

VID PEČJAK

Knjiga o idejah

V zadnjih dneh januarja je izšla knjiga dr. Vida Pečjaka Poti do idej (Samoza-ložba 1989). Knjiga ima 20 poglavij, ki poleg obsežnega uvoda o principih ustvar-jalnega mišljenja, ki nas najbolj zanimajo, opisuje 27 tehnik. Poimenovane so: nevihta možganov, sinektika, možgansko zapisovanje, nominalna grupna tehnika, tehnika prisilnih povezav, tehnika W, bionika, razlagalno strukturno modeliranje, lista atributov, morfološka analiza, Delfi idr. Knjiga izhaja iz avtorjevega temeljne-ga dela Psihologija spoznavanja (Državna založba Slovenije, 1975, ponatis 1977, nagrada Sklada Borisa Kidriča). Nova knjiga se neposredno navezuje na Poti do znanja (Cankarjeva založba 1977), popularno bi ji rekli knjiga o učenju, medtem ko govori tokratno delo o ustvarjalnem mišljenju. Avtor je napisal tudi več drugih knjig in sicer iz zgodovine psihologije ter s področja psiholoških teorij.

Dr. Vid Pečjak je redni profesor na Filozofski fakulteti v Ljubljani za predmeta psihologija spoznavanja in zgodovina psihologije. Vsako drugo oziroma vsako tretje leto predava na Univerzi v Honoluluju v ZDA.

Ko sva se z dr. Vidom Pečjakom o njegovem novem delu pogovarjala v začetku januarja, je najprej omenil, kako je ta zamisel zorela že vrsto let, pravzaprav odkar je nastajala knjiga Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Medtem ko je bila ta knjiga bolj teoretična, je sedanja bolj praktična. Povsem naravno je sledilo vprašanje, kateri vzgibi so ga vodili k pisanju Poti do idej.

V. PEČJAK: Pravzaprav je knjiga Poti do idej zadnji člen v verigi mojih »dejev« (kot bi dejal pokojni profesor Rostohar) v osemdesetih letih. Začelo se je slučajno. Psiholog in novinar RTV Daniel Čakš me je pregovoril, naj napišem scenarij za strokovni film Misliti ustvarjalno. Nalogo sem prevzel zato, ker je bilo pisanje scenarija zame nekaj novega in sem hotel videti, ali ga zmorem. Čez leto dni je bil film »over«. RTV ga je predvajala v štirih nadaljevanjih. Poleg scenarija sem prevzel tudi vodenje oddaje.

Toda kadar človek nekaj zelo intenzivno dela, ne more s tem prenehati. Ne gre le za to, da sem zbral veliko literature, zagrabil me je problem. Začel sem pisati že omenjeno dokaj obsežno delo Misliti, delati, živeti ustvarjalno. Strani tipkopisa so se namnožile na preko 400, knjiga pa je izšla 1987, vendar se mi je zdelo, da je preveč akademska, preveč teoretična, zahteva dopolnitev z bolj praktičnim delom. Čez dobro leto sem imel nov rokopis – za knjigo Poti do idej.

Zdi se mi, da me ta problematika še vedno drži. To poudarjam zato, ker so me problemi, s katerimi sem se ukvarjal v preteklosti, čez čas prenehali privlačiti. Zato vodim tečaje, na katerih vadimo tehnike ustvarjalnega mišljenja. Imamo jih po šolah in delovnih organizacijah, npr. pri Iskri.

