

Ustvarjalnost ustvarja vrednost

Na Januarskem srečanju ZM je predsednica republike dr. Nataša Pirc Musar izpostavila misel, ki bi jo morali voditelji organizacij razumeti kot strateško usmeritev: v svetu geopolitične negotovosti ne bodo zmagali največji, temveč najbolj prilagodljivi – in predvsem najbolj ustvarjalni. Verjamem, da tega ni izrekla, ker dobro zveni, ampak ker je to realna ocena razmer v globalnem gospodarstvu, v katerem informacije, tehnologija in kapital postajajo dostopni skoraj vsem, trajna konkurenčna prednost pa ostaja sposobnost ustvariti nekaj novega, smiselnega in uporabnega.

mag. Nastja Mulej

Dolgo je veljalo prepričanje, da je ustvarjalnost domena umetnosti in izjemnih posameznikov. V poslovnem svetu pa se je izkazalo, da je prav ustvarjalnost tista kompetenca, ki organizacijam omogoča razlikovalno prednost. Če imajo vsi konkurenti dostop do podobnih virov, tehnologij in znanja, odločilno prednost prinese način razmišljanja. Organizacija, ki zna iste sestavine združiti drugače, ustvari večjo vrednost.

Ustvarjalnost zato ne sme (več) biti samo beseda direktorja ali napis na steni hodnika. Ustvarjalnost mora (končno!) začeti prežemati kulturo vsake organizacije, saj je njen pogonski mehanizem. Ustvarjalnost je začetek procesa: generirati 3000 idej. Ena od njih bo postala inovacija. Ideja je misel, ki je prej še ni bilo – vsaj ne v naši glavi. Inovacija je novost na trgu. Ideja sama po sebi še

Kreativnost na žalost mnogi dojemajo mistično. Menijo, da je poseben dar, ki ga nekateri ljudje imajo, drugi pa ga ne bodo nikoli pridobili. To je napaka. Lateralno razmišljanje je način razmišljanja, ki se ga lahko naučimo vsi. Nekateri ljudje bodo bolj uspešni kot drugi, tako kot so nekateri bolj uspešni pri igranju tenisa kot drugi. Toda večina ljudi se lahko nauči igrati dovolj dobro, če le vložijo nekaj truda – tako v igranje tenisa kot v lateralno razmišljanje.

De Bono, *gradivo za Orodja za glavo*, 4. del, *Kreativnost*

nima poslovne vrednosti; slednja nastane šele, ko jo prevedemo v rešitev, proces ali produkt, ki prinaša vrednost.

Ustvarjalnost je vir, inovativnost pa uporaba tega vira. Brez ustvarjalnosti ni novih idej; brez inovativnosti ideje ostanejo neizkoriščen potencial. Organizacije, ki razumejo to povezavo, razvijajo strukture, ki spodbujajo vse troje: generiranje, presojanje in implementacijo idej.

Prav zato organizacije ne potrebujejo le idej, temveč sisteme, ki ideje pretvorijo v rezultate.

Zakaj klasični pristopi ne zadostujejo več

Tradicionalni modeli vodenja temeljijo na analizi preteklosti. Na mojo grozo še dandanes marsikje učijo SWOT analizo. Zakaj ta nima smisla, vam lahko razložim kdaj drugič. Analiza je pomembna, a ima omejitve: preteklost lahko razložimo, prihodnosti pa ne moremo izračunati. Ta razlika med analizo tega, kar je bilo, in potencialom tega, kar bi lahko bilo, je ključna. Podjetje, ki se opira zgolj na analitične pristope, optimizira obstoječe stanje. Podjetje, ki razvija ustvarjalno razmišljanje, pa oblikuje nove možnosti!

Človeški možgani delujejo kot samoorganizirajoč se informacijski sistem, ki oblikuje vzorce (je de Bonova ugotovitev iz 1960-ih). Po domače: možgani so narejeni za rutino. Ta sposobnost nam omogoča učinkovito delovanje – brez nje bi vsakodnevne odločitve trajale nepred-

stavljivo dolgo. Toda isti mehanizem, ki ustvarja učinkovitost, ustvarja tudi omejitve: navajeni smo razmišljati zno-

traj obstoječih vzorcev. Zato je za preboj potreben zavesten trud, da razmišljamo onkraj njih, čemur rečemo tudi out of the box ali izven cone udobja.

Prav na tem temelji koncept lateralnega razmišljanja, ki ga je razvil **Edward de Bono** že v prvi, istoimenski knjigi leta 1967. Gre za sistematične tehnike spreminjanja zaznav in konceptov, s katerimi lahko vsak posameznik trenira ustvarjalnost kot veščino. Ključno sporočilo teh pristopov je, da ustvarjalnost ni skrivnostni dar, temveč veščina, ki se je lahko naučimo.

