

Besedilo: mag. Nadja Novak
Foto: Primož Černigoj in arhiv Nastje Mulej



Kreativnost je eden od temeljev zavzetosti

Mag. Nastja Mulej, edina licencirana trenerka metod kreativnega razmišljanja po dr. Edwardu de Bonu v Sloveniji, za bolj ustvarjalno in sistematično razmišljanje uporablja metodo šest klobukov razmišljanja, za generiranje čim večjega števila svežih idej lateralno razmišljanje, za beg iz zapletenosti pa metodo enostavnost.

Ker je radovedna po duši, se je začela zanimati tudi za delo Dimisa Michaelidesa, ki ga je novembra 2011 spoznala na Evropski konferenci o ustvarjalnosti in inovativnosti na Portugalskem in ga pripeljala v Slovenijo. Julija 2014 je dobila licenco za poučevanje in treniranje po njegovi metodi umetnost inoviranja.

Pred strateško konferenco družbe ELES smo se z njo pogovarjali o tem, zakaj sta kreativno razmišljanje in inoviranje pomembna ter kaj lahko prineseta podjetju.

Zakaj sta kreativno razmišljanje in inoviranje v današnjem svetu vedno bolj pomembna?

Kreativno razmišljanje pomeni, da si zamislimo nekaj, kar prej ni obstajalo. Inovativnost pomeni, da to

tudi udejanjimo, in to s praktično koristjo za uporabnike. Inoviranje je izraz za niz dejavnosti, kako to naredimo. Kreativnost je na začetku samega postopka od zamisli v glavi do novosti, ki na trgu vrača investicijo, inovativnost pa na njenem koncu. Ni inovativnosti brez kreativnosti. Kreativnost brez inovativnosti pa je sanjaštvo. Kreativnost v celotnem postopku zahteva »samo« 4 % virov, a so ti temeljni – najprej potrebujemo zamisel. Inovativnost zahteva preostalih 96 % virov in je tudi zelo tvegana, toda brez tega se danes ne da preživeti. Torej kreativnost potrebujemo tudi zato, da smo zadovoljni s seboj – ustvaril sem nekaj (čeprav morda samo v glavi), česar prej ni bilo. Inovativnost pa nam daje konkurenčno prednost in na dolgi rok preživetje.

Hkrati je kreativnost eden od temeljev zavzetosti. Če boste ljudem omogočili, da razmišljajo s svojo glavo, če jim boste podelili zaupanje, da na svoj način uresničujejo skupne cilje organizacije, če boste gojili odprtost (tolerantnost), ki je osnova kreativnosti, boste povečali tudi zavzetost zaposlenih.

Kako se lahko podjetje loti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih? Si lahko pri tem pomaga s kakšnimi uveljavljenimi metodami?

Po mojih izkušnjah so na žalost le redka podjetja, ne samo v Sloveniji, pripravljena spodbujati kreativnost pri svojih zaposlenih. Seveda je na to temo napisanih veliko besed, le malo pa je dejanj. Večinoma zato, ker ne vedo, kako. Še vedno marsikje velja prepričanje, da je kreativnost stvar navdiha, posledica talenta, da zadostuje sproščenost ter da jo orodja kreativnost, struktura pri razmišljanju, časovna in

količinska norma ... zavirajo. Mnogi vodje pa se ne zavedajo – kar kažejo tudi moje dolgoletne izkušnje pri delu z mnogimi udeleženci – da je kreativnost »samo« večšina, ki se jo lahko naučimo in jo moramo potem redno uriti. Poleg tega ima svoj postopek in svoja orodja, tako kot je kuhanje večšina, kjer imamo za pripravo vsake jedi svoj postopek in svoja orodja. Sproščenost seveda pomaga, vendar ni dovolj.

Če bi kreativno, jasno, celovito razmišljanje v šoli vadili toliko, kot smo osnove matematike ali pomnjenje pesmic, nam danes ne bi bilo tako zelo težko niti živeti niti gospodariti.

Torej lahko zaposlene kreativnosti naučimo?

Seveda lahko. V podjetjih bi morali najprej začeti z opismenjevanjem kreativnosti – začetnimi tečaji, za katerih se moramo najprej naučiti odprtosti in sodelovanja, potem pa prek različnih tehnik, tudi tistih, ki ste jih uvodoma navedli, da jih učim jaz, vaditi možgansko gimnastiko, posledično pa stopnjevati tempo, kot pri katerem koli športu. Najprej atleta naučimo pravilnega teka, potem pa včasih to uporabljamo pri šprintu, včasih pri maratonu. Enako je z razmišljanjem: ko poznamo osnove, se lahko naučimo, kako ustvarjati, sodelovati, načrtovati, presojeti, se odločati, poenostavljati, optimizirati ... Vse to se lahko naučimo, vse to lahko urimo. In ko nehamo trenirati ... kot pri športu ali glasbi ..., naše sposobnosti spet upadejo in smo na stopnji začetnika.