Kljub temu pa bi bilo hudo narobe reči, da so bile vzrok za to knjigo samo

subjektivne spodbude. Konec koncev me tudi Daniel Čakš ni pozval k pisanju scenarija čisto slučajno, marveč je s predlogom izrazil družbeno potrebo po ustvarjalnosti. Pomanjkanje idej, to sva čutila oba, je eden od virov naše družbene in gospodarske neučinkovitosti. Med razvitostjo dežele in njeno ustvarjalnostjo obstaja dokaj visoka negativna medsebojna odvisnost. Ameriški zgodovinar Arnold Toybear je v knjigi *Zgodovina idej* (1966) napisal: »Prvi znak, da neka družba propada, je upadanje novih idej. Brž ko se začnejo ponavljati ene in iste ideje iz prejšnjih obdobj ali ko se spreminja samo še njihova oblika, ne pa vsebina, je njen konec blizu. Takšna družba lahko vegetira še dolgo, a za zgodovino ne pomeni ničesar.«

Če bi vprašali ekonomista, kaj je krivo za naš polom, bi najbrž odgovoril »inflacija, prezadolženost ipd.« Če bi vprašali filozofa, ki se ukvarja z etiko, bi morda odgovoril »kriza vrednot«. Jaz kot psiholog, ki se ukvarjam z ustvarjalnostjo, pa pravim »pomanjkanje idej«. Na isti problem gledamo z različnih vidikov in ga vidimo drugačnega. Verjetno pa govorimo o istem vzroku ali predvzroku, ki se na ekonomskem polju kaže kot prezadolženost, na etičnem kot kriza vrednot itn. In kaj je ta predvzrok? To je politični monopol. Na polju idej politični monopol unificira, selekcionira in purificira ideje tako, da postajajo čedalje bolj revne, enolične, neučinkovite in jalove. Tako kot je dejal Toybear: »Takšna družba lahko vegetira še dolgo, a za zgodovino ne pomeni ničesar.« Ne samo za zgodovino. Za svet, za samo sebe. Ne pomeni ničesar. Amen.

UREDNIŠTVO: Ideja kot psihološki pojav je v središču vašega zanimanja. S katerih vidikov vas je kot psihologa pritegnila, da ste jo začeli obdelovati?

V. PEČJAK: Najprej bi rad povedal, kaj je ideja v psihologiji. Ideja je reintegracija izkušenj, spoznanje novih odnosov, odkritje novega smisla, povezava gradiva na nov način . . . pogledjte, na istem nebu, na katerem je Ptolomej videl geocentrični sistem, je Kopernik odkril heliocentričnega. Vse ideje niso tako vseobsegajoče, toda pri vseh nastopi takšna transformacija gradiva.

Ideja je eden najskrivnostnejših pojavov v psihologiji. Največkrat se pojavi v zavesti nepričakovano in nenadoma, kot pri Arhimedu, ki ga je odkritje specifične teže tako prevzelo, da je nag skočil iz banje in stekel po ulicah Sirakuze. Pojavi se v nenavadnih okoliščinah: med vožnjo z avtomobilom, v postelji, na stranišču, v spanju ali med razgovorom, tako kot je Tesla odkril indukcijski aparat. Ena od njenih lastnosti je, da jo mislec hitro, tako kot sanje, pozabi. Zato jo dobri misleci takoj zapišejo. Ideje ni mogoče spočeti z voljo ali namenoma. Zato so nekateri pisci, npr. Homer, trdili, da jih pošiljajo bogovi. Sodobna psihologija vse te nenavadnosti razlaga z bolj ali manj utemeljenimi in verjetnimi razlogi, npr. podzavestnim razmišljanjem, transferom izkušenj, odsotnostjo introspekcije, kljub temu pa je še daleč od tega, da bi jih kot celoto zadovoljivo razložila, šele na začetku pa so poskusi, kako vplivati nanje.

UREDNIŠTVO: Kakšne so osebnostne značilnosti ustvarjalnega človeka?

V. PEČJAK: Mnogi ljudje zmotno mislijo, da je ustvarjalnost lastnost, ki je dana samo redkim in izjemnim posameznikom, genijem, ki kraljujejo v umetnosti, znanosti, tehniki idr. To ni res. Bolj ali manj je značilna za vse ljudi. Ustvarjalnost je tako kot večina osebnostnih lastnosti normalno distribuirana. Žal pa je mnogi ljudje ne uporabljajo, ker so na različne načine zavrti in blokirani, zaradi česar je

njihovo življenje revnejše, oškodovana pa je tudi družba, ker so ravno ustvarjalci nosilci napredka.

