

IAM VISOKA ŠOLA ZA MULTIMEDIJE, Ljubljana

Gradivo za predmet Tehnike kreativnosti

Dr. Srečo Zakrajšek

Ljubljana, 2015

KAZALO

1. Uvod	6
2. Nastanek idej	9
3. Pomen, uspešne zgodbe	11
4. Kako iskati področja za uresničitev novih idej in uspešnih projektov	12
5. Proučevanje državnih, EU in podjetniških vizij in strategij ter prijav na razpise	14
5.1. Proučevanje EU in državnih strategij ter prijav na razpise	
5.2. Državni in lokalni razpisi	
5.2.1. Državni razpisi za področje (multi)medijske produkcije v Sloveniji	
5.2.2. Kdo in kje objavlja razpise, povezane z multimedijско produkcijo na državnem nivoju	
5.3. Razpisi in poizvedbe podjetij in skladov	
5.3.1. Podjetniški razpisi in poizvedbe	
5.3.2. Start-up skupnosti	
5.3.3. Množično financiranje (crowdfunding)	
5.3.4. Plačljive baze (multi)medijskih izdelkov	
6. Izgrajevanje ustvarjalnega okolja in skupin	19
6.1. Izbor sodelavcev in priprava zahtev ter pogojev za delo skupine	
6.2. Izgrajevanje ustvarjalnih skupin	
6.3. Delovanje ustvarjalnih skupin	
6.3.1. Ustvarjanje pozitivnega vzdušja za sodelovanje	
6.3.2. Srečanja skupine na zunanjih lokacijah	
6.4. Kritično okolje kot spodbujevalec idej	
6.5. Usmeritev v iskanje novega z drznimi pristopi	
6.6. Spodbujanje zanimanja in želje po uspešnem rezultatu	
6.7. Poznavanje celote in delov ter povezovanje v zgodbo	
6.8. Hitro delovanje in odzivanje	
6.9. Čim hitrejši prenos idej v konkretne izdelke (rešitve)	
7. Prehod iz klasičnega v ustvarjalno razmišljanje	29

7.1. Metoda paralelnega razmišljanja

7.2. Metoda lateralnega razmišljanja

8. Metode, orodja in tehnike ustvarjalnosti (kreativnosti) 30

8.1. Prva skupina metod in tehnik: za izbiro teme, področja, problema ali rešitev

8.1.1. Šest univerzalnih vprašanj

8.1.2. 4 MAT

8.1.3. Do IT

8.1.4. Metoda Simplex

8.1.5. Lista atributov

8.1.6. Med dvema ognjema

8.1.7. Za in proti (pro in kontra)

8.1.8. Metoda Delfi

8.2. Druga skupina metod in tehnik: za ustvarjanje novih idej, rešitev

8.2.1. Ideje, ki se porodijo posameznikom

8.2.2. Iskanje idej v okolju, po medijih ...

8.2.3. Analogija (podobnost, sorodnost)

8.2.3.1. Bionika

8.2.3.2. Igre z besedami

8.2.3.3. Prisilne povezave

8.2.3.4. Postavljanje vprašanj

8.2.4. Osbornova metoda

8.2.4.1. Metoda SCAMPER

8.2.5. Miselni vzorci

8.2.6. Tehnika možganskega viharjenja z zapisovanjem idej (brainwriting)

8.2.6.1. Nominalna skupinska tehnika

8.2.7. Tehnika viharjenja možganov (brainstorming) z diskusijo

8.2.7.1. Obrnjeno možgansko viharjenje

8.2.7.2. Gordonova tehnika

8.2.7.3. Diskusijske skupine

8.2.8. Metoda 6 klobukov

8.2.8.1.. Provokacija

8.2.8.2. Postavljanje ovir in izzivov

8.2.8.3. Povzemanje delov iz celote

8.2.8.3.1. Od celote do elementov in obratno (Zooming out-in)

9. Ovire pri iskanju in razvoju idej 55

10. Uveljavljanje idej v praksi 57

11. Zaključek 57

12. Literatura in viri 58

1. Uvod

Namen tega gradiva je seznaniti bralce s pomenom kreativnosti (ustvarjalnosti) za zadovoljno življenje in uspešno delo, cilj pa prikazati različne metode in tehnike kreativnosti ter primere rabe na področju multimedijske produkcije. Zavedati se moramo, da so stalne spremembe temelj sodobnega življenja, rutina pomeni le nazadovanje in propad. Zdrav razum, kmečka pamet in konvencionalna izobrazba so tipični zaviralci razvoja, saj gre za skup predsodkov, stereotipov, sodb, domnev, stališč, izkušenj ipd., ki si jih ljudje naberejo v mladosti in v okolju, klasična šola pa praviloma samo še utrjuje »večne« resnice. Neperspektivnost, nekonkurenčnost, izguba posla in dela, neuspešnost, osebne krize in podobne zadeve so rezultat takega ravnanja.

Večina ljudi razmišlja in ravna na podlagi vedenja, znanja, informacij, analiz in izkušenj, treba pa je razmišljati o novem, drugačnem, še nevidenem, nerazvitem, nepričakovanem, neverjetnem. Zato imajo ljudje tako radi pravlјice in znanstveno fantastiko.

Predpogoj za ustvarjalno delo sta motiviranost in želja za takšno delo, in pa ustrezno okolje, ki to omogoča, oziroma še bolje, zahteva in spodbuja ter odpravlja različne zavore in ovire za ustvarjalno delo.

Ustvarjalnost je osnova za napredek, spremembe, iskanje novih konceptov, izdelavo novih izdelkov in razvoj inovativnih storitev, za zanimive in unikatne ter bolj kakovostne rešitve, ki so eden od najbolj pomembnih pogojev za uspešnost v sodobnem svetu. Organizacija se lahko razvija samo v primeru, če stalno proizvaja in prodaja nove, inovativne izdelke in storitve, s katerimi ustvarja dovolj veliko dodano vrednost. Uspešnost je neposredno povezana z novimi idejami, nastanek in razvoj le-teh pa omogoča le ustrezno ustvarjalno okolje in vodstveni kader. Uspešno poslovanje pa pomeni spodbudo in tudi možnost za razvoj novih idej in financiranje njihove uresničitve.

Zavedati pa se moramo, da uspešnost in razvoj organizacije zagotavljajo le kupci, med katerimi moramo obdržati stare in pridobiti nove, in ne dotok vedno novih idej, ki jih ni mogoče uresničiti.

Največ idej in pobud nastane kot posledica novih želja, zahtev, potreb, možnosti ali naročil na trgu in na razpisih. Večina idej je usmerjenih v iskanje izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo obstoječe ali predvidene potrebe in povpraševanje, najbolj zelene pa so tiste (r)evolucionarne, ki pokažejo na nove in drugačne možnosti in spodbujajo oziroma ustvarjajo nove potrebe in trge. Največ takih idej omogočijo nove paradigme ali tehnološke možnosti kot posledica kakovostnega razvojno-raziskovalnega dela.

Zelo pomembno je dejstvo, da se je tehnik kreativnosti mogoče naučiti, in morda še bolj, da praviloma v iskanje novih rešitev človeka prisilijo okolje in konkretne zahteve, priložnosti ali problemi.

Zato bomo v tem gradivu najprej predstavili področja in dejavnosti, v katera je smiselno usmeriti napore iskanja novih idej in priložnosti, ter na koncu metode in tehnike, s katerimi lahko to dosežemo.

Za razumevanje tega koncepta najprej navajamo nekaj definicij kreativnosti oziroma ustvarjalnosti.

Kreativnost in ustvarjalnost sta sopomenki po [slovarju slovenskega knjižnega jezika](#)

kreatívnost -i ž (î) knjiž. *lastnost, značilnost kreativnega, ustvarjalnost*: režijska **kreativnost**; poglobljena umetniška **kreativnost** / **kreativnost** igralca / v svojih modelih je pokazal precej **kreativnosti** .

ustvarjálnost -i ž (â) *lastnost, značilnost ustvarjalnega*: spoštovali so ga zaradi njegove **ustvarjalnosti**; človeška **ustvarjalnost** / **ustvarjalnost** igralca, pisatelja / miselna, tehnična **ustvarjalnost**; umetniška **ustvarjalnost** / filmska, glasbena **ustvarjalnost** / **ustvarjalnost** se je z uporabo tehnike povečala; potreba po **ustvarjalnosti** .

Beseda kreativnost izhaja iz latinske besede creare (narediti) in grške krenein (izpolniti, dokončati), danes pa s tem označujemo procese, pri katerih nastaja nekaj novega. Kot rezultat ustvarjalnega dela lahko nastane kreacija, ki pomeni uresničeno (predvsem umetniško) delo (npr. scenarij, video spot, film, knjiga, slogan, animacija, razstava, oblikovan izdelek ...) ali izum (izdelek, postopek, tehnika ...).

Ker v gradivu poleg kreativnosti (ustvarjalnosti) večkrat uporabljamo tudi besedo inovativnost, navajamo tudi razliko med obema. Pri kreativnosti gre za nove, izvirne rešitve in izdelke, pri inovativnosti pa se obstoječe uporabi na drugačen način. Metode in tehnike pa so v vseh primerih podobne, nekatere tudi enake. V praksi uporabljamo besedo kreativnost (ustvarjalnost) za vse procese, kjer nastane nekaj novega ali drugačnega.

V gradivu so podrobneje opisane tehnike kreativnosti, pri metodah pa le osnovna izhodišča, ki omogočajo razumevanje osnovnega principa vsake metode in razlik od drugih metod.

Metoda (grško: *pot, po kateri ...*) pomeni *obliko/način/postopek načrtnega, premišljenega dejanja, ravnanja ali mišljenja za dosego kakega cilja*. **Tehnika** je *opredeljen, ustaljen (tehnični, obrtniški) izvedbeni postopek, s katerim pri določeni metodi poskušamo doseči načrtovane cilje*.

Osnovni rezultat ustvarjalnega razmišljanja je ideja.

Ideje lahko nastajajo spontano, naključno, največkrat pa načrtovano, z organiziranjem dela in sodelovanja v različnih kreativnih skupinah in preko razvojno raziskovalnega dela, kjer se uporabljajo različni principi, metode in tehnike dela, med katerimi so zelo pogoste raziskave trga, ankete, intervjuji, delo v skupinah, zbiranje in analiziranje različnih podatkov po raznih virih in drugo.

Na podlagi ideje praviloma nastane invencija, nato potencialna inovacija in na koncu inovacija, ki naj bi bila koristna novost, ki pa mora zadovoljevati tudi etične, okoljske, zdravstvene, tehnične in druge standarde. Ideja, ki ne upošteva vseh možnih zahtev, vplivov in tveganj, je praviloma neuresničljiva, neizvedljiva in zato nekoristna in s tem tudi neuspešna.

Vsak dan se pojavi množica idej, in če tega dogajanja v določenem okolju ni, gre za nezdravo in neustvarjalno okolje, ki je zelo verjetno obsojeno na stagnacijo in propad. Podobno kot tisto okolje, v katerem poskušajo uresničiti vse ideje, ki se v njem pojavijo.

O tem, kako prihaja do novih odkritij ali rešitev, je precej teorij, pri čemer se v ljudski teoriji največkrat omenja božanski navdih ali naključje. Takšno mnenje pogosto ustvarjajo mediji, ki si želijo zanimivih zgodb, in različni optimisti (politični, poslovni, športni, umetniški in drugi), ki upajo, da se jim bo »posvetilo« brez vizij in truda.

Večina tovrstnih odkritij je rezultat dolgoletnega poglobljenega dela in razmišljanja na določenem področju.

Za ustvarjalno delo mora imeti človek ustrezno znanje, veščine in kompetence, predvsem pa željo in motiv ter ustrezno okolje, kjer so možnosti za ustvarjalno delo. Najbolj pomembno je, da se določena tematika, naloga, izziv, problem ipd. stalno obdeluje v možganih, da človek o tem razmišlja dan in noč in išče nove možnosti in rešitve. In v tem procesu se pogosto dogodi tudi kaj zelo ustvarjalnega.

Dobra ideja je temelj uspešnega projekta, njena polna uresničitvev (inovacija) pa se doseže šele skozi neki izdelek ali storitev. V tem primeru lahko govorimo tudi o koristni novosti ali uspešni ideji, če je izdelek tudi poslovno uspešen. Idejo ocenjujemo glede na njeno inventivnost, izvedljivost, zanimivost za kupce in donosnost v primeru uresničenja na trgu.

Nobene ideje ne gre za vedno zavreči kot nepomembne ali neustrezne, saj premnoge na začetku ocenimo kot nesmiselne, neuporabne, nekoristne, t. i. »igračke«, pa se kasneje lahko izkažejo kot revolucionarne (telefon, mobilni telefon, računalniki, računalniške igrice, zrakoplovi ipd.), ko so dani ustrezni tehnološki in drugi pogoji. Visoko tehnološki izdelki so rezultat vrhunskega raziskovalnega dela in inovativnih tehnoloških rešitev. Največ idej je usmerjenih v iskanje izdelkov ali storitev, ki zadovoljujejo obstoječe ali predvidene potrebe in povpraševanje, najbolj želene pa so tiste (r)evolucionarne, ki pokažejo na nove in drugačne možnosti in spodbujajo oziroma ustvarjajo nove potrebe in trge.

Najboljše ideje niso tiste, ki kupca razveselijo, navdušijo, vznemirijo, informirajo, potešijo njegovo radovednost ipd., ampak tiste, ki ga pripravijo do tega, da bo izdelek kupil.

Za vsakogar, ki se ukvarja z ustvarjalnimi procesi, ki naj bi pripeljali do uspešnih izdelkov, je pomembno, da pozna najpogostejše napake, ki jih delajo ustvarjalci:

- spregledajo določena dejstva, podrobnosti ali ne poznajo obstoječih rešitev;
- poznajo samo del področja ali problematike in ne upoštevajo določenih dejstev ali rešitev, ki so potrebna za celovito rešitev;
- izpustijo nekatere elemente bodisi zaradi nepoznavanja ali ker jim ustreza pri zagovarjanju rešitve;
- ne upoštevajo posledic svojega dela;

- nimajo alternativnih predlogov oziroma o njih zaradi osredotočenosti na svojo idejo sploh ne razmišljajo.

Zato je zelo pomembno, da gre vsaka ideja pred uresničenjem v zahtevni postopek preverjanja, analize in vrednotenja, čeprav se pri tem tudi marsikatera dobra ideja tudi ne uresniči. Od tod tudi napotek, da je treba dobre ideje shraniti in morda uporabiti ob drugem času in priložnosti, ali pa v drugi organizaciji.

Vsak delavec v ustvarjalnem podjetju, še posebej pa razvijalec, načrtovalec in vodja projektov mora poznati osnovne principe nastajanja novih idej in razvijanja v inačice, iz katerih nastanejo po oceni izvedljivosti predlogi projektov. Številna znanja, veščine in kompetence pa lahko uporabi tudi pri svojem bolj inovativnem delu na projektih, posebej pri agilnem načinu vodenja projektov, kjer se v ustvarjalnih timih stalno pojavljajo nove ideje in predlogi.

V kateri fazi (in ali sploh) na projektu prenehati z novimi idejami in predlogi rešitev, kdaj in kako projekt zaključiti, ga nadaljevati ali razviti nov projekt, so vprašanja in dileme, na katere naletimo pri večini ustvarjalnih procesov.

Rešitve in odgovore na ta vprašanja in dileme bomo poskušali podati v tem gradivu z vašimi predlogi in pripombami, ki jih pošljite na elektronski naslov sreco.zakrajsek@iam.si, mi pa bomo gradivo dopolnili in nadgradili v naslednji izdaji.

2. Nastanek idej

Po definiciji (Slovenski pravopis, 2001) pomeni ideja spomniti se nečesa novega. Zamisel se lahko rodi sama od sebe ali pa je povezana z določenim dogodkom, produkcijo idej pa lahko tudi načrtno vzpodbujamo v okviru stalnega procesa ustvarjanja in spodbujanja kreativnosti in še posebej sistematičnega raziskovalnega in razvojnega dela. Dobra ideja (za določen projekt) je vsaka ideja, ki jo je mogoče uresničiti in pripelje do dolgoročno uspešnega izdelka ali storitve, kar praviloma zagotavlja zadovoljstvo kupcev in naročnika.

Ustvarjalnost posameznika določajo naslednji parametri:

- sposobnost (potencial), ki je določena z inteligenco, znanjem, veščinami in kompetencami;
- ustvarjalno vedenje, ki se kaže v razmišljanju, odprtosti, svobodnem življenjskem stilu, nagnjenosti k izzivom in tveganjem ipd.;
- motivacija (notranja in zunanja) za sodelovanje na določenem področju ali projektu. Motivacija je zelo odvisna od okolja.

Zelo uporabna je misel, da morajo ljudje, ki iščejo nove ideje, živeti v prihodnosti, potem pa se morajo odločiti, ali bodo iskali stvari, ki jih (bodo) ljudje potrebovali, ali tiste, ki se jim zdijo bolj zanimive. Zelo učinkoviti so pregledi stanja (mediji, katalogi, razstave, ekskurzije, spletne strani ...), ankete in pogovori, ogledi držav in lokacij, kjer so na določenih področjih pred nami, in kjer lahko spoznamo trende pa tudi zgrešene rešitve ali odločitve.

Nove ideje lahko nastajajo spontano, naključno, največkrat pa načrtovano, s spodbujanjem in z organiziranjem dela, s sodelovanjem v različnih kreativnih skupinah ter prek razvojno-raziskovalnega dela, kjer se uporabljajo različni principi in metode dela, med katerimi so zelo pogoste raziskave trga, ankete in zbiranje ter analiziranje različnih podatkov po raznih virih.

Veliko idej se porodi pri iskanju izdelkov ali storitev v vsakdanjem življenju, v sodelovanju s strankami, kupci, zastopniki in prodajalci, ki najbolj poznajo določeno področje in želje oziroma zahteve. Zaradi vpetosti in stalne obremenjenosti z realnostjo pa težko iščejo ali celo najdejo nove rešitve. Z njimi se je treba veliko pogovarjati, analizirati ozadja, preveriti njihove vizije, cilje in predvidevanja prihodnosti, razloge za nespreminjanje stanja ipd.

Visoko tehnološki izdelki in številne nove možnosti in spremembe, ki izhajajo iz njih, so praviloma rezultat vrhunskega raziskovalnega dela in inovativnih tehnoloških rešitev. Na tem mestu je treba omeniti, da se mora del raziskovalnega denarja usmeriti v temeljne raziskave, ki se praviloma usmerjajo v področja in probleme, kjer v začetku ni mogoče predvideti neposredno koristnih rezultatov, v prihodnosti pa lahko prinesejo pomembne koristi ali celo revolucionarne spremembe.

Najhitreje dosežemo korist od novih idej, če rešimo realen problem ali zadovoljimo konkretno potrebo.

Precej razširjeno je mnenje, da se večina idej porodi določenemu človeku, ki jo potem v timu samo nadgradi ali operacionalizira. Vendar imajo timi v procesu nastajanja, in še posebej razvoja idej zelo pomembno vlogo. Njihova največja prednost je, da je zbranega več znanja in izkušenj ter da se udeleženci medsebojno spodbujajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo. Eno od osnovnih pravil je, da morajo v kreativnih timih sodelovati strokovnjaki iz zelo različnih področij, tudi taki, neobremenjeni z »zgodovino« stroke in z »večnimi resnicami«.

Različne timske oblike možganskega viharjenja in druge tehnike nimajo smisla, oziroma se zelo hitro sprevržejo v klepet, če sodelujejo samo istovrstni strokovnjaki in ljudje, ki se že dolgo poznajo in delajo skupaj. Zato razne oblike internih oblik spodbujanja kreativnosti največkrat lahko prinesejo le kakšne manjše spremembe ali izboljšave, za večje premike pa je potrebno sodelovanje zunanjih svetovalcev – strokovnjakov ustreznih strok in predvsem sistematično razvojno-raziskovalno delo. Le kopiranje tujih zgledov in inoviranje zastarelega pomeni vedno večji zaostanek in končno propad takih podjetij.

Povezovanje podjetij in razvojno-raziskovalnih ustanov, ki mora temeljiti na tem, da so raziskovalci in razvojniki vsebinsko, organizacijsko in finančno povezani s podjetji, je eden od predpogojev za napredek gospodarstva. Z lastnim denarjem se praviloma gospodari veliko bolje kot s tujim.

Za ustvarjalno okolje je pomembno, da se ljudje redno srečujejo, da stalno prihajajo novi ljudje z novimi idejami, znanjem in izkušnjami, ki obogatijo delo manjših stalnih in uigranih ekip. Od ekip, ki dolga leta delajo skupaj in izolirano, ni pričakovati kakšnih novih idej. O tem pišejo avtorji, ki so analizirali citiranost in s tem inovativnost ter kakovost znanstvenih člankov, in ugotovili, da so veliko bolj uspešne ekipe kot posamezniki.

Velja tudi ugotovitev, da se dobijo dobre rešitve, in to po navadi zelo hitro, če so skupaj na istem mestu različni strokovnjaki, ki delajo zelo veliko, organizirano in pogosto tudi pod hudim pritiskom časa oziroma konkurence, imajo pa na razpolago tudi zadostna sredstva za takojšnje preizkušanje predlogov. Tak način dela se je uveljavil tudi v Silicijevi dolini, ki je postala pojem in zgled za odkrivanje novih konceptov, tehnologij, izdelkov in storitev. Po uveljavitvi spleta in sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij pa je mogoče tovrstno vsakodnevno druženje in delo tudi na globalni ravni, pri čemer pa so zelo pomembne tudi neposredne oblike druženja. Zato imajo strokovnjaki vsako leto večje skupne konference in nekaj srečanj po sekcijah.

Pri iskanju idej za nove izdelke moramo upoštevati tista dejstva, podatke, norme, zakone ipd., ki se ne smejo spremeniti (npr. pravni predpisi, standardi, pogodbene obveznosti ...), ob tem pa ne smejo predstavljati omejitve tisti, za katere menijo, da jih ni možno spremeniti. Ugotoviti moramo vrzeli, nedorečenosti, dvoumnosti in iskati nove rešitve kljub nekaterim omejitvam. V mnogih primerih se zgodi, da dobre ideje ali izdelki povzročijo spremembe v zakonodaji, standardih, načinih ravnanja ipd.

