



innCREA

Standards for
implementing programs
aimed at discovering and
developing
creativity, pioneering in
pursuit of innovation

Методология на InnCREA



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите, и Комисията не може да бъде държана отговорна за използването на информацията, съдържаща се в нея.



Тази публикация е лицензирана съгласно Международен лиценз 4.0 за Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives.

Методология на InnCREA

I. Въведение

Методологията InnCrea е предназначена за преподаватели, които биха искали да стимулират творчеството на своите студенти, но не знаят откъде да започнат. Курсът InnCrea - Откриване и развиване на креативността е разработен от консорциум от шест академични институции и компании от България, Гърция, Италия, Полша и Финландия.

Методологията представлява ръководство, което ще запознае лектора с различните аспекти на креативността, ще обясни как работи инструментът за одит и ще предостави полезни препоръки и инструменти за провеждане на курс по креативност.

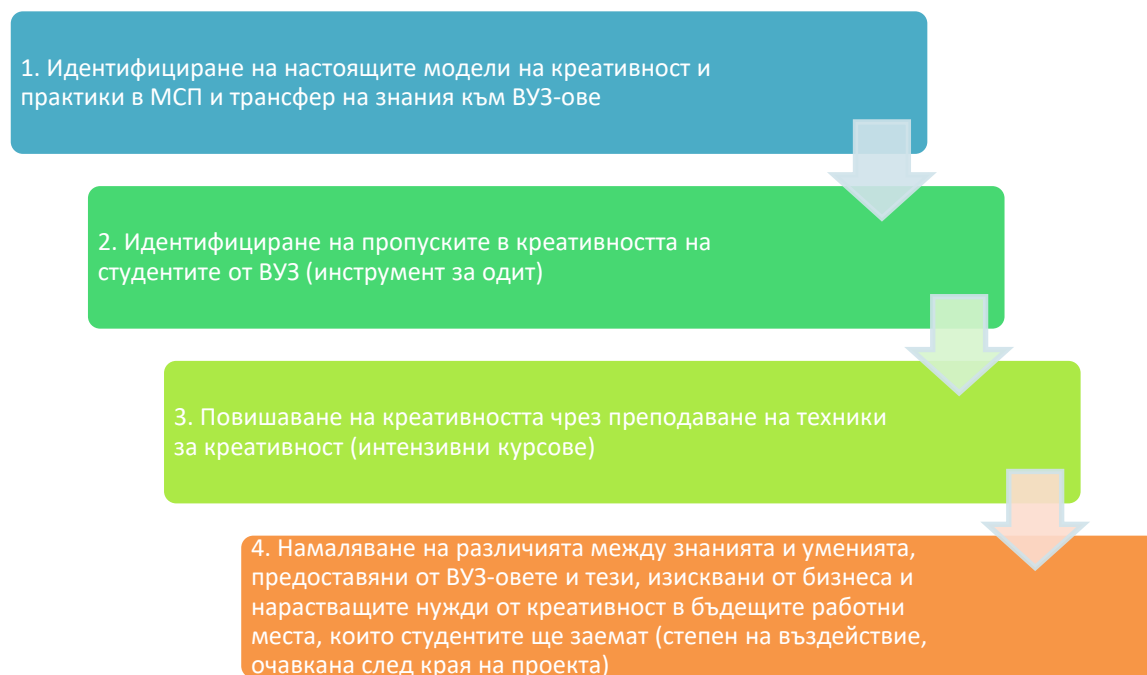
1.1 Концептуална рамка на Методологията innCREA

Проектът innCREA има за цел да запълни празнината между програмите за обучение, предоставяни от висшите училища, и изискванията на бизнеса и като предложи цялостно решение, насочен към всяка от основните заинтересовани страни на пазара на труда: студентите във ВУЗ, академичния състав и работодателите. Укрепването на креативността на студентите изисква насърчаване на изследванията на съвременните най-добри практики в областта на креативността, популяризиране на значението на развиването на тези умения сред студентите и предоставяне на академичния състав на подходяща методология, която да предостави идеи за начини за стимулиране на творческото мислене както на академичния състав, така и на студентите, участващи в техните курсове. Тъй като е много търсено умение на пазара на труда, преподаването на творчески умения е важно за студентите в различни области на обучение, което прави резултатите от проекта innCREA важни за широк кръг заинтересовани страни, които биха могли да се интересуват от темата за креативността.

Насоките innCREA показват как да се прилагат нови творчески техники при работа със студенти от висшите училища. Насоките започват с изчерпателна информация за структурата на инструмента за одит като първа стъпка към проекта innCREA (глава 2 от настоящата методология: Инструмент за одит на креативността), като се предоставя общо описание на инструмента. Следвайки логическия процес на реалната работа върху креативността, вторият резултат от проекта предоставя съвети за диагностика и анализ на четирите различни сфери на креативността, приети в проекта: индивидуална, екипна, организационна и лидерска. Отчитайки напълно факта, че тези сфери са вътрешно свързани и се припокриват в различни моменти, консорциумът на проекта реши да ги запази разделени, за да подобри възможностите за обучение и възможността за целенасочена работа върху определен тип креативност.

Повишаването на креативността в една от областите неминуемо предизвиква повишаване на креативността и в останалите. След като преминат през инструмента за одит в една или повече области, участниците ще получат препоръки за изпълнение на различни упражнения за креативност, за да се повишат техните умения, свързани в най-голяма степен с конкретния вид креативност. Тази информация следва да подпомогне преподавателите от висшите училища при използването на интензивните курсове, разработени в рамките на проект innCREA. Трябва да се има предвид, че разделянето на четирите области на креативността е условно, в реалния професионален живот те си влияят взаимно. Например има голяма вероятност липсата на креативност на екипно, лидерско или организационно ниво да се отрази на човек, който е креативен на индивидуално ниво, или пък човек със силна лидерска креативност неминуемо да повлияе на своята организация и т.н.

Логично, процесът на преодоляване на разликата между уменията, които се развиват от висшите учебни заведения, и тези, които се изискват от бизнеса, включва сравняване на настоящите най-добри практики в бизнес средата, идентифициране на пропуските в уменията и знанията, преподавани от висшите учебни заведения, и намиране на най-добрите начини за преодоляването им. Този процес може да се илюстрира със следната графика:



Първата стъпка в проекта innCREA беше извършването на документално проучване на най-добрите световни практики и провеждането на задълбочени интервюта с експерти във всички страни партньори, с цел да се събере информация за ценни работещи модели на креативност, прилагани във всички страни, участващи в проекта. Тази информация беше внимателно анализирана и обобщена в глава 3 на настоящата методология "Нашият опит - проучвания, проведени от партньорите по проекта". Този практически опит е особено важна част от трансфера на знания за работещи модели на креативност в реални компании към висшите училища и процеса на намаляване на различията между нуждите на бизнеса и знанията и уменията предоставяни от висшите училища по отношение на необходимите умения за креативност. Предложените реални работни практики допълнително дават възможност на учителите да получат информация, която може да се използва под формата на казуси и

примери на всеки етап от прилагането на интензивните курсове.

Следващата глава от методологията (Практически съвети за оценка на креативността с помощта на инструментите innCREA) разглежда конкретния процес на оценка на различните групи ползватели на резултатите от проекта, включително служители и студенти от висшите училища, както и някои бизнес потребители. Представя се информация за подготовката за оценяване, провеждането на оценяването и анализа на резултатите. Особено важна е частта за анализа на резултатите и начините за развиване на креативността с помощта на получената информация. Предоставят се отделни съвети за различните целеви групи, които биха могли да се възползват от предоставените 20 най-добри техники/упражнения в областта на творчеството с акцент върху въздействието и ползите. Като се използват съветите, предоставени в Насоките, и като се следват препоръките, получени след попълването на инструмента за одит, упражненията innCREA, подбрани чрез документно и проучване чрез интервюта, могат лесно да се прилагат както в академична, така и в бизнес среда, и да се използват при провеждането на индивидуални и групови обучения.

Въз основа на опита, натрупан от бизнеса, разработената методология innCREA е универсална и може да се прилага в университети, компании и други институции, които изискват творческа работа от своите служители. Като основен инструмент за постигане на по-широко въздействие на проекта, методологията innCREA е насочена не само към университетските факултети, но и към МСП, научноизследователски и развойни организации, институти за професионално обучение, бизнес асоциации и други заинтересовани страни. Материалът е насочен към академичния състав и преподавателите, както и към хора, които нямат цялостни познания за многостранните елементи на творчеството и пионерството като част от управлението на иновациите, но които желаят или имат потребност да научат повече за това. Ето защо се обръщаме и към студенти или обучаеми в сферата на продължаващото професионално образование, които биха могли да го използват като "наръчник" по предмети, свързани с креативността и пионерството в иновациите. Бизнес консултантите биха могли да го използват като допълнителен инструмент в подкрепа на своите клиенти или да им дадат обща представа за творчеството и пионерството като част от въпросите на управлението на иновациите.

Методологията innCREA прави предоставените творчески и пионерски програми по-функционални, като предоставя съвети за по-нататъшното им прилагане и засилва въздействието на проекта. Тази методология е въведена, тествана и усъвършенствана от висшите училища, участващи в проекта (WSA, LUISS, VAMK), които изцяло се възползват от тази рамка, за да подкрепят инициативи за развитие на креативността на студентите в различни области. Тестваната методология предоставя на ВУЗ-овете готова за използване методология стъпка по стъпка за това как да прилагат програмата innCREA и предлага реални работни примери. По този начин самата методология е в пълно съответствие с общата цел на проекта innCREA да помогне на образованието по-пълно да отговори на изискванията на бизнеса в областта на креативността.

Методологията innCREA е част от интегрирания набор от ресурси от знания и практически инструменти, които допринасят за трайно и устойчиво взаимодействие между целевите групи на проекта. Тя насърчава по-доброто интегриране на завършилите образованието си на пазара на труда, съкращавайки младежката безработица и намалявайки

несъответствието между предлаганите умения и уменията, търсени от настоящите и бъдещите работодатели.

1.2 За проекта

Общата цел на проект innCREA е да се трансферира, адаптира и разработи интегриран пакет от програми за обучение (материали и методики) за преподаване на креативност и новаторство на работното място, за да се подпомогнат европейските ВУЗ-ове и местните компании да се възползват от тези знания и да ги използват на практика в ежедневните си дейности.