To pomeni, da se mora organizacija zavedati, da bo trajalo nekaj časa, preden bo prišlo do spremembe. Ne moremo pričakovati, da se bodo ljudje spremenili, ker so bili na ne-

▶ Prvič v zgodovini je Vlada RS potrdila Dolgoročni strateški plan družbe ELES, ki zajema ključne strateške usmeritve in cilje do leta 2020, prav tako pa tudi prioritete strateške investicije in rekonstrukcije prenosnih povezav.

▶ Vlada je julija 2016 družbi ELES za obdobje 50 let podelila koncesijo za izvajanje gospodarske javne službe dejavnost sistemskega operaterja prenosa električne energije.

kajurni delavnici. Tujega jezika se tudi niste naučili v nekaj urah, kajne? Gre za spremembo uveljavljenih vrednot, vzorcev razmišljanja in delovanja, ki se bodo ob vsej naklonjenosti zares spremenili šele po nekajmesečnem, morda celo nekajletnem treningu. Ob tem je seveda treba poudariti, da bo do prave spremembe prišlo le, če se bo zaposleni, udeleženec usposabljanja, odločil za spremembo pri sebi. Torej, da bo vložil svoj čas in motivacijo, da se loči od starih, rutinskih, rigidnih, do zdaj uveljavljenih načinov, ter začel uporabljati nove. Najprej z zatikanjem, potem vedno bolj opolnomočeno.



Velikokrat omenjate, da bi morala vsaka organizacija in podjetje imeti menedžerja idej. Kaj naj bi bila njegova vloga v podjetju?

Menedžer za ideje oziroma vodja oddelka za ideje ali celo član uprave za ideje (lahko namesto idej uporabljate tudi besede sodelovanje, ino-

vacije, spremembe ...) je oseba, ki je v podjetju postavljena z namenom, da spodbuja razmišljanje »skupaj in naprej«, torej kreativno in konstruktivno razmišljanje. V podjetju oziroma organizaciji, ki ima menedžerja za ideje, tj. idejnika, se zavedajo, da so ideje pomemben in hkrati edini neusahljivi vir, ki je v bistvu tako pomemben kot surovine (za kar imajo v organizaciji nabavnik), posojila (za kar imajo finančnika) ali zaposleni (za kar imajo kadrovika).

Njegova naloga bi morala biti, da poučuje zaposlene o primernih veščinah razmišljanja. Lahko o de Bonovih orodjih paralelnega (sodelovalnega) in lateralnega (ustvarjalnega) razmišljanja, lahko o katerih koli drugih, pomembno je le to, da so čim bolj konkretne, ne samo načelne, ter da jih poznajo in uporabljajo vsi v timu. Njegova naloga bi morala biti tudi vzpostavitev in upravljanje postopka, ki omogoča, da se zamisli, inovacije ter potencialne inovacije slišijo in presojajo, ob tem pa seveda tudi vzpostavitev in upravljanje strukture, ki omogoča izbor izbranih zamisli, invencij in potencialnih inovacij ter o njih odloča naprej. Naloga idejnika naj bo, da ne išče samo novih idej, ampak tudi nove, drugačne načine za poenostavitve in opravljanje starih stvari na nov način, ki bi bil bolj učinkovit, ter tako ciljno skrbi za razvoj.

Idejnik je nekdo, ki je ves čas tam, da posluša ideje. Kdor ima idejo, ve, h komu mora. Kajti idej ne morete predstaviti neposredno nadrejenemu – z njo se morda ne želi ukvarjati, ker mu predstavlja dodatne težave in obeta spremembe. Zato mora obstajati nekdo, ki posluša ideje in jih v naslednjem koraku tudi oživlja. Idejnik avtorja ideje spravi v stik z nekom, ki mu pomaga pri implementaciji ideje, in sestavi tim, ki

se z njo ukvarja. Poleg tega idejnik ideje javno objavlja ter tako »detabuizira« ustvarjalnost in nenehno uvajanje sprememb. Ljudje imajo v svojem bistvu radi mir, red in rutino, zato se idej in sprememb večinoma bojijo. Hkrati imajo ljudje intrinzično v sebi pohlep in lenobo – oba pa poganja ravno ustvarjalnost. Ko se ideje in njihovi nosilci pogosto in javno objavljajo, s tem spremenijo svoj status iz čudaka v junaka.

Kako naj velika podjetja, ki imajo dolgo tradicijo, uvedejo idejnika med svoje funkcije?