Začuda med inteligentnostjo in ustvarjalnostjo ni velike zveze, korelacije znašajo kakih 0,20, kar je tako malo, da lahko kar pozabimo nanje. Nekateri psihologi govorijo o posebnih sposobnostih za izvirno in prožno mišljenje.

Sicer pa se visoko ustvarjalni ljudje v marsikaterem pogledu razlikujejo od drugih ljudi. Pri njih so npr. poudarjene nekatere feminilne in infantilne lastnosti, npr. velika občutljivost na okolje in pogosto začudenje, postavljanje vprašanj, za kar jih noben »normalen človek« ne postavlja. Newton se je začudil, ker mu je jabolko padlo z drevesa na glavo.

Glavna lastnost visoko ustvarjalnih ljudi pa je nekonformizem v mišljenju. Ustvarjalci ne pritegnejo drugim ljudem, se ne strinjajo z avtoritetami, gredo po svoji poti, četudi vsi drugi silijo v nasprotno smer. Zato so v vsakdanjem življenju, npr. v delovni organizaciji, dostikrat težki, nedisciplinirani in moteči. Postavljajo nezaželjena vprašanja, hočejo obrniti stvari in spremeniti ustaljeni red. Ker uvajajo novosti in presegajo danost, so nepredvidljivi. Ker so nepredvidljivi, jih ne marata birokracija in politokracija. Prva zato, ker je njena naloga ohranjanje danosti, druga pa zato, ker bi rada slehernega človeka nadzorovala. V njenih očeh so potencialno nevarni ljudje. Zato jih je treba zatreti. Od tod številni konflikti med najbolj ustvarjalnimi ljudmi in njihovim okoljem.

UREDNIŠTVO: Prva predpostavka za prodor individualne in družbene (ne)ustvarjalnosti je javna kritična obravnava. Kako in kakšno socialno okolje spodbuja porajanje idej?

V. PEČJAK: Kar pogledjmo zgodovino. Vrhunec ustvarjalnosti je svet dosegel v Atenah in kasneje Firencah. Zanju kot tudi za druge ustvarjalne države je bila značilna nenavadno visoka stopnja demokracije. Tolerantnost do nenavadnih in nasprotnih idej. Pluralizem mišljenja. Sicer svoboda ni veljala za vse (npr. helote, tlačane in celo tujce), toda za svobodnjake je bila neprimerno večja kot v raznih tiranijah, monarhijah ali oligarhijah. In nasprotno. V državah, kjer so izvirne ideje preganjali, kjer so zahtevali eno samo vero, kjer so morali vsi prebivalci piskati v isti rog, je bila ustvarjalnost mrtva.

Popolnoma iluzorno je pričakovati razcvet ustvarjalnosti v razmerah, kjer lahko oblast katerokoli samosvojo misel proglasi za »vznemirjanje javnosti«. V takšnih razmerah ljudje hitro uvidijo, da je nehygienično misliti s svojo glavo in rajši prikimavajo drugim.

Družba spodbuja nove ideje, kadar dopušča čim večjo različnost v mišljenju. Družba pa jih ubija, kadar dopušča le eno smer v mišljenju. To je glavni razlog miselne jalovosti v realsocialističnih deželah. V nerazvitih državah lahko realsocialistična revolucija mobilizira ogromno delovno silo za industrializacijo dežele. Za to ni potrebna visoka ustvarjalnost, potrebna sta le garanje in poslušnost. Za prehod iz industrijske v informacijsko inovativno dobo pa so potrebne sveže ideje. Do njih z mobilizacijo delovne sile, idejno enotnostjo, priganjanjem in preganjanjem ni mogoče priti. Potrebni so miselni pluralizem, avtonomnost posameznika, idejna različnost. Tega pa te družbe ne dajejo in ne morejo dati, ker so ujete v lasten neučinkovit, prežvekovalni model, iz katerega brez radikalne reforme ni izhoda.