3. Pomen uspešne zgodbe pri ustvarjalnem delu

Ljudje kot socialna bitja živimo v zgodbah, jih radi poslušamo, opazujemo, nanje vplivamo in tudi ustvarjamo nove. Na tem temeljita delo in posel v (multi)medijski industriji. Le z ustrezno zgodbo, po kateri nas bodo prepoznali, se jih bo dotaknila, zadovoljila njihove želje in potrebe, rešila njihove probleme, da se bodo vanjo tudi vključili, lahko računamo na uspeh. Ker je zgodb zelo veliko, in vsak dan nastajajo nove, so uspešne le tiste, ki so najbolj zanimive, privlačne, drugačne, nenavadne.

Vsaka zgodba mora imeti glavne pripovedne elemente: junake, zaplete, razplete, sporočilo in nauk. Na splošno za uspešne medijske zgodbe velja, da so množicam zanimive tiste, v katerih sodelujejo zelo znani ljudje, ali pa kdorkoli, ki pa mora početi zelo nenavadne reči. Sporočila in nauki pa morajo biti za različna okolja zelo dobro izbrani. Običajni državljani, ki delajo vsakodnevne stvari, niso za nikogar zanimivi.

Posameznik ali podjetje lahko uspe le z inovativnimi zgodbami, ki imajo določeno sporočilo, izhajajo iz njegovega okolja, dela in izkušenj. V zgodbo mora avtor verjeti, in v njej z veseljem, navdušenjem, radostjo, strastjo, tudi sodelovati. **Poznavalci pravijo, da je zmagovita le tista zgodba, ki prihaja iz srca.**

Zgodbo je treba od ideje do uresničitve v obliki izdelka ali storitve ustrezno razviti in vsebinsko, oblikovno ter tehnično urediti. Postopek poteka po fazah, ki jih zelo dobro pozna vsak multimedijски producent, od sinopsisa prek scenarija do snemalne knjige, če gre za AV izdelke, in logotipe ter celostno grafično podobo, če gre za druge izdelke ali storitve.

Da ljudje zgodbo spoznajo, se mora pojaviti med njimi, na trgu, in mediji so tu nepogrešljivi. Brez sodobnih medijev v sedanjem času praktično ni uspešnih zgodb, mednje štejemo predvsem družabna omrežja in druge spletne in mobilne načine promocije in prodaje, ki še pred nekaj leti niso bili v množični rabi. Pri prepoznavnosti so ključni logotip in blagovna

znamka in slogani, zgraditi pa je treba tudi inovativen in učinkovit sistem komuniciranja in promocije, medijskih nastopov, vključevanje izdelkov na ustrezna mesta ipd.

Ko je zgodba znana in je javna, se mora ljudi dotakniti, morajo ji prisluhniti, jo vzljubiti in se nanjo navezati. Zadovoljiti jim mora želje in potrebe, jim pomagati rešiti probleme in uresničiti njihove sanje. Stalna navezava pomeni tudi stalne kupce in uspešno delo v prihodnosti. Da pa te ljudi obdržimo in pridobimo nove, je treba zgodbe razvijati in/ali jim ponuditi nove.

4. Kako iskati področja za uresničitev novih idej in uspešnih projektov

Razvojno in podjetniško usmerjen človek stalno išče ideje, novosti in izdelke za napredek in doseganje ali ohranjanje visokega nivoja in standarda na področju svojega dela, obenem pa ga v to silijo tudi razmere in spremembe na trgu. Včasih se tudi pojavi ideja ali izdelek, za katerega moramo poiskati možnosti realizacije, nekatere od njih pa odprejo popolnoma nova področja in načine uporabe ter nove porabnike.

Ko iščemo poslovne možnosti, imamo na voljo, da ponudimo:

- popolnoma nov izdelek;
- linijo novih izdelkov;
- dopolnilo linijo obstoječih izdelkov;
- izboljšamo obstoječe izdelke;
- repozicioniramo izdelke (obstoječe proizvode malo spremenimo in jih uporabimo na novem segmentu trga);
- enak izdelek proizveden z manjšimi stroški.

Do novih izdelkov pa lahko pridemo:

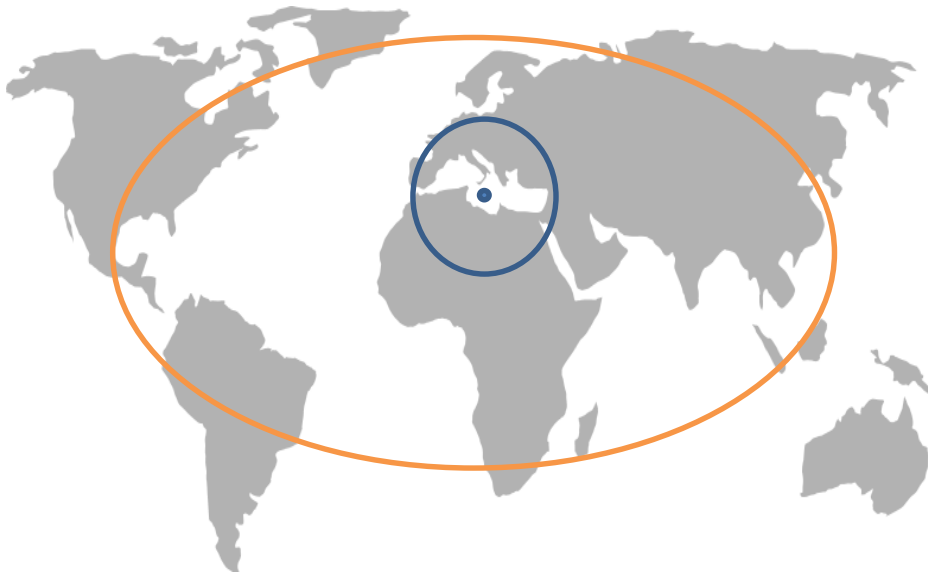
- z nakupom podjetja in s tem do njegovih izdelkov;
- z nakupom patenta, licence ali franšize;
- z razvojem novih izdelkov.

Ko iščemo ideje za izdelke ali storitve za bodoči posel, lahko opravimo vrsto dejavnosti kot: iščemo nove trende in tržne niše, nove rešitve za zadeve, ki niso v redu rešene ali izvedene; znanje in veščine z enega področja prenašamo na drugo;

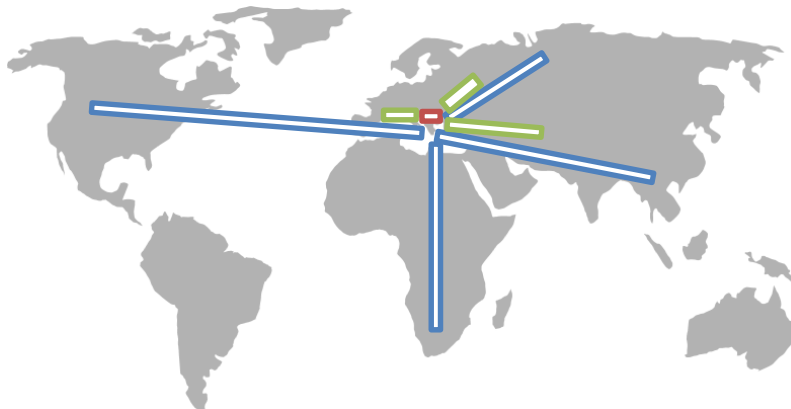
- iščemo inovacije na področjih, kjer v zadnjem času ni prišlo do sprememb;
- iščemo področja, kjer lahko izkoristimo pojav novih tehnoloških in drugih možnosti;
- naredimo cenejšo različico že obstoječega izdelka ali storitve;
- pripravimo nove izdelke in storitve s kombinacijo že obstoječih;
- pogovarjamo se z zaposlenimi, kupci in strankami, trgovskimi predstavniki, distributerji, konkurenco, raznimi inovatorji, in poslušamo njihove pripombe in predloge za naše izdelke in storitve.

V primeru, ko iščemo nove poslovne izzive, si moramo najprej določiti okvire in možna področja predvidenega delovanja. V ta namen sta v pomoč shemi 1 in 2. Na podlagi shem se odločimo za usmeritev obsega in za velikost potencialnega tržišča in obseg izdelkov ali storitev.

Shema 1: Usmeritev na celotno tržišče na določenem nivoju (globalno, regionalno, lokalno)



Shema 2: Usmeritev na nišno tržišče na določenem nivoju (globalno, regionalno, lokalno)



Če gre za jezikovna ali druga tipična področja, je treba stanje ustrezno upoštevati. To je zelo značilno in pomembno za multimedijško produkcijo. Omejitev na lokalna območja bistveno zmanjša število potencialnih uporabnikov (kupcev), obenem pa prinaša tudi določene prednosti, kot je npr. manjša mednarodna konkurenca, neinteres multinacionalk ipd. Zelo pomembno je, da organizacija natančno opredeli svoj položaj in nato pripravi vizijo in strategijo razvoja v izbranem sektorju.

Organizacije, ki delujejo v nepravem sektorju, so obsojene na stagnacijo in propad, če ne preidejo na drugačne pogoje poslovanja ali v drug sektor. Osnovni cilj organizacij, ki želijo rasti, mora preiti v višje skupine, v nišne mednarodne trge. Za vstop v skupino multinacionalk, kjer gre za masovno materialno proizvodnjo, je treba ustanoviti konsenze z nekaj deset ali celo sto tisoč zaposlenimi, kar pa je verjetno za manjše države iluzija in tudi

preveč rizično v razmerah globalne konkurence, še posebej, če ni zadostnih materialnih in energetskih virov.

Edino področje, kjer lokalno delujoče organizacije realno in s svojimi izdelki lahko uspejo na globalnem trgu, sta razvoj in izdelava (multi)medijskih izdelkov za masovno, vsakodnevno uporabo na svetovnem trgu spleta in mobilnih aplikacij, in nekaterim to že uspeva. Potrebno je le poznavanje tehnologij, veliko idej in inovativnih rešitev ter uporaba svetovnih jezikov.

Na drugih področjih pa se lahko manjša multimedijska produkcijska podjetja vključijo kot načrtovalci ali izvajalci produkcije multimedijskih izdelkov, ki podpirajo prodajo primarnih izdelkov in storitev.

Iskanje idej in vizij mora biti torej usmerjeno v iskanje novih izdelkov in storitev visoke kakovosti za nišne mednarodne trge (če smo omejeni z viri), na lokalnem nivoju pa v optimizacijo lokalnih potreb in možnosti za lokalno prebivalstvo, kamor se bo po načelu trajnostnega razvoja lahko vključila tudi ponudba za obiskovalce in turiste. Ljudje vsak dan potrebujejo informacije, storitve, filme, nadaljevanke, dogodke ipd., in to na globalnem in lokalnem nivoju specifične in različne zaradi jezikov, kulture in drugih posebnosti okolja in prebivalstva.

Za podjetja so v procesih generiranja novih idej najbolj pomembni kupci, zaposleni, konkurenti, trgovski predstavniki in distributerji in razni inovatorji.

5. Proučevanje EU, državnih in podjetniških vizij in strategij ter prijav na razpise

Za strokovnjake in podjetnike s področja multimedijske produkcije je proučevanje vizij organov EU, posameznih držav, lokalnih skupnosti in podjetij izredno pomembno, saj je iz njih mogoče ugotoviti, na katerem področju bodo potrebovali multimedijske izdelke in storitve, in se na to ustrezno pripraviti. Praktično vsak sodoben projekt ali dejavnost, ne glede na področje, ima bogato IKT in multimedijsko podporo, ki temelji na interaktivnem spletnem portalu, množici gradiv (za informiranje, promocijo, oglaševanje, simulacijo, izobraževanje, ...), organizaciji dogodkov in prireditvev ipd. Prednost na trgu ima ponudnik unikatnih, inovativnih, in učinkovitih rešitev, prilagojenih posameznemu kupcu, in z vso potrebno ter stalno podporo in nadgradnjo.

Zelo pomembno je tudi, da se je možno in potrebno vključiti že v pripravo izhodišč za posamezne projekte ali celo ponuditi svoje projekte in pri tem pridobiti prednost pred drugimi ponudniki.

5.1. Proučevanje EU in državnih strategij ter prijav na razpise kot možnost za nove ideje za nastanek dobrih in v prihodnost usmerjenih idej.

EU izdaja uradni list vsak delovnik, v njem so objavljeni tudi razpisi, dosegljiv je na strani http://publications.europa.eu/official/index_sl.htm.

Baza: <http://www.javnirazpisi.com/>

Najbolj obsežna baza javnih naročil in razpisov: Slovenija in EU ter države Srednje in Vzhodne Evrope. Prijava na bazo je plačljiva, lahko si ogledate testno verzijo. Baza vsebuje obsežna javna naročila in javne razpise: aktualna, dnevno sveža javna naročila in razpisi iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Češke republike, Poljske, Slovaške, Madžarske, Nemčije, Avstrije, Švice, Bolgarije, Romunije, Grčije, Ukrajine, Španije in Velike Britanije. Baza z javnimi razpisi ni omejena samo na razpis ali naročilo javnega značaja, dnevno se dodajajo tudi razpisi malih vrednosti, ki jih iščejo po straneh javnih podjetij.

Priprava na razpise oziroma priprava pobud za nove teme predstavlja pomemben segment spodbujanja idej in novih rešitev za številna podjetja, organizacije in tudi za posameznike, pri čemer so poleg tehnoloških in izvedbenih potrebna še dodatna geostrateška, politična, ekonomska, marketinška in druga znanja ter vedenja. Proces nastajanja novih idej, pobud in predlogov mora že v sami zasnovi upoštevati stroge etične, zdravstvene in okoljevarstvene varnostne standarde, principe trajnostnega razvoja in optimizacijo vključevanja v določeno socialno okolje.

Izredno pomembno za EU razpise je tudi to, da moramo v ponudbi ponuditi nove, inovativne rešitve z dovolj visoko dodano vrednostjo, ki jih je mogoče uporabiti na nivoju EU, obstajajo pa tudi prenosi v lokalno okolje. Sodelovanje pri pripravi vsebin in prijavi na razpise zahteva tudi mednarodna sodelovanja in partnerstva, kar posameznikom, podjetjem in ustanovam še dodatno poveča možnosti za poslovanje, obenem pa gre za zelo strogo preverjanje in selekcijo predlogov.

Glavni spodbujevalec raziskav in inovacij so svetovni izzivi, ki temeljijo na dejstvu, da imamo omejene vire, za katere je treba poskrbeti trajnostno, vse nas prizadenejo globalne spremembe in vplivi (vremenske spremembe, vplivi na okolje, širjenje bolezni ...), potrebujemo bivališča, hrano, vodo, energijo, obleko, obutev in tudi celoten sklop kulturne, informacijske in medijske podpore idr.

Zaradi večinoma globalnih problemov, potreb po surovinah in energiji, kadrih ter novih trgih so potrebne in zaželeno povezave tudi izven EU, in v tej smeri so načrtovani številni projekti. Posebej je perspektivno sodelovanje z deželami v razvoju, kjer živi večina prebivalcev Zemlje in kjer so tako veliki izzivi kot tudi možnosti.

Za EU je zelo pomemben program Obzorje 2020 (Horizont 2020), ki je namenjen raziskavam in inovacijam. Program poteka od leta 2014 do 2020 in ima na voljo 80 milijard EUR sredstev, in sicer za povečanje vloge in kakovosti znanosti, industrije in razvoj ključnih tehnologij. EU projekti se nanašajo na klimatske spremembe, trajnostni promet in mobilnost, obnovljive vire energije, zdravo hrano, naloge v zvezi s staranjem prebivalstva idr. Ključna naloga projekta Obzorje 2020 je med seboj povezati izobraževanje ter raziskovalno in inovativno delo na področju EU, in le-to s produkcijo, ter zagotoviti uspešne komercialne izdelke in storitve. Pri tem je zelo pomembno, da se zagotovita mednarodno partnersko sodelovanje in tudi uspešna povezava državnega in privatnega sektorja.

Koristen je EU program za konkurenčnost srednjih in malih podjetij (Programme for the Competitiveness of enterprises and SMEs (COSME) 2014–2020 (20). V okviru tega

programa naj bi vsako leto razvili 1.200 novih poslovnih izdelkov, storitev ali procesov. Za program je namenjenih 2,5 milijarde sredstev, s katerimi se spodbuja in poenostavlja ustanavljanje in poslovanje podjetij.

Programu Erasmus for all (2014 do 2020) je namenjenih 19 milijard EUR, spodbuja pa izmenjavo ljudi po EU. Predvideno je, da se bo začasno preselilo v druge države 5 milijonov ljudi, od tega 2,2 milijona študentov in 1 milijon predavateljev ter mentorjev. V projekte naj bi bilo povezanih 115.000 institucij. Organizirane bodo tudi povezave med akademskimi in poklicnimi izobraževalnimi institucijami s podjetji (vsakih po 200, skupaj 400).

Poleg tega, da se multimedijska produkcija pojavlja kot sestavni del vsakega sodobnega projekta, pa so še posebni projekti, ki spodbujajo razvoj te dejavnosti.

(Multi)medijska pismenost in z njo povezana produkcija multimedijskih izdelkov je zelo pomemben del lokalnih in evropskih politik in je vsebovana v številnih direktivah in priporočilih, podprta je tudi v programih financiranja 2014 do 2020. Najbolj pomembna od teh je Evropska direktiva o avdiovizualnih medijskih storitvah (AVMS; angl. *Audiovisual Media Services Directive*), ki je vodilno regulatorno telo, sledijo pa ji programi, pobude in projekti na ravni EU, kot so na primer Media Programme – Media Literacy, Digital Agenda for Europe – A Europe 2020 Initiative, Safer Internet Programmes ipd. ali UNESCOV Media and Information Literacy so nosilci istega sporočila.

Evropska komisija je pripravila akcijski načrt „Odpiranje izobraževanja“ (Open Education Europa) za povečanje inovacij in digitalnih spretnosti v šolah, ker bodo kmalu potrebne digitalne spretnosti praktično na vseh delovnih mestih.

(<http://www.openeducationeuropa.eu/>). V okviru tega programa so priložnosti za inovacije v šolah, posebej za razširjanje uporabe prosto dostopnih učnih virov in za izboljšanje infrastrukture informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT). Dejavnosti, vezane na akcijski načrt Odpiranje izobraževanja, so financirane s podporo novega programa EU Erasmus+ in programa za raziskave in inovacije Obzorje 2020 ter strukturnih skladov EU.

5.2. Državni in lokalni razpisi

Javna podjetja, ministrstva, občine in različne javne ustanove (zavodi, agencije, skladi itd.) morajo za vsa dela in storitve, ki jih opravljajo za njih zunanji naročniki, objaviti javni razpis, natečaj, oziroma javno naročilo, v katerem so zelo natančno določeni pogoji in praviloma tudi predvidena sredstva za posamezno naročilo oziroma projekt. Včasih je naročilo tudi vsebinsko natančno določeno in je pomembna samo cena, pogosto pa je najbolj pomembna zahteva razpisa ideja, vsebina ali inovativni izdelek.

5.2.1. Državni razpisi za področje (multi)medijske produkcije v Sloveniji

Za področje (multi)medijske produkcije so v Sloveniji najbolj pogosti razpisi na Ministrstvu za kulturo in na Ministrstvu za izobraževanje in šport, občine pa razpisujejo različne kulturne projekte, razpise za društva ipd. Zelo pomembna naročnika projektov sta tudi RTV Slovenija in Filmski center, Javna agencija.

Za prijavo na javne razpise in natečaje je treba redno spremljati Uradni list RS (<http://www.uradni-list.si/>) in spletne strani institucij, ki objavljajo razpise, ali pa del tega posla prepustiti profesionalnim firmam oziroma se naročiti na baze podatkov.

Za javne razpise je značilno, da so večinoma zelo zahtevni in da mora imeti izvajalec strokovnjaka, ki se ukvarja s pripravo dokumentacije in s pridobivanjem projektov ter nato tudi z izpolnjevanjem formalnih pogodbenih obveznosti (priprava dokumentacije, priprava pogodb, pisanje poročil, izstavljanje računov ipd.).

V nadaljevanju je navedenih nekaj naslovov firm, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem informacij in s pomočjo firmam, ki prijavljajo projekte.

5.2.2. Kdo in kje objavlja razpise, povezane z multimedijско produkcijo na državnem nivoju

Najbolj pogosti spletni naslovi za javne razpise, natečaje in naročila na državnem nivoju so:

<http://www.gov.si> vstopna stran državne uprave, kjer lahko dostopate do različnih ministrstev

<http://www.mk.gov.si/> Ministrstvo za kulturo

<http://www.mizs.gov.si/> Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

<http://www.ukom.gov.si/si/iskalnik/> Urad vlade za komuniciranje

<http://www.rtv slo.si/> RTV Slovenija

<http://www.film-center.si/> Filmski center, Javna agencija

<http://www.podjetniski-portal.si/> Spletni portal za podjetne

www.imamidejo.si/ Spletni portal za inovativne

Kot primer sistema, ki ima različne vrste razpisov, je prikazana spletna stran Ministrstva za kulturo http://www.mk.gov.si/si/o_ministrstvu/javne_objave/javni_razpisi/, kjer lahko najdemo javne razpise, javne pozive in javna naročila.

Javni razpisi se uporabljajo v primerih, ko je v naprej mogoče določiti le kriterije za ocenjevanje in vrednotenje predlogov kulturnih projektov ali programov, financirajo pa se tisti projekti, ki so v postopku izbire ocenjeni oziroma ovrednoteni višje.

Neposredni pozivi javnim zavodom, javnim skladom in javnim agencijam na področju kulture se uporabljajo za financiranje delovanja, ki je skladno z uresničevanjem javnega interesa za kulturo.

Javni pozivi se uporabljajo v primerih, ko je mogoče jasno v naprej določiti umetniška, kulturnopolitična in strokovna merila, ki jih mora izpolnjevati javni kulturni program ali kulturni projekt za financiranje iz javnih sredstev.

Ministrstvo na podlagi Zakona o javnih naročilih izvaja dejanja, ki jih opravi s ciljem nabave blaga, oddaje storitev ali gradnje.

Za posameznike, podjetja, ustanove in druge, ki se ukvarjajo s področjem kulture in medijev, je izredno pomembno, da se s svojo dejavnostjo in projekti umestijo v sistem sofinanciranja Ministrstva za kulturo.

5.3. Razpisi in poizvedbe podjetij in skladov

5.3.1. Podjetniški razpisi in poizvedbe

Podjetja in skladi objavljajo razpise in poizvedbe, s katerimi iščejo različne inovativne izdelke in storitve, ki jih potrebujejo za svojo dejavnost, želijo jih uvesti v svoj proizvodni ali prodajni program ali vanje vložiti svoj kapital. S področja multimedijske produkcije so najbolj pogosti razpisi in natečaji za celostno obliko, promocijske materiale, opremljanje, organizacijo prireditev ipd.