Tako kot so uvedla vse nove funkcije (in opustila stare). Kot je nastala potreba po analitiki podatkov, po digitalizaciji poslovanja ..., pa ste jo zadovoljili, tako se morate pri upravljanju vsake organizacije vedno znova vprašati: kje smo, kam želimo priti, kako bomo to dosegli. Če želite imeti zavzete, povezane, ustvarjalne in inovativne zaposlene, ker želite imeti boljše finančne rezultate ter manj izgub zaradi fluktuacije, absentizma, zdravstvenih težav, medsebojnega nagajanja, bojeva ..., potem jim morate omogočiti, da razmišljajo, kako bi dosegli skupne cilje. Omogočiti jim morate, da znajo razmišljati – osredotočno, objektivno, obsežno (ne zmedeno, egocentrično, enostransko).

V podjetjih običajno največ novih idej nastane v glavah zavzetih zaposlenih, ki dihalo z organizacijo in za njo. Kako jih v podjetju prepoznamo in kakšne so njihove osebne lastnosti?

Kar vas zanima, temu posvečate več pozornosti. Če vas vaše delovno mesto, vaša delovna organizacija, vaše delo zanimajo, potem boste o tem nenehno razmišljali – kako spremeniti ustaljeno, kako kaj iz-

boljšati, kaj popraviti, poenostaviti, spremeniti. To so torej ljudje, ki grejo marsikom na živce. Ker ves čas nekaj predlagajo, testirajo, se trudijo. Ne delajo več, ampak pametneje. Take ljudi boste torej prepoznali kot tiste, ki bodo dajali pobude, ki bodo želeli poskusiti tudi nekaj novega, drugačnega, ki v službo ne prihajajo »prodajat svojega časa«, ampak svoje rezultate.

Po navadi o svoji organizaciji radi in dobro govorijo tudi zunaj podjetja, njihovo strast do dela in strank lahko začutimo, radi sodelujejo pri novih projektnih in družbeno odgovornih akcijah. So aktivni, ustvarjalni in podjetni.

Vemo, da v podjetjih večina zaposlenih sodi v skupino nezavzetih. Kako jih motivirati, da bodo postali bolj zavzeti?

Kot je pokazal že Dan Pink v knjigi Zagon (Drive), ljudi v ustvarjalnih (nerutinskih) poklicih ne morete motivirati od zunaj. Korenček in palica pri njih ne delujeta. Kar deluje, je nekaj, kar sem si prevedla kot 3S: smisel (ki ga vidijo v svojih delovnih opravilih), samostojnost (torej imajo zaupanje sodelavcem in nadrejenih) in samoizpopolnjevanje (imajo možnost, da se mojstrijo na področju, ki jih zanima).

Po Gallupovem testu zavzetosti ljudje morajo vedeti, kaj se pri delu pričakuje od njih. Morajo imeti na voljo vse potrebno, da lahko svoje delo dobro opravijo. Morajo imeti možnost početi tisto, v čemer so najboljši. Njihove dosežke in trud naj prepoznajo in pohvalijo ostali sodelavci in vodje. Ti naj se zanje zanimajo kot za osebe in jih spodbujajo pri razvoju. Mnenje vsakega sodelavca mora šteti in se upoštevati.

Kakšna je pri tem vloga vodij oziroma kako lahko vodje prispevajo k dvigu zavzetosti svojih zaposlenih?

Preprosto povedano: vodja je nekdo, ki vodi ljudi. Predvsem mora poznati ljudi in njihove psihološke vzvode. Seveda je dobro, da razume stroko, vendar to ni tako pomembno kot skrb za medčloveške odnose. Biti mora kredibilen in učinkovit. Znati mora komunicirati, in to čim več na osebni ravni. Dober vodja navdihuje in deluje kot vzor.



Je posledica uvajanja kreativnega razmišljanja in inoviranja v podjetju tudi sprememba kulture podjetja ali je najprej treba spremeniti kulturo podjetja, če želimo razmišljujoče, inovativne in zavzete zaposlene?

Najprej je na vrsti inoviranje kulture, temu sledi kultura inoviranja. ☺ Torej, najprej omogočimo odprtost in toleranco, transparentni prenos

informacij in jasno, znano vizijo, vključimo in upoštevajmo sodelavce, šele nato bodo temu sledili bolj kreativni in inovativni sodelavci ter posledično rezultati. Najprej bomo morali investirati v spremembo kulture, potem bomo želi rezultate.

Gospod Dimis Michaelides poudarja, da je pri delu pomemben tudi humor. Zakaj?

Humor je najmočnejši vir novih idej, ker ga poganjajo novi zorni

koti, provokacije in nasprotovanje razumu. Humor nasmeje ljudi in zmanjša napetosti. Olajša strah in zmanjša nasprotovanje. Olajša tudi sporazumevanje in ustvarja povezave. Ljudje raje delajo tam, kjer je zabavno delati in kjer je vzdušje igrivo, ni torej smrtno resno. Tam, kjer je dovoljeno deliti zgodbe in šale ter kjer se najdejo priložnosti za praznovanje, tako uspehov kot neuspehov.