji. Ovakvi sub-modaliteti se zatim primjenjuju na svaki od glavnih sustava predstavljanja. Opisane vještine razmišljanja koje se koriste procesima desne moždane polutke mogu se razviti isključivo vježbom i stalnom primjenom.

Na drugoj razini se vizualizacija primjenjuje na točno određene želje ili probleme. U primjeni kibernetičkog, ciljno usmjerenog pristupa, nastojimo se kretati, u smislu aktualnog ponašanja i performansi, prema jasno zamišljenim unutarnjim slikama i ciljevima. Sukladno navedenom, u slučaju prljavog radnog stola potrebna je sposobnost da se zamisli čist i uredan stol. Pritom vizualizacija mora biti jasna i mora se ponavljati, štoviše, potrebno ju je "programirati" dok se um nalazi u alfa stanju, inače je povratak na originalnu sliku "čuvara neurednog stola" vrlo vjerojatan. Korištenje ove metode u kombinaciji s nekom od ranije opisanih metoda stvara jasnu sliku poželjne budućnosti te dovodi do podudarnosti razmišljanja koje dokazano daje rezultate.

Iako su dosadno neopipljive, navedene metode vizualizacije mogu proizvesti značajne promjene u uspješnosti pojedinca ili organizacije. Godinama ih većkoriste vrhunski sportaši kako bi stvorili vitalne psihološke pomake. Takozvano "mentalno uvježbavanje" također je uzrokovalo značajna unapređenja učinaka pojedinih prodavatelja. Mnoga istraživanja ukazuju da se mnogi atributi razmišljanja desnom moždanom polutkom mogu povezati s vrhunskim liderstvom, tj. da upravo ti atributi razdvajaju lidere od menadžera.

Pored ovdje opisanih, postoje i druge metode za unapređenje kreativnosti pojedinca i organizacija. No, smatramo da su ove sasvim dovoljne za svakodnevno korištenje.

Mali je broj organizacija prevladao sklonost prema promišljanju lijevom moždanom polutkom. Upravo zbog toga organizacije nastavljaju s uništavanjem inherentne kreativnosti svojih djelatnika. Poslovni svijet bi se uskoro trebao značajno promijeniti pod utjecajem trenutno raspoloživih tehnologija, jednako kao što su se promijenila i druga područja. Mnoge kompanije se danas sve više koriste spomenutim tehnologijama te na taj način dostižu iznimne performanse. Ono što nam treba jest potpuno nova filozofija obučavanja i treninga. Danas je potpuno jasno da mističnost korporativne izvrsnosti proizlazi isključivo iz izvrsnosti pojedinca - njegovog kvalitetnijeg i uravnoteženijeg razmišljanja. U današnjem brzo promjenljivom i konkurentnom poslovnom okruženju jednostrano promišljanje nas vodi u sigurnu propast. Srećom, **nova tehnologija kreativnosti i inovativnosti** je tu da sve to promijeni.

Izvor:

1. De Bono, E., "Lateral Thinking", *Penguin Books*, Harmondsworth, 1977.
2. Alder, H., "The Right-brain Manager", *Piatkus*, London, 1993.
3. Alder, H., "NLP: Managing a Revolution", *Management Decision*, Vol. 30 No. 5, 1992,
4. Alder, H., "Corporate Creativity", *Training Tomorrow*, September 1992,



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2004.
This translated article is published by arrangement with Emerald group Publishing limited, UK

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