Zelo pogosti so razpisi za inovatorje ali podjetniške ideje.

Spletni portal za podjetne: <http://www.podjetniski-portal.si/>

5.3.2. Start-up skupnosti

Za inovativne posameznike in podjetja so zelo zanimive start-up skupnosti, v katerih so start-up podjetniki, njihova podjetja ter inovativni proizvodi in storitve. Te skupnosti so povezane v mednarodne mreže in pomagajo podjetjem pri mednarodnem trženju preko mednarodnega združenja inkubatorjev in tehnoloških parkov ter partnerskih inštitucij podpornega okolja v Evropi in po svetu.

Slovenski spletni portal za start-up podjetja: www.startup.si

5.3.3. Množično financiranje (crowdfunding)

Za uveljavljanje inovativnih izdelkov in storitev se uspešno razvija množično financiranje (crowdfunding). Velik del ponudbe predstavljajo multimedijski izdelki.

<http://crowdfunding.com/>

<http://www.crowdfunding.si/>

Veliko jo uporabljajo ustvarjalci in inovatorji, ki imajo izdelke, s katerimi navdušijo ljudi, da vložijo denar v njihove projekte in zato dobijo kot povračilo izdelke, če projekt uspe. Neuspeh projekta nima posledic za ponudnika, ker se vlagatelji (kupci) samostojno odločijo na podlagi predlagane ideje. Ker so ideje podvržene strogi presoji trga in investirajo prepričani kupci, je to precejšnje zagotovilo za uspeh projekta.

Največja platforma za množično financiranje je Kickstarter: <http://www.kickstarter.com/>

V EU je zanimiv CREATIVE EUROPE PROGRAMME, ki ga lahko najdete na povezavi, http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/calls/index_en.htm

5.3.4. Plačljive baze (multi)medijskih izdelkov

V plačljive baze je mogoče naložiti fotografije, videe, animacije, avdio in grafične izdelke ipd. Primer take baze je na <http://www.istockphoto.com/>.

6. Izgrajevanje ustvarjalnega okolja in skupin

Predpogoj za ustvarjalno delo v organizaciji je ustvarjalno okolje, ki ga najbolj označuje ustrezna vizija in ustvarjalno ter razvojno naravnano vodstvo.

Preden se vključimo v neko organizacijo, moramo oceniti, kako je usmerjeno njeno vodstvo – menedžment. V osnovi poznamo tri tipe menedžerjev, in sicer:

- klasike – delujejo vedno na enak način (organizacije se ne razvijajo, propadejo);
- prilagodljive – se stalno prilagajajo stanju (organizacije se počasi razvijajo, vzdržujejo stanje);
- ustvarjalne – delujejo drugače (organizacije se hitro razvijajo, napredujejo).

Ustvarjalno delo lahko poteka uspešno le, če je na to pripravljeno okolje, v katerem ga izvajamo, in ima interes dosežke preko projektov uresničiti v realnem (poslovnem) okolju. V kolikor ustvarjalni človek oceni, da v neki organizaciji ne bo imel možnosti za delo (razen, če bo imenovan na vodilni položaj in imel podporo lastnikov), naj se ji raje izogne ali jo zapusti, če v njej že deluje.

Za ustvarjalna okolja veljajo praktično enake zahteve in pogoji kot za projektna okolja. Organizacija mora imeti razvito ustvarjalno in projektno okolje in sodoben poslovni model (načrt), ki temelji na jasni viziji in odgovarja na naslednja vprašanja:

- Zakaj obstajamo in kateri so naši cilji?
- Kaj ponujamo kupcem?
- Kdo so naši kupci in kateri so naši trgi?
- Kako jim izdelke in storitve zagotovimo na uspešen in učinkovit način?
- Kakšna je naša konkurenčna sposobnost?
- Kdo so naši dobavitelji in partnerji?
- Kakšno je naše sodelovanje z njimi?
- Uveljavljamo najsodobnejše trende na področju sodobnih IKT in zelenih tehnologij ter trajnostnega razvoja?

Pozitivno okolje za ustvarjalno delo in izvedbo projektov ima naslednje značilnosti:

- organizacija mora imeti jasno določeno poslanstvo in vizijo ter dolgoročni program razvoja;
- pozitiven odnos do ustvarjalnega in projektnega dela;

- imeti in upoštevati mora ustrezne predpise in poslovnike;
- imeti mora kakovosten informacijski podporni sistem;
- vodstvo mora imeti ustrezna znanja in motive, da sledi viziji in poslanstvu, in mora biti zgled zaposlenim;
- vodstvo mora biti sposobno ukrepanja v kritičnih situacijah;
- vzpostavljen mora biti sistem vrednot, kulturnega obnašanja, reda, odnosa do dela in sodelavcev itd.;
- ustanova mora imeti jasen in stimulativen sistem nagrajevanja, napredovanja in kaznovanja.

Pomembno je, da je razvita ustrezna organizacijska kultura, ki je odraz vedenj, prepričanj in vrednot v organizaciji, kaže pa se v ravnanju ljudi.

Med organizacijsko kulturo organizacije sodijo:

- način razmišljanja in dela;
- odnos vodstva do ustvarjalnega in projektnega dela;
- upoštevanje poslovnikov in dogovorov;
- upoštevanje odgovornih oseb;
- odnos do sodelavcev;
- pravila obnašanja;
- upoštevanje etičnih in pravnih norm;
- upoštevanje zadovoljstva naročnika;
- zagotavljanje trajnostne produkcije.

Čim višja je organizacijska kultura, bolj je razširjena in predvsem sprejeta med delavci, večja je potencialna ustvarjalnost in uspešnost projektov te organizacije. Vsi zaposleni se morajo zavedati, da je pogoj za skupen uspeh uspešno delo vsakega sodelavca in oddelka, in da le dobro delo vsakega posameznika omogoča napredek celotne organizacije.

Vprašanja in teme za razmislek

V preglednico zapišite odgovore na naslednja vprašanja, ki se nanašajo na vaše delo ali na organizacijo, v kateri delate.

Preglednica: Vprašanja o odnosu do ustvarjalnosti v organizaciji

Zakaj obstajamo, kaj je naša vizija in kateri so naši cilji?	
Kakšen je naš odnos do ustvarjalnega dela?	
Kdo so naši kupci in kateri so naši trgi?	
Kaj ponujamo kupcem?	

Kako jim izdelke in storitve zagotovimo na uspešen in učinkovit način?	
Kakšna je naša konkurenčna sposobnost?	
Kdo so naši dobavitelji in partnerji?	
Kakšno je naše sodelovanje z njimi?	
Ali uveljavljamo najsodobnejše trende na področju sodobnih IKT in zelenih tehnologij ter trajnostnega razvoja?	

Ustvarjalno okolje mora zagotavljati učinkovito delo ustvarjalnih skupin in posameznikov. Čim hitreje je treba preiti na konkretno delo, vizualizirati in materializirati ideje, narediti osnutke in prototipe, tudi na podlagi nedodelanih idej, preverjati in analizirati ter pretehtati predloge. Originalne ideje z veliko potencialno vrednostjo je treba čim prej uresničiti. Zato morajo skupine delovati v ustreznem okolju in prostorih, ki omogočajo tudi praktično delo in preverjanje idej v praksi.

Za organizacije, ki dajejo velik poudarek ustvarjalnemu in inovativnemu delu, je pomembno druženje ljudi, zato je ključna arhitektura, opremljenost in funkcionalnost prostora, ki mora omogočati stalne stike med sodelavci in preglednost ter kontrolo nad njihovim delom, ki zagotavlja popolno osredotočenost na delo. Velike skupne pisarne, delavnice in laboratoriji, skupni prostori za odmore, pijačo, hrano, kratke sestanke ipd. so osnovna značilnost inovativno usmerjene in učinkovite organizacije. K temu dodamo še stalno delo od doma ali z drugih lokacij, uporabo družabnih omrežij in različnih aplikacij ter različne oblike družinskih in poslovnih srečanj. Na ta način se zagotavlja popolna osredotočenost sodelavcev na delo in stalno razmišljanje ter iskanje originalnih ter inovativnih idej in rešitev.

Fizično delovno okolje in delovna mesta sodelavcev moramo urediti tako, da omogočajo ustvarjalo delo in čim prejšnjo uresničenje idej – prehod iz idej v izdelke, iz virtualnega v konkretnega. V delovnem okolju mora biti na razpolago potrebna oprema – računalniki s priključki, table, pisala, listi, modeli ...

Delovna mesta morajo biti pripravljena tudi po željah posameznikov (personalizirana).

Okolje mora omogočati tudi prehrano, počitek, sprostitev, rekreacijo ...

Česa se ne sme delati oziroma kaj je škodljivo v delovnem okolju ?

- vsem dati enako delovno okolje in neosebne delovne mize;
- imeti neprimerne prostore za druženje (posebej brez dnevne svetlobe);
- komunicirati samo prek e-pošte, telefona, skratka, brez osebnih neposrednih stikov;
- ne upoštevati pomena druženja, telesnega izražanja, navdiha in intuicije.

6.1. Izbor sodelavcev in priprava zahtev ter pogojev za delo skupine

Ustvarjalne skupine so zelo pomembne za nastanek inovativnih in uspešnih projektov. So področja in projekti, kjer zaradi obsežnosti in interdisciplinarnosti sploh ne moremo delovati brez skupinskega dela.

V skupine moramo izbrati primerne člane, ki sprejemajo način in pogoje dela v skupini, in morajo zagotoviti, da se temeljito seznanijo s teoretičnimi in praktičnim podlagami na področju, kjer bomo iskali nove ideje in rešitve.

Pomembno je, da izberemo strokovnjake, ki bodo sposobni in pripravljeni prispevati k uspešnemu delu skupine. Obenem je ključno, da člani skupin zadovoljijo tudi kriterije ustreznega tipa človeka glede na prevladujoči tip razmišljanja (analitik, organizator, svetovalec, kreativec) in da imajo primerne osebne lastnosti.

Ker smo ljudje različni, je treba v ustvarjalnih skupinah najti primerno kombinacijo vseh, saj prevlada enega tipa lahko povzroči različne težave, od skrajnih možnosti, ki sta tehnicistično »robotizirana družba« ali kaos.

Člani morajo imeti najnovejša znanja, veščine, kompetence in podatke, popoln pregled stanja na izbranem področju, poznati morajo trende razvoja in biti pripravljeni na ustrezno dodatno izobraževanje in usposabljanje za sodelovanje v ekipi.

Dokončen izbor sodelavcev se opravi po izvedbi poskusnih srečanj skupine in s podpisom pogodb o sodelovanju.

6.2. Izgrajevanje ustvarjalnih skupin

Praviloma se ustvarjalne skupine izgradijo za pripravo in izvedbo projektov, pogosto pa projekti tudi nastanejo iz takih skupin.

Za uspešno delo ustvarjalnih skupin je zelo pomembno, da v njih vlada pozitivno vzdušje za ustvarjanje in sodelovanje, za sodelujoče mora biti sodelovanje izziv, avantura, imeti morajo občutek, da je njihovo sodelovanje pomembno.

Člani skupine se morajo temeljito pripraviti na sodelovanje, in pred pričetkom pridobiti potrebna dodatna znanja, veščine in kompetence. Na voljo morajo imeti potrebno literaturo, gradivo za študij primerov, svetovalce, izbor izdelkov itd. Udeležiti se morajo ustreznih izobraževanj, konferenc, strokovnih srečanj, praktičnih usposabljanj, pridobiti potrebne certifikate ipd.

Opraviti morajo potrebne raziskave, pripraviti analize in ocene ter čim več pogovorov s strokovnjaki in uporabniki ter poslušati različne predloge in proučiti pogoje in posledice v primeru realizacije predlaganih idej in rešitev. Pri tem so zelo pomembni izkušeni

strokovnjaki in starejši ljudje, ki lahko pomagajo z nasveti, ne smejo pa zavirati razvoja novih idej.

Sodelavce skupine mora zadeva zanimati, morajo si želeli sodelovanje in nove možnosti ter izzive. Motiv za doseg cilja mora biti zelo velik. Program mora nakazovati pot v nekaj novega, pristop mora biti drzen in inovativen. V skupini mora biti omogočeno aktivno in kritično delovanje vseh članov skupine. Vsak član skupine se mora čutiti pomemben in koristen.

Člani ustvarjalne skupine morajo sprejeti načrtovane metode in tehnike dela. Morajo biti pripravljeni na različne težave, ki se pojavijo pri delu, saj skoraj nobena ideja ne nastane v harmoničnih okoliščinah, vedno pride do bitke med idejami, preden nastanejo dobre ideje, mnoge nastanejo tudi v stiskah pri reševanju konkretnih problemov.

Pri razvoju idej je pomembno, da naletimo na določene pragove, ovire, ki nas spodbudijo k nadaljnjim izzivom. Člani z močno izraženim egom imajo lahko pri tem težave, zato je potreben dober moderator skupine, ki ob pomoči raznih strokovnjakov uspešno koordinira delo skupine in jo usmerja do ciljev oziroma do uspešnega zaključka naloge.

V že uveljavljenih organizacijah pogosto srečamo oblikovane ekipe, v katerih sodelujejo člani tudi več let in uporabljajo metodo analogij, pri čemer je osnova za delo velika baza znanja in uporaba izkušenj in rešitev iz podobnih primerov v preteklosti. Pri tem moramo paziti na vpliv predvsem starejših in izkušenih sodelavcev, ki pogosto ne morejo ali ne želijo preiti tradicionalnih okvirov, lahko pa pomembno prispevajo k zmanjšanju tveganj.

Velja pravilo, da so najbolj koristni v ustvarjalnih skupinah ljudje, ki imajo ustrezne izkušnje, vendar pa ne zakoreninjenih mnenj in stališč in s tem tog način razmišljanja. Take ljudi je treba v ustvarjalnih ekipah uporabiti le občasno, pri preverjanju določenih podatkov ali tveganj.

Vzpostaviti je treba jasen sistem komunikacij, ki zagotavlja enostavno in učinkovito komuniciranje, čim hitrejši prehod na glavne naloge ter dejavnosti, obravnavanje vseh idej ter stalno poudarjanje in ponavljanje bistvenih nalog in ugotovitev. Bolj kot so sodelavci aktivno vključeni v projekt, boljše sodelovanje in večjo pripadnost lahko pričakujemo od njih.

6.3. Delovanje ustvarjalnih skupin

Med sodobnimi načini za razvijanje idej se veliko uporablja delo v ustvarjalnih skupinah, ki se praviloma ustanovijo za določen projekt, lahko pa se ta način dela uveljavi tudi v vsaki ustvarjalni organizaciji. V knjigi *Idea Work* je zelo natančno opisano delovanje skupin na različnih znanih projektih.

Delo v timih ima prednost, da se ideje razvijajo, nadgrajujejo, dopolnjujejo, zato ustvarjalci praviloma svoje ideje ali dela želijo hitro preveriti v določenem okolju (družina, prijatelji, sodelavci ...). Paziti je treba, da uporabimo primerno kombinacijo metod in tehnik, s

katerimi enakopravno vključimo vse sodelavce, in da ne pridemo prehitro do vodilne ideje, ki onemogoči nadaljnje ustvarjalno delo. To je pogosta napaka, ki se pogosto pojavi pri takojšnji uporabi tehnike možganskega viharjenja z razpravo v skupini.

Za delo v skupinah se morajo sodelujoči ustrezno izobraziti in usposobiti. Najlaže se naučijo sodelovanja, če se po kratkem teoretičnem uvodu vključijo v skupino, ki takšen način dela že obvlada. Koristno je pred pričetkom dela vaditi na kakšnem podobnem primeru.

Skupinsko iskanje in ustvarjanje novih idej vedno poteka skrbno načrtovano. Ko določimo tematiko, izziv ali problem, ki ga želimo obravnavati, izberemo skupino (odvisno od metode in tehnike) in dosežemo soglasje vseh članov za temo, način in časovne roke. Posamezniki morajo imeti nato nekaj časa za strokovno pripravo in razmišljanje. Odvisno od zahtevnosti teme je ta čas od nekaj ur do nekaj tednov.

Zelo pomembno je, da pri nastanku idej in razvoju izdelka sodelujejo vsi člani skupine in da se z izbranimi rešitvami strinjajo, da so prepričani, da so izmed predlaganih najboljše in jih vzamejo za svoje.

Ključno pri delu v skupinah je zavedanje, da je neki izdelek, razvit v skupini, avtorsko delo skupine, in pri tem pogosto prihaja do težav na različnih področjih in nivojih, od znanosti do umetnosti, najbolj znani pa so primeri iz glasbenega sveta. Pravno formalna ureditev odnosov v ustvarjalnih (kreativnih) timih je izredno pomembna za delovanje in razvoj skupin ter organizacij. Pogosto so ljudje v kreativnih timih podjetij odlično plačani (z določeno enkratno odškodnino ali določenim odstotkom od prodaje idr.), praviloma pa intelektualna lastnina z materialnimi pravicami ostane v lasti podjetja. Individualni avtorji ostanejo praviloma lastniki moralnih avtorskih pravic.

Za uspešno delo v takih skupinah je treba zagotoviti nekaj osnovnih pogojev, ki jih lahko razdelimo v naslednje dejavnosti:

- ustvarjanje pozitivnega vzdušja;
- usmeritev v iskanje novega z drznimi pristopi;
- spodbujanje zanimanja in želje po uspešnem rezultatu;
- poznavanje celote in delov ter povezovanje v zgodbo;
- čim hitrejši prenos idej v konkretne izdelke (rešitve).

Pri delovanju ustvarjalnih skupin se moramo izogniti tipičnim napakam, in sicer:

- poskušati biti kreativni samo z osnovnim znanjem in verjeti, da je staro in obstoječe znanje udeležencev zadostno za uspeh;
- pomanjkanje vztrajnosti;
- neupoštevanje napak in opozoril;
- izključevanje ljudi, ki lahko povečajo uspešnost, pa nam zaradi različnih razlogov niso všeč;
- ostati zaprt v razne družinske modele in obstoječi način dela;
- ne izpostaviti obstoječega stanja novim idejam, zgodbam, primerom, metaforam, hipotezam, razlagam.

Zelo pogosto se v zaprtih skupinah dogaja, da bolj ko se želi zadeve spremeniti, bolj ostajajo enake, saj če bi jih znali in želeli spremeniti, bi to že naredili.

6.3.1. Ustvarjanje pozitivnega vzdušja za sodelovanje

Zelo pomembno je, da sodelavci vstopijo v projekt kot v igro, delanje zgodbe, v kateri bodo imeli pomembno vlogo in jo bodo lahko tudi soustvarjali. Zgodba mora biti zanimiva, imeti mora nevarne, izzivalne, skrivnostne, rizične, ipd. elemente, in postavljati pred sodelujoče zahtevne izzive. Na sodelovanje morajo biti ponosni in videti morajo v njem koristi za širšo skupnost in tudi za sebe.

Sodelovanje mora predstavljati neke vrste avanture, delo morajo opravljati z navdušenjem, s strastjo in veseljem, do skupine morajo čutiti pripadnost in si resnično prizadevati za čim višje skupne cilje. Kot vsaka igra mora imeti tudi ta neke omejitve in pravila, s katerimi se je treba strinjati ob vstopu v skupino in igro (kot npr. časovne omejitve, pravila sodelovanja, komunikacije ...)

Pogosto se omenja potrebo po sproščenem vzdušju, ki je v okviru določenih pravil in dogovorov, v vsakem primeru pa naj zagotavlja enakopravno sodelovanje udeležencev, svobodo razmišljanja in diskusije, ustvarjalnost, kombiniranje različnih predlogov in rešitev. Tisti, ki zagovarjajo zelo sproščeno vzdušje, predlagajo razne dejavnosti, ki sproščajo udeležence in naredijo okolje še bolj ustvarjalno. Humor, šale, uganke, besedne igre, asociacije, metafore, neverjetne kombinacije, parodije in podobno so elementi takšnih dejavnosti. Za dobre domislice se lahko uvedejo kakšne majhne nagrade (čokoladica, zastavica, igračka, žig na roko ...)

Pri tovrstnih dejavnostih, ki se jih uvaja zelo počasi in z občutkom, je treba zelo paziti, da ne gre za žalitve posameznikov ali povzročanje slabe volje in neprimernih odnosov v skupini.

Pogosto doseženi cilji niso taki, kot smo si jih zastavili, ugotovimo pa, zakaj je tako in pokažejo se nove poti.

Pri zasnovi in izvedbi dela skupine ne smemo pretiravati, saj dogajanje postane lahko preveč intenzivno, neuravnoteženo, negativno, neetično in nerealno.

6.3.2. Srečanja skupine na zunanjih lokacijah

Kot uspešen način izgrajevanja in dela skupin se predlaga, da srečanja občasno potekajo izven običajnih delovnih prostorov, dan ali dva, v sproščenem vzdušju, in da niso prisotni ljudje, ki to onemogočajo (pogosto gre za nekatere vodilne ljudi), in ki to motijo (družinski člani, prijatelji). Zelo pomembno je, da se udeleženci popolnoma osredotočijo na program, delo in naloge in za določen čas odmislijo druge skrbi in razmišljanja.

Izbrana lokacija mora pozitivno vplivati na delo skupine in po možnosti omogočiti preverjanja določenih idej na terenu.

Srečanje je bolj učinkovito, če povabimo tudi zunanjega moderatorja in strokovnjake – specialiste za posamezna področja, ki jih bomo obravnavali na srečanju, oziroma lahko

pričakujemo, da se bo pojavila potreba po znanjih na tem področju. Le-te vključujemo v program po potrebi, saj strokovnjaki zaradi ozkosti in navajenosti na stare modele lahko prehitro prekinejo določene ideje, po drugi strani pa so zelo pomembni pri oženu številu idej zaradi podrobnega poznavanja področja. Skratka, tudi pri izbiri ljudi in umeščanju v skupine je treba biti inventiven.

Srečanje poteka v več fazah, in sicer v uvodnem delu udeležence motiviramo in »ogrejemo« za sodelovanje, sledi predstavitev teme oziroma problema, odpiranje in širjenje polja idej, nato izbor počasi zožujemo in na koncu zapiramo ter izberemo tiste, ki so po našem mnenju potencialno uspešne, realne in izvedljive. Pomembno je, da zapišemo tudi vse druge predloge in ideje in jih shranimo na zalogo. V skupinah uporabljamo različne metode in tehnike ustvarjalnosti.