Проектът е насочен към следните специфични целеви групи:

- Студенти от факултети/курсове на университети партньори с по-ниски нива на пригодност за заетост
- Преподаватели и друг академичен персонал в ВУЗ
- Заинтересовани страни в областта на висшето образование: компании, организации от социалната икономика, местни/регионални/национални власти, студентски асоциации/представители, алумни студенти от участващите висши училища и организации на ЕС

Общата цел на проекта innCREA е да се прехвърли, адаптира и приложи интегриран пакет от програми за обучение (материали и методики) за преподаване на творчество и пионерство в стремежа към иновации, за да се развият меките умения на студентите от висшите училища и същевременно да се намали разликата между уменията, които се търсят на пазара на труда, и уменията, предлагани от висшите училища.

Други конкретни цели и задачи на проекта са:

- укрепване на предприемаческите умения на студентите от висшите училища.
- предоставяне на европейските висши учебни заведения напълно документиран материал за обучение по творчество и новаторство.
- предоставяне на висшите училища на необходимите инструменти, за да развият по-добре способностите си да идентифицират пречките пред творчеството и новаторството и да предприемат необходимите действия.
- повишаване на конкурентоспособността и иновационния капацитет на висшите училища.
- повишаване на осведомеността на европейската бизнес общност и висшето образование относно творчеството и новаторството
- повишаване на адаптивността на бизнес културата в процеса на висшето образование.
- въвличане в систематичен и постоянен диалог с институциите на висшето образование, работодателите и всички заинтересовани страни.

1.3 Определяне на креативността

Въпреки, че интуитивно креативността изглежда просто явление, което обикновено се определя като създаване на нещо ново, неговата същност е доста сложна. Въпреки това определянето на ясна дефиниция е важна отправна точка, която трябва да бъде изяснена за

всеки, който иска да се възползва пълноценно от учебните материали и ресурси, разработени в рамките на проекта.

Концепцията за креативността е изследвана в много области, включително изкуство, философия, психология, наука, изкуствен интелект и др. Перспективата, която проектът innCREA би искал да възприеме, е тази на бизнеса.

Основните предположения на проекта innCREA са, че:

- Креативността може и трябва да се преподава.
- Креативността е сложно умение, което включва редица подумения. Работата върху подуменията може да задейства творческите процеси.
- Съществуват четири сфери на творчество: индивидуална, екипна, лидерска и организационна. Развитието на една от тези сфери влияе положително върху останалите.
- Креативността е "заразна".

Креативността произлиза от латинския термин *creates*, буквално "израствам", а негови еквиваленти са английските думи *creator* и *creative*. Това е способността да се създават нови решения. Същевременно тя е умствен процес, който води до създаването на нови концепции, идеи или нови асоциации. Креативността се отнася до активирането на нови перспективи и създаването на нови възможности. Тя е процес на разработване и представяне на иновативни идеи за задоволяване на потребности или решаване на проблеми. Характеристиките на креативността включват:

- изисква се използване на въображение (оригиналност и ефективност),
- творческото действие е целенасочен акт, насочен към постигане на резултат,
- резултатът от творческата дейност е оригинално произведение,
- ефектът следва да бъде ценен в рамките на поставените цели
- всеки човек има достъп до три компонента на творчеството: знания, творчески умения за мислене и мотивация.

Следната дефиниция е адаптирана при разработването на проекта innCREA:

Креативността е способността да се питаме как нещо може да се направи по различен начин, по-добре, съчетана със способността да се проектират широко разбираеми промени. Това е способност за творческо мислене, адаптивна гъвкавост, водеща до намиране на креативни, оригинални решения, които излизат извън рамките на общоприетите модели.

Сегашното ни разбиране за понятието креативност, включително и това, което е възприето в проекта innCREA, е резултат от доста дълго историческо развитие. Въпреки че понятието за креативност е старо, дълго време то е било обсъждано като божи дар или като способност присъща само на гениите. Подобно разбиране изключва всякаква възможност за преподаване и развиване на креативността.

Научният подход към творчеството датира от средата на 20^{ти} век и е предизвикан от по-скоро политически събития. В разгара на Студената война, като част от надпреварата за изпращане на първия човек на Луната, Съединените щати стартират програма, целяща разработването на научен психологически тест за креативност, който да позволи разпознаването и насърчаването на креативните личности. Това беше първата стъпка към

идеята, че творчеството може да бъде изучавано и евентуално преподавано. Повратна точка в този процес е работата на Пол Гилфорд, който разработва теория за креативността, в която описва уменията и нагласите, които играят важна роля в творческото мислене. Това е решаващият момент, от който креативността е призната като мисловна способност, която всеки притежава и която може, поне до известна степен, да бъде подобрена.

Идеята за креативността като способност за решаване на проблеми се свързва с идеите на Алекс Ф. Озбърн и неговата книга "Приложно въображение". Важен момент в работата му е въвеждането на техники и принципи, които могат да се използват за подобряване на процеса на творческо решаване на проблеми. Оттук нататък различни изследователи разработват методи и техники, известни днес като "техники за креативност". Идеята, че креативността може да бъде развита чрез преподаване на някои ефективни техники за креативност, е възприета и в проекта innCREA.

Техниките за креативност са дейности, които подпомагат ефективността на творческото мислене, насърчават развитието и подпомагат предприемането на творчески дейности. Техниките за творчество включват различни видове дейности (игри с думи, писмени упражнения и различни видове импровизации или алгоритми за решаване на проблеми и други). Сред най-известните и прилагани техники за креативност, описани в литературата, е мозъчната атака (brainstorming).

Техниките за креативност са методи, които насърчават творческите действия, независимо от областта. Те се фокусират върху различни аспекти на креативността, включително техники за генериране на идеи и дивергентно мислене, методи за преформулиране на проблеми, промени в средата и т.н. Те могат да се използват като част от решаването на проблеми, художественото изразяване или терапия.

За някои техники са необходими групи от двама или повече души, докато други могат да се изпълняват самостоятелно. Тези методи включват игри с думи, писмени упражнения и различни видове импровизация или алгоритми за подход към проблемите.










В края на 90-те години на XX век се развива по-нататъшно разбиране за интерактивния характер на явлениято креативност, при което се приема, че творческото постижение винаги се постига чрез взаимодействие между индивидуалното мислене и социокултурния контекст. В тази теория творчеството се разглежда от гледна точка на взаимодействието на индивида в рамките на една система, в която се признават социалните фактори, които влияят върху творческите способности на индивида. Това е и важен момент, който води до идеята, че творчеството трябва да се преподава в области, които отразяват цялата работна среда. В проекта innCREA това са съответно сферите на екипната, организационната и лидерската креативност.

Проучването на концепцията за креативността от гледна точка на бизнеса става още по-важно в контекста на променящите се изисквания към служителите. Едно от най-търсените умения е креативността, но то е и най-предизвикателното и неясното по отношение на преподаване и развитие.

През 2020 г. Световният икономически форум публикува 10-те най-важни професионални умения на бъдещето, обосновавайки необходимостта от преквалификация и повишаване на квалификацията на хората през следващите пет години. Това е широко призната необходимост на европейско равнище. Списъкът на Световния икономически форум включва

следните 10 умения, които ще бъдат високо ценени през следващите няколко години:

Топ 10 умения за 2025

- | | |
|--|---|
| <p>Тип умение</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Разрешаване на проблеми ● Самоуправление ● Работа с хора ● Използване на технологии | <ul style="list-style-type: none">  Аналитично мислене и иновации  Активно учене и стратегии за учене  Разрешаване на комплексни проблеми  Критично мислене и аналитичност  Креативност, оригиналност и инициативност  Лидерство и социално въздействие  Използване на технологии, мониторинг и контрол  Дизайн на технологии и програмиране  Устойчивост, толерантност към стрес и гъвкавост  Обосновка, разрешаване на проблеми и генериране на идеи |
|--|---|

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

Креативността е класифицирана като едно от уменията за решаване на проблеми и се съчетава с "оригиналност" и "инициативност". При по-внимателно вглеждане обаче, както и в ежедневната практика в бизнес среда, става ясно, че креативността не може да се определи само като умение за решаване на проблеми. Нещо повече, творчеството е присъщо в някои свои аспекти на всички останали умения, които се очаква да бъдат силно търсени през следващите 5 години според Доклада за бъдещите работни места за 2020 г. на Световния икономически форум. Независимо дали става въпрос за актуализиране на технологичните знания или за развиване на умения за решаване на проблеми, лидерство или самоуправление, хората трябва да мислят творчески. Тази неяснота и пресечните точки с други умения и способности правят определението за креативност от гледна точка на бизнеса особено сложно. Все пак, въпреки че наличието на ясна концепция за креативността е важно, това не е крайната цел на проекта innCREA. Ето защо е по-удобно креативността да се определи като комплексно умение, включващо редица под-умения, които също са важни в работната среда.

Курсовете innCREA са организирани с помощта на точно такъв изчерпателен списък от умения, които трябва да бъдат развити, за да се задейства потенциалът в една от четирите области на творчеството, избрани за проекта. Всяко от упражненията/техниките, които са включени в разработените в рамките на проекта интензивни курсове, е насочено към работа върху няколко от тези умения. Списъкът на innCREA с под-умения, които са важни за развитието на по-комплексни креативни способности, включва следното:

- ✓ Адаптивност
- ✓ Концентрираност
- ✓ Комуникативност
- ✓ Увереност
- ✓ Сътрудничество
- ✓ Критично мислене
- ✓ Любопитство
- ✓ Инициативност
- ✓ Изобретателност
- ✓ Лидерство
- ✓ Умения за водене на преговори
- ✓ Умения за решаване на проблеми
- ✓ Устойчивост
- ✓ Самодисциплина
- ✓ Стратегическо мислене
- ✓ Визуализация
- ✓ Други

Този списък е резултат от сравняването на данни от документни проучвания и анализ на задълбочени интервюта с представители на компании, базирани във всички страни партньори, включени в проекта.

Креативността, в широк смисъл, е от съществено значение за всички успешни бизнес начинания, включително разработването на нови продукти, иновативни услуги, определянето на пазари, популяризирането, сключването на нетрадиционни сделки с доставчици, партньори и кредитори и т.н. Творчеството става все по-важно в контекста на новите пазари, които изискват иновативни продукти, и технологиите, които свеждат до минимум нуждата от човешко докосване при "некреативни" задачи във всички професии. В тесен смисъл, съществува нарастващ сектор на "творческите индустрии", които разчитат на нарастващото значение на създаването и използването на интелектуална собственост. Регионите с по-висока концентрация на "креативни хора", като високотехнологични работници, художници, музиканти и т.н., обикновено показват по-високо ниво на икономическо развитие, което означава, че креативността се превръща в особено важен фактор за икономическото благосъстояние на служителите, компаниите и дори държавите.