UREDNIŠTVO: Največji del vaše knjige obravnava tehnike ustvarjalnega mišlje-

nja. Ali jih lahko predstavite? Kaj dajejo te tehnike posamezniku ter delovnim in učnim skupinam?

V. PEČJAK: Tehnik ustvarjalnega mišljenja je zelo veliko, nekateri avtorji jih navajajo 50, v moji knjigi jih je približno 30.* Največ jih je prišlo iz ameriške industrije, od koder so se razširile v šolstvo in druge ustanove, celo administracijo, v geografskem pogledu pa v zahodno Evropo. Vendar se na tej strani oceana niso tako razmahnile kot v Ameriki.

Razlikujemo individualne in skupinske tehnike. Nekatere so individualne in skupinske. Prve uporabljajo posamezniki sami pri sebi, druge pa v majhnih skupinah. Primerne so za organizacije dela in šole, seminarje in tečaje, kjer take skupine hitro formiramo iz večje skupine.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo na analitične in celostne (holistične) tehnike. Prve temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente ali komponente, ki jih nato sestavimo na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija ustrezno obvladuje problem. Primerne so za premagovanje problemov, ki se dajo razstaviti na elemente, za kar morajo imeti mozaično strukturo. Mnogi psihologi menijo, da analitične tehnike v resnici niso ustvarjalne. Čeprav jim ni mogoče očitati pomanjkanja vsake izvirnosti, pa je izvirnost omejena samo na kombinacije elementov znotraj gradiva. Zato ne moremo dobiti radikalnih novosti. Najbolj poznane analitične tehnike so tehnika prisilnih povezav, lista atributov, morfološka analiza in tehnika vhod-izhod.

Povsem drugačne so celostne tehnike, ki spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Zdi se, da obdeluje mislec vse pomembne komponente paralelno. Nekateri psihologi pravijo, da temelji proces na intuiciji. Pri tem prihaja do hitrih reintegracij celotnega gradiva. Najbolj znane sintetične tehnike so nevihta možganov, sinektika in zapisovanje idej.

Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo produciranju idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Nekatere so primernejše za nekatere od teh funkcij, druge za druge.

UREDNIŠTVO: Ali se človek lahko nauči ustvarjalnega mišljenja? S katerimi notranjimi zavorami se človek srečuje? Kako jih obvlada?

V. PEČJAK: Vprašljivo je, ali tehnike ustvarjalnega mišljenja naučijo človeka ustvarjalno misliti. Tistemu, ki nima kapacitet in nagnjenja, gotovo ne pomagajo. Tehnike ustvarjalnega mišljenja delujejo na ta način, da človeka deblokirajo in spodbujajo k produciranju idej.

Vsi ali pa vsaj velika večina ljudi smo zavrti, tako da ne moremo izraziti tega, kar zmoremo. Eden od razlogov so naše šablone mišljenja, rutina, pretirane izkušnje na ozkem področju dejavnosti. Kdor leta in leta opravlja ena in ista dela, postane nesposoben, da bi delal kaj drugega. Da bi presegel samega sebe. Zlasti šola nam s svojim šablonskim delom oblikuje številne bloke, ki nas potlej ovirajo pri ustvarjalnem mišljenju.

Drugi razlog je strah pred okoljem in samim seboj. Ker se bojimo, da so naše

* Knjiga opisuje glavne tehnike ustvarjalnega mišljenja, kot so jih razvili predvsem v podjetjih (npr. v General Electricu) in v izobraževalnih ustanovah (npr. na Harvardu) v razvitih deželah. Učijo nas producirati ideje, ki rešujejo različne probleme na ustvarjalen način. Poleg tega z njimi tudi razvijamo, izpopolnjujemo in vrednotimo ideje.