6.4. Kritično okolje kot spodbujevalec idej

Malo katera kasneje uresničena ideja nastane v harmoničnih okoliščinah, praviloma pride do primerjave, negacije, zavračanja, omalovaževanja ipd. Mnoge dobre ideje nastanejo tudi v stiskah, pri iskanju izdelkov ali reševanju konkretnih problemov.

Pri razvoju idej je pomembno, da naletimo na določene meje, ovire, trenja, nasprotovanja, zavračanja, provokacije ipd., ki nas spodbudijo k nadaljnjim izzivom. V okoljih, kjer se težave zakrivajo, ne morejo nastati dobre ideje, ali pa se težave pokažejo kasneje, ko hočemo ideje uresničiti.

Zato je treba k preverjanju idej povabiti kupce, potencialne naročnike, trgovske potnike, lastnike franšiz, sodelavce in zunanje eksperte. Treba jih je povprašati, kaj menijo o ideji, kakšni bodo po njihovem mnenju rezultati in kako bodo sprejeti v praksi. Pred dokončnim uresničenjem izdelka na trgu ga je treba preveriti v ustrezno sestavljenih ciljnih skupinah. Multimedijske izdelke praviloma damo v oceno ciljni publikli.

Pri ustvarjanju kritičnega okolja je treba biti zelo pazljiv, saj lahko negativno naravnani in žaljivi ocenjevalci z zaključki, ki jih pripravijo na podlagi neresničnih ali dvomljivih meritev in ocen, odvrnejo od dela ustvarjalne sodelavce.

Zato je zelo pomembno, da kritično okolje ne ocenjuje posameznika, ampak opravljeno delo, posameznik pa mora biti sposoben, da kritike ne vzame kot napad nase, ampak kot dobronamerno napotilo za nadaljnje delo. Neuspeh mora pomeniti nov izziv in priložnost za še večje angažiranje pri delu. V praksi na tem področju pogosto prihaja do težav, posebno na področju medijev in umetnosti, kjer so natančno znani avtorji in njihov prispevek k izdelku.

6.5. Usmeritev v iskanje novega z drznimi pristopi

Prave ustvarjalne skupine najlaže motiviramo z iskanjem novega, z drugačnimi, drznimi pristopi, saj pri takem delu praviloma naletimo na težave (pogosto tudi nepredvidljive), ki jih moramo premagati s pogumom in vztrajnostjo.

Ena od gonilnih sil takšne ekipe je, da se tudi sanje lahko uresničijo, če verjameš, si drzen in prepričaš druge, da ti sledijo. V tej fazi je treba spodbujati, zbirati in nagrajevati vse mogoče ideje, predloge in namige, jih braniti pred kritikami in razvrednotenjem, čeprav ne vidimo konkretne uporabnosti ali rezultatov. Uvesti je treba sistem spodbujanja (cheerleading vzdušje) in nagrajevanja aktivnega sodelovanja in način komuniciranja z vprašanji (kaj misliš, kje so po tvojem glavne težave, kako bi ti rešil ...) in ne z dejstvi (to je tako, prava rešitev je taka ...).

Glavna napaka in težava v tej fazi je ostati na mestu, sprejeti dejansko stanje in ovirati druge.

6.6. Spodbujanje zanimanja in želje po uspešnem rezultatu

Skupina bo lahko uspešno delovala samo, če bodo **člani sodelovali z veseljem, če jih bo tema zanimala in si bodo želeli uspešen rezultat**. Delovanje skupine mora biti organizirano tako, da spodbuja stalno zanimanje, opazovanje, iskanje, raziskovanje, argumentirano razpravljanje, pogovarjanje, iskanje mnenj in nasvetov »poglej, kaj sem odkril ali našel, kaj bi to lahko pomenilo « idr.

Zelo pomembno je, da spodbujamo ustvarjalno razmišljanje, da brez argumentov ne zavračamo nobenih idej, in tudi, da ne delamo prehitrih zaključkov.

Ker je značilno za delo v skupini, da je končni rezultat skupno delo, moramo vzpostaviti sistem zaupanja in sodelovanja – gre tudi za sistem zaščite in nagrajevanja idej – da bodo ljudje tvorno in polno sodelovali in ne bodo skrivali idej eden pred drugim ali si jih celo prisvajali.

Na tem področju je negativno, če:

- smo prestrašeni zaradi neznanih zadev;
- zanikamo strokovno korektne rešitve;
- smo nezaupljivi do kolegov in verjamemo le vase;
- prehajamo z ene zadeve na drugo in se nobeni ne posvetimo;
- ne razmišljamo, kako rezultate uporabiti v praksi;
- na razmišljamo, kakšne vplive ima lahko rezultat na ljudi in okolje.

6.7. Poznavanje celote in delov ter povezovanje v zgodbo

Osnova za delo skupine mora biti poznavanje celotne naloge in posameznih delov ter stalno primerjanje in preverjanje, kako sodijo posamezne ideje, predlogi, rešitve, izdelki ... v celotno zgodbo, ki pa se lahko zaradi dobrih predlogov tudi spreminja. Pozornost članov skupine je treba usmeriti iz podrobnosti tudi v celoto. Pri tem se spomnimo na pravilo o gozdu in drevesih ali na zoom in – zoom out v fotografiji.

Vsaka naloga (zgodba) se nanaša na izdelek, porabnike, je umeščena v določeno okolje in prostor. Vsi ti dejavniki imajo vpliv na nalogo, pa tudi rezultati naloge vplivajo na dejavnike.

Zato je treba stalno spremljati in analizirati medsebojne vplive ter iskati najboljše rešitve. Treba je razmišljati o ravnanju in posledicah in videti prihodnost po opravljeni nalogi.

Delo skupine mora v čim večji meri potekati v realnem okolju, kar je praviloma v nasprotju z željami članov, ki raje delajo v zaprtem, virtualnem, z računalniki in drugo tehnologijo, podprtim okoljem.

Učinkovitost dela povečamo z modeli, ki omogočajo simulacije različnih sprememb. Treba je primerjati različne modele, iskati njihove prednosti in slabosti za našo nalogo.

Primer: Pri umeščanju novih rubrik, oddaj, napovedovalcev ipd. v določen medij je treba analizirati ustreznost glede na vrsto medija, pričakovane odzive med naročniki, oglaševalci, ...

Najbolj pogoste napake v tej fazi dela so:

- ne videti celote in ne imeti ustreznih znanj;
- obsedenost s podrobnostmi;
- želja po zaprtih prostorih;
- avtoritativno vodenje in usmerjanje sodelavcev.

6.8. Hitro delovanje in odzivanje

Dinamični ljudje pogosto uporabljajo tehniko hitrega, neposrednega, neklasičnega dela, ko se dejavnosti opravijo hitro, ne čaka se na druge, težave in nasprotja ne predstavljajo pomembnih ovir. Odpravijo tudi vse moteče in nasprotujoče si dejavnike.

Pri tem delujejo avtonomno, naravno, spontano in svobodno ter rušijo razne norme in predsodke. Pogosto pri takem načinu dela sodelujejo radikalni posamezniki in skupnosti, za sodelujoče pa je značilna tudi posebna retorika.

Tak način dela je mogoče uporabiti pri večini tehnik, če sodelujejo ljudje, ki so sposobni in pripravljeni na tak način dela.

6.9. Čim hitrejši prenos idej v konkretne izdelke (rešitve)

Za delo ustvarjalnih skupin je zelo pomembno, da ideje čim prej uresničimo v konkretnih izdelkih, ki jih lahko preizkusimo v praksi. Ideje lahko vizualiziramo ali materializiramo, pri čemer nam pomagajo sodobne tehnologije, s katerimi izdelamo sheme, načrte, prototipe, zemljevide, fotomontaže, modele, animacije, simulacije, ankete ...). Skupinam omogočimo, da nekatere prototipe pripravljajo vzporedno, s čimer se povečata učinkovitost in alternativnost. Nastale izdelke lahko sproti popravljamo, dopolnjujemo ali tudi zavržemo. Na tak način dobimo vedno boljši rezultat, kot če bi naredili šele končni izdelek. Vedno pa to ni mogoče, v takih primerih se uporabljajo simulacije ipd.

V ocenjevanje prototipov in sodelovanje pri spremembah je treba čim prej vključiti čim več notranjih in zunanjih sodelavcev. Razprava je najcenejša oblika optimizacije in preprečevanja napak.

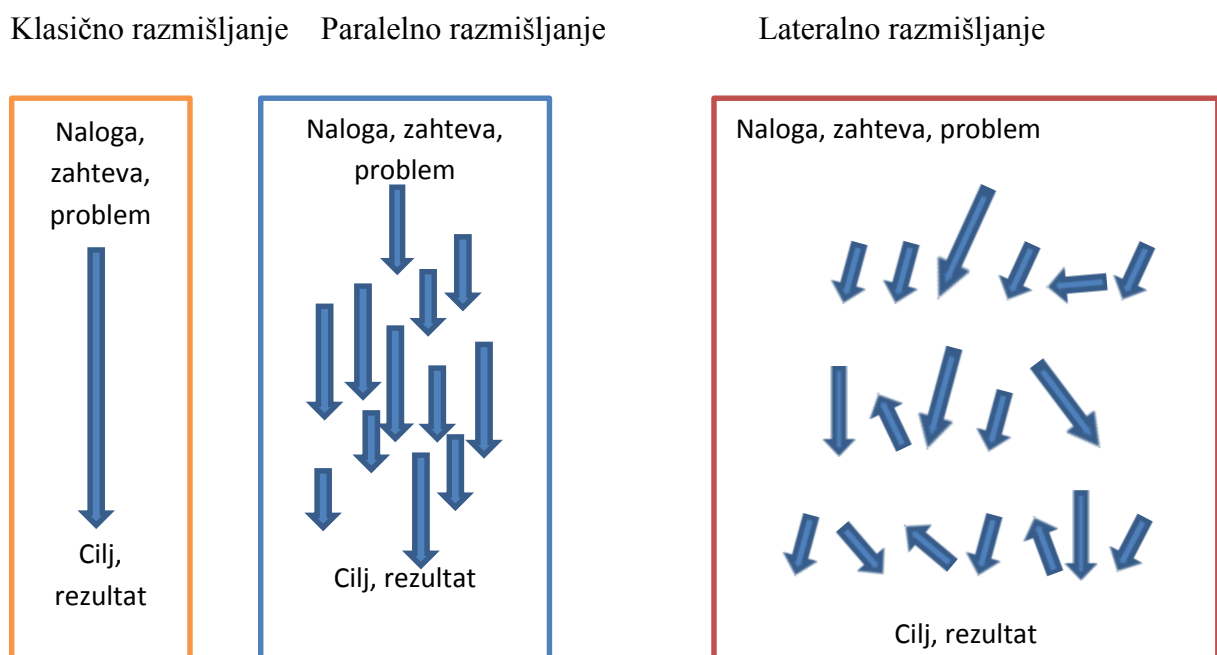
Zato je tudi pomembno, da čim več dela poteka v realnem okolju, na terenu, kjer je lažje oceniti potencialno uporabnost in vpliv rezultatov na določeno okolje.

7. Prehod iz klasičnega v bolj ustvarjalno razmišljanje

Za ustvarjalno mišljenje je značilno t. i. divergentno mišljenje, kjer razmišljujoči poskuša odkriti več izvernih rešitev. Odkrivanje znanih rešitev pomeni le poznavanje stanja in uporabe znane rešitve za določen namen v določenem okolju in času. Sopotnik divergentnega razmišljanja je konvergentno razmišljanje, ki zagotavlja preverjanje realnosti idej. Oba načina sta uveljavljena in povezana v sistemu paralelnega in lateralnega razmišljanja. Ustvarjalni ljudje so sposobni različnih načinov razmišljanja.

Prvi korak k bolj ustvarjalnemu razmišljanju in delu je sprememba načina razmišljanja, pri čemer moramo možgane iz zgolj vertikalnega načina razmišljanja pripraviti do paralelnega, oziroma še bolje, do lateralnega načina razmišljanja. Paralelnega načina razmišljanja se je mogoče lažje naučiti kot lateralnega, pri čemer se pri obeh uporablja več orodij in tehnik, ki so uporabne tudi v klasičnem načinu pridobivanja idej. Zato so v tem poglavju najprej predstavljene temeljne razlike med tremi osnovnimi vrstami razmišljanja in predstavljena ustrezna orodja in tehnike.

Shema 3: Primerjava med različnimi vrstami razmišljanja



Klasično, vertikalno razmišljanje

Možgani v osnovi niso usmerjeni v ustvarjalno delo, ampak vse informacije in novo predlagane rešitve poskušajo uvrstiti v obstoječe, preverjene modele in na ta način zagotoviti stabilno delovanje človeka. Delujejo predvsem tako, da informacije strukturirajo vertikalno, usmerjeno do določenega cilja in zavračajo stranpoti in njim neracionalne rešitve.

Zato so ljudje praviloma proti večini sprememb, tudi če so za njih zelo koristne, in včasih zaleže šele grožnja s smrtjo, pa še to se kmalu vrne v stare tirnice, ko je dogodek mimo (npr. rak – kajenje, dirkanje z motorjem – nesreča, debelost – pretirano uživanje hrane ...). Vse dejavnosti s tega področja so zaobsežene v konceptu lateralnega razmišljanja.

Za ustvarjalno razmišljanje je najbolj pomembno, da intenzivno uporabljamo (viharimo) možgane, zato je prva in osnova metoda za ustvarjalno razmišljanje **možgansko viharjenje** ali s tujko brainstorming. Pri nas se pogosto imenuje možganska nevihta. Utečeni (klasični) način razmišljanja moramo spremeniti, ga pogosto postaviti na glavo in se s tem prisiliti, da poiščemo nove, drugačne rešitve, ideje, izboljšave, pristope, načine dela, storitve, produkte, načine trženja in promocije. To je posebej težko za racionalne, analitično in organizatorsko razmišljujoče in delujoče ljudi, ki predvsem uporabljajo levo polovico možganov.

Prva navada ali razvada, ki se jo moramo pri ustvarjalnem delu čim prej znebiti, je, da večino predlogov zavrnemo, češ da so neizvedljivi, nevarni, da se ne izplača izvajati ipd. Izogniti se je treba navadi, da se takoj zapodimo proti končnemu cilju po ustaljenih poteh, in ob tem praviloma ne poznamo širšega konteksta, ne upoštevamo okoliščin in možnih posledic, predvsem pa pri delu v skupini branimo svoja stališča, namesto da bi v skupini razvijali in soustvarjali nove zadeve. Pomoč pri tem nam nudi način **paralelnega razmišljanja** z izvedbenimi tehnikami, ki se jo lahko nauči in uporablja vsakdo.

7.1. Paralelno (vzporedno) razmišljanje

Paralelno razmišljanje naj bi zagotavljalo ustvarjalno in sodelovalno razmišljanje in bilo obenem usmerjeno, sistematično in učinkovito. Od razmišljanja o vsem naenkrat preidemo na usmerjeno razmišljanje o posameznih vidikih in na specifičen način. Zato dobimo zelo natančen in realen pogled na predmet razmišljanja in so odločitve lažje in bolj racionalne.

Pri paralelnem razmišljanju se vsi udeleženci osredotočijo na raziskovanje in ne na argumentiranje ali iskanje novih idej, ker oba omenjena pristopa preveč zožujeta razmišljanje in ne omogočata maksimalnih rezultatov. Bistveno je, da o določenih zadevah razmišljamo ločeno, pri čemer vrstni red področij lahko po želji in potrebi spreminjamo. Posamezni razpravljavci razpravljajo o zadevah vzporedno, ločeno, se ne napadajo in ne vrednotijo idej drugih.

Pri paralelnem razmišljanju se največ uporablja metoda Šest klobukov (razvil jo je De Bono. <http://debono.si/sest-klobukov-razmisljanja-o-metodi>).

Šest klobukov simbolično predstavlja šest področij (Preglednica 9) in **vsakega od teh posebej** moramo za vsak primer temeljito proučiti in dobiti čim več dobrih podatkov, mnenj, ocen, izhodišč, idej.

V praksi pogosto velja zelo enostavno pravilo: če je le mogoče, delaj stvari, od katerih imaš korist in jih delaš z veseljem. Če oboje ne gre, moraš imeti od dela vsaj korist, lahko pa delaš stvari tudi z veseljem, samo potem moraš živeti od drugih zadev, razen če se iz hobija kmalu ne razvije posel, ali pa imaš koga, ki te podpira in je vesel, ker delaš nekaj z veseljem.

7.2. Lateralno razmišljanje

Bolj težavna, vendar nujna za večje dosežke je osvojitev **lateralnega načina razmišljanja**. Pri tem načinu je treba najprej opraviti določen – temeljit zasuk v lastni glavi in iskati nove rešitve. Rešitev je lahko več in vsaka je samo ena od mnogih.

Najlažje je razliko med klasičnim in lateralnim mišljenjem pojasniti z načinom dela inženirjev, ki so šolani in delujejo tako, da ne pride do problemov, ker so ciljno usmerjeni (konvergentno mišljenje) in temeljito premislijo in dodelajo izbrano rešitev, ki pa praviloma ni inovativna. Divergentno razmišljujoči in delujoči ljudje (največkrat humanisti, umetniki ipd.) pa iz enega problema naredijo veliko novih, in je predlagana rešitev spet pogojena z veliko novimi dilemami.

S stališča utečenega načina razmišljanja in delovanja gre pri lateralnem razmišljanju za način razmišljanja, s katerim iščemo rešitve za »nerešljive« probleme na neobičajen in »nelogičen« način, pri tem pa upoštevamo tisto, kar bi pri običajnem delu prezrli, ali nam ne bi prišlo niti na misel, da bi lahko uporabili pri tem primeru. Do rešitev se prihaja po ovinkih, občasno pa se tudi preverjajo z obstoječim modelom. Pri lateralnem razmišljanju ne sledimo logično nekemu cilju in ne poskušamo vsake rešitve takoj ovrednotiti s stališča programa, ki ga imamo v možganih. Preskakujemo »dejstva«, iščemo stranpoti in nelogične rešitve, se izogibamo predlaganim rešitvam ter vzorcem in iščemo možnosti, da jih zavrnemo, sprejemamo zunanje vplive, nismo obremenjeni s tem, da moramo priti do rešitve, če pa do njih pridemo, so praviloma dobre oziroma spet ponujajo razne možnosti.

Najti moramo način, da preprečimo, da bi naši možgani poiskali modele in vzorce rešitev iz preteklosti in predlagali spet iste ali podobne rešitve v novi situaciji. Omogočiti moramo nove logike, koncepte, povezave, rešitve. Ali kot pravijo ljudje – »normalen« človek se česa takega ne more spomniti !!

Za kakovostno lateralno razmišljanje mora biti človek v neke vrste meditativnem stanju, popolnoma svoboden in sproščen, v ustreznem okolju, vsaj začasno ločen od vsakodnevnih zahtev in problemov. Za doseganje takih stanj so na voljo različne tehnike sproščanja in meditacije, pogosto pa nekaterim pomagajo do takega stanja tudi razna bolj ali manj dovoljena pomagala, precej znana iz sveta umetnosti in zabave.

Takšen način dela in razmišljanja pa je treba v določenih fazah in na ustrezen način usmeriti in omejiti, saj sicer lahko pride do sanjarjenja, zablod, neprimernih in celo škodljivih rešitev.

Pri metodi lateralnega razmišljanja po De Bonu je določeno zaporedje dejavnosti in orodja, ki se uporabljajo za generiranje idej. Uporabljajo se tri orodja in iz njih izvedene štiri tehnike lateralnega razmišljanja, ki izhajajo iz zelenega klobuka (iskanje alternativ) po metodi 6 klobukov, ki spodbuja bolj učinkovito razmišljanje. Najbolj pomembna orodja so provociranje, postavljanje izzivov in povzemanje bistva.

Prvo orodje je oviranje in izzivanje, kar pomeni, da postavimo ovire, ki jih predstavljajo izziv in jih moramo premagati, ker se razmišljanje ustavi, ko se oceni, da je neki rezultat v redu oziroma pravilen. Zato se ukvarja s stvarmi, ki ne delujejo, so napačne, in ko se najdejo rešitve, se spet postavijo nove ovire in iščejo nove rešitve, in tako naprej.

Drugo orodje je povzemanje bistva iz neke uveljavljene, ustaljene dejavnosti, naloge, izdelka ipd., in iz tega iščemo nove možnosti.

Tretje orodje je provociranje, katerega namen je, da prekinemo klasično logično navezovanje in nadaljevanje misli. Misli prekinjamo z različnimi provokativnimi vprašanji, ponujamo razne rešitve, tudi nelogične in napačne, samo da spodbujamo razmišljanje in postavljamo nove izzive.

Faze tehnike lateralnega razmišljanja so:

- razmišljamo in predlagamo alternative na znano idejo ali na povzetek (bistvo) stvari ali problema;
- osredotočimo se na določeno idejo ali področje in v to usmerimo vso energijo;
- spodbijamo oziroma negiramo obstoječe in iščemo druge rešitve;
- povezava stanja z naključno izbrano temo, podatkom ipd. in razvoj nove ideje iz te povezave.

Pri načinih razmišljanja se omenjata tudi analitično in analogno mišljenje. Analitično mišljenje deluje na principu analize (razdelitve) tematike ali problema na sestavne dele in preučevanju dobljenih manjših enot. Analogno mišljenje pa temelji na iskanju podobnih primerov ali rešitev. Praviloma ustvarjalni ljudje obvladajo in smiselno uporabljajo vse vrste razmišljanj.

8. Metode, orodja in tehnike ustvarjalnosti (kreativnosti)

Na področju razvijanja kreativnosti in iskanja dobrih idej najdemo veliko različnih metod, orodij in tehnik, ki vsakomur omogočajo, da je lahko na določenem področju in z določenimi metodami in tehnikami dela ustvarjalen, in če so rezultati dela uporabni, lahko tudi uspešen. V takih primerih večinoma nastanejo inovativni izdelki ali storitve, ki jih trg sprejme. Za uspeh se šteje, če z različnimi načini za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja dobimo od vseh idej 5 % ustvarjalnih, novih in uporabnih. Redko kdaj pa uspe izdelati nekaj popolnoma novega, do sedaj neznanega.

Na splošno velja pravilo, da je v primeru, ko verjamete, da ste ustvarili nekaj unikatnega, revolucionarnega, je 99,99 % verjetnosti, da niste našli oziroma ugotovili, kdo je že naredil kaj takšnega ali podobnega, ali pa je zadeva popolnoma neuporabna. Če pa vam je to res uspelo, potem sodite med zelo ustvarjalne, morda celo genialne primerke človeške vrste.