Ustvarjalnost, inovativnost in konkurenčnost

Ustvarjalnost je vir, inovativnost pa uporaba tega vira. Brez ustvarjalnosti ni novih idej; brez inovativnosti ideje ostanejo neizkoriščen potencial. Organizacije, ki razumejo to povezavo, razvijajo strukture, ki spodbujajo vse troje: generiranje, presojanje in implementacijo idej.

Pri tem je pomembno razlikovati med novostjo in vrednostjo. Nova ideja

ni nujno dobra ideja. Pri ustvarjalnosti namreč ne gre za to, da je nekaj 'drugače'. Temu je de Bono rekel norotivnost (ang. *crazytivity*). Gre za to, da mora novo imeti vrednost! In ravno zato moramo generirati vsaj 3000 idej. Samo 1 na 3000 postane inovacija. Samo 1 od 100 patentov v ZDA. Samo 1 od 25 projektov, ki že tečejo. Samo 1 od 4 novosti, ki so že na trgu ... postanejo inovacija. (Vir: dr. Borut Likar, na 8. konferenci o kreativnost leta 2020).

Vodje morajo zato ustvariti okolje, v katerem ideje najprej razvijajo in izboljšujejo, šele nato presojujejo. Prezgodnja kritika lahko uniči še krhko zamisel, podobno kot se razbije steklo, če z njim ravnamo grobo. V zgodnjih fazah ustvarjalnega procesa je zato ključno konstruktivno razmišljanje, v poznejših pa pretehtana presoja z vidika plusov, minusov, rešitev, potencialov, posledic ter seveda raznolikih ciljnih skupin, ki se jih tiče.

Podjetja, ki razumejo to dinamiko, pogosto uvedejo namerni proces:

1. Zaposlijo idea-managerja (idejnika), ki je za ideje zaposlenih kot vir podjetja tako pomemben kot finančnik za finančne vire in kadrovik za zaposlene.
2. Zaposlenim omogočijo učenje in urjenje v razmišljanju – ki traja vsaj nekaj mesecev.
3. Omogočijo kreativno razmišljanje kot vsakodnevni voden 20-minutni trening.
4. Organizirajo kreativni sestanek kot srečanje zaposlenih enkrat na teden, da oddajo svoje ideje na točno določen fokus, jih po potrebi skombinirajo ter potem presodijo. Fokus razmišljanja je vsak teden drugačen (en teden npr. kako bi lahko pospešili ta in ta proces; drug teden npr. kako bi lahko zmanjšali število reklamacij, tretji teden npr. nove ideje o embalaži ipd.).
5. Pod vodstvom idejnika razporedijo vire in ljudi, ki izbrano idejo razvijajo naprej v potencialno invencijo (pro-

Predstavljajte si kuharsko tekmovanje z različnimi kuharskimi mojstri za dolgo mizo. Vsak kuhar ima enake sestavine in enako kuharsko opremo. Kdo zmaga v tekmovanju?

Na nizki stopnji zahtevnosti zmaga kuharski mojster, katerega jedi so pokazale največ kakovosti. Na visoki stopnji zahtevnosti so jedi vseh kuharjev odlične kakovosti. Kdo zmaga? Tisti kuharski mojster, ki je enake sestavine spremenil v jedi z najvišjo kakovostjo.

V poslovnem svetu tekmovanje z Indijo in s Kitajsko na osnovi cene ni mogoče, zato mora neka nova vrednost postati osnova za tekmovanje. In to zahteva veliko resnejšo zavezanost ustvarjalnosti, kot jo imamo trenutno.

Edward de Bono, Kako imeti ustvarjalne ideje, UMNA, 2023.

totip), zavedajoč se, da lahko gre še marsikaj narobe. Konec koncev na tej točki predvidevajo prihodnost.