Knjiga opisuje mnogo resničnih primerov uporabe teh tehnik bodisi v domačih organizacijah dela bodisi v praksi v tujini.

ideje neustrezne, neumne, vulgarne ipd., jih ne izrazimo, četudi jih imamo v glavi. Pogosto jih že v kali zatremo. Žal pa so ravno ideje, ki so navidez najbolj neumestne, dostikrat najizvirnejše in najproduktivnejše.

Bloke je mogoče odpraviti ali vsaj zmanjšati na različne načine, npr. s prostim asociiranjem, ki zahteva od človeka, da popolnoma spontano sledi toku svojih misli. Tehnike ustvarjalnega mišljenja so učinkovite ravno zato, ker odstranjujejo bloke. Pri nevihti možganov je npr. zaželeno, da posamezniki producirajo čim bolj nenavadne, čudne in divje misli. Vodja skupine daje zgled, da povleče za seboj druge. Na neki taki seji smo reševali vprašanje, kako dvigniti materialno stanje šole. Kot vodja sem predlagal, naj učitelji krađejo. Seveda nisem mislil, naj bi zares kradli, temveč sem s tem odprl vrata najbolj divjim idejam, ki se jih ljudje sramujejo, a so lahko produktivne.

Na seje vabimo tudi predstavnike drugih strok, ker niso zaslepljeni z omejenostmi lastne stroke. Na seji tehnikov lahko zdravnik uvidi rešitev, ki je sicer enostavna, a je tehniki zaradi svojega načina mišljenja ne vidijo.

UREDNIŠTVO: Kakšne rezultate si lahko obetamo od bolj množične uporabe teh tehnik?

V. PEČJAK: Tehnike ustvarjalnega mišljenja pri nas redko uporabljamo, čeprav niso čisto odsotne. Zavod za produktivnost dela jih npr. že dolgo prakticira po naših organizacijah dela. Bolj množična uporaba bi brez dvoma dvignila ustvarjalnost v organizacijah dela in šolah in dala mnoge dragocene ideje za izboljšanje poslovanja.

Ne smemo pa si od njih obetati preveč. Kadar uvajamo kaj novega, se pogosto slepimo, da bomo z novostmi rešili vsa vprašanja, kar nas kasneje razočara. To velja tudi za tehnike ustvarjalnega mišljenja. Njihov prispevek je majhen, a pomemben.

Učinkovitost takšnih mikroukrepov, kot so tehnike ustvarjalnega mišljenja, je odvisna od splošnih razmer v deželi. Ta pa ustvarjanju ni naklonjena. Neustrezne razmere znižujejo učinek mikroukrepov, vendar jih nikoli povsem ne izničijo. Tehnike ustvarjalnega mišljenja dajejo v naših razmerah manj, kot bi dale v urejenih in stabilnih razmerah, vendar nekaj vendarle dajejo. V razmerah, ko nimamo veliko tega, česar se lahko oprimemo, se moramo oprijeti vsega, kar karkoli daje.

UREDNIŠTVO: Komu je knjiga namenjena?

V. PEČJAK: Tehnike je mogoče uporabljati na vseh področjih dela, izobraževanja in življenja, npr. v industriji za reševanje razvojnih, organizacijskih, poslovnih, marketinških, kadrovskih in socialnih vprašanj, v šolah za reševanje metodičnih, didaktičnih in učnih vprašanj, uporabljamo pa jih tudi drugod, npr. v znanstvenih organizacijah, zdravstvu, upravi idr. Knjiga opisuje metode dela, ki jih je mogoče prilagoditi zelo različnim vsebinam, kar pa je prepuščeno bralcu. Vendar so v njej opisani mnogi primeri iz tuje in domače prakse.

Prav zato, ker je poudarek na metodi, lahko uporabljajo navodila zelo različni kadri, npr. inženirji, znanstveniki, učitelji, študenti, dijaki, tudi delavci v »krožkih za kvaliteto«. Nekatere tehnike so nezahtevne in primerne za začetnike (npr. nevihta možganov), druge pa zelo zapletene in zahtevajo precej predznanja (npr. Delfi).