Metode in tehnike so namenjene posameznikom, največkrat skupinam, nekatere pa so uporabne v obeh primerih.

Med najbolj znanimi tehnikami spodbujanja ustvarjalnega mišljenja za **posamično uporabo** so: analiza po korakih, možgansko viharjenje, imitacije, igranje vlog, lista atributov, lista preverjanja, morfološka analiza, nenavadne povezave, prisilne povezave, svobodne asociacije, določanje besed, smešna vprašanja, pomembna vprašanja, proceduralna vprašanja, razvoj scenarijev, razstavljanje stavkov in vprašanj na dele, spominske igre idr.

Pri **skupinskem** ustvarjalnem delu pa so najbolj znane tehnike: diskusija, 6 klobukov, magična trgovina, možgansko viharjenje, najbolj divja (nora) ideja, nominalna tehnika, razlagalno strukturno modeliranje, renatalizacija, zapisovanje idej in druge.

Tehnike ustvarjalnosti so poleg ustvarjanja (generiranja) novih idej namenjene tudi preverjanju, izbiranju, spreminjanju in izpopolnjevanju idej.

V prvo skupino metod in tehnik sodijo tiste, s pomočjo katerih izberemo področje, temo ali problem, na katerega se bomo kasneje osredotočili in iskali nove ideje. S temi metodami in tehnikami lahko tudi vrednotimo predlagane rešitve in izberemo najboljše. V določeni meri pa nam tudi omogočajo ustvarjalno delo. V drugi skupini so metode in tehnike, s katerimi predvsem ustvarjamo (generiramo) ideje.

Tehnike ustvarjalnosti delimo tudi na **celostne** in **analitične**. Celostne tehnike spodbujajo nastajanje celovitih, nerazčlenjenih idej, uporabljajo pa divergentno in lateralno mišljenje. Najprej postavimo kriterije ustreznosti, potem pa iščemo rešitve. Sem sodijo predvsem različne tehnike, povezane z možganskim viharjenjem.

Pri analitičnih tehnikah imamo najprej posamezne elemente ali sestavne dele, ki jih nato kombiniramo na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija je najbolj primerna. Te tehnike zahtevajo več znanja in razmišljanja in so manj ustvarjalne.

V nadaljnjem tekstu je opisanih več metod, orodij in tehnik, tudi s konkretnimi primeri iz multimedijske produkcije. Pri metodi gre za pot, način ali ravnanje, po katerih pridemo do cilja, pri tehniki pa za tehnično, operativno izvedbo.

Primer: Možgansko viharjenje je metoda, izvedemo pa jo lahko s pomočjo različnih tehnik (individualno, v skupini na različne načine – vodeni pogovor, pisanje, diskusija ...).

Več teksta je namenjenega delu v skupinah, ker ima posameznik razmeroma omejene možnosti za pridobivanje in uresničenje idej, saj so le izjemno redki posamezniki, ki imajo vse štiri tipe razmišljanja, večina pa je usmerjenih v dva tipa. Po prevladujočih tipih

razmišljanja lahko v glavnem uvrstimo ljudi med analitike, organizatorje, svetovalce in kreativce. Vsi ti pa lahko na svoj način prispevajo k nastanku in uresničenju idej.

Običajno postopke pridobivanja idej izpeljemo v treh fazah:

- izberemo, odpiramo in širimo polje idej;
- nabor nastalih idej ožimo;
- izberemo tiste ideje, ki so realne in najbolj optimalne za izvedbo, in jih poskušamo uresničiti.

Glede na omenjene faze imamo na področju ustvarjalnosti (kreativnosti) metode in tehnike za:

- opredelitev zahtev, potreb, problemov, področij, kjer iščemo nove ideje (temeljijo na analizi) in vrednotenju);
- nastajanje (generiranje) idej (temeljijo na divergentnih, ustvarjalnih procesih);
- izbor (selekcija) uresničljivih in koristnih idej (temeljijo na konvergentnih procesih);
- uresničenje (implementacija) idej v praksi.

Opisane so posamezne metode in tehnike s konkretnimi primeri, za nekaj tipičnih primerov pa so podani tudi predlogi, kako uporabiti različne kombinacije in vrstni red teh tehnik v različnih primerih. Običajno se pri iskanju novih idej, izdelkov in storitev najprej odpravimo na pregled tistega, kar je znano in na tržišču, pri čemer je splet odličen pripomoček. Vendar se na ta način lahko že v prvi fazi preveč usmerimo in omejimo, zato je vredno poskusiti zadeve razviti na podlagi lastne ustvarjalnosti.

Večina tehnik kreativnosti vsebuje poleg klasičnega načina razmišljanja vsaj določene elemente paralelnega in lateralnega razmišljanja. Način in uspešnost izvedbe ustvarjalnih sestankov pa sta zelo odvisna od vodij sestankov, njihovega poznavanja obeh bolj učinkovitih načinov ustvarjalnega razmišljanja in pripravljenosti vključevanja obeh v delo. Obstajajo pa tudi klasične tehnike kreativnosti, ki lahko vodijo do dobrih idej in imajo določeno podlago v že obstoječih izdelkih in storitvah.

8.1. Prva skupina metod in tehnik: za izbiro teme, področja, problema ali rešitev

8.1.1. Šest univerzalnih vprašanj

Metoda se uporablja v začetni fazi, ko se določajo teme, izzivi ali problemi za poglobljeno obravnavo. Najprej si moramo odgovoriti, zakaj bomo neko zadevo počeli in kaj naj bo rezultat, nato se lahko lotimo ustvarjalnega dela. Tehnika izvedbe temelji na odgovorih na šest vprašanj in razpravi o posameznem odgovoru oziroma iskanju najboljših odgovorov, če delamo v skupini. Pri tem uporabimo še druge tehnike, predvsem možgansko viharjenje.

Pet Ws in H (iz angleških Who, Why, What, Where, When, How)

Shema 4. Šest univerzalnih vprašanj

Kaj?	Tema	Zakaj?
Kdaj?	Izziv	Koliko?
Kje?	Problem	Kdo?

Pogosto se tudi zgodi, da se nam pojavijo vprašanja, iz katerih preidemo na temo, izziv ali problem.

Primer: Za nalogo dobimo, da moramo postaviti tematsko fotografsko razstavo. Vprašamo se: kakšen je namen, kaj bo tematika, kdaj in kje bo razstava, kdo bo sodeloval in koliko bo stalo ter kdo bo plačal.

8.1.2. 4 MAT

Metoda 4 MAT Povezuje opazovanje, razmišljanje, občutke in delo (Kaj, Zakaj, Kako, Kaj če?) je učinkovito orodje in metoda za načrtovanje procesov (sestanki, izobraževanje), posredovanje informacij, sredstvo za motivacije udeležencev, izpeljavo sestankov in učnega procesa in evalvacijo rezultatov dela.

8.1.3. Metoda DO IT (po kraticah angleških besed) (11)

Metoda DO IT (D-Define problem, O-Open mind and apply creative techniques, I-Identify best solution, T-Transform)

Natančno je treba ugotoviti in opredeliti temo ali problem, če gre za obsežno zadevo, jo razdelimo na manjše dele. (**D**efine Problem)

V procesu razmišljanja se uporabi različne kreativne tehnike ter pripravi čim več različnih možnih rešitev. (**O**pen Mind and **A**pply Creative Technique)

Izbere se najboljšo rešitev. (**I**dentify the Best Solution)

Rešitev se uspešno pretvori v prakso. (**T**ransform)

Primer: Naša naloga je organizacija narodno-zabavne prireditve na prostem. Opredelimo nalogo in pripravimo nekaj možnih rešitev – glede programa in lokacij. Izberemo najboljšo rešitev in jo izvedemo v praksi.

8.1.4. Metoda Simplex (The Simplex Solution Method) (16)

S to matematično metodo se iščejo najboljše rešitve, kadar imamo veliko možnost izbire in ko lahko posamezne parametre izrazimo v matematični obliki.

Metoda Simplex je nadaljevanje metode DO IT poteka v osmih korakih: 1. poišči problem (problem finding), 2. poišči podatke (fact finding), 3. definiraj problem (Problem definition), 4. poišči idejo (Idea finding), 5. izbiranje (Selection), 6. načrtovanje (Planning), 7. prodaj idejo (Sell idea), 8. Izvedba (Action)

Zato se v fazi nastajanja in razvijanja idej ne smemo obremenjevati z omejitvenimi elementi, ki jih vključimo šele v fazo, ko ocenjujemo izvedljivost ideje in koristnost projekta. Je pa zelo koristno, če imamo v mislih potencialne uporabnike in možna področja uporabe.

Pri takih projektih se je treba izogibati ljudem, ki so obsedeni s podrobnostmi in virtualnimi projekti in nočejo delati v realnih okoljih.

8.1.5. Lista atributov

Ta tehnika sodi med analitične metode. Temo ali problem razčlenimo na posamezne lastnosti in jih potem spreminjamo na vse mogoče načine, na koncu se oceni učinek sprememb na celoto. Uporablja se pri razvoju novih izdelkov.

Primer: Pripravljamo nov koncept radijske oddaje. Oddajo razčlenimo na sestavne dele (prispevki, vrsta glasbe, voditelji idr.) in vsak del posebej obravnavamo, spreminjamo in iščemo najboljše rešitve. Ocenimo učinek posameznih sprememb na celoto.

8.1.6. Med dvema ognjema

Tehnika med dvema ognjema je podobna igri z žogo s tem imenom. Uporablja se za odločitev med različnimi idejami oziroma rešitvami ali trditvami. Sodelujoči se razdelijo v dve ekipi po 8 do 16 oseb in vsaka ima svojega predstavnika. Predstavniki prve ekipe zagovarja eno trditev ali rešitev, medtem ko predstavniki druge ponujajo drugačne rešitve. Člani ene ali druge ekipe se lahko selijo v nasprotno ekipo, ko ocenijo, da ima boljše argumente, in rešitev ekipe, ki ima na koncu več članov, prevlada.

Primer: Pripravljamo novo TV oddajo in izbiramo voditeljski par. Organiziramo dve skupini sodelavcev in zunanjih strokovnjakov, od katerih ena zagovarja izbiro voditeljskega para A, druga pa izbiro para B. Vodje obeh skupin zagovarjata svojo izbiro, člani skupin pa se na podlagi argumentov med diskusijo odločajo in prestopajo v ustrezno skupino. Mnenje skupine, ki ima na koncu več članov, odloči.

8.1.7. Za in proti (pro in kontra)

Pri tej tehniki poteka razgovor ali dialog, pri čemer prvi sogovornik predstavi temo ali problem, drugi pa mu nasprotuje in navede čim več proti argumentov. Na koncu vse argumente proučita in predlagata najboljšo skupno rešitev ali pokažeta na dileme, ki jih je še treba rešiti. Če se pri taki diskusiji ali dialogu vlogi sogovornikov zamenjata (vsak sedaj brani tezo in stališče drugega), govorimo o tehniki **renatalizacije**.

Primer: Oseba A zagovarja stališče, da je za sodelovanje v oglasnem filmu najbolj primerna psička Hajdi, drugi, da bi bil bolj primeren buldog Bif. Predloga tudi argumentirata, na koncu analizirata vse predloge in izbereta najboljšo skupno rešitev.

8.1.8. Metoda Delfi

Osnovni namen te metode je, da poskušamo s pomočjo strokovnjakov ugotoviti, kakšen bo trend na določenem področju, ali kakšna naj bi bila perspektiva določenega izdelka ipd. Strokovnjakom se pošlje vprašalnik, in ko se dobi in analizira odgovore, se pripravi nov vprašalnik. Vprašanj je lahko do 30, anketa pa se izvede v treh krogih. Velika težava je pridobiti za sodelovanje ustrezne strokovnjake.

Primer: Zanima nas, kakšna je perspektiva slovenskega podjetja, ki bi se ukvarjalo z izdelavo 3D celovečernih filmov. K sodelovanju povabimo strokovnjake iz Slovenije, iz tujine pa tiste, ki poznajo globalno stanje, pa tudi perspektive lokalnih okolij. Pripravimo vprašalnik. Ko dobimo odgovore, jih analiziramo, če je treba, na podlagi rezultatov pripravimo nova vprašanja.

8.2. Druga skupina metod in tehnik: za ustvarjanje novih idej, rešitev

8.2.1. Ideje, ki se porodijo posameznikom

Pri idejah, ki se porodijo posamezniku (med delom, na sprehodu, v sanjah ...), je najbolj pomembno, da jih čim prej zapiše in kasneje tiste najboljše (subjektivno mnenje) razvije do predloga in shrani.

Čeprav »velike« ideje, pridobljene na ta način, uvrščajo med ideje, nastale po božanskem navdihu, gre praviloma za ideje, ki so nastale kot posledica znanja in dela na konkretnih dejavnostih, le da največkrat nastanejo izven delovnega časa in prostora, v pogojih, ki omogočajo in spodbujajo ustvarjalne procese.

Primer: Med sprehodom se porodi ideja. Takoj se ustavimo in jo zapišemo (zvezek, notes, pametni telefon ...), ali komu sporočimo (telefon, el. pošta).

8.2.2. Iskanje idej v okolju, po medijih ...

Največkrat se odpravimo iskat ideje v okolje, po medijih, skratka, pregledamo, kaj že obstaja, oziroma česa ni. Na ta način lahko dobimo pregled stanja in tudi določene ideje in usmeritve.

Na to področje štejemo obiske razstav, sejmov, spremljanje TV in radijskih postaj, pregled revij, časopisov, katalogov, patentnih baz, spleta, posebej še strani, ki ponujajo razne ideje, ipd.).

Izredno pomembno je pogovarjanje s kupci, ki imajo pogosto največ želja, pripomb in pohval. Veliko idej in informacij dobimo tudi od zaposlenih, če jih znamo vključiti v ustvarjalne procese. Zelo razširjeno in učinkovito je iskanje podatkov pri konkurenci, pri čemer nekateri načini pridobivanja podatkov sodijo na področje industrijskega vohunjenja in so lahko zakonsko sporni.

Pri najbolj osnovnem iskanju se išče izdelke ali storitve na določenem področju in poskuša po metodi (Osborne ali Camper) najbolj primerne ustrezno prilagoditi. Z uporabo spleta se je tak način dela zelo poenostavil.

Zelo koristen je tudi obisk spletnih strani, ki se ukvarjajo z ustvarjalnostjo in ponujajo različne predloge in rešitve, kot npr. <http://www.entrepreneur.com/businessideas/index.html>, <http://www.entrepreneur.com/businessideas/industry/19.html>

To tehniko pogosto uporabljajo ljudje, ki se odpravljajo v svet podjetništva in nimajo lastnih idej in potem po navadi kopirajo tisto, kar jim je najbolj všeč, oziroma se jim zdi, da bi znali narediti sami. Pri tem kmalu ugotovijo težavo, da podobno delajo tudi drugi in da zgolj s kopiranjem obstoječih zadev ne bodo uspeli na trgu, ker je trg s tem že nasičen. Pojavijo pa se tudi težave glede kraje idej ali celo blagovnih znamk in kršenja patentne zakonodaje.

S pojavom družbenih omrežij je postalo zelo razširjeno iskanje tem in področij za razvoj idej s poizvedbami na spletu, ko z različnimi orodji merijo informacijske potrebe ali želje posameznikov in ciljnih skupin in na ta način najdejo potrebe in posledično ideje in rešitve za različne izdelke ali storitve. Tovrstne raziskave so zelo kompleksne in zahtevajo tudi veliko intuitivnih metod (možgansko viharjenje, miselno vzorčenje, primerjalna matrika z utežmi) in vizualizacijskih tehnik. Na podlagi teh rezultatov se lahko usmeri ustvarjalce na področja, kjer je pomanjkanje izdelkov ali storitev, oziroma se ocenijo uporabnost in potrebe trga za inovativne izdelke in storitve.

Primer: Želimo narediti spletno stran za prodajo hrane za vegane. Pogledamo slovenske in tuje spletne strani podjetij, ki se s tem ukvarjajo, širše pa tudi strani, ki se ukvarjajo s prodajo prehrane. Po metodi analogije ali Scamper metodi poskušamo narediti drugačno (boljšo?), našim razmeram bolj primerno stran, kot so že na spletu.

Primer: Radi bi pričeli izdelovati nov inovativen izdelek. Pogledamo v bazo ponudb raznih idej <http://www.entrepreneur.com/businessideas/index.html> in si izberemo določen izdelek, ali pa dobimo idejo, kako bi lahko nekaj naredili sami.

Primer: Smo nadarjeni za pisanje in nimamo ideje, kje talent unovčiti. Pogledamo, kakšne so poslovne priložnosti za nas. Ogledamo si spletno stran <http://www.entrepreneur.com/businessideas/industry/19.html> ali podobne strani.

8.2.3. Analogija (podobnosti, sorodnosti)

Po tej metodi iščemo s tehnikami asociacij besede, pojme, rešitve, izdelke, storitve, ki so si po nekaterih zadevah podobni. Pomagamo si z različnimi pomagali, kot so teksti, slike, animacije, filmi, zvočni učinki, vonjave, izdelki, osebe, oblačila ... Nekateri ljudje imajo razvito analogno mišljenje, ki omogoča večjo ustvarjalnost kot analitično mišljenje.

Najbolj enostavno je **prosto asociiranje**, možgansko viharjenje, kjer poskušamo najti podobnosti, sorodnosti in povezave z intenzivnim razmišljanjem.

V skupini poteka delo tako, da najprej opredelimo temo, nalogo ali problem, nato najdemo podobno zadevo in pričnemo z ustvarjalnim razmišljanjem. Zelo pomembne so t. i. oddaljene analogije, ki na prvi pogled nimajo nobene povezave, kasneje pa se lahko najdejo zelo ustvarjalne rešitve.

Pomagamo si lahko s **tehniko ključnih besed**, s katerimi omejimo področje razmišljanja in si postavljamo vprašanja: kaj je bistvo, s katerimi besedami se ta še povezuje, kaj lahko z njo izrazimo ipd.

Primer: Predlagati moramo kreativno oglasno animacijo za naročnika, ki prodaja športna oblačila. Pogledamo animacije konkurence, ki prodaja vse vrste oblačil in obutve, in tiste, ki se sicer ne ukvarjajo z oblačili, bi pa pri njih utegnili najti kakšno idejo – npr. avtomobilske pnevmatike, prevleke za postelje, zavese, aranžiranje daril ipd.

8.2.3.1. Zanimiva metoda je **bionika**, kjer se uporablja povezave med biološkimi in umetnimi sistemi. Na primerih iz narave se poskuša ustvariti umetne sisteme. Najbolj znan je primer neuspešnega načrtovanja letala po vzorcu plahutajočih kril ptic. V sodobnem svetu, ki se usmerja v trajnostni razvoj, je vedno več približevanja naravi in bionika postaja ena od najbolj pomembnih metod. Tehnično zahtevna izvedba običajno poteka z analizo izbranih bioloških sistemov, prevedbo v matematične povezave in modele ter prevedbo v umetne sisteme (Primer: Načrtovanje morskih plovil na podlagi spremljanja plavanja delfinov). Pri enostavnejši tehniki pa opazujemo naravo in poskušamo nekatere elemente prenesti v izdelke (Primer: Izdelava piškotov v obliki listov javorja).

8.2.3.2. Igre z besedami

Ta tehnika temelji na besednih asociacijah in je splošno znana pri enostavnih in zabavnih igrah, ko se besede dopolnjuje, povezuje in obrača.

Primer: delo, nedelo, sodelovanje, krdelo,

8.2.3.2. Prisilne povezave

Pri tej tehniki izberemo besede oziroma pojme, kjer ne vidimo nobene povezave, in jih poskušamo povezati. Povezujemo lahko tudi besede in nalogo ali problem. Pri tej tehniki so asociacije lahko neposredne ali posredne.

Primer: Poskušamo povezati besedi fotoaparati in žlica. Možnosti je več in vsaka lahko rodi še nove ideje in se širi na druga področja. (Fotografija žlice, fotografska razstava žlic, fotoaparati na žlico, bliskavica v obliki žlice, piknik fotografov ...)

Za vajo po navadi izberemo naključne besede, za konkretno delo pa določene besede, ki so v našem sistemu, in druge naključno. Če npr. želimo narediti dokumentarni film, pa nimamo ideje o temi, izbiramo besede z žrebanjem iz večjega izbora.

Primer: Iz velikega izbora besed tem smo izžrebali besedo karta. In na to temo bomo naredili dokumentarni film (imam veliko možnosti: o kartah, o zgodovini kart, o najbolj znanih kvartopircih, o znamenitih gostilnah, kjer so nekoč igrali znani umetniki, o igranju kart in zasvojenosti ipd.)

8.2.3.4. Postavljanje vprašanj

Med pomembne elemente ustvarjalnega procesa sodijo različna vprašanja. Najbolj je znanih šest novinarskih vprašanj, ki v veliki meri zaobsežejo vse elemente zgodbe, obenem spodbudijo razmišljanje, še posebej v povezavi z odgovori. Zelo so priljubljena tudi zgodovinska vprašanja, ker povezujejo sedanost z zgodovino in zahtevajo razumevanje bistva, razvoja (evolucije) in klasičnih oblik in uporab.

8.2.3.5.1. Novinarska vprašanja

Temeljna novinarska vprašanja so kdo, kaj, kdaj, kje, zakaj in kako.

Pri posameznem glavnem vprašanju imamo veliko možnosti, za nadaljnja vprašanja. V nadaljnjem tekstu je več primerov vprašanj v posameznem sklopu:

Kdo?

Kdo je bil, je imel še pomočnika, kdo je sodeloval, kdo je bil poškodovan, kdo je kriv, kdo bo imel od zadeve korist, kdo je bil izključen, kdo ni želel sodelovati, kdo bo plačnik, kdo kaj zahteva, kdo bo odgovorna oseba, kdo je najbolj vpliven, kdo bo glavni igralec, kdo bo pripravljaval animacije, kdo bo napisal scenarij, kateri bodo sodelavci v projektnem timu, kdo bo testiral, kdo bo glavni odločevalec, kdo bo poročal z vojnega področja, kdo bo član komisije, kdo bo naredil podvodne fotografije.

Kaj?

Kaj je to, kaj se je zgodilo, kaj je šlo narobe, kaj je povzročilo nesrečo, kaj ni v redu, kaj je čudno pri primeru, kaj se bo zgodilo, če bo prišlo do nečesa, kaj lahko povzroči zamuda oddaje scenarija, kaj bo, če glavni igralec zboli, kaj mora biti na razpolago za prehrano, kaj, če nekaj ne bo narejeno, kaj bomo storili, če gledalci ne bodo sprejeli žalostnega konca filma, kaj, če ne bo zanimanja za ogled razstave ...