В много случаи в контекста на изследването на креативността в организациите е полезно да се прави изрично разграничение между "креативност" и "иновация". В такива случаи терминът "иновация" често се използва за обозначаване на целия процес, при който организацията генерира нови творчески идеи и ги превръща в нови, полезни и жизнеспособни търговски продукти, услуги и бизнес практики. "Иновация" се използва, за да се обяснят организационните аспекти на творчеството, докато терминът "творчество" е запазен, за да се приложи конкретно към генерирането на нови идеи от отделните хора, като необходима стъпка в рамките на иновационния процес.

II. Инструмент за одит на креативността

2.1 Описание на инструмента за одит

Инструментът за одит на креативността и пионерството на innCREA е интерактивен ресурс, достъпен онлайн на уебсайта на проекта, който трябва да се следва за по-добро провеждане на одит на креативността.

Одитът на креативността има аналитична роля и представлява една от първите стъпки, които организацията трябва да предприеме, преди да приложи политика в подкрепа на креативността.

Предназначението на инструмента за одит е:

- да се изследва креативността на организацията или екипа,
- да се идентифицират факторите и променливите, влияещи върху творческия потенциал на студентите и персонала на индивидуално, организационно, лидерско и екипно ниво,
- да се разработи аналитичен инструмент (обикновено въпросник), съобразен с нуждите, персонала, естеството на работата и т.н., включващ всички горепосочени фактори и променливи,
- да се оценят тези фактори, като се разработят подходящи скали за измерване и количествено определяне, статистически анализ на данните с цел идентифициране на проблемните области (фактори), изискващи подобрене, за да се насочат по-добре усилията на ръководството и екипа,
- постепенно и систематично да предложи първоначален набор от действия, които следва да бъдат следвани, за да може организацията/екипът да започне първите си стъпки в прилагането на първоначален план за действие за насърчаване на творчеството на работното място.

Основните цели на инструмента за одит са:

- оценяване на креативността във всички сфери (индивидуална, екипна, организационна, лидерска);
- да се оценят нуждите свързани с креативността на трудовия пазар на индивидуално, организационно, лидерско или екипно ниво, като се изградят подходящи скали за измерване;
- да се подкрепят ВУЗ-овете и местните компании, така че те да могат да се възползват от креативността и пионерските иновации в учебните програми на университетите и на работното място;
- да се предоставят на висшите училища необходимите инструменти за по-добро развитие на способностите за идентифициране на пречките пред творчеството и новаторството на студентите и за предприемане на необходимите действия;
- повишаване на иновационния капацитет на ВУЗ-овете чрез предоставяне на необходимите инструменти за творчество и насърчаване на ВУЗ-овете да използват тези инструменти на практика в ежедневните си дейности.

Инструментът за одит на креативността на innCREA е приложим не само за организации, но и за индивидуални ползватели, например студенти. Той може да се отнася за отделни индивиди, работни групи или работни групи на студенти по време на образователни курсове, организации или ръководство.

2.2 Процедура за оценяване на нивото на креативност

Инструментът за одит на креативността и пионерските иновации на innCREA се състои от четири различни въпросника, свързани с индивидуалната, екипната, организационната и лидерската креативност.

Респондентът попълва онлайн въпросника, като отговаря на поредица от въпроси. Накрая системата показва на респондента резултата, изчислен въз основа на дадените отговори.

2.1.1. Индивидуален въпросник

Въпросник, който се попълва от респондента: служител, студент, ръководител, академичен състав, с молба да оцени нивото на своята креативност.

В първата част, когато отговаря на въпросите от въпросника, лицето трябва да оцени характеристиките си, свързани с творчеството, по скала със стойности "много висока", "висока", "средна", "ниска", "много ниска".

Тези характеристики, свързани с творчеството, се отнасят до:

- **отвореност и толерантност:** способност да се поддържа отворен ум при обработката на информация и да се разглеждат различни концепции и гледни точки; готовност да се приемат нови неща, свежи идеи и нови преживявания, съчетана със способност да се приемат различията; да не се затваря за идеи и обичаи, различни от собствените.
- **способност за приемане на критика:** способност за внимателно изслушване на критиката, без да се прекъсва; разбиране, че критиката е начин за получаване на обратна връзка и вижда възможности за подобряване и развитие; не отлага критичното осмисляне, а по-скоро подобрява и усъвършенства идеите, като взема предвид критиката;
- **чувствителност към проблеми,** които се появяват, след като всичко е вървяло гладко: способност за съзнателно разпознаване на проблемите, както и вдъхновение за предприемане на действия и влияние върху всяка част от творческия процес, от създаването на първоначалната идея до решаването на проблемите, необходими за коригиране и довеждане на проекта до край.
- **способност за поемане на рискове:** способност за търсене на нови начини за действие и нови идеи, които могат да доведат до загуба или провал, и способност да ги използва по положителен начин.
- **готовност за действие:** готовност за действие при отказ от обичайните схеми и стереотипи на поведение, възприемане и мислене; независимост на преценките; оригиналност, смелост на въображението и мисълта и др.
- **гъвкавост при предприемане на действия:** способност за адаптиране към краткосрочни промени бързо и спокойно, така че да може ефективно да се справяте с неочаквани проблеми или задачи. Гъвкавостта включва отворено отношение, ориентирано към екипа, непредубеденост и разглеждане на ситуациите от различни

гледни точки.

- **оригиналност при предприемане на действия:** способност за самостоятелно измисляне на идея или начин на действие и за проучване и изпробване по собствена инициатива на нещо, което никога не е било правено или измислено преди.
- **смелост за представяне и споделяне на оригинални идеи:** способност да се подложите на дискомфорт и уязвимост, за да споделите идея, или да се осмелите да споделите идеи с други хора без съмнения, страхове, несигурност и всички други трудни чувства, които идват с отварянето на себе си за обратна връзка от другите.
- **любознателност и инициативност при предприемане на действия:** способност за любознателност и отвореност към нови преживявания, също и чрез самоинициатива, проактивен подход и упоритост при преодоляване на трудностите, които възникват при преследването на дадена цел.
- **готовност и отвореност за сътрудничество с други хора:** способност да разглеждате други гледни точки и склонност към успешна работа за постигане на обща цел с другите.

На респондента се задават въпросите:

- кои характеристики ги описват най-добре сред посочените.
- колко често признават необходимостта от развиване на умения за творчество колко често техните задължителни
- дейности като работа или обучение предизвикват стрес.
- колко често задълженията ги карат да действат под натиск.

2.1.2. Въпросник за екипната сфера

Въпросник, който се попълва от всеки член на екипа, с молба да оцени нивото на креативност на своя екип.

По отношение на своята организация всеки респондент трябва да оцени:

- дали екипите се създават с цел повишаване на креативността;
- степента на готовност на служителите или студентите на организацията да участват в работата на екипите, ангажирани с генерирането на нови идеи и решения.
- какви задачи се поставят на екипите, които отговарят за създаването на нови идеи и решения;
- дали има конфликти между колегите;
- качеството на сътрудничество на екипа;
- нивото на мотивация за сътрудничество с колегите;
- степента на независимост на членовете на екипа при постигането на организационните цели;
- нивото на автономност на екипа при вземането на организационни решения;
- готовността на отделните членове на екипа да поемат отговорност за работата на екипа;
- готовност за споделяне на знания между членовете на екипа.

2.1.3 Въпросник за лидерската сфера

Въпросник, който се попълва от респондент, ръководител на организация, ръководител на екип, с молба да оцени нивото на креативност в своята организация.

В този случай от респондента се изисква да посочи:

- за какви цели се използва креативността в тяхната организация.
- с какво е свързана креативността в тяхната организация
- какво повишава креативността в тяхната организация.
- как в организацията се развиват проиновативни лидерски стилове.

2.1.3. Въпросник за организационната сфера

Въпросник, който се попълва от респондент: академичен състав, служители от други отдели, напр. администрация, мениджмънт, маркетинг, бизнес, които искат да оценят нивото на развитие и прилагане на творчеството в тяхната организация.

В първата част, когато попълва въпросника, респондентът трябва да оцени характеристиките на служителите в своята организация, свързани с креативността.

Що се отнася до въпросника за организационната сфера, тези креативни характеристики се отнасят до:

- откритост и толерантност
- способност за приемане на критика от ръководител
- чувствителност към възникващи проблеми, които се появяват, след като всичко е вървяло гладко
- способност за поемане на рискове
- готовност за действие
- гъвкавост при предприемане на действия
- оригиналност при предприемане на действия
- смелост да се предлагат и споделят оригинални идеи
- любопитство и инициативност при предприемане на действия
- готовност и откритост за сътрудничество с колегите.

След това респондентът трябва да оцени:

- наличието на конфликти между колеги в организацията.
- кои качества характеризират служителите в организацията.
- колко често служителите съобщават за необходимостта да развиват творческите си умения.
- дали работата в организацията причинява стрес на служителите.
- дали ежедневните задачи на служителите на работното място причиняват стрес.
- дали стратегическите или програмните документи на организацията отдават значение на развиването на креативността и подчертават значението на креативността в

- институцията в ежедневните дейности на практическо ниво.
- дали някога се е провеждал одит на креативността в организацията.
 - дали организацията подкрепя служителите си да развиват творческото си мислене и креативност.
 - дали организацията идентифицира потенциални източници за разработване на иновативни идеи.
 - дали в организацията съществува механизъм, който позволява използването на творческия потенциал на членовете на всяко ниво.
 - дали организационната култура е насочена към развитието на креативността.

2.2. Оценка и тълкуване на резултатите

След като респондентът попълни въпросника, системата предоставя резултат въз основа на дадените отговори. Този резултат измерва текущото състояние в сферата, за която е извършена оценката.

Инструментът за одит може да се използва периодично за измерване на напредъка, а техниките предлагат гъвкавост за многократно използване чрез промяна на темите и повишаване на сложността и трудността.

Полученият анализ помага на респондента да разбере кои меки умения трябва да подобри и да идентифицира проблемните области, изискващи развитие, за да насочи по-добре усилията си.