UREDNIŠTVO: Zakaj ste se odločili za samozaložbo? Kakšne so vaše izkušnje o poteh od rokopisa do bralca, ker je o založništvu vedno več zelo kritičnih zapisov?

V. PEČJAK: Za samozaložbo sem se odločil s težkim srcem, ker pomeni precejšnje tveganje. Konec koncev sem moral samo za tiskarja plačati več kot milijardo, ki je nisem imel od kod vzeti. Odločil sem se za prednaročila in predplačila in ker nisem vedel, ali bo šlo, sem novembra marsikatero noč od skrbi prebedel. Že v prvem tednu decembra pa sem prejel toliko naročil, da mi je bilo jasno, da bom speljal.

Za samozaložbo sem se odločil iz dveh razlogov: najprej zato, ker so redne založbe silno počasne. Še nikoli mi niso izdale knjige v krajšem času od dveh let, če računam od oddaje predloga do izida. Običajno so potrebovale tri, štiri ali celo pet let. Marsikateri problem v tem času zastara. Zamislite si, da bi takšen bestseller, kot je bila Kavčičeva biografija, izšel šele čez nekaj let! Zamudila bi najaktualnejše obdobje in verjetno bi je prodali pol manj, kot so je. Ko je zletel Nixon, je izšla knjiga o njem po enem mesecu. Če bi zdaj izšla knjiga o Mikuličevih dveh letih in pol, bi bila bestseller. Čez dve leti se bo le malokdo zmenil zanjo.

Pomanjkanje in neustreznost idej sta eden najaktualnejših problemov naše sedanosti. Zato sem čutil potrebo, da izdam knjigo čim hitreje. Edina pot je bila samozaložba. Bralec lahko sklepa, da mi je šlo za prodajo ali pa za družbeno potrebo. Konec koncev pa to ni važno. Ni pomembno, ali je mačka črna ali bela, pomembno je, da lovi miši, je dejal kitajski reformator Deng Xiao Ping.

Drug razlog za samozaložbo pa je finančen. Avtorji dobijo pri rednih založbah samo majhen delček prihodka. Zgodilo se mi je že, da sem napisal knjigo povsem zastonj. Tudi pri samozaložbi se mi lahko zgodi, da ostanem z dolgim nosom. Vendar bom v tem primeru kriv sam zaradi napačne kalkulacije, propagande idr. dejavnikov, ki vplivajo na prodajo. Pri rednih založbah pa celo pri knjigah, ki gredo odlično v promet, povlečem »ta kratko« zaradi njihovega predragega poslovanja.

Seveda pa samozaložba zahteva poleg velikega tveganja tudi precej več dela, saj moraš vse od opreme naslovne strani do prodaje preskrbeti sam. Samo en primer takega dela: najprej sem razdelil reklamne oglase s pomočjo strokovnih organizacij raznim interesentom. Računalniška analiza je pokazala, da je knjigo naročil en občinski SZDL in tri gozdna gospodarstva. Takoj sem razposlal vabila vsem občinskim SZDL in gozdnim gospodarstvom po Sloveniji. Rezultat je bil, da ni knjige naročil noben dodatni SZDL in skoraj vsa gozdna gospodarstva. Zakaj? Še zdaj nimam odgovora.

Knjiga je prodajno blago in založbe bi jo morale temu primerno tudi prodajati: proučiti trg, ustrezno reklamirati in hitro plasirati to, kar želi. Potem bodo njihove izgube morda manjše.

UREDNIŠTVO: Predlagam, da vse to razmišljanje o premisah ustvarjalnega dela (tudi v založbah) nasloviva najprej bralcem, željnim dobrih knjig, zlasti pa iskanju in iskalcem novih izkušenj, idej, novih osmišljanj dela in življenja. Brez idej ni življenja. Luščimo jih iz naših izkušenj in fantazije.

Z dr. V. Pečjakom se je pogovarjal Ivan Hvala