Kdaj?

Kdaj se je zgodilo, ali je ekipa prišla prepozno ali bo ob treh dovolj zgodaj, kdaj je zadnji čas za oddajo DVD, scenarij bo oddan do polnoči, na terenu boste prvi teden marca, kdaj pride glasbena skupina, kdaj bo pripravljeno ozvočenje ...

Kje?

Kje natančno se je to zgodilo, kje so bili pomočniki, je mogoče še kje kakšna lokacija, kje se lahko zadržuje, kje je mogoče postaviti sceno, kje je zagotovljena varnost, kje so problemi z vodo ...

Zakaj?

Zakaj se je to zgodilo, zakaj ni nihče preprečil, zakaj niso takoj poklicali, zakaj ni nihče vprašal, zakaj tonski mojster zamuja, zakaj ne deluje povezava, zakaj so izbrali ta način, zakaj se uporablja zastarela oprema, zakaj ni bil opravljen tehnični pregled, zakaj ste izbrali tega igralca in ne onega, zakaj ima film žalosten konec ...

Kako?

Kako se je moglo zgoditi, kakšni so bili ukrepi, kako boste rešili situacijo, kako se boste znašli v novem položaju, kako boste razložili, kaj je treba narediti, kako se bo zadeva razvijala v prihodnje, kako nam lahko opišete stanje in predvidene ukrepe, kako lahko izboljšate revijo, kako boste dobili podvodne fotografije ...

8.2.3.5.2. Zgodovinska vprašanja

Tovrstna vprašanja so pomembna, če želimo dobiti idejo, kako nekaj izboljšati po razvojni (evolucijski) poti, in se iz raznih faz vračamo na začetek, k izvoru ideje, k nastanku izdelka, in potem poskušamo iskati nove ideje ali rešitve.

Vprašamo se po bistvu

Kaj je bistveno, za kakšen koncept gre, iz česa je narejen, kaj je njegov sestavni del, v kakšni obliki se pojavlja, kaj je njegov namen, po čem se razlikuje, kaj je pri tem nenavadno, kaj je povezano z ..., v katerih oblikah, odtenkih ... se pojavlja, kaj je njegovo nasprotje itd.

Vprašamo se po izvoru

Od kod prihaja, od kod ideja za njegovo izdelavo, kako je bil zasnovan, kako je bil narejen, ali je v taki obliki sedaj še smiseln, ali še obstaja razlog za njegov obstoj ali uporabo, zakaj oziroma zakaj ne, kaj se lahko spremeni, odpravi, spodbudi ...

Vprašamo se po namenu

Kakšen je njegov namen, kaj počne, kako deluje, je njegov namen uresničen, je boljši kot njegov predhodnik, kakšni so rezultati, kam nas vodijo, kakšen je kratkoročen in dolgoročen učinek, ali so lahko kakšne posledice – tudi sedaj še neznane, ali še uresničuje prvotni namen, ali se lahko uporabi za kaj drugega ...

Vprašamo se po pomenu

Kakšen je njegov pomen za posamezno področje, dejavnost, človeka, okolje, živali, varnost, razvoj človeštva, razvoj kraja, osebni razvoj ..., ali je ključen za določeno dejavnost ali področje, je potreben, zaželen, kaj se bo zgodilo, če odide ...

Vprašamo se po sprejemljivosti

Kaj mislite o tem, kaj predpostavljate, kaj drugi mislijo o tem, ali ste soglasni, ali je po mnenju drugih dobro, slabo, škodljivo, nevarno, ali lahko pojasnite dileme in razrešite nasprotovanja, ali je mogoče zadevo spremeniti, izboljšati ali odpraviti ...

8.2.4. Osbornova metoda (13)

Osborn je pripravil tabelo oziroma seznam, kaj in kako je mogoče obstoječe spremeniti in dobiti nov izdelek. Na ta način dobimo izboljšane izdelke, ki so že tržno uveljavljeni, in se izognemo težavam zaradi kopiranja.

Na osnovi njegove metode so razvili številne prilagojene metode, ki uporabljajo samo nekatere elemente. Osborne je predlagal naslednje možnosti:

- uporaba obstoječega za drug namen
- v drugi situaciji
- na drugem kraju
- prilagoditev
- sprememba; povečanje
- pomanjšanje
- podvojitve
- zamenjava
- obrnitev
- kombiniranje
- mešanje

Tehnično se metoda izpelje s pomočjo tabel, v katere zapisujemo ustrezne spremembe in razlike.

8.2.4.1. Metoda SCAMPER (po kraticah angleških besed), s katero lahko iz obstoječega izdelka naredimo novega, temelji na Osborn metodi.

- Zamenjava sestavnih delov, materialov, kadrov idr. (Substitute)
- Kombiniranje, mešanje, povezovanje, vključevanje idr. (Combine)
- Prilagoditi, spremeniti namen (Adapt)
- Spremeniti, povečati, zmanjšati (Modify)
- Uporabiti za drug namen (Put to another use)
- Odstraniti, poenostaviti (Eliminate)

- Obrniti, zamenjati položaj (Reverse)

Primer: Na sejnih, v trgovinah, ob delu v vsakdanjem življenju opazujte in v mislih kombinirajte (sestavljajte, dodajajte, povežite ...) različne izdelke v nove, lahko tudi za drugačno uporabo ali namembnost.

Primer: Sprehodite se med policami trgovine z izdelki in opremo in kombinirajte po dva ali več različnih proizvodov v enega. Verjetno bo večina novonastalih izdelkov neuporabna, a morda vam bo kakšen tudi uspel. Npr. poskušajte narediti nov izdelek iz pasje ovratnice, iz računalniške tablice.

Primer: Pri vsakodnevnih opravilih opazujte, kaj ni v redu, kaj manjka, in razmišljajte, kako bi naredili drugače, kako bi neko rešitev uporabili v drugem primeru. Nekaj želite plačati, pa nimate niti denarja niti kartice niti telefona. Kakšna bi lahko bila rešitev?

Primeri različnih možnosti po metodi Scamper

Primere so zapisali študenti in niso bili korigirani, ker želimo prikazati originalne predloge.

Preglednica 3: Spremeniti, povečati, zmanjšati (Modify)

Prvi izdelek malo spremenimo (povečamo, pomanjšamo, odebelimo, povečamo vrednost) in dobimo nov izdelek

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Plakat	Povečava	Jumbo plakat
Plakat	Pomanjšava	Razglednica
Časopis	Sprememba medija	Spletni časopis
TV reportaža	Izvozimo samo zvok	Radijska reportaža
Knjiga pravljic	Razdelimo na več enot	Zbirka knjižic
Knjiga pravljic	Dodamo CD	Multimedijski komplet pravljic
Enodnevni glasbeni festival	Podaljšanje termina	Tridnevni festival
Velik stenski koledar z 12 fotografijami	Format	Manjši format z 12 listi
Celovečerni film	Sprememba medija in razdelitev vsebine	TV nadaljevanka
Časopis veliki format	Sprememba formata	Časopis manjši format
Logotip	Sprememba barve	Nov logotip
Skladba 1	Spremenjen aranžma, besedilo, ritem	Skladba 2
2D animacija	Izrezan segment animacije	Baner
Daljši oglas (45 sekund)	Sprememba dolžine, izrez dela oglasa	Krajši oglas (10 sekund)
TV oddaja v naravi	Posneto z ozadjem	TV oddaja v studiu
Osebni računalnik	Sprememba velikosti	Tablični računalnik
Glasbena skupina	Poveča se število članov	Glasbena skupina z večjim potencialom
Embalaža	Spremeni se material	Eko embalaža
Velika kamera	Miniatrizacija	Mini kamera
Kamera na filmski trak	Zamenjava tehnologije	Digitalna kamera
Klasični fotoaparati	Zamenjava tehnologije	Digitalni fotoaparati
Videospot	Snemanje v novi tehnologiji in na novi sceni	Sodoben video spot
Veliki atlas s cestnimi zemljevidi	Zamenjava tehnologije	Gps navigacija
Veliki notesnik	Miniatrizacija	Mali notesnik
Gostje v Odmevih	Sprememba v času oddaje	Okrogla miza
Analogni stacionarni telefon	Sprememba tehnologije	Digitalni prenosni telefon
Roman	Skrajšava	Povest
2D risanka	Sprememba tehnologije	3D risanka
TV igra	Izvozimo samo zvok	Radijska igra
Barvni film	Odvzamemo barve	ČB film
Risbice	Dodamo besedilo	Strip
Časopis manjši format	Sprememba formata	Časopis večji format
Iphone 5	Sprememba zaklepanja	Iphone 5s
3D animacija	Sprememba gibanja, print screen	Slika
Duet	Ekipa se poveča za enega člana	Trio
Mali blokec	Povečava	Veliki blok
Risanka s podnapisi	Dodajanje glasov	Sinhronizirana risanka

Nadaljevanka na Youtubu (Peter 13)	Vključevanje interaktivnosti	Interaktivna ter multimedijska nadaljevanka (Peter 13)
Predstavitve izdelka	Vključevanje Power pointa	Slide show predstavitev
Pevski talenti	Vključitev plesnih in drugih talentov	Talenti
Časopis	Dodamo CD s filmom	Multimedijski časopis
3-dnevni sejem	Skrajšanje	1-dnevni sejem
6-minutna pesem	Skrajšanje, spremenjeni aranžma	2-minutna pesem
Font	Spreminjanje oblike črk	Nov font
Mini-serija	Podaljšanje materiala	Serija
Kratka 3d animacija	Povečanje materiala	Animiran film
Igranje na instrument	Tehnološki napredek	Aplikacija za instrument
Predavanja	Dostop do interneta	Predavanja na daljavo
Zemljevid (karta)	Digitalizacija	Navigacija
Moški oktet	Dodane ženske pevke	Mešani pevski zbor
Računalniška igrice za osebni računalnik	Dodana možnost igranje igrice preko svetovnega spleta	Spletna igrice
Zgoščanka s pop glasbo	Namesto zvočnih posnetkov na nosilec materiala naložimo videospote istih glasbenikov	DVD s pop glasbo
Muzejska zbirka z modo 20. stoletja na slovenskem	Spremenimo statično postavitev in statistično oblačilo v rekonstrukciji predstavljenih oblačil	Dinamična predstavitev zbirke – »Živi muzej«
Roman	Posnetek prebranega besedila romana	Zvočni roman
Videospot	Snemanje v novi tehnologiji in na novi sceni	Sodoben video spot
CD plošča	Povečamo vsebino	DVD plošča
DVD plošča	Povečamo vsebino	Blu-Ray plošča
USB ključ 8 GB	Povečamo velikost pomnilnika	USB ključ 16 ali 32 MB
Plazma televizor	Zamenjava tehnologije	LED tanek Ambi-Light 3D televizor
Radijske novice ob uri	Skrajšamo tekst novic	Kratke par sekundne novice
Šolska redovalnica	Sprememba medija	E-redovalnica
Šolski dnevnik	Sprememba medija	E-dnevnik
Celovečerni film	Razdelimo na tri enote	Trilogija
Film	Odpeto besedilo	Filmski muzikal
Sodoben videospot	Sprememba matrice	Videospot s starinskim izgledom
TV nadaljevanka	Sprememba medija in skrajšanje vsebine	Celovečerni film
Dokumentarni film	Dodatek vsebine in igralcev	Celovečerni film po resničnih dogodkih
Revija za moške	Dodatek in sprememba vsebine	Revija za starejše moške
Pesem mp3	Dodatek videoposnetka	Videospot
Knjiga (roman)	Sprememba medija in skrajšanje vsebine	Celovečerni film
Osebni računalnik	Manjše ohišje, odvzem nekaterih komponent	Barebone računalnik
Osebni računalnik	Dodamo RAID trde diske	Delovna postaja – strežnik
Osebni računalnik	Pomanjšamo, dodamo GSM oddajnik/sprejemnik	Pametni mobilni telefon (Smartphone)
Krokodil	Pomanjšava	Martinček
VGA vmesnik (analogno)	Zamenjava tehnologije	HDMI vmesnik (digitalno)
Roman	Skrajšamo dolžino in vsebino	Novela
Slikanica	Odstranimo slike	Knjiga brez slik
Portret, fotografija	Pomanjšamo	Slika za osebni dokument
Oddaja v živo	Spremenimo čas oddajanja	Ponovitev oddaje ali posnetek oddaje
Film o plesu	Spremenimo/razširimo scenarij Dodamo vsebino o glasbi v scenarij	Film o plesu in glasbi
Posneta izjava	Dodati več izjav in teksta	Reportaža
Vox popoli s 5 odgovori	Dodati 5 anketirancev	Vox popoli s 10 odgovori
Črnobeli strip	Dodati barve	Barvni strip
Sinhroniziran film	Odstraniti stezo s sinhronizacijo	Film z original zvokom
Notno črtovje	Dodati note	Skladba, notni zapis

Preglednica 4: Kombiniranje, mešanje, povezovanje, vključevanje idr. (Combine)

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Knjiga	Priprava za splet	Knjiga na spletu
Gledališče, glasba, show	Povezovanje v skupen koncept	Musical
Film	Vključevanje fotografij	Dokumentarni film
Film	Glasba komponirana za film	Filmska glasba
Revija	V revijo dodamo razne izdelke	Revija z reklamnimi izdelki
Spletna stran	Dodan video	Spletna stran z videom
Spletna stran	Dodani interaktivni elementi	Interaktivna spletna stran
Klasični učbenik	Dodan CD z vajami	Multimedijski učbenik

Ateljejska fotografija 1	Dodatne osvetlitve, vključevanje svetlobnih učinkov	Ateljejska fotografija 1
Klasičen način poučevanja	Uporaba e-platfome (npr. moodle)	Kombiniran način poučevanja (Blended)
Kombiniran način študija	Prehod sistema v celoti na e- način	Študij na daljavo
TV oddaja z enim voditeljem	Vključi se še voditeljica	TV oddaja z voditeljskim parom
Glasbena skupina	Zamenja se pevec z bolj znanim pevcem	Bolj popularna glasbena skupina
Instrumentalna glasba	Dodajanje vokala	Glasba z vokalom
Klasični film	Dodajanje učinkov	Sodobnejši film
Ples	Dodajanje umetniških elementov	Izrazni ples
Otroška slikanica	Dodajanje elementov	Slikanica z dodanimi papirnatimi igračkami
Otroška izobraževalna oddaja	Kombiniranje z igralnimi elementi	Dodajanje lutk v procesu razlag snovi za otroke- Radovedni Taček
Lutkovna predstava	Dodajanje plesnih form	Lutkovna predstava z plesom za otroške gledalce
Oddaja	Vključevanje resničnostnih prizorov	Resničnostna oddaja
Klasična glasba	Dodajanje učinkov	Sodobnejša glasba
Revija	Vključevanje člankov o modi	Revija o modi
Ženska revija	Dodamo teme za moške	Žensko-moška revija
Opera	Vključimo balet	Opereta
Glasba	Dodamo video	Glasbeni videospot
Cd	Dodamo glasbo	Glasbeni cd
Glasba	Dodamo ples	Plesna točka
Knjiga	Dodamo slike	Slikanica
Soul glasba	Dodamo electric blues in gospel	Nastane r&b vrst glasbe
Risanka s podnapisi	Dodajanje glasov	Sinhronizirana risanka
Nadaljevanka na Youtubeu (Peter 13)	Vključevanje interaktivnosti	Interaktivna ter multimedijska nadaljevanka (Peter 13)
Predstavitve izdelka	Vključevanje Power pointa	Slide show predstavitev
Pevski talenti	Vključitev plesnih in drugih talentov	Talenti
Časopis	Dodamo CD s filmom	Multimedijski časopis
Knjiga	Dodajanje avdio	Avdio knjiga
Zborska glasba	Dodajanje instrumentov	Instrumentalno-vokalna glasba
Pesem	Dodajanje videa	Video spot
Video	Dodajanje pesmi	Video spot
Video prenos tekme	S komentatorjem	Komentiran prenos tekme
Fotografija	Program za obdelovanje	Umetniška fotografija
Glasba v živo	Naprave za predvajanje	»Playback«
Monokomedija	Več igralcev	Komedija
Opera	Dodano govorjeno besedilo	Opereta
Avto	Razširjena bivanjska površina	Avtodom
Klasična skladba	Združitev z novimi glasbenimi zvrstmi	Sodobna skladba
Spletni iskalnik za spletne strani	Dodajanje iskanja objavljenih fotografij in zemljevida za iskani naslov	Iskalnik za spletne strani, fotografije in zemljevide
Mobilni telefon	Dodan program za prepoznavanje predvajanje glasbe	Mobilni telefon s programom za prepoznavanje glasbe
Solistični plesni nastop	Dodan pesalec / plesalka	Plesni nastop para
Črno beli film	Naknadno pobarvani prizori v filmi	Barvni film
Pop pesem	Naredi se remix	Dance house pesem
Revija o materinstvu	Združi se z revijo o družinskem življenju	Večji splošni ženski magazin
Televizijska oddaja brez publike	Dodajo se gledalci v studiu	Oddaja s publiko in direktnim odzivom
Aplikacija Gmail za pametne telefone	Prevede se v slovenski jezik	Aplikacija Gmail za pametne telefone v slovenščini
Pevec	Dodajanje instrumentalistov	Glasbena skupina
Revija	Dodajanje strokovnih člankov	Strokovna revija
Glasbeni CD	Dodajanje zapisa not, akordov	Poučni glasbeni CD
Gledališče	Dodajanje pesalcev	Igralsko plesna produkcija
Film	Dodajanje plesnih gibov	Plesni film
Revija za ženske	Priprava za splet	Spletna revija za ženske
Celovečerni film	Odstranitev zvoka in prilagoditev filma temu	Nemi film
Informativna oddaja z oglasi	Odstranitev oglasov	Informativna oddaja brez oglasov
Reklamni plakat	Dodatek reflektorjev	Reklamni plakat z reflektorji
Dobrodelna oddaja	Vključitev znanih oseb	Dobrodelna oddaja z znanimi osebami
Besedilo	Dodamo sliko in zvok	Multimedijski izdelek/vsebina
Fotografije	Povežemo v zaporedje gibljivih sličic (lahko dodamo še zvok)	Film
Otroška povest	Dodamo risbe	Slikanica za otroke
Velika skupina glasbenikov	Vključi se dirigent	Orkester
Omarica na kolesih z vitrino	Dodamo izmenjevalnik plošč in avtomat za kovance	Jukebox
Nemi film	Dodajanje zvoka	Film z zvoki

Fotografija	Dodajanje novih fotografij	Zbirka fotografij
Knjiga	Dodamo podpis avtorja	Knjiga s podpisom avtorja
Radio postaja samo z glasbo	Dodajanje oddaj in voditeljev na radijsko postajo	Radijska postaja z oddajami in voditelji
Reklama	Dodajanje sporne vsebine	Viralna reklama (jo ljudje sami pošiljajo naprej po internetu, ker je zanimiva)
2 drami	Preplet in obdelava vsebine, teksta	1 roman
Realni posnetek izbruha vulkana	Obdelava posnetka, dodajanje teksta	Dokumentarni film
Telefon	Dodati dekodeer in ostalo tehnologijo	Telefon s televizijskim prenosom
Očala	Vstaviti kamero	Očala za ocenjevanje nakupnih navad v marketinških raziskavah

Preglednica 5: Prilagoditi, spremeniti namen (Adapt)

Izdelek prilagodimo ali mu spremenimo namen,

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Knjiga v papirni obliki	Pretvorba v e-obliko	Knjiga v elektronski obliki
Spletna stran za ribiče	Sprememba vsebine	Spletna stran za lovce
Gledališka predstava za odrasle	Sprememba vsebine	Gledališka predstava za mladostnike
Knjiga	Pretvorba v avdio obliko	Zvočna knjiga za slepe
TV serija za Japonsko	Zamenjava nekaterih igralcev	TV serija za Nemčijo
Mikrofoni za snemanje v studiu	Sprememba karakteristik	Mikrofoni za snemanje na
Film za angleško govorno področje	Sprememba podnapisov	Film za nemško govorno področje
Fotografija za modni časopis	Obdelava s photoshopom	Fotografija za splet
Logotip	Animacija	3D animiran logotip
Spletna stran za hrano	Prenova	Prenovljena spletna stran za bio hrano
Kombiniran način poučevanja za izvedbo študija	Sprememba vsebine, testov ...	Kombiniran način poučevanja za izvedbo seminarjev
CGP	Barvna korekcija	Sodobnejši CGP
Aplikacije za računalnik	Sprememba formata	Aplikacije za mobilni telefon
Lutkovna igrlica za otroke	Prilagoditev vsebine in koncepta	Lutkovna igrlica za odrasle
Glasba na CD	Nov nosilec	Video spot na DVD
Računalniški program za avdio	Prilagoditev programa	Program za produkcijo glasbe
Jesenska ženska kolekcija oblačil	Prilagoditev krojev	Jesenska kolekcija oblačil za ženske z močnejšo postavno
Športni copati	Prilagoditev namena nošnje	Ženski športni copat z višjo peto
Prazna papirnata škatla	Prenova zunanosti	Darilna šatulja
Okrogli morski kamen	Barvna korekcija z nanosi	Obtežilnik za papir
Risanka	Prilagoditev vsebine	Risanka za odrasle
Dnevna informativa oddaja	Prilagoditev vsebine	Dnevno informativna oddaja za otroke
Spletna stran	Prilagoditev ponudbe	Spletna trgovina
HD film	Sprememba formata	Blu-ray film
Plesna glasba	Sprememba namena	Glasba za aerobiko
Avdio glasba	Sprememba formata	Mp3 glasba
Informativna oddaja	Sprememba vsebine	Zabavna oddaja
Facebook za socialno mrežo	Sprememba uporabe za posle	Facebook za poslovno mrežo
Otroški ples	Sprememba plesa za odrasle	Odrasli ples
Kamera	Snemanje pod vodo	Vodoodporna kamera
Prireditve	Snemanje prireditve	Direktni prenos prireditve
Spletna stran za poučevanje jezikov za starejše	Prenova spletne strani	Spletna stran za poučevanje jezikov vseh starosti
Knjiga v papirni obliki	Pretvorba v avdio zapis	Knjiga na cdju
Trgovina	Menjava dejavnosti	Galerija
Skladišče	Menjava namena	Studio
Trgovina z računalniki	Sprememba prodaje	Trgovina s telefoni
Program za obdelavo slik	Dodatek za video montažo	Program za obdelavo slik in videa
Stojalo za fotoaparatus	Spremenjen nastavek	Stojalo za kamero
Zapuščena hiša	Prenova	Mladinski center
Reklama za otroke	Sprememba vsebine	Reklama za odrasle
Centralno zaklepanje	Dodan daljinski upravljalnik	Daljinsko zaklepanje
Stacionarni telefon	Brezžična povezava	Prenosni telefon
Avto na bencinski pogon	Predelava	Avto na plinski pogon
Harmonika	Dodan midi program	Igra več instrumentov
Klasična ura	Digitalizacija	Digitalna ura
Računalniški program za avdio	Prilagoditev programa	Program za produkcijo glasbe
Dokumentarni film	Vstavljanje slovenskih podnapisov	Dokumentarni film tudi za gluhe in naglušne osebe
Slovenski roman	Prevod v tuje jezike	Slovenski roman za tuje tržišče
Korekcijska očala	Nastavek z zatamnjenimi stekli	Korekcijska očala z zatamnjenimi stekli

Kriminalni roman	Sprememba vsebine	Romantični roman
Pivo z alkoholom	Sprememba vsebnosti alkohola	Pivo brez alkohola
DVD s slovenskim filmom Dvojina za slovenski trg	Dodamo mu sinhronizacijo in podnapise	DVD s slovenskim filmom Dvojina za mednarodni trg
Plastična DVD škatlica	Prenova izdelave v kartonasto škatlico	Okolju prijazna DVD škatlica
Družinska fotografija za foto album	Obdelava s fotografskimi aplikacijami	Fotografija, objavljena v katalogu za BTC City
IPad s plačljivimi aplikacijami	Jailbreak	IPad z zastojnimi aplikacijami
Oglas za obleke	Sprememba besedila	Oglas za čevlje
logotip	Povečava formata	Oglasni plakat
Ljubezenski roman	Sprememba vsebine	Zgodovinski roman
Ameriška risanka	Sinhronizacija	Risanka za Slovenijo
Igrica za računalnik	Sprememba formata	Igrica za telefon
Športni dogodek	Snemanje dogodka v živo	Direktni prenos športnega dogodka
Spletna stran za poučevanje angleškega jezika	Prilagoditev spletne strani in prenova	Spletna stran za učenje angleškega jezika za starejše
Informativna oddaja	Prilagoditev in sprememba vsebine	Informativna oddaja za najmlajše
TV oddaja o kulturi	Prilagoditev programa in koncepta	Tv oddaja o kulturi za slovenske zamejce
Anime	Bolj poglobljena vsebina	Manga
Film na traku	Prenos na plošček	DVD film
Popularni napev	Prilagoditev besedila	Himna hokejske reprezentance
TV studio	Zamenjava opreme	Sodobnejši TV studio
Bakreni vodnik	Zamenjava tehnologije	Optično vlakno
Knjiga v hrvaščini	Prevedemo v slovenščino	Knjiga v slovenščini
Posnetek prehranjevanja krav	Dodamo govor o značilnostih te živali	Prispevek o kravah
Program za odrasle	Spremenimo vsebino	Program za otroke
Oddaja z gosti	Odstranimo goste	Oddaja samo z voditeljem
Akcijska komedija- film	Odvzamemo akcijo	Samo komedija
Orientalni ples	Spremeniti koreografijo in glasbo	Balet za opero
Kozarec z vodo v sceni	Dodati rože v kozarec	Vaza v sceni
Animirana risanka	Like igrajo igralci	Film
Uglasbena pesem	Prilagoditi besedilo	Glasba za oglas
Objava na facebooku	Prilagoditi vsebino	Objava na twitterju

Preglednica 6: Uporabiti za drug namen (Put to another use)

Obstoječi izdelek uporabimo za drug namen.

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Plakat za poletne počitnice na Jadranu	Spremenimo napis	Plakat za poletne počitnice v Egiptu
Reklamni plakat za en izdelek	Zamenjamo objekt ali tekst	Informativni plakat za drug izdelek
Radijski oglas za pijače	Zamenjamo objekt	Radijski oglas za oblačila
3D animacija za osveščanje	Zamenjamo medij ali ciljno publiko	3D animacija za izobraževanje
Uporaba gradiva za odločitev za nakup izdelkov	Spremenjena ciljna skupina	Uporaba gradiva za ideje za konkurenčne izdelke
Spletna stran za informiranje o davkih	Sprememba vsebine	Spletna stran za informiranje o davčnih neplačnikih
Video kamera za snemanje	Prilagoditev	Varnostna kamera
Kamera za snemanje z motorja	Prilagoditev	Kamera za snemanje s čelade smučarja
Fotoaparat	Dograjeno z video modulom	Fotoaparat za video snemanje
Plakat za kulturno prireditev	Druga lokacija	Umetniški plakat
Bilten društva rakavih bolnikov	Zamenjamo ciljno skupino	Bilten Banke Slovenije
Video z glasbenim nastopom	Sprememba vsebine	Video z nastopom komika
Film o podnebni spremembi	Sprememba ciljne skupine	Film o naravnih čudesih
Poslovni rokovnik	Druga uporaba	Zvezek za pisanje šolskih zapiskov
Zemljevid cest Slovenije	Prilagoditev	Zemljevid najbolj obiskanih turističnih krajev
Oglas za kozmetiko	Zamenjamo predmet	Oglas za čistila
Potopisna reportaža o Rusiji	Druga lokacija	Potopisna reportaža o Argentini
Tiskalnik	Dograditev	Fotokopirni stroj
Namizna fotografija	Sprememba pozicije	Stenska fotografija
Oddaja o modi	Sprememba vsebine	Oddaja o notranjem dizajnu
Knjiga	Knjiga z Braillovo pisavo	Knjiga za slepe
Tv reklama za sesalec	Zamenjamo objekt	Tv reklama za mešalnik
Grozljivka	Zamenjamo film z vsebino	Komedija
Športna oddaja	Zamenjamo vsebino	Glasbena oddaja
Krema za roke	Zamenjamo z vsebino	Krema za telo
Pesem	Vstavimo v reklamo	Reklamna pesem
TV novica	Avdio predvajamo na radiu	Radijska novica

Radijska novica	Dodamo animacijo	TV novica
TV oglas	Zavrtimo na radiu	Radijski oglas
Spletni oglas	Natisnemo	Časopisni oglas
Televizijska oddaja o Sloveniji v slovenščini	Dodamo angleške podnapise	Televizijska oddaja o Sloveniji za angleško govorečo javnost
Spletna stran za nakupovanje pohištva	Sprememba namembnosti	Spletna stran z nasveti za opremo stanovanja
Plesna šola za salso	Spremenimo plesno zvrst	Plesna šola za sambo
Informativni televizijski prispevek	Zamenjava medija	Informativni radijski prispevek
Zimski naušniki	Vgradnja MP3 predvajalnika	Zimske slušalke z MP3 predvajalnikom
Film Avatar na fakulteti IAM kot primer produkcijskega presežka	Spremenimo lokacijo	Film Avatar na fakulteti AGRFT kot primer analize igranja
Britney Spears na najstniškem festivalu	Zamenjamo festival	Britney Spears na težkometalnem festivalu kot parodija
Televizijska reklama za mobilne storitve	Zamenjamo objekt	Televizijska reklama za internetne storitve
Lokalni časopis Prleške novice	Prilagoditev	Časopis Ljutomer
Oglas za Ljubljano	Druga lokacija	Oglas za Piran
Učbenik	Sprememba tehnike pisanja	Roman
Pravljica	Sprememba medija	Risanka
Klic	Dodajanje videa	Videoklic
Plakat	Sprememba nastopajočih	Plakat za drugo prireditev
Tv oglas za počitnice V Sloveniji	Sprememba vsebine	Tv oglas za počitnice v Avstriji
Diktafon za snemanje anketiranca	Prilagoditev	Diktafon za prikrito snemanje
Spletna stran s prodajo oblačil	Sprememba vsebine	Spletna stran za dražbo oblačil
Tv oddaja o pohodnikih	Prilagoditev	Tv oddaja o gorah
Časopisni oglas za plastičnega kirurga	Sprememba vsebine	Časopisni oglas za kozmetičarko
Risani film za otroke	Zamenjamo vsebino	Risani film za odrasle
Mobilni telefon	Zamenjamo ohišje	Vodotesni mobilni telefon
Star, neuporaben CD	Spremenimo namembnost	Pripomoček za rezanje pic v kuhinji
Mobilni telefon	Dograjen z routerjem	Mobilna Wi-fi dostopna točka
Skladba	Prilagoditev	Džingl, napovedni napev
Dokumentarni film o vojni	Spremenimo vsebino	Propagandni film
Revija	Razrežemo in prelepimo slikice v kolaž	Kolaž, ki služi kot umetniška slika ali plakat
Oglas za Dove znamko mila	Zamenjamo znamko	Oglas za Johnson's baby znamko
Posnetek o hitrih avtomobilih	Izpostavimo BMW-znamko	Kratki film z oglasno vsebino
Intervju z igralcem	Zamenjamo intervjuvanca z glasbenikom	Intervju z glasbenikom
Plakat za kulturno prireditev	Druga lokacija	Umetniški plakat
Kamera	Zamenjati ogrodje, dodati tehnologijo za daljinsko vodenje	Podvodna kamera za raziskovanje Costa Concordie
Fotografije iz osebnega albuma	Jih dati na istock	Fotografije za trženje
Športna dvorana	Dodati stole, oder, opremiti s big screeni	Dvorana za koncert
Spletno socialno omrežje	Preurediti vsebino	Socialno omrežje za popotnike travellbook

Preglednica 7: Odstraniti, poenostaviti (Eliminate)

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Film z glasbo	Odstranitev glasbe	Film brez glasbe
Barvni film		Črno beli film
Fotografije v okvirjih	Poenostavitev, odstranitev okvirja	Fotografije za steklom
Spletna stran z interaktivnimi elementi	Odstranitev interaktivnih elementov	Enostavna spletna stran
DVD z videospotom	Poenostavitev	CD z glasbo
2D animiran logotip	Poenostavitev	Logotip za tiskani medij
Celovečerni igrani film	Krajšanje	Kratki igrani film
Eksplozija	Zamenjava z animacijo	Animacija eksplozije
Kamera z mikrofonom	Odstranitev	Kamera brez mikrofona
Notesnik	Poenostavitev, odvzemanje označb	Zvezek
Animirani film	Krajšanje	Kratka risanka
Oglasni plakat s fotografijami	Odvzemanje fotografije	Oglasni plakat z napisi in grafičnimi elementi
Roman	Krajšanje	Novela
Specialni zemljevid Slovenije	Poenostavitev	Navadni zemljevid Slovenije
Film s podnapisi	Odstranitev podnapisov	Film brez podnapisov
Film	Odstranitev zvoka	Tihi film
Poročilo	Skrajšamo besedilo	Vest
Knjiga	pomanjšamo	Žepna knjiga
Fotoaparati s kamero	Odstranimo kamero	Fotoaparati brez kamere
Tv z zvokom	Odstranimo zvok	Tv brez zvoka

Mp3 s sluškami	Odstranimo slušalke	Mp3 brez slušalk
Radio z ojačevalcem	Odstranimo ojačevalca	Radio brez ojačevalca
Radio z mp3	Brez mp3	Audio radio
Film	Odstranitev glasu	Nemi film
Glasbena skupina	Odstranitev bobnov	Akustična glasbena skupina
3D film	Poenostavitev	Klasični film
Fotografije	Odstranitev barv	Črno bela fotografija
Pevski zbor	Odstranitev vseh, razen enega	Solo pevec
TV novica	Odstranitev videa	Radijska novica
Mikrofon s kamero	Ostranitev kamere	Mikrofon
Računalnik s CD-romom	Odstranitev	Računalnik brez CD-roma
Album (12 pesmi)	Skrajšanje	EP (5 pesmi)
10-minutni predstavitveni video	Skrajšanje	Kratek reklamni oglas
Kovček na kolesih	Odstranitev	Potovalna torba
Radio z gramofonom	Odstranimo gramofon	Radio
Avtomobilček na daljinsko upravljanje	Odstranitev	Navaden avtomobilček
Reklamni oglas s sliko	Odstranitev slike	Reklamni oglas
Otroška pravljičica z ilustracijami	Odstranitev teksta	Slikanica
Video igra za več igralcev	Odstranitev možnosti za več igralcev	Video igra za enega igralca
Reklamni film	Krajšanje	Televizijski oglas
Glasbena skupina	Odstranitev	Solo pevec
Rubrika Vizita v oddaji 24ur.com	Krajšanje	Kratka zdravniška vest
Rokerska uspešnica	Umaknemo bobne	Pop uspešnica
3D film v kinu	Umaknemo očala in spremenimo 3d format v navadnega	Navadni 2D film v kinu
IPad z originalnim usnjenim ohišjem	Umaknemo etui	IPad brez etuija
TV oglas	Odstranitev slike	Radio oglas
Risanka	Odstranitev slike	Radijska pravljičica
Video klic	Odstranitev videa	Navaden klic
TV	Odstranitev zvoka	Vizualna kulisa
TV	Odstranitev slike	Zvočna kulisa
TV oglas	Odstranitev videa in poenostavitev	Reklamni plakat
Prispevek	Krajšanje	Vest
Pol strani dolg članek	Krajšanje	Članek dolg eno osmino strani
3D film	Poenostavitev	Klasični film
Predvajalnik MP4	Odstranitev ekrana	Predvajalnik MP3
Knjiga s slikami	Odstranitev	Knjiga brez slik
Film s podnapisi	Odstranitev	Film brez podnapisov
Film z zvokom	Odstranitev zvoka	Nemi film
Film s podnapisi	Odstranitev podnapisov	Film brez podnapisov
Koncert z orkestrom	Odstranitev	Solo koncert
Strokovna knjiga	Poenostaviti vsebino	Knjiga za širšo javnost
Mix model raziskava	Poenostaviti	F2F raziskava
Hypertext	Poenostaviti	Tekst brez povezav
Nudenje organizacije potovanj online	Poenostaviti	Nudenje hotelskih rezervacij online

Preglednica 8: Obrniti, zamenjati položaj (Reverse)

Obstoječ izdelek ali storitev	Opis spremembe in razlike	Nov izdelek ali storitev
Tv Plazma na polici	Zamenjava police z delovno mizo	Dolga delovna miza z prostorom za plazmo in pc jem za miniaturna stanovanja
Gps	Gps sistem, združen z mobilno telefonijo	Mobilni telefon z vgrajenim Gps navigacijskim sistemom
Prenosnik, tiskalnik	Zavzemanje čim manjšega prostora na delovni mizi, zlaganje eno na drugo	Polica v dveh etažah, zgoraj tiskalnik, spodaj prostor za prenosnik po opravljenem delu
Mobilni telefon, naprava za testiranje tlaka	Združevanje različnih naprav	Mobilni telefon, kjer lahko z določenim priključkom merimo krvni tlak in srčni utrip

„Good guy“	Zamenjava vloge	„Bad guy“
Gledališki igralec	Zamenjava medija	Filmski igralec
Fotografija v zgornjem kotu časopisa	Zamenjava pozicije	Fotografija v spodnjem kotu časopisa
Tiskana priloga k časopisu	Zamenjava	Dvd priloga k časopisu
Podnapisi spodaj	Obrnitev	Podnapisi zgoraj

Lučke za smrekico	Zamenjamo položaj lučk	Lučke na steni kot svetilo/luč
Ruta kot dodatek	Zamenjamo položaj rute	Ruta okrog roke za stabilizacijo
Gledališka predstava	Zamenjamo lokacijo	Ulična predstava
Ogledalo za ličenje	Ogledalo v dvorani	Ogledalo za treniranje plesa
Kolo – prevozno sredstvo	Zamenjaš lokacijo in daš na podstavek	Sobno kolo
Film, s potekom od začetka do konca	Obrnjen potek dogodkov	Film, začenši s koncem ter gre proti začetku
Poslušanje pesmi od začetka do konca	Prevertimo počasi nazaj	Poslušanje pesmi od zadaj (nekateri imajo celo sporočilo)
Informativni program, začenši z novicami, vip novice, vreme, šport	Obrnjen program	Info program, začenši s športom, vremenom, vip novicami, novicami
Božiček daje darila otrokom	Obrnimo situacijo	Božiček sprejema darila od otrok
Nogometna ekipa da gol	Situacija se obrne	Ekipa dobi gol
Open air koncert	Zamenjava prizorišča	Koncert v dvorani
Gramofonska plošča stran A	Obrniti	Gramofonska plošča stran B
Otroška predstava	Zamenjava s starejšimi igralci	Predstava za otroke
Fotografija gore	Obrniti	Zrcalna podoba fotografije gore
Film o Batmanu	Zamenjava z ženskim stripovskim junakom	Film o Power women
Kmetija	Sadna drevesa posaditi na njivo, po travniku posaditi gomolje, v vrt dati samo rože, na rožne grede solato ...	Turistična kmetija

8.2.5. Miselni vzorci (10)

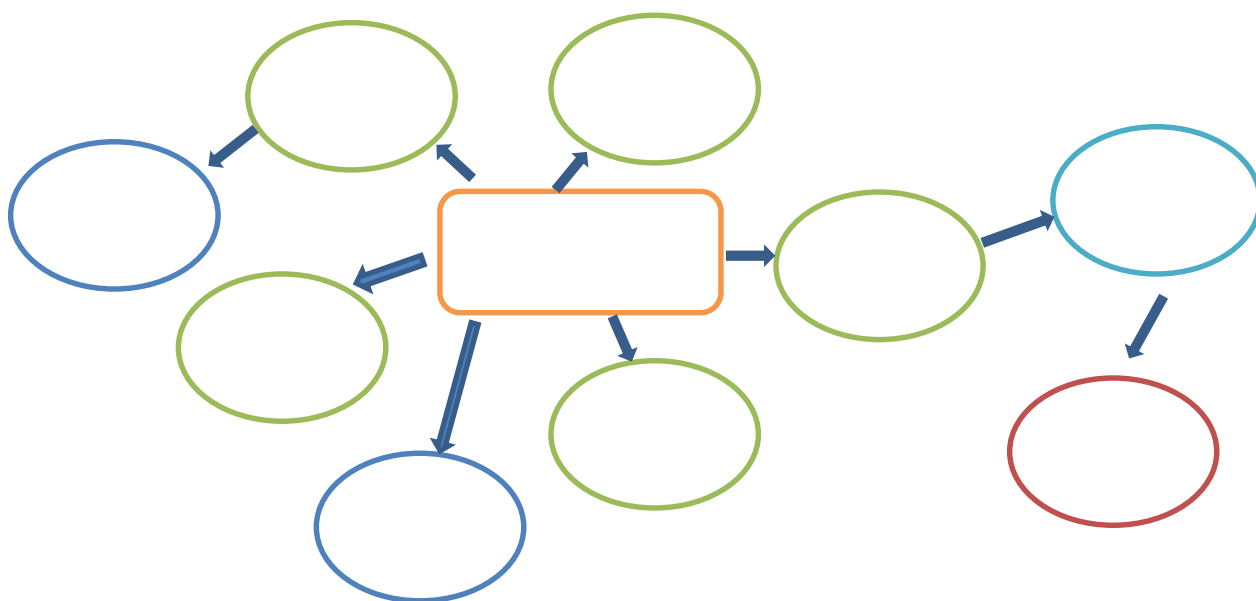
Miselni vzorci predstavljajo nazorno, grafično predstavitev raznih pojmov in tem in povezave med njimi (primer je prikazan na shemi 5).

Metoda miselnih vzorcev temelji na dejstvu, da je lažje zapisati razne ideje, informacije in podatke vzporedno, sočasno, kot nam pridejo na misel, kot pa jih v začetku strukturirati po vrsti in potem spreminjati vrstni red. Pri tem načinu zapisovanja lahko bolj aktiviramo možgane, razmišljamo paralelno in lateralno, več si zapomnimo in hitreje delujemo. Z miselnimi vzorci lažje spremljamo pogovore, predavanja, študiramo, razmišljamo, razvijamo ideje, saj vsebino enostavno nadgrajujemo in dopolnjujemo. Zato je ta metoda v pomoč pri vseh drugih tehnikah ali se uporablja z njimi v kombinaciji.

Pri tehnični izvedbi je pomembno, da okoli ključne besede (teme) organiziramo, razvejamo vse druge besede, ki se navezujejo nanjo.

Uporabljamo lahko večji list papirja, tablo ali računalnik in na sredino zapišemo glavno temo, ki jo potem osnovno in nato podrobno razvejamo z idejami, dopolnitvami. Lahko uporabimo tudi listke, delamo sheme na računalniku, pišemo po mivki ipd. Po metodi miselnih vzorcev delamo lahko sami ali v skupini.

Shema 5. Primer grafičnega prikaza miselnega vzorca



8.2.6. Tehnika možganskega viharjenja z zapisovanjem idej (brainwriting)

Tehnika je podobna kot pri brainstormingu, vendar si vsak udeleženec ideje najprej zapisuje sam (primer formularja), nato pa nadgrajuje ideje sodelavcev. V petih minutah si mora zapisati tri ideje, nato da list naslednjemu članu skupine, ki prejšnje ideje lahko nadgradi ali zapiše nove itd. Na ta način se ideje dopolnjujejo, nadgrajujejo in vse je dokumentirano.

Preglednica 2. Zapisovanje idej

številka sodelujočega	ideja	ideja	ideja
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Prednosti te metode so v tem, da je natančna dokumentacija in sledljivost sodelovanja posameznikov (kar je lahko tudi pomanjkljivost) in da manj komunikativni niso izločeni. V praksi se priporoča v kombinaciji s tehniko možganskega viharjenja, vendar se uporabi pred njo, saj se na ta način zagotovi vsem, da podajo svoje ideje, obenem pa se prepreči, da bi nekatere ideje takoj na začetku prevladale, druge pa se izgubile.

Pogosto sledi temu postopku vrednotenje zapisanih idej, ko udeleženci v približno 10 minutah pregledajo vse listke in označijo najboljše ideje, na koncu pa sledi razprava ali pa se uporabi

za izbor najboljših idej kakšna druga tehnika. Pri izboru idej je treba paziti, da se izbere najboljša in ne najbolj popularna ideja.

8.2.6.1. Nominalna skupinska tehnika

Za skupine ljudi, ki imajo nasprotujoča si mnenja o določeni zadevi in imajo probleme z verbalnim izražanjem in aktivnim sodelovanjem v skupinah, se uporablja **nominalna skupinska tehnika**. V skupini je do 7 ljudi, seja traja do 1,5 ure, in ob zaključku morajo biti podane rešite. Uporablja se kombinacija zapisovanja in razgovora. Vodja razloži temo in postavlja vprašanja, na katera udeleženci odgovarjajo s kratkimi stavki, in/ali pa si odgovore zapisujejo. Vodja skupine odgovore in mnenja piše na tablo, o vsakem razpravljajo na kratko (do 2 minuti) in pri tem ne sme priti do konfliktov. Na koncu udeleženci razvrstijo predloge od najboljšega navzdol in ta naj bi pomenil končno, za vse sprejemljivo rešitev.

8.2.7. Tehnika viharjenja možganov (brainstorming) z diskusijo

Tehnika viharjenja možganov z diskusijo se pogosto uporablja, ker gre za nadgradnjo pogostega načina pogovarjanja in razpravljanja o določenih temah, tudi znanega klepeta in opravljanja, monologov in preprirov na sestankih ipd. Vendar pa je treba za prehod od klepetanja do doseganja zelenih ciljev uporabiti ustrezno tehniko.

Cilj: Na relativno preprost način v čim krajšem času pridobiti čim več idej.

Trajanje: Srečanje naj bi potekalo do 45 minut z vmesnim odmorom.

Velikost skupine: Od 3 do 12 oseb; z vidika skupinske dinamike zaželeno delo v manjših skupinah (do 7 udeležencev). V primeru večje skupine lahko udeležence razdelite na več manjših skupin, ki delajo vzporedno, in na koncu ideje primerjate.

Izvedba:

Za uvod oziroma za vajo se predlaga diskusija na določeno temo, ki ni povezana z glavno temo, sledi 20–30 minut za izvedbo, 15–30 minut za predstavitev v večji skupini (če ste vzporedno delali v več manjših skupinah).

- Čim bolj natančno je treba določiti temo in nalogo srečanja ter jo dobro predstaviti in razložiti udeležencem;
- določena oseba mora skrbeti, da srečanje poteka po določenih pravilih, med katerimi je zelo pomembno, da se predlogov ne kritizira ali zavrača ali vrednoti, ampak se udeležence spodbuja k dajanju čim bolj ustvarjalnih rešitev;
- določi se osebo, ki bo zapisovala, najbolje vsako idejo na svoj listek;
- ideje se pregleda in doda nove, ki nastanejo ob razpravi o zbranih idejah;
- ko ni več idej, se srečanje zaključí.

Izkušnje kažejo, da delo v skupinah ni vedno uspešno, ker se ljudje bojijo ocenjevanja, nekateri ne želijo predstaviti svojih idej, pri drugih gre za lenobo in prepuščanje dela drugim, nekateri pa v skupini ne morejo delati, ker potrebujejo za razmišljanje mir. Pri takem načinu dela se hitro pojavi vodilna ideja, ki ji vsi sledijo in zanemarijo druge ideje. Zato je bolje pred

razpravo člane skupine spodbuditi, da najprej svoje ideje napišejo na listke, in to je izhodišče za nadaljnje delo. Gre za kombinacijo s tehniko zapisovanja lastnih idej (brainwriting), za zapisovanje idej pa se pogosto uporablja tehnika miselnih vzorcev.

Kljub temu da način dela ne priporoča kritike in vrednotenja predlogov, nekateri priporočajo, da se tudi to počne, saj se na ta način lahko odstrani slabše predloge in kritično nadgradi dobre.

Eden od problemov je npr. preveč določena tematika, saj že v začetku lahko onemogoči iskanje zelo inovativnih idej, in da lahko računamo v glavnem na omejeno znanje prisotnih. Brez sodelovanja zunanjih strokovnjakov, ki sestavljajo interdisciplinarno ekipo, večina udeležencev iz istega podjetja po nekaj minutah nima povedati ničesar novega ali koristnega in srečanje preide v klepet ali celo v prerekanje.

Primer: Povezovanje izdelka in medija. Odgovoriti si moramo na vprašanja, koga izdelek zanima, kje bo uporabljen in koliko občinstva bo dosegel, kaj je medij za to pripravljen nuditi, kdaj objaviti, da bo od tega največja korist, zakaj utegne biti objava finančno zanimiva.

Možgansko viharjenje pozna še druge načine izvedbe. V velikih skupinah (več kot 12 članov) se izvede **Instant možgansko viharjenje** tako, da se večje skupine razdeli na manjše, do šest članov, in nato v 10 minutah (ali še v krajšem času) pridobijo predloge, iz katerih potem vodje izberejo najboljše.

8.2.7.1. Obrnjeno možgansko viharjenje

Pri tehniki **obrnjenega možganskega viharjenja** se izhaja od idej k vprašanjem in ne kot običajno, ko iščemo ideje na določene teme.

8.2.7.2. Gordonova tehnika

Pri **Gordonovi tehniki** udeleženci možganskega viharjenja na začetku ne poznajo glavne teme ali naloge (to pozna vodja in včasih še kdo iz skupine), zato bolj neobremenjeno razmišljajo in dajejo predloge. Počasi se skupini kaže naloge, zato taka srečanja potekajo tudi do tri ure. Zelo pomembno pri tej tehniki je dobro vodenje.

8.2.7.3. Diskusijske skupine

V diskusijskih skupinah člani razpravljajo o določenih temah in običajno sledijo predstavitev ali predavanjem, ko udeleženci želijo izvedeti določene podrobnosti, nasprotujejo trditvam, dajejo predloge ipd. Pri diskusijah je zelo pomembno vodenje in usmerjanje. Čas diskusij ne sme biti predolg (do 30 minut).

8.2.8. Metoda 6 klobukov (<http://debono.si/sest-klobukov-razmisljanja-o-metodi>)

Ta metoda je osnovna za način paralelnega razmišljanja in zahteva, da od razmišljanja o vsem in naenkrat preidemo na usmerjeno razmišljanje o posameznih vidikih in na specifičen način. Obenem ločimo čustva od logike, kreativnost od informacije.

Bistveno je, da o določenih zadevah razmišljamo ločeno, pri čemer vrstni red področij lahko po želji in potrebi spreminjamo. Posamezni razpravljavci razpravljajo o zadevah vzporedno, ločeno, se ne napadajo in ne vrednotijo idej drugih. Zato dobimo bolj objektivni in realen pogled na predmet razmišljanja in so odločitve lažje in bolj racionalne.

Šest klobukov simbolično predstavlja šest področij (preglednica 9) in **vsakega od teh posebej** moramo za vsak primer temeljito preučiti in dobiti čim več dobrih podatkov, mnenj, ocen, izhodišč, idej.

Omogoča osredotočenje, da se dela samo eno stvar naenkrat. Vsak klobuk ima svoje lastnosti, in ko si nadenemo enega izmed klobukov, razmišljamo v določeni smeri in/ali na določen način. Metoda Šest klobukov razmišljanja je zelo uporabna v praksi, saj pridemo do končnih rešitev zelo hitro.

Osnovna izvedbena ideja je v tem, da ima vodja na glavi simbolično klobuk določene barve in na ta način usmerja razpravo na določenem področju. Ko zamenja barvo klobuka, se preide na drugo področje. V praksi pa se klobuk redko uporablja, po navadi se uporablja barvni papir, obarvani predmeti, barvna osvetlitev ali drugi načini, da se določi, o katerem področju razmišljamo v določenem trenutku ipd.

Na ta način preprečimo možnosti odvrčanja raznih predlogov, mišljenj, ocen, idej in jih ocenimo objektivno z različnih strani in pogledov.

Preglednica 9:

Barva klobuka	Področje o katerem razmišljamo
Modri	Organizacija, nadziranje in zaključevanje razmišljanja
Beli	Informacije, dejstva
Rdeči	Čustva, kako nam je zadeva všeč, pri srcu
Rumeni	Prednosti in koristi, ki jih lahko imamo od rezultatov
Črni	Tveganja, ki jih prinaša zadeva
Zeleni	Nove ideje, možnosti, alternativne rešitve

Skupina, ki dela po tej metodi, mora:

1. določiti cilje in postaviti okvir naloge;
2. raziskati področje in ugotoviti, kateri dejavniki so pomembni pri nalogi;
3. pridobiti mora informacije in stališča deležnikov in okolja;
4. ugotoviti in določiti prednostne naloge;

5. oceniti je treba predvidene koristi sodelovanja s tehtanjem vseh pozitivnih in negativnih elementov in biti zraven zaradi zanimivosti in užitka pri tem delu;
6. oceniti je treba posledice dela in rezultatov na ljudi in okolje;
7. poiskati možne alternative in potencialne nove, drugačne rešitve.

O vsakem področju in problemu poteka razprava, pri čemer vsi skupaj iščejo najboljše informacije in nove rešitve, proti koncu pa poteka sinteza vseh dognanj. Udeleženci predstavijo svoje mnenje, kdor ima drugačnega, ga prikaže vzporedno z drugimi. Ko se pokaže potreba, se barva »klobuka« – področje razmišljanja zamenja.

Vse elemente tega načina razmišljanja posameznik lahko opravi tudi sam, s tem da uporabi predlagano ravnanje.

8.2.8.1. Provokacija

Ta tehnika je ena od temeljnih pri lateralnem razmišljanju.

Postavljamo trditve, izzivalne predloge, vprašanja in rešitve, s katerimi provociramo in spodbujamo k iskanju odgovorov in novih rešitev. Lahko dobimo nove kompleksne koncepte, saj razmišljamo mimo ustaljenih vzorcev. Osredotočimo se na različne vidike posledic, vplivov uresničenja predlagane ideje ali rešitve).

8.2.8.2. Postavljanje ovir in izzivov

V delo in naloge vstavljamo različne prepreke, ki jih je treba premagati ali obiti.

8.2.8.3. Povzemanje delov iz celote

Iz celote vzamemo dele, po navadi bistvo, in dodajamo druge elemente. V ta sklop sodi tudi tehnika zoom in, zoom out.

8.2.8.3.1. Od celote do elementov in obratno (Zooming out –in).

Po tej metodi primerjamo in ocenjujemo dele s celoto, in obratno. Majhne ideje so povezane z velikimi, in velike lahko spodbudijo nastajanje manjših. Čim več moramo delati v realnem okolju in na terenu, saj lahko takoj ocenimo primernost ideje za določeno okolje, obenem pa tudi okolje spodbuja nove ideje, ki jih je mogoče sproti preverjati v praksi.

Na ta način se izognemo eni od zelo pogostih napak, da ne upoštevamo povezav in soodvisnosti elementov in celote. Vse skupaj mora na koncu tvoriti zgodbo, čim prej pa jo je treba preveriti v praksi.

Pri takšnem načinu dela mora sodelovati čim več kompetentnih ljudi, ki odlično poznajo celoto in posamezne elemente, nekaj tudi takih, ki so neobremenjeni s konkretno nalogo in lahko rezultate ocenjujejo neodvisno in zelo kritično.

Zelo pomembno je tudi opredeliti vplive izdelka na okolje in ljudi, omejitve zakonodaje in drugih parametrov, in to upoštevati pri uresničenju idej za posamezne dele in celote. Ta

tehnika je najbolj znana v arhitekturi in gradbeništvu, ko lahko en neustrezen objekt spremeni videz mesta ali lokalne značilnosti. Veliko se uporablja tudi v medijski produkciji, kjer so izdelki sestavljeni iz več elementov, ki jih praviloma združujemo v zadnjih fazah produkcije.

Primer: Ko delamo dokumentarni film, ki je iz več posameznih delov, moramo vse pripraviti tako, da skupaj tvorijo logično in gledljivo povezano celoto.

Primer: Določena TV oddaja mora soditi v programsko strukturo televizijske hiše, določeni prispevki in nastopajoči pa v koncept oddaje. Ustreznost preverjamo z meritvami gledanosti in z anketami.

Primer: V animaciji, ki jo izdeluje nekaj deset sodelavcev, je treba zagotoviti končno enotnost, če v času izdelave dopuščamo določeno kreativnost.

9. Ovire pri iskanju in razvoju idej

Največja ovira je nespodbudno okolje, ki zavrača novosti in želi ohranjati obstoječe stanje, ker vsaka sprememba prinaša nove zahteve in tudi tveganja. Ljudje bežijo pred napakami, se bojijo kritik in zasmehovanja, ustvarjalno delo pogosto povzroča ljubosumnost in sovraštvo sodelavcev in tudi nadrejenih. Znale so tudi t. i. lepljive ideje, ki se jih ne moremo znebiti, kar naprej se vrivajo v razmišljanje in nismo sposobni preiti na drugo, ustreznjšo idejo.

Omejeni viri (denar, znanje, strokovna pomoč) in podobno preprečijo marsikateri dober projekt.

Zelo pomembne so pravne, birokratske in druge administrativne ovire, ki marsikoga odvrnejo od ustvarjalnega dela v taki organizaciji ali državi.

Ustvarjalnost zavira tudi prevelika obremenjenost z rutinskim delom.

Ena od ovir, s katerimi se srečujejo vsi razvijalci novih idej in kasneje produktov, so notranja in zunanja opozorila, da produkt ne bo uspešen, ker je nekaj podobnega že na trgu, ker so to že poskušali, pa ni šlo, da za kaj takega ni trga, ali pa je trg s takimi izdelki že nasičen ipd. Dejstvo, da za neki izdelek ali storitev trg že obstaja, je lahko tudi spodbudno, samo izdelati moramo nekaj boljšega ali cenejšega, obenem pa se tržišče lahko tudi razširi. Zelo pogosto predstavlja omejitev vprašanje, kdo bo to sposoben narediti, kje bomo dobili denar za realizacijo ipd.

Z večanjem števila možnosti, ki jih imamo v življenju, se večja tudi možnost, da ne bomo storili ničesar. Uspešni podjetniki iščejo tveganja, odločitve sprejemajo na pozitiven način, neodločnost jih redko paralizira, medtem ko večina ljudi upa, da bodo čim dlje obdržali službo in da jim skromne bančne vloge ne bodo propadle.

10. Uveljavljanje idej v praksi

V primeru, ko podjetje, projektna skupina ali posameznik pripravi določen projekt na podlagi lastne pobude ali ideje in oceni, da bo poslovno uspešen, po navadi poskuša realizirati sam ali v skupini, ki je projekt razvila in vložila sredstva v obliki znanja, dela in opreme.

To je mogoče uresničiti z ustanovitvijo novega podjetja, kamor se lahko povabi tudi soinvestitorje, če nosilci nimajo sami dovolj finančnih sredstev.

Za inovativne posameznike in podjetja so zelo zanimive start-up skupnosti, v katerih so start-up podjetniki, njihova podjetja ter inovativni proizvodi in storitve.

Za sofinanciranje projektov in vstop v taka podjetja so zainteresirani tudi skladi tveganega kapitala, če ocenijo, da je projekt finančno perspektiven.

Za uveljavljanje inovativnih izdelkov in storitev se uspešno razvija množično financiranje (crowdfunding). Velik del ponudbe predstavljajo multimedijski izdelki.

Zelo pogosto imetniki projekta ponudijo projekt v odkup podjetju, ki se ukvarja s tovrstno dejavnostjo, ali pa najdejo producenta, ki izpelje njihovo zamisel. Ta način je zelo pogost na področju medijske produkcije.

V vseh primerih mora biti projekt izredno dobro in natančno pripravljen in predstavljen. Zelo pomembno je tudi, da avtorji predhodno zaščitijo svoj izdelek, da se ne pojavi kmalu na tržišču podoben izdelek ali storitev od firme, ki je bila seznanjena s projektom.

11. Zaključek

V prispevku so opisane osnove kreativnih in inovativnih dejavnosti, ki so potrebne za nastanek novih idej, in osnovne metode in tehnike za iskanje, pridobivanje in razvoj ter vrednotenje idej, ki so tudi v kontekstu projektnega dela, s pomočjo katerega moramo večino idej pretvoriti v koristne izdelke ali storitve, ki so uspešni na tržišču.

Ustvarjalnost je v svetu hitrih sprememb ni samo dodana vrednost, ampak predpogoj za razvoj in s tem tudi obstoj.

Pri iskanju novih rešitev nikoli ne pozabimo, da ne iščimo samo stvari, ki naredijo življenje bolj učinkovito, ampak tudi bolj sprejemljivo in predvsem prijetno in srečno.

12. Literatura in viri

Analogies, <http://www.mycoted.com/Analogies>, (28.9.2015)

Baza javnih razpisov, <http://www.javnirazpisi.com/>, (28.9.2015)

Brainstorming, <https://www.mindtools.com/brainstm.html>, (28.9.2015)

Business Idea Center <http://www.entrepreneur.com/businessideas/index.html>, (28.9.2015)

Business Idea Center: Media/Publishing,
<http://www.entrepreneur.com/businessideas/industry/19.html>, (28.9.2015)

Creative Europe Programme, http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/calls/index_en.htm

Creativity Techniques: <http://www.d4s-de.org/manual/d4sChapter09.pdf>, (28.9.2015)

Creativity Techniques, http://www.mycoted.com/Category:Creativity_Techniques,
(28.9.2015)

De Bono Edward , Lateral thinking : a textbook of creativity : [be more creative and productive], , London: Penguin Books 1970

De Bono Edward , Parallel thinking : from Socratic thinking to de Bono thinking, London: Penguin Books 1995

De Bono Edward , Creativity workout : 62 exercises to unlock your most creative ideas, Berkeley : Ulysses Press , 2008

De Bono Edward, Naučite svojega otroka razmišljati (prevedla Mulej N.), Rotis, 2014.

De Bono Edward, Enostavnost v razmišljanju : [začnite razmišljati hitreje in jasneje] / (prevedla Nastja Mulej), Rotis 2014

De Bono Edward, Priročnik za pozitivno revolucijo v razmišljanju / Edward de Bono ; (prevedla Nastja Mulej). Rotis, 2015

<http://www.debono.si/> (28.9.2015) Spletna stran za ustvarjalno sodelovanje

Ditinjana Lacrimae Christi Ustvarjalno reševanje problemov s tehnikami kreiranja idej, UP Fakulteta za management Koper, http://www.ediplome.fm-kp.si/Dintinjana_20081014.pdf (28.9.2015)

Do IT, http://www.mycoted.com/DO_IT, (28.9.2015)

DO IT

http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Techniques/do_it.htm, (28.9.2015)

EU International Strategy for Research and Innovation dostopno na
(<http://ec.europa.eu/research/iscp/index.cfm?pg=strategy>) (28.9.2015)

Erasmus for all Investing in Europe's education, training and youth,
<http://ec.europa.eu/education/erasmus-for-all/>, (28.9.2015)

Furnham, A. (2012), 50 največjih idej: Psihologija, Ideje, ki so spremenile svet, Videotop d.o.o., Maribor, prevod originala Originally entitled 50 Psychology Ideas you Really Need to Know, Quercus Publishing Plc, UK. (2008).

Graham Paul: How to get Startup ideas. <http://paulgraham.com/startupideas.html>, (28.9.2015)

Harris Robert, Creative Thinking Techniques, <http://www.virtualsalt.com/crebook2.htm>, (28.9.2015)

Horizon 2020, http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm, (28.9.2015)

Kickstarter: <http://www.kickstarter.com/>, (28.9.2015)

Metoda Šest klobukov, <http://debono.si/sest-klobukov-razmisljanja-o-metodi>, (28.9.2015)

Mind Tools, <http://www.mindtools.com/index.html>, (28.9.2015)

Osborn's Checklist, http://www.mycoted.com/Osborn%27s_Checklist, (28.9.2015)

Množično financiranje, <http://www.crowdfunding.si/>, (28.9.2015)

Mulej Nastja, Rutinski možgani za nerutinsko življenje : kreativno in lateralno razmišljanje, TI=HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu : = human resource management magazine ISSN: 1581-7628.- Letn. 8, št. 35 (jun. 2010), str. 50-53

Mulej Matjaž, Mulej Nastja, De Bonova metodologija "šest klobukov razmišljanja" in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja "USOMID" v novi kombinaciji, Organizacija : revija za management, informatiko in kadre ISSN: 1318-5454.- Letn. 40, št. 1 (jan. 2007), str. 34-41

Open Education Europa, <http://openeducationeuropa.eu/>, (28.9.2015)

Pavlin Natalija, 13 kreativnih meditacijskih tehnik za vsak dan : knjiga in zvočni DVD / Natalija Pavlin ; [fotografije Rina in Bono Baršek], Šmarje-Sap : Buča, 2013

Perše M., (2011) »Top ideje«borza oblikovanja, Les, 63(2011) št. 4, str. 135.

Petrič, K., Petrič, T., Krisper, M., Rajkovič, V., (2011), Odkrivanje novih znanj iz poizvedb na spletu, Dnevi slovenske informatike, Portorož, Slovenija, str. 1-14.

Pompe Andrej (2011).Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva, Geacollege, Ljubljana.

Porter, J. (2013), 8 Ways to Come Up With a Business Idea, <http://www.entrepreneur.com/article/225513>, (28.9.2015)

Programme for the Competitiveness of enterprises and SMEs (COSME) 2014-2020, <http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/> (28.9.2015)

Provocation, <http://www.mycoted.com/Provocation>, (28.9.2015)

Scamper, <http://www.mycoted.com/SCAMPER>, (28.9.2015)

Slovenski pravopis. (2001), <http://bos.zrc-sazu.si/c/SP/neva.exe?name=sp&expression=ideja&hs=1>, (28.9.2015)

Slovenski spletni portal za start up podjetja: www.startup.si

Spletni portal za podjetne: <http://www.podjetniski-portal.si/>

Stanič V. (2011). Dobra ideja te naredi zavistnega do obisti, Marketing magazin, november 2011, str. 36, 37.

Štular Suzana in soavtorji (2010), Sodobna orodja vodenja, Maribor, Forum Media

Techniques for Creative Thinking
<http://www.members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/index.html>, (28.9.2015)

The Simplex Solution Method, dostopno na
http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/1159/1186960/cdrom_modules/module_a1.pdf, (28.9.2015)

Uradni list EU, http://publications.europa.eu/official/index_sl.htm, (28.9.2015)

Uradni list RS, <http://www.uradni-list.si/>, (28.9.2015)

Urgl Tomaž, Sila Aleš, (2012), Ideje brez meje (uporabni namigi za male ustvarjalce), Tehniška založba Slovenije, Ljubljana

Wilkinson Richard, Pickett Kate (2012) Velika ideja, Penca in drugi, Novo mesto

Wuchty, S., Jones, B. F., Uzzi, B., (2007), The Increasing Dominance of Teams in Production of Knowledge, Science 18 May 2007, Vol. 316 no. 5827 pp. 1036–1039