За всяка област са предложени пет кратки курса, свързани с творчеството и пионерските иновационни техники, за да се насърчат и развият меки умения за креативност.

Диагностиката в конкретни области за дадена организация изисква съпоставяне на вида на курса с резултатите, получени в дадена област. Ето защо, за да се осигури гъвкавост, респондентът може да избере от посочените от инструмента курсове този, който най-добре отговаря на спецификата и нуждите.

2.2.1. Индивидуална сфера

Приложена е следната скала за оценка на получените резултати:

- ниско ниво на креативност резултат до 17 точки: направете поне 4 упражнения;
- средно ниво на креативност, получени между 18 и 34 точки: направете поне 3 упражнения;
- високо ниво на креативност, получени между 35 и 52 точки: направете поне 2 упражнения;
- много високо ниво на креативност с резултат над 52 точки: направете поне 1 упражнение;

Упражненията, предложени за тази сфера, са следните:

- 1) Табло на настроението
- 2) Биомимикрия
- 3) Шест въпроса
- 4) Морфологичен анализ

5) SCAMPER

2.2.2. Екипна сфера

Приложена е следната скала за оценка на получените резултати:

- ниско ниво на креативност - до 14 точки: направете поне 4 упражнения;
- средно ниво на креативност, получени между 15 и 27 точки: направете поне 3 упражнения;
- високо ниво на креативност, получени между 28 и 41 точки: направете поне 2 упражнения;
- много високо ниво на креативност с резултат над 41 точки: направете поне 1 упражнение.

Упражненията, предложени за тази сфера, са следните:

- 1) Фалшиво правило
- 2) LOESJE
- 3) Не правете нищо
- 4) Lotus Blossom/Лотосов цвят
- 5) SWOT Анализ

2.2.3. Организационна сфера

Приложена е следната скала за оценка на получените резултати:

- ниско ниво на креативност - получени до 18 точки: направете поне 4 упражнения;
- средно ниво на креативност, получени между 19 и 37 точки: направете поне 3 упражнения;
- високо ниво на креативност, получени между 38 и 56 точки: направете поне 2 упражнения;
- много високо ниво на креативност с резултат над 56 точки: направете поне 1 упражнение.

Упражненията, предложени за тази сфера, са следните:

- 1) Фокус група
- 2) Шест мислеци шапки
- 3) Бионикс
- 4) Метод 5W2H
- 5) TRIZ

2.2.4. Сфера на лидерството

Приложена е следната скала за оценка на получените резултати:

- ниско ниво на креативност - до 11 точки: направете поне 4 упражнения;
- средно ниво на креативност, получени между 12 и 23 точки: направете поне 3 упражнения;
- високо ниво на креативност, получени между 24 и 35 точки: направете поне 2 упражнения;
- много високо ниво на креативност с резултат над 35 точки: направете поне 1 упражнение.

Упражненията, предложени за тази сфера, са следните:

- 1) Най-лошата възможна идея

- 2) Картографиране на ума
- 3) Техника на стойка на глава
- 4) Synectics
- 5) Филипс 66

2.3. Описание на курсовете за развиване на креативността

Университетските преподаватели могат да повишат качеството и ефективността на висшето образование, което предлагат на студентите в своите курсове, като изградят мост между университетското образование и динамиката и нуждите на работния пазар. Всъщност, освен че трябва да култивират студентите от академична гледна точка, преподавателите трябва да им помагат да опознаят и развият меки умения, и по-специално креативност.

Предложените учебни дейности могат да се провеждат в клас или онлайн, да се редуват с присъствено и дистанционно обучение, и са предназначени за истинска подкрепа на студентите и техния потенциал. За всяко ниво са определени подходящи курсове, затова те са подробно описани по-долу, разделени по нива.

Провеждането на интензивни курсове ще помогне на академичния състав да разбере кои меки умения трябва да се насърчават и развиват у студентите. Краткосрочните курсове на InnCREA са предназначени да предоставят метод за:

- развиване на уменията за творчество с помощта на специфични техники за креативност и пионерски иновации на innCREA.
- адаптиране на техниките към нивото на компетентност на студентите.
- повишаване на осведомеността на студентите относно значението на тези умения за личния успех и развитие на настоящите и бъдещите динамични пазари на труда.

Също така преподавателите и академичния персонал на ВУЗ-овете могат:

- да повишат собствената си квалификация чрез инструментите на innCREA.
- да подобрят професионалното си представяне и кариерното си планиране.
- да придобият знания за нарастващото значение на меките умения за успешното интегриране на настоящия и бъдещия пазар на труда.
- да получат компетентността и знанията, необходими за да повишат меките умения на своите студенти, като използват техники за творчество и иновации, за да подобрят кариерните им перспективи.
- приема актуализирани стратегии за преподаване в съответствие с нивата на компетентност на студентите и нуждите на пазара на труда и бъдещите тенденции.
- да придобият знания за това как да повишат осведомеността на студентите относно значението на тези умения за личния успех и развитие на настоящия и бъдещия динамичен пазар на труда.

Интензивните курсовете предлагат планове на уроци за фокусиране върху всеки от четирите идентифицирани типа творчество, важни в работна среда (интензивни курсове, глави 2. индивидуална, 3. екипна, 4. лидерска, 5. организационна), общо въведение и преглед (интензивен курс, глава 1), както и инструмент за одит и оценка (интензивен курс, глава 6). Инструментът за одит и упражненията на innCREA могат да се използват и отделно, да се модифицират, за да отговарят на съдържанието на курса, и да се включат в учебната програма на ВУЗ.

Интензивните курсове на InnCREA включват следните характеристики:

- Меките умения, които са най-важни на индивидуално ниво, и значими на пазара на труда
- Цели на обучението за студенти и служители на ВУЗ, развиващи меки умения за творчество в специфичните области на индивидуалната, екипната, лидерската и организационната креативност
- Структура на курса, метод на обучение и провеждане
- План на урока
- Учебно съдържание
- Как могат да се развиват/обучават и измерват/оценяват конкретните меки умения
- Стратегии за преподаване на меки умения, необходими за бизнеса и професионалния живот
- Дейности/упражнения за повишаване на креативността
- Допълнителни ресурси

Чрез документно проучване, анкета и интервюта партньорите на innCREA определиха най-важните меки умения, които трябва да се развият за професионалния живот, и ги групираха като (1) индивидуални, (2) за член на екип, (3) за лидерска роля и (4) на организационно ниво.

20-те упражнения, включени в учебните материали на innCREA, бяха избрани чрез проучване на документи от партньорите по проекта innCREA. Тези 20 упражнения бяха избрани като най-ефективни за развиване на умения за креативност и пионерски иновации.

2.3.1 Индивидуално ниво

Петте упражнения, избрани за развиване на индивидуалната креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. Табло за настроение (Moodboard)

Методът Табло за настроение може да се използва за визуално представяне на същността и идеята на нещо, например мечтаната къща, мечтаното работно място в университета, мечтаната работа или човек. Таблата за настроение се използват за разработване на концепции, за представяне на идеи на други членове на екипа или на външни лица (напр. заинтересовани

страни), за представяне на цел и нейната същност. Визуалността на таблата може също така да отвори съзнанието за нови идеи. Таблото с идеи може да се използва и като „насочващ документ“, който да напомня какво се иска по време на работния процес.

2. Шест въпроса

Шестте въпроса в този метод са: Кой, Какво, Кога, Къде, Защо, Как. Шестте въпроса са една от най-разпространените и ефективни техники за анализ и креативно мислене. Тези въпроси позволяват на ползвателите на метода да видят проблема от различни гледни точки и стимулират мисленето им. Техниката е известна още като 5W1H.

3. Морфологичен анализ

Морфологичният анализ е метод за творчество и инструмент за разработване на продукти/процеси, който подробно описва елементите на даден продукт и след това започва да ги комбинира в нови и уникални решения на определения проблем. Морфологичният анализ е метод за креативност, който използва наблюдението и анализа на различните измерения на продукта като отправна точка за намиране на решения на разглеждания проблем, като ги комбинира в нови и уникални решения.

4. SCAMPER

Методът SCAMPER е набор от девет подсказки за идеи за трансформиране на всеки обект, услуга или процес в нещо ново. Целта е да се подобри продуктът/услугата, като се открият нови гледни точки по систематичен начин. Методът може да се прилага за съществуващ продукт или да се използва и по време на фазата на разработване на продукта за идеи или за концепции.

SCAMPER е мнемоничен израз за:

- (S) Замести;
- (C) Комбинирай;
- (A) Адаптирай;
- (M) Промени или увеличи;
- (P) Намери друго приложение;
- (E) Премахни;
- (R) Обърни или пренареди.

5. Биомимикрия

Биомимикрията е техника за творчество, която се вдъхновява от решенията в природата за разработване на продукти и решаване на проблеми. Например формата на птичите крила е вдъхновила формата на самолетните крила. По подобен начин цветният камуфлаж е вдъхновен от природата. В структурите на биомимикрията техническите решения, цветовете, функционалността и т.н. от природата се изучават и пренасят в разработването на продукти и решаването на проблеми. Биомимикрията е част от естественото разработване на продукти, но с вдъхновение търсено от природата и следователно може да се използва в обичайния процес на разработване на продукти или решаване на проблеми.

2.3.2 На ниво екип

Петте упражнения, избрани за развиване на екипната креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. Не правете нищо

Да не правим нищо е метод, който се използва в ситуация, когато предполагаме, че трябва да се направи нещо по даден въпрос или проблем. Вместо това се запитайте какво ще се случи, ако "не правим нищо"? Това обикновено води до един от трите възможни резултата:

1. Проблемът не трябва да се решава.
2. Ще имате по-добра представа за ползите от решаването на проблема.
3. Ще генерирате някои алтернативни проблеми за решаване.

Техниката не е толкова проста, колкото подсказва заглавието, и е лесно да бъде разбрана погрешно. Тя не означава, че ако човек игнорира проблема и той ще изчезне, въпреки че в някои случаи това може да бъде решение.

2. LOESJE

Основата на техниката е да се напишат кратки тематични лозунги, които да предизвикат конструктивна дискусия. Лозунгите могат да бъдат представени и като постери. Това е техника, основана на играта с думите, която позволява да се излезе извън обичайните езикови модели и ефективно да се активира творческото мислене.