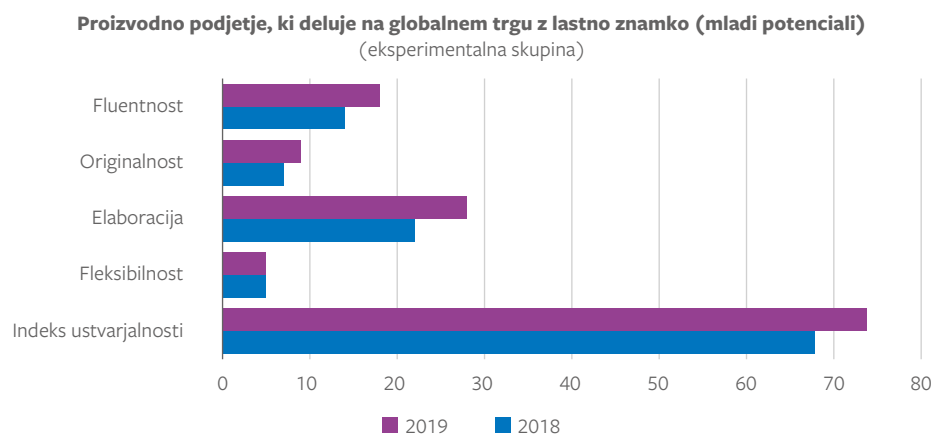
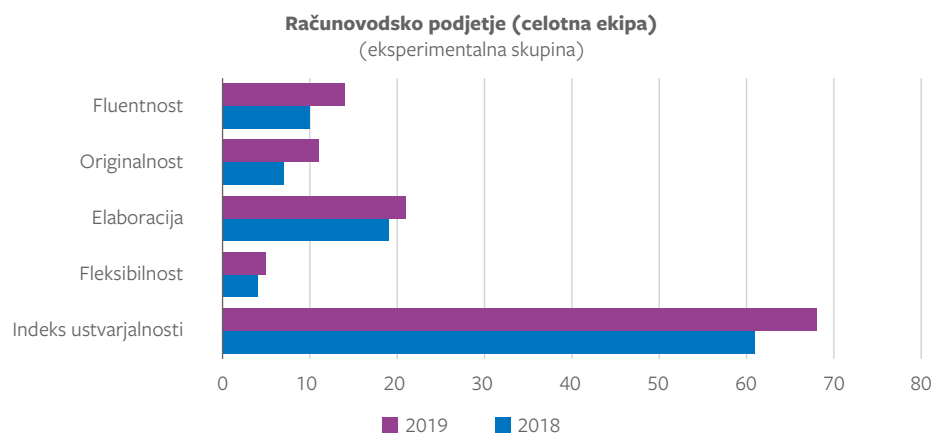
6. Prototip razvijajo naprej do invencije (izuma) – ki ni samo tehnična pogruntavščina. Invencija je seveda lahko tudi programska, organizacijska, upravljalna, metodjska, poslovna, v načinu vodenja ...
7. Invencijo razvijajo s pilotnimi projekti do potencialne inovacije.
8. Če se obnese v testnem okolju, postane inovacija in na trgu začne vračati investicijo.

S tem zmanjšajo tveganje ter hkrati povečajo verjetnost, da bodo dobre ideje prepoznali in razvili. Tak pristop ustvarjalnost poveže z operativno učinkovitostjo – in prav ta povezava je temelj trajne konkurenčnosti.

Vloga vodij: od nadzora k omogočanju

Kultura ustvarjalnosti se ne pojavi spontano; oblikuje jo vodstvo. Če organizacija implicitno sporoča, da je napaka nedopustna, bodo zaposleni igrali na 'varno karto' in sledili preverjenim rešitvam. Če pa vodstvo nagrajuje ustvarjalni trud – ne le končnih uspehov – se poveča pripravljenost za eksperimentiranje.

KAJ SE ZGODI, ČE DVA SEMESTRA TRENIRAŠ RAZMIŠLJANJE PO DVE URI NA DAN?



Ustvarjalnost postaviti v jedro

Po oceni managerjev je bilo 'ustvarjalno mišljenje' že v letu 2025 prepoznano kot četrta najpomembnejša spretnost, katere pomen bo do leta 2030 še dodatno narasel. Zakaj je ustvarjalnost prav sedaj tako v ospredju? Prvič zato, ker digitalne tehnologije z algoritmi ne obvladujejo več le osnovnih nalog, kot so branje, pisanje, iskanje ali obdelava informacij, temveč so že sposobne sklepanja, reševanja izzivov, učenja in konceptualnega razmišljanja (JRC, 2026). Čeprav strokovna literatura izpostavlja rast uspešnosti velikih jezikovnih modelov tudi na področju (divergentne) ustvarjalnosti, ostaja dejstvo, da te tehnologije v jedru temeljijo na uporabi algoritmov, ki operirajo z razpoložljivimi podatki. Sposobnost razmišljanja izven okvirov, ustvarjanje novih, izvirnih idej, še posebej takšnih, ki se bodo 'dotaknili' ljudi, da ne rečem strank, bo zatorej ena odločilnih vrlin ljudi in uspešnih podjetij v prihodnje.



FOTO: OSEBNI ARHIV

Drugi razlog, zakaj je ustvarjalnost prav sedaj še posebej relevantna za Slovenijo, pa je, da poslovni sektor še vedno v veliki meri stavi predvsem na kakovost, prilagodljivost in ugodno ceno, torej sposobnost učinkovitejše proizvodnje 'znanega naročila' od konkurence. Ta razvojni model se izpeva, kar zahteva prehod v 'inovacijsko podprto rast', pri kateri primerjalna prednost ne temelji več na optimizaciji poslovnih procesov z uvajanjem postopnih inovacij, ampak v ustvarjanju novih, edinstvenih proizvodov na osnovi prebojnih inovacij. In ustvarjalnost je pri takšni inovativnosti ključna osnova za uspeh.

Podjetniška sfera nosi svoj del odgovornosti, a je hkrati nujna tudi reforma izobraževalnega sistema pa tudi sprememba širšega družbenega odnosa do ustvarjalnosti. V Sloveniji 21 % odraslih kot zaželeno lastnost otrok izpostavlja poslušnost, medtem ko domišljijo omenja le 11 %. V vodilnih inovatorjih EU je domišljija še enkrat bolj, pri nas pa pol manj zaželeno lastnost otrok od pridnosti! Zato ni presenetljivo, da so slovenski dijaki glede odprtosti za ustvarjalnost in sprejemanje novega znanja na zadnjem mestu v EU, res pa je, da za slovensko gospodarstvo doslej ustvarjalnost ni predstavljala prednostne spretnosti. Na UMAR smo zato kot prvo priporočilo Poročila o razvoju 2025 zapisali: »Postaviti ustvarjalnost v jedro vzgojno-izobraževalnih in družbenih procesov ...« Letos pa bomo ta vidik še dodatno poglabili.

Dr. Peter Wostner, UMAR

Razlikovati moramo med nagrajevanjem dosežkov in nagrajevanjem prizadevanja. Vsak zaposleni verjame, da se lahko potruži; ne verjame pa vsak, da lahko ustvari prebojno idejo. Kot vsakdo lahko trenira tek, ne more pa vsakdo zmagati; a že trud treninga je zadovoljujoč. Če nagradimo trud, povečamo število poskusov. Več poskusov pomeni več možnosti za uspeh.

Vodje imajo zato tri ključne naloge:

1. ustvariti psihološko varno okolje za ideje (tu najbolj pomaga, da komunicira po načelih metode Šest klobukov razmišljanja);
2. zagotoviti strukture za njihovo razvijanje (tu pomaga, da delujejo po metodi Razmišljanje po načrtu – Dizajnersko razmišljanje po de Bonu);
3. povezati ustvarjalnost s strateškimi cilji organizacije (tudi na to temo ima de Bono že pripravljene metode: Strateško razmišljanje in pa Vodenje z razumom).

Ustvarjalnost kot večšina, ne privilegij

Ena največjih zmot je prepričanje, da je ustvarjalnost prirojena lastnost redkih posameznikov. V resnici je podobna vsaki drugi večščini: mogoče jo je razvijati z vadbo, metodami in disciplino. Tako kot se lahko vsak nauči osnov kuhanja ali igranja tenisa, se lahko vsak nauči tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Razlike med ljudmi se pokažejo šele na ravni mojstrstva, ne pa na ravni potenciala.

Ta pogled ima pomembne posledice za organizacije. Če ustvarjalnost razumemo kot večščino, postane smiselno vlagati v njeno sistematično razvijanje: usposabljanja, trening, interdisciplinarni in medoddelčni projekti, rotacija vlog in spodbujanje radovednosti. Organizacija, ki ustvarjalnost obravnava kot učljiv proces, širi inovacijski potencial na celoten kolektiv, ne le na izbrane posameznike.

Strateška vrednota prihodnosti

V času, ko tehnologija pospešuje spremembe in briše meje med panogami, postaja ustvarjalnost temeljna strateška vrednota. Omogoča prilagodljivost, spodbuja inovacije, krepi konkurenčnost in poenostavlja kompleksnost. Predvsem pa organizacijam daje sposobnost oblikovati prihodnost, namesto da bi se nanjo zgolj odzivalo.

Zato ustvarjalnost ni ne luksuz ne osebnostna lastnost, temveč poslovna nujnost! Organizacije, ki jo razvijajo zavestno, sistematično in pogumno, ne pridobijo le novih idej, temveč tudi kulturo, ki omogoča stalno preobrazbo. In prav ta sposobnost – sposobnost nenehnega ustvarjanja nove vrednosti – je v nestabilnem svetu najzanesljivejša pot do dolgoročne uspešnosti. ■

Nastja Mulej je ekonomistka in sociologinja ter magistrica komunikologije, Master trenerka vseh de Bonovih metod razmišljanja (ena od samo 26 na svetu) ter prevajalka 10 njegovih knjig. Je tudi licencirana trenerka po metodi 12 dejavnikov inoviranja in I.D.E.A.S. S poučevanjem kreativnosti kot večščine se ukvarja od junija 2006.