Текстовете, които се поставят върху печатни материали (плакати, картички, стикери), обикновено се създават в рамките на семинари по творческо писане и имат за цел да насърчат хората да споделят идеи и концепции, да изразят собственото си мнение с помощта на кратки лозунги. Работилниците на Loesje са възможност да се изразяват собствени възгледи и да се вдъхновяват действия, особено в непосредствената среда.

3. Лотосов цвят /Lotus Blossom/

В "Лотосов цвят" венчелистчетата около сърцевината на цветето образно казано се "отлепват" едно по едно, разкривайки ключов компонент или тема. Този подход се прилага във все по-широки кръгове, докато темата или възможността не бъдат цялостно проучени.

Тази техника може да се използва при планиране на сценарии и е много полезна за прогнозиране на стратегически сценарии. Тя е предназначена за работа в групи и се използва за по-задълбочен поглед върху различни решения на проблеми. Тя започва с централна основна идея, заобиколена от осем празни полета или кръгове. С помощта на мозъчна атака в тези полета се записват осем допълнителни идеи (решения или проблеми). На следващия етап всяка от тези осем идеи се превръща в ядрото на друг набор от осем заобикалящи празни полета, които се запълват с нови идеи чрез мозъчна атака. Процесът продължава, докато не се появи задоволително решение или достатъчен брой идеи.

4. SWOT Анализ

SWOT анализът е техника, която се използва за оценка на **силните** и **слабите страни**, **възможностите** и **заплахите** на даден проект, бизнес, продукт, услуга или всяка друга ситуация, в която трябва да се вземе решение за постигане на дадена цел.

Всеки от тези фактори трябва да бъде внимателно проучен, за да се планира растежът на

организацията, като се систематизира събраната информация за конкретен проблем и се предостави ключова информация за определяне на стратегии и позициониране на пазара.

5. Фалшиво правило

Техниката за творчество с фалшиви правила е техника за провокация, която използва процеса на свободни асоциации, който умът ни задейства, опитвайки се да свърже проблемна ситуация с правило или ограничение, което няма очевидна връзка с нея. По този начин тя стимулира нарушаването на правилата, което е скритият произход на креативността, и повишава вниманието към организационните предизвикателства пред креативността.

Основната цел на тази техника е да подпомогне творческото мислене чрез "излизане от рамките" на предположенията в комбинация със случайни стимули. Техниката може да се използва в екипни сесии или индивидуално, за да подкрепи участниците да променят първоначалната си гледна точка и да улесни потока от идеи.

Въпреки че стъпките изглеждат лесни за изпълнение, тази техника може да се окаже предизвикателство за хора без предишен опит в областта на креативността.

2.3.3 Организационно ниво

Петте упражнения, избрани за развиване на организационната креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. Фокус група

Техниката на фокус групата е един от примерите, използвани за проучване на мненията, знанията, възприятията и опасенията на хората по отношение на определена тема.

Фокус групата обикновено включва от шест до десет участника, които имат някакви познания или опит по темата. Груповата дискусия се води от модератор, който насочва участниците към поредица от въпроси с отворен отговор. Събраната информация може да предостави важни сведения за човешките нагласи и ценности, свързани с обсъжданата тема. Техниката може да се използва успешно и в съчетание с други изследователски инструменти, като например проучвания, за да се подпомогне разработването на въпросник или да се обяснят конкретни резултати от проучването.

Фокус групите могат да бъдат чудесен инструмент за насърчаване на креативността, тъй като дават възможност за по-открити дискусии и въпроси с отворен край.

2. Шест мислещи шапки

Техниката на шестте мислещи шапки може да се използва за подобряване на уменията за решаване на проблеми в група чрез разглеждане на проблема от различните гледни точки, които представляват шестте мислещи шапки. Техниката насърчава гъвкавото мислене и съвместната работа между различни типове хора.

- Бяла шапка - неутрална цел, определена от факти, информация, данни и цифри.
- Червена шапка - емоционална гледна точка, определена от чувствата и интуицията, предчувствията и инстинктите.
- Черна шапка - преценка, определена от предпазливост и проблеми.

- Синя шапка - контрол на процеса, определен от управлението на мисленето, организирането и контрола.
- Жълта шапка - логично положително определяне на ползите и слънчево настроение.
- Зелена шапка - креативност, която се определя от творчество и решения, енергия и нови идеи.

Шестте мислещи шапки имат за цел да внесат различни и нови гледни точки в процеса на вземане на решения или развитие. Техниката използва ролеви игри, които се провеждат чрез шапки с различни цветове, всяка от които представлява различен начин на мислене. При тази техника се "слага" или "сваля" една от шестте мислещи шапки, за да се посочи какъв тип мислене се използва. Лицето с определена шапка, например зелена, ще действа и ще се държи според "личността" на шапката, "начина на мислене" на шапката. Всяка шапка представя своите различни гледни точки към проблема/темата, които модераторът може да събере и да улесни дискусията.

3. Метод 5W2H

Решаването на даден проблем и прилагането на ефективни коригиращи действия изисква първо да се идентифицират причините за проблема. Техниката 5Why позволява на екипа да намери отговори на въпросите за причините за повтарящи се проблеми. Този метод мобилизира служителите да мислят аналитично и да се опитват да идентифицират проблема самостоятелно, което се отразява положително на тяхното участие в живота и функционирането на компанията или организацията. Става въпрос за достигане до проблема чрез дедукция, подробен анализ на проблема от различни гледни точки.

Подходящото използване на метода 5W2H помага да се разгледа проблемът от по-широка перспектива и позволява да се вземат по-точни решения.

4. TRIZ

Целта на техниката е да се идентифицира и дефинира проблемът, който е основа за търсене на решение, а областите на приложение са предимно решаване на технически проблеми.

Основните характеристики на тази техника са:

1. Без значение от коя област на знанието или от кой отрасъл са патентите, абстрактните проблеми и начинът на тяхното решаване са едни и същи.
2. Еволюцията на техническите системи проявява определена тенденция, която води до аналогични методи за решаване на проблеми.
3. Действителните иновации често могат да бъдат формулирани само чрез научно изследване на собствената сфера на дейност отвън.

5. Бионика

Технологията на биониката може да се използва на всяко ниво и във всяка институция. Тя може да се използва за развитие на креативността на фирмено ниво чрез насочване на мисленето към разработване и усъвършенстване на продукти чрез наблюдение и използване на решения, създадени от природата, или в образованието за развиване на креативността на ученици или студенти и насочване на тяхното развитие в съответствие с нуждите на пазара.

В този случай техниката е използвана пионерски за решаване на проблеми на държавно ниво, където има недостиг на квалифицирани служители.

2.3.4 Лидерско ниво

Петте упражнения, избрани за развиване на лидерската креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. Филипс 66

Техниката за обсъждане на Филипс 66 е много подходяща за ситуации, в които имате на разположение много креативни и желаещи хора, но предизвикателството е как да използвате този потенциал, така че всеки да допринесе.

Техниката е една от разновидностите на мозъчната атака (brainstorming) и се характеризира с:

- Работа в малки екипи
- Фокусиране върху намирането на идеята, която най-добре ще реши проблема
- Позволява на идеите да се разпространяват в рамките на групите и да се споделят с другите за доразвиване.
- Позволява на всички участници в групата да дадат своя принос.

2. Стойка на глава

При техниката "Стойка на глава" участниците се съсредоточат върху подхода към проблемите си от противоположен ъгъл, например какво не би проработило, какво може да се обърка или кои дейности никога няма да решат проблема. По този начин тази техника позволява на потребителите да използват разочарованието си към по-добро. За да решат проблемите, те ще трябва първо да се опитат да ги решат.

Техниката "стойка на глава" може да бъде изпълнена индивидуално или в екип, но се препоръчва да се използва в група от минимум двама участници. Например, вместо да питат "Защо портокалите ми не се продават?", участниците могат да попитат "Как да направя така, че портокалите ми да не се продават?". Чрез това участниците могат да узнаят множество причини за незадоволителните си продажби на портокали.

3. Най-лошата възможна идея

Техниката за креативност "Най-лошата възможна идея" се основава на някои от основните характеристики на креативността. Тя стимулира "комбинаторната креативност: дисонансът на лошата идея подтиква мозъка да се преориентира и препроектира, докато не се появи свързана с нея "добра" идея: "Често само при сравняването на две идеи се открива най-добрата идея - хибрид от двете". Тя улеснява оспорването на предположенията - всяка лоша идея разкрива алтернативен начин на мислене и идеята илюстрира важни аспекти на проблема, които може да са били пренебрегнати. Техниката за креативност "Най-лошата възможна идея" успешно преодолява повечето недостатъци на класическата мозъчна атака (лична срамежливост, премахване на натиска, че трябва да се измислят добри идеи, неловкост, когато вместо да се развиват идеи в различни посоки, доминиращите членове на екипа потискат други, които може би имат по-добри идеи).

4. Картографиране на ума

При мисловното картографиране една идея или тема се записва в средата на лист хартия, а след това идеята се разширява или се записват подтеми, като се записват повече подробности около нея и се свързват визуално, например с линии. Тези под-идеи или подтеми отново се разделят на по-малки идеи около всяка под-идея или тема, с която са пряко свързани. Това помага да се получи цялостна представа за разглежданата идея и за това, което е свързано с нея, за да се получи цялостна визия за елементите и идеите, свързани с първоначалната тема. Мисловната карта помага да се идентифицират и визуализират всички аспекти, свързани с идеята.

5. Синектика (Synectics)

Методът "Синектика" е евристичен метод за концептуално проектиране и творческо решаване на проблеми чрез използване на аналогии и метафори. При него се използва почти неограниченият капацитет на човешкия ум за търсене на решения, наред с всичко останало и чрез сравняване на контрастни елементи на дадена система и чрез подпомагане на мисловния процес чрез създаване на среда и внимателен подбор на изобретатели, така наречените "синектици".

2.3.5 Меки умения, свързани с 20-те избрани упражнения

В областта на индивидуалната креативност следните пет меки умения бяха оценени като най-важни за отделния служител: адаптивност, концентрираност, критично мислене, изобретателност и решаване на проблеми. Тези умения могат да бъдат развити чрез упражненията Табло на настроението, Шест въпроса, Морфологичен анализ, SCAMPER и Биомимикрия.

| Способност за меки умения | Упражнения за развиване на това умение |
|---------------------------|--|
| адаптивност | Биомимикрия, Табло на настроението, SCAMPER, Шест въпроса |
| концентрираност | Биомимикрия, Морфологичен анализ, Шест въпроса |
| критично мислене | Биомимикрия, Табло на настроението, Морфологичен анализ, SCAMPER, Шест въпроса |
| изобретателност | Биомимикрия, Морфологичен анализ |
| решаване на проблеми | Биомимикрия, Табло на настроението, Морфологичен анализ, Шест въпроса |

Петте упражнения, избрани за развиване на индивидуалната креативност, са подредени по степен на трудност, както следва:

1. **Табло на настроението** - за резултати под 20%
2. **Шест въпроса** - за резултати от 20 до 40%
3. **Морфологичен анализ** - за резултати от 40% до 60%
4. **SCAMPER** - за резултати от 60% до 80%
5. **Биомимикрия** - за резултати над 80%

За човек с по-ниска оценка за индивидуална креативност е препоръчително да започне с упражнението " **Табло на настроението**", след което да опита следващото упражнение " **Шест въпроса**" и да продължи надолу по списъка, докато придобие повече опит и познания в използването на упражнения за креативност. Човек с по-висок резултат може да започне с по-предизвикателно упражнение.

В областта на екипната креативност следните пет меки умения бяха оценени като най-важни за членовете на екипа: **комуникация, сътрудничество, лидерство, умения за водене на преговори и решаване на проблеми**. Тези умения могат да бъдат развити чрез упражненията Loetsje, Лотосов цвят, SWOT анализ, Фалшиво правило и Не правете нищо.

| Способност за меки умения | Упражнения за развиване на това умение |
|---------------------------|---|
| комуникация | Loetsje, Лотосов цвят, SWOT анализ, Фалшиво правило |
| сътрудничество | Loetsje, Лотосов цвят, Фалшиво правило, Не правете нищо |
| лидерство | SWOT, Фалшиво правило |

| | |
|-------------------------------|--|
| умения за водене на преговори | Loetsje, Лотосов цвят, SWOT анализ |
| решаване на проблеми | Loetsje, Лотосов цвят, SWOT анализ, Фалшиво правило, Не правете нищо |

Петте упражнения, избрани за развиване на екипната креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. **Не правете нищо** - за резултати под 20%
2. **LOESJE** - за резултати от 20% до 40%
3. **Лотосов цвят** - за резултати от 40% до 60%
4. **SWOT анализ** - за резултати от 60% до 80%
5. **Фалшиво правило** - за резултати над 80%

Някой с по-ниска оценка на индивидуалната креативност би бил посъветван да започне с упражнението "Не правете нищо", след което да опита следващото упражнение - LOESJE, и да продължи надолу по списъка, когато натрупа повече опит и познания в използването на упражнения за креативност. Някой с по-висок резултат може да започне с по-предизвикателно упражнение.

В областта на лидерската креативност следните пет меки умения бяха оценени като най-важни за лидерите: **адаптивност, увереност, сътрудничество, любопитство** и. Тези умения могат да се развият чрез упражненията Филипс 66, Техника на стойката на глава, Най-лошата възможна идея, Мисловна карта и Синектика.

| Способност за меки умения | Упражнения за развиване на това умение |
|---------------------------|--|
| адаптивност | Най-лошата възможна идея, Мисловно картографиране, Стойка за глава, Филипс 66 |
| доверие | Най-лошата възможна идея, Мисловно картографиране, стойка за глава, Синектика, Филипс 66 |
| сътрудничество | Най-лошата възможна идея, Мисловно картографиране, Синектика, Филипс 66 |

Петте упражнения, избрани за развиване на лидерската креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. **Филипс 66** - за резултати под 20%
2. **Техника „Стойка на глава“** - за резултати от 20% до 40%
3. **Най-лошата възможна идея** - за резултати от 40% до 60%
4. **Мисловно картографиране** - за резултати от 60% до 80%
5. **Синектика** - за резултати над 80%

Някой с по-нисък резултат за индивидуална креативност би бил посъветван да започне с упражнението "**Филипс 66**", след това да опита следващото упражнение - "**Техника Стойка на глава**", и да продължи надолу по списъка, когато придобие повече опит и познания в използването на упражнения за креативност. Човек с по-висок резултат може да започне с по-предизвикателно упражнение.

В областта на организационната креативност следните пет меки умения бяха оценени като най-важни за организацията: **адаптивност, комуникация, сътрудничество, решаване на проблеми и устойчивост**. Тези умения могат да бъдат развити чрез упражненията Фокус група, Шест мислещи шапки, Метод 5W2H, TRIZ и Бионика.

| Способност за меки умения | Упражнения за развиване на това умение |
|---------------------------|--|
| адаптивност | Шест мислещи шапки, Фокус група |
| комуникация | Шест мислещи шапки, Бионика, Фокус група, 5W2H |
| критично мислене | Бионика, Фокус група, 5W2H |
| решаване на проблеми | TRIZ, Шест мислещи шапки, Бионика, 5W2H |
| устойчивост | Шест мислещи шапки, Фокус група |

Петте упражнения, избрани за развиване на организационната креативност, са изброени по степен на трудност, както следва:

1. **Фокус група** - за резултати под 20%
2. **Шест мислещи шапки** - за резултати от 20% до 40%
3. **Метод 5W2H** - за резултати от 40% до 60%
4. **TRIZ** - за резултати от 60% до 80%
5. **Бионика** - за резултати над 80%

Някой, който има по-нисък резултат за индивидуална креативност, би бил посъветван да започне с упражнението "Фокус група", след което да опита следващото упражнение - "Шест мислещи шапки", и да продължи надолу по списъка, докато придобие повече опит и познания в използването на упражнения за креативност. Някой с по-висок резултат може да започне с по-предизвикателно упражнение.

III. Опитът на InnCREA

Съвременното общество се характеризира с бързи и сложни процеси на промяна, които обхващат всички сфери на живота. Творчеството е определено както като ключов фактор за адекватно справяне с предизвикателствата, причинени от тези промени, така и като основна движеща сила за създаване на знания и социален и икономически напредък чрез развитието на обществото на знанието.

През последните години креативността е обект на голямо внимание от страна на учени, специалисти и политици. Все по-голям брой публикации и конференции разглеждат темата от различни гледни точки, а някои правителства изрично са посочили тази тема като политически приоритет. Въпреки значителния общ интерес към креативността, досега в Европа е обръщано сравнително малко внимание на това как креативността и иновациите могат да бъдат засилени в и от академичните среди.

Това е особено неочаквано, като се има предвид ключовата роля на висшето образование за развитието на общество на знанието и за постигането на целите от Лисабон на Европейския съюз (2000 г.). Напредъкът към общество и икономика, основани на знанието, ще изисква

европейското висше образование и неговите обществени и правителствени партньори да отделят цялото си внимание на творчеството. Сложните въпроси на бъдещето няма да бъдат решени "по учебник", а от креативни, ориентирани към бъдещето индивиди и групи, които не се страхуват да поставят под въпрос утвърдени идеи и са способни да се справят с несигурността и неизвестността, които това поражда. В качеството си на центрове за създаване на знания европейските университети трябва да осигурят среда, която да благоприятства креативността на човешкия потенциал, който на свой ред трябва да получи подходяща подкрепа от правителствата и другите заинтересовани страни.

3.1 Препоръки към академичните преподаватели

Ако Европа не успее да се справи с това начинание, самата цел на европейското общество на знанието ще бъде застрашена. Чисто механичните подходи, насочени към постигането на предварително определени цели, със сигурност няма да позволят на европейските висши учебни заведения да допринесат за постигането на тази амбициозна цел.

В резултат на дълбочинните интервюта бяха направени следните препоръки:

- Техниките трябва да бъдат включени в университетските курсове, за да могат студентите да развиват своите креативни способности и техники за решаване на проблеми. Също така, за да се подготвят за професионалния живот, където тези техники се използват;
- Преподавателите трябва да бъде подкрепяни от експерти в областта на техниките, като дизайнери и творци;
- Важно е да се създаде положителна среда, в която студентите да си сътрудничат помежду си. Те не трябва да влияят на другите или да се подиграват на тези, които предлагат абсурдни и странни идеи, защото понякога те са успешни.
- Преподавателите трябва да разбират своите студенти, техните нужди, както и структурата и състава на класа.
- Преподавателите трябва да планират подробно начина, по който искат да приложат техниките, както и всички възможни ситуации, които могат да възникнат.
- Техниките, използвани за решаване на конкретни нужди и проблеми, са съобразени с конкретната ситуация и с екипа, който решава проблема с определена техника.
- Независимо от използваната техника, участниците в групата трябва добре да разбират проблема, който трябва да бъде решен.
- Необходимо е да се създаде атмосфера, която да позволява творчески подход към проблема и мотивация за нов поглед към възможностите за решаването му.
- Творческите и новаторските умения на служителите трябва да се развиват систематично и непрекъснато.

3.2 Препоръки към студентите

Днешният пазар на труда е много конкурентен и е все по-важно студентите да разполагат с правилните умения и методи, които да улеснят навлизането им и връщането им към професионалния живот. Очакванията на работодателите и нуждите на университетите трябва да бъдат балансирани, така че завършилите тези университети да имат не само знания и професионални умения, но и да придобият меки умения, които да им позволят да бъдат креативни в бъдещия си професионален живот.

Това е изключително важен аспект от подготовката на съвременния служител, тъй като го прави по-гъвкав и адаптивен към променящите се очаквания на работодателите. Развитието на

индивидуалната креативност на студентите е от съществено значение, защото повишава мотивацията и саморазвитието.

Креативността на служителите е все по-ценена и необходима, защото е един от най-важните елементи, които влияят върху конкурентоспособността на компанията и определят нейното развитие.

Повишеното внимание към креативността е също така отговор на политиките на Европейския съюз в сферата на образованието, пазара на труда и нарастващата заетост сред младите хора.

Препоръките от интервютата на innCREA, които могат да насочат студентите, включват следното:

- Техниките, използвани за решаване на конкретни нужди и проблеми, трябва да бъдат съобразени с конкретната ситуация и екипа, който решава проблема с определена техника.
- Независимо от използваната техника, участниците в групата трябва добре да разбират проблема, който трябва да бъде решен.
- Необходимо е да се създаде атмосфера, която да позволява творчески подход към проблема и да мотивира участниците да погледнат по нов начин на възможностите за решаването му.
- Включването на игрови елементи в процеса на сплотяване на екипа може да бъде от голяма полза за включването на креативността и иновациите.
- Провокирането на обратното мислене може да бъде голямо предимство в процеса на решаване на проблеми.
- Визуалните материали, които подпомагат ежедневната работа, могат да помогнат на всички членове на екипа лесно да идентифицират концепции и идеи.
- Включването на гледните точки на различните членове на екипа в процеса на вземане на решения е от основно значение за развитието на организациите.
- Вземането под внимание на мнението на членовете на екипа е важно за създаването на чувство за принадлежност към организацията и отговорност за нейното бъдещо развитие.
- Използването на техники за творчество е от решаващо значение за ролята им при проектирането на нови продукти
- Въвеждането на техники за творчество в ежедневната работа е важно за всяка компания, защото, освен всички други ползи, това създава чувство за принадлежност и добро настроение, което води до по-добри резултати.
- Техниките за творчество трябва да бъдат част от ежедневната работа на всяка компания.

IV. Практически съвети за оценяване на креативността с помощта на инструменти innCrea

Креативност - способност да се пита как нещо може да се направи по различен начин, по-добре, съчетана със способност за проектиране на широко разбираеми промени. Това е способността за творческо мислене, адаптивна гъвкавост, водеща до намиране на креативни, оригинални решения, които излизат извън рамките на общоприетите модели.

Инструментът за одит innCREA оценява нивата на креативност, които са свързани с видовете умения за креативност, използвани в работна среда, разделени на такива, които се използват от отделните хора, от екипите, работещи заедно за намиране на решения, от лидерите в техните ръководни роли, и такива, които се използват в цялата организация. Тъй като всяка роля - самостоятелна работа, работа в екип, ръководене на екип, участие в по-голяма организация - има специфични характеристики, оценките се фокусират върху меките умения, които са най-необходими за всяка роля/равнище поотделно.

4.1 Подготовка за оценяване

Инструментът за одит на innCREA е предназначен да се използва заедно с интензивните курсове на innCREA и индивидуалните упражнения за креативност.

- За да извлечете максимална полза от оценката, инструментът за одит трябва да се използва преди или в началото на интензивния курс или преди да опитате някое от упражненията за креативност на innCREA.
- Резултатите от инструмента за одит ще дадат предложения за упражнения, които ще бъдат най-ефективни за развиване на уменията за креативност, въз основа на текущото оценено ниво на креативност на ползвателите на инструмента за одит.

Може да е полезно да споделите определението за креативност на innCREA с лицата, извършващи одита, преди да се включат в одита, за да имат по-добра представа за това какво се измерва.

- Потребителите на инструмента за одит могат да изберат да проверят собствената си креативност в индивидуални, екипни, лидерски или организационни роли. Преди да направят оценката, потребителите на инструмента за одит трябва да бъдат инструктирани или ще трябва да изберат кой от четирите вида креативност (индивидуална, екипна, лидерска или организационна) искат да оценят.
- Инструментът за одит може да се използва индивидуално в офиси на компютри или в интелигентни класни стаи или други помещения с устройства, свързани с интернет.

Основно предназначен да се използва като учебно средство в комбинация с упражненията за креативност на innCREA в рамките на интензивен курс на innCREA или да се включи в учебната програма на ВУЗ, инструментът за одит е свободно достъпен в интернет мрежата, за да може всеки да го използва.

Инструментът за одит на innCREA е достъпен онлайн на адрес <https://www.inn-crea.eu/audit-creativity>. Препоръчително е да направите теста във време и на място, които са благоприятни за съсредоточаване и отделяне на пълно внимание в продължение на 15 минути.

4.1.1 Оценяване на персонала в институциите за висше образование

Основната целева група на проекта innCREA са студентите от висшите училища, но развиването на творчески умения може да бъде от полза и за служителите на висшите училища. Използването на инструментите на innCREA може да бъде от полза за персонала на ВУЗ на индивидуално, екипно, лидерско и организационно ниво.

- Персоналът на висшето училище може да намери за полезно да провери собствените си нива на креативност преди преподаването на техниките за креативност от курса innCREA или с цел оценяване и развиване на собствените си нива на креативност.
- Развиването на умения за креативност у преподавателите във ВУЗ-овете е от полза за студентите, които ще се учат от по-иновативни методи на преподаване. По същия начин, по който развиването на креативност и меки умения може да подобри възможностите за кариерно развитие на студентите, същите тези умения могат да увеличат инструментите, с които разполага персоналът на ВУЗ. Това може да им послужи през цялата им кариера. Това също така е от полза за висшето училище като дейност с добавена стойност, която разширява възможностите които служителите могат да предложат на институцията.
- Съответно развиването на креативност и меки умения на лидерско ниво може да подобри лидерските способности на преподавателите във ВУЗ и на служителите на ВУЗ с ръководни функции. Техниките за екипна креативност могат да се използват за укрепване на работните взаимоотношения на ниво екип, а техниките на ниво организация могат да се използват в целия университет в контексти като дни на персонала или например при стартиране на инициативи в цялата институция.

4.1.2 Оценяване на студентите в институциите за висше образование

Студентите са основните бенефициенти на инструментите на innCREA. На студентите може да бъде възложено да използват инструмента за одит в класната стая или в компютърната зала, или самостоятелно. Инструментът за одит може да се използва за определяне на изходните нива на креативност на отделните студенти и може да се използва за повторно тестване на същите студенти, за да се измери напредъкът им.

Полезно е студентите да разберат, че развиването на творчески умения е един от начините да

се направят по-привлекателни за бъдещите работодатели.

Съвет: за студентите може да е особено трудно да проверят своите лидерски и организационни умения, ако имат ограничен опит на пазара на труда, за да се ориентират. Може да е полезно да се проведе упражнение за загряване, което да помогне на студентите да помислят за екип, от който са част, или дори да се накарат студентите да разработят личности в сценарии, които им позволяват да си представят офис културата или какво трябва да се има предвид в една лидерска роля. Студентите биха могли да отговорят на въпросите от одита от гледна точка на лице, което работи например в голяма енергийна компания или е ръководител на отдел.

4.1.3 Оценка в бизнеса: Работна среда

Проектът innCREA е в отговор на предизвикателството да се помогне на висшите училища да развият у своите студенти уменията, които светът на бизнеса изисква. Предприятията могат да намерят инструментите на innCREA за полезни за подобряване на уменията за творчество на тяхната организация, ръководство, екипи и отделни служители.

Инструментът за одит може да се използва в различни контексти, като например при въвеждане в работата, изграждане на екип, по време на целодневни семинари за персонала или просто като инструмент, който се предоставя като незадължителна дейност, която персоналът може да избере да използва сам, за да укрепи собствения си капацитет за меки умения. Въпреки това инструментът за одит на innCREA не е предназначен да бъде инструмент за оценка на служителите от страна на ръководството.

- Инструментът за одит може да се използва в групова или индивидуална среда.
- Предприятията могат да предоставят обучение за използване на инструмента за одит innCREA и упражнения за творчество или да ги предоставите за ползване от персонала. Инструментът за одит може да се използва при подготовката за провеждане на интензивен курс за персонала или за използване на базовия резултат за избор на упражнения за изграждане на умения за творчество.
- Тъй като много от упражненията за креативност са предназначени за групи, работодателят може да пожелае да превърнете оценката на инструмента за одит innCREA в организирана дейност на персонала в подготовка за съвместна работа на персонала по упражненията за креативност innCREA.

4.2 Провеждане на оценяване

За да получат най-добри резултати, ползвателите на инструмента за одит innCREA трябва да отговорят на всеки въпрос по най-добрия начин и възможно най-честно. Резултатите са достъпни веднага в края на одита и се използва точкова система за оценка на текущото ниво на креативност на дадено лице на дадено ниво. В допълнение към резултата си, потребителите на

инструмента за одит ще получат предложения за това колко упражнения innCREA да преминат, за да развият меките си умения за креативност въз основа на текущите си оценени способности.

4.2.1 Институции за висше образование: персонал

Преподавателите от ВУЗ-овете могат да възложат използването на инструмента за одит на студентите си, преди да преподават интензивен курс по креативност или някое от упражненията. Това ще даде възможност за базова оценка, която да покаже колко креативни са студентите в началния етап и да се измери техният напредък, след като са преминали интензивния курс на innCREA или са работили върху меките си умения за креативност, използвайки конкретни упражнения на innCREA.

Едно от предложенията на innCREA от документалното проучване и интервютата беше, че за да се насърчи творчеството, оценяването трябва да се демаскира, така че студентите да се чувстват свободни да опитват нови неща, без да се притесняват за резултатите. Поради тази причина може да е желателно ученикът сам да вижда и проследява резултатите от оценяването си и оценките да не се използват като основа за поставяне на оценка за използване на инструментите на innCREA. Друг вариант би бил оценките да се събират без идентифицираща информация, така че отделните студенти да останат анонимни, а преподавателят във ВУЗ да може да прецени нуждите от развитие на креативността на студентите в своя клас като цяло.

Студентите от ВУЗ-овете са целевите основни бенефициенти на инструментите на innCREA. Въпреки това преподавателите и другият персонал на ВУЗ-овете могат да намерят за полезно да оценят и развият собствената си креативност и меки умения.

- Във ВУЗ-овете инструментът за одит може да се използва от отделни лица, екипи, класове, ръководители или цялата организация.

4.2.2 Институции за висше образование: Студенти

Студентите могат да използват инструмента за одит в интелигентна класна стая или компютърен кабинет, на своите собствени устройства или на устройствата на учебното заведение, свързани с интернет, в класната стая или самостоятелно извън класната стая. Преподавателите във ВУЗ могат да решат дали искат студентите да споделят резултатите си с преподавателя като сравнителен показател или да им позволят да запишат резултата за себе си за бъдеща справка, за да го сравнят, когато по-късно оценят отново способностите си с инструмента за одит innCREA.

- Студентите ще трябва да бъдат насочени да използват инструмента за одит за нивото на креативност (индивидуално, екипно, лидерско, организационно), което съответства на интензивния курс innCREA, който техният преподавател ще преподава.

4.2.3 Бизнес и работна среда

Предприятията могат да накарат служителите си да използват инструмента за одит в рамките на организирани дейности, като например семинари за развитие на персонала, или да предложат

инструмента като ресурс, който служителите могат да използват сами, ако желаят.

- Инструментът за одит innCREA не трябва да се използва като средство за официална оценка на служителите, а по-скоро като полезен инструмент за развитие на персонала.

4.3 Анализ на резултатите и избор на интензивни курсове за повишаване на креативността

В края на одита ползвателите ще видят своя резултат и списък с диапазоните на резултатите. Уменията се оценяват чрез точки, дадени за отговорите. По-високите резултати показват по-високи нива на креативност. Въз основа на резултата потребителите на одита ще получат предложения да опитат едно или повече упражнения за креативност, които са включени в програмата за обучение на innCREA.

Броят на упражненията, които дадено лице ще бъде насърчено да изпробва, ще съответства на текущото му ниво на креативност, определено от инструмента за одит. На лице с по-нисък резултат ще бъде препоръчано да направи повече упражнения, отколкото на лице с по-висок резултат.

Отделните упражнения за креативност са подредени по трудност. Препоръчва се лицата с по-ниски резултати да опитат по-достъпни упражнения с по-нисък ранг, преди да се опитат да направят по-трудни упражнения.

4.3.1 Висше образование: Институция и служители

Когато анализирате резултатите от одита и избирате интензивни курсове за повишаване на креативността във ВУЗ-овете, имайте предвид:

- Инструментът за одит ще бъде най-полезен, ако се използва за оценка на базовото ниво на креативност, което студентите притежават, преди да бъдат обучени на техниките за креативност на innCREA.
- Инструментът за одит може да се използва за повторна проверка и измерване на напредъка с течение на времето.

Резултатите от одита могат да се използват, за да се определи колко техники за креативност може да са необходими за постигане на желаните резултати. Например, ако повечето студенти имат ниски резултати, например в 20^{тия} персентил за креативност, да речем на ниво екип, преподавателят във ВУЗ ще знае, че ще е най-полезно да проведе интензивен курс за креативност на ниво екип или да намери друг начин да включи всичките пет упражнения за креативност на ниво екип в учебната си програма. От друга страна, ако студентите вече показват 80 % майсторство, инструкторът може да реши да избере само една, най-сложна техника, за да надгради вече високото ниво на компетентност на студентите в тази област.

Друго съображение може да бъде тестването и обучението на студентите в повече от един вид творчество (индивидуално, екипно, лидерско, организационно).

Курсовете за различни нива на креативност са разработени така, че да предоставят ефективен начин за преподаване на техниките за креативност на студентите. Извън формата на интензивни курсовете отделните упражнения могат да бъдат включени в методите на преподаване и учебната програма.

Тъй като уменията на всички нива са важни за студентите за бъдещата им успешна кариера, глави 1 и 6 предлагат начини за запознаване на студентите с техники от всяко от нивата (индивидуално, екипно, лидерско и организационно).

4.3.2 Институции за висше образование: Студенти

Когато анализирате резултатите от одита и избирате интензивни курсове за повишаване на креативността на студентите, имайте предвид:

- Резултатите от одита показват текущото ниво на креативност и дават насоки за повишаване на меките умения за креативност. Резултатите могат да се използват за измерване на напредъка с течение на времето: те не са предназначени да се използват като инструмент за оценяване при поставяне на обичайните оценки.
- Особено за студентите, които са оценени на по-ниски нива на креативност или които имат ограничен или никакъв опит с упражнения за повишаване на креативността, ще бъде важно да се създаде спокойна среда, в която те да могат да практикуват тези нови умения без натиск или страх от провал.

4.3.3 Бизнес и работна среда

Тъй като създаването на атмосфера без осъждане е необходимо, за да се даде възможност за разцвет на креативността в работна среда, в идеалния случай служителите трябва да могат да запазят за себе си своите резултати от оценката на инструмента за одит innCREA. Оценката не е предназначена да се използва за оценяване на служителите от техните работодатели, но е инструмент, който работодателят може да предложи, за да подпомогне служителите в развитието на техните меки умения.

4.4. Провеждане на интензивни курсове за повишаване на креативността

Интензивните курсове на innCREA са създадени, за да предложат ефективен във времето начин за запознаване на студентите с креативни упражнения, които могат да подобрят меките им умения и по този начин да им помогнат да се превърнат в ценни служители и членове на екипи.

- Упражненията могат да се преподават или използват индивидуално.
- Упражненията innCREA могат да бъдат модифицирани за използване във всяка област на обучение.
- За изпълнението на всяко от упражненията може да се отдели повече време.
- Упражненията могат да се използват многократно в учебната програма на висшето училище и в професионалния живот.

В интензивните курсове на innCREA студентите ще научат:

- защо меките умения са важни за тяхната настояща и бъдеща кариера.
- кои меки умения са най-важни за индивидуалното, екипното, лидерското или организационното творчество.
- пет упражнения, подбрани заради тяхната ефикасност за подобряване на най-важните меки умения.

При подготовката на интензивен курс или преподаване на упражненията за креативност на innCREA, разгледайте факторите за успех за насърчаване на творчеството от интервютата на innCREA. Тези фактори за успех могат да се използват като насоки за повишаване на ефективността на преподаването на курсове и упражнения innCREA.

Създайте благоприятно пространство:

- Поддържайте позитивно настроение и спокойна атмосфера в групата.
- Физическото пространство трябва да отговаря на упражненията.
- Необходимо е да се създаде атмосфера, която позволява творчески подход към проблема и мотивира участниците да погледнат по нов начин на възможностите за решаването му.
- Създаване на условия за работа, които позволяват самостоятелно мислене, използване на знания и опит за постигане на целите.
- Създаване на климат и организационна култура, благоприятстващи намирането на решения, търсенето на информация и поемането на инициатива.
- Упражненията често могат да се провеждат по телефона и чрез видеоконферентна връзка. Това е особено полезно, когато е невъзможно да се проведе лична среща, какъвто беше случаят по време на част от пандемията COVID-19.

Обмислете как и защо се сформира даден екип:

- Работата в екип, например по проект, може да даде възможност за по-бързи резултати и по-ефективно откриване на възникващи грешки, недостатъци или несъответствия.

- Ползите идват от ефекта на синергията, тъй като в групата има повече знания и опит.
- Някои упражнения работят по-добре с по-малък или по-голям брой участници.
- Включването на игрови елементи в процеса на сплотяване на екипа може да бъде от голяма полза за креативността и иновациите.
- Осигуряване на разнообразни гледни точки чрез ангажиране на членове на екипа с различни функции в организацията.

Подгответе участниците за успех:

- Независимо от използваната техника, участниците в групата трябва добре да разбират проблема, който трябва да бъде решен.
- Съберете възможно най-много информация.
- Съберете възможно най-много идеи.
- Визуалните материали, които подпомагат ежедневната работа, могат да помогнат на всички членове на екипа лесно да идентифицират концепции и идеи.
- Техниките, използвани за решаване на конкретни нужди и проблеми, са съобразени с конкретната ситуация и с екипа, който решава проблема с определена техника.
- Творческите и новаторските умения на служителите и студентите трябва да се развиват систематично и непрекъснато.

Насърчавайте процеса на генериране на идеи без осъждане:

- Никога не се опитвайте да класифицирате дадена идея като глупава или неподходяща.
- Имайте предвид, че дори абсурдните идеи могат да бъдат ценни. Отделните лица и членовете на групата трябва да търсят идеи, които са възможно най-оригинални. Всички трябва да се насърчават взаимно да развиват идеи и да създават нови комбинации или разработки на идеи.
- На всеки човек в групата трябва да се даде възможност да представи своята идея за това как да се реши даден проблем, без да се страхуват, че идеята им ще бъде оценена негативно или отхвърлена.
- Провокирането на обратното мислене може да бъде голямо предимство в процеса на решаване на проблеми.
- Участниците трябва да имат способността и търпението да изслушват идеите и аргументите на другите членове на групата.
- Пренебрегването на неопитните хора, отричането на идеите, липсата на въображение са елементите, които намаляват ефективността на техниките за креативност.

- Участниците могат да водят дискусия в отворена група.

Включете време за размисъл, анализ и обобщение:

- Ако е възможно, в отделна сесия подредете най-подходящите идеи (другите могат да бъдат запазени като ценен ресурс за бъдещите сесии).
- Мотивирайте всички членове на групата да мислят творчески и да търсят решения, като използват представените идеи.
- Понякога, за да бъде наистина полезен, е необходимо да се върнете към анализа, за да го оцените отново и да повторите дейността.

4.4.1. Институции за висше образование: персонал

При подготовката за провеждане на обучение по innCREA би било полезно да се обмисли включването на предложения и фактори за успех от проучването на проекта innCREA. Констатациите от интервюта на innCREA подчертават следните фактори, насърчаващи творчеството и новаторството във висшето образование:

- **Повече пространство за творчество и прилагане на творчески техники:** Институциите могат да подкрепят преподавателите в създаването на по-творчески класни стаи и учебни преживявания за студентите. Учителите се нуждаят от повече възможности за наблюдателно учене, за да се запознаят със стандартите, като официализират творческите техники в цялата учебна програма, не само в художествените паралелки, но и във всички паралелки. Техниките за творчество трябва да бъдат систематизирани за използване от всички учители.
- **От подход, ориентиран към преподавателя, към подход, ориентиран към студента:** Преподаването трябва да се съсредоточи върху даването на повече пространство, в което студентите могат да развиват уменията си за критично мислене. Това ангажира студентите в по-голяма степен и ги мотивира. Въпреки това трябва да се въведе определен контрол за анализиране на резултатите от упражненията за творчество.
- **Система за оценяване:** Системите за оценяване трябва да бъдат креативността, тъй като засилват страха от неуспех и възпрепятстват творческите способности на студентите. Оценяването трябва да бъде променено и развито.
- **разглеждане на въпроси, свързани с индустрията:** Креативността трябва да бъде и практическа и да се занимава с проблеми от реалния живот и начини за тяхното решаване, вместо да се разглеждат само измислени казуси. Така се заличава разликата между курсовете в учебните заведения и работата в индустрията.
- **Роля на преподавателите:** Ролята на преподавателите в насърчаването на творчеството и новаторството у студентите трябва да получи повече внимание и подкрепа от институциите. Институциите следва да подготвят или да позволят на преподавателите да разполагат с набор от ресурси, за да могат да опитват, тестват и да се провалят; както и да насърчават преподавателите да участват в култура на преподаване, основана на подкрепа и сътрудничество. Те следва да са по-наясно с натовареността на

преподавателите и условията на труд, които институциите предоставят на преподавателите, тъй като те влияят върху възможностите на преподавателите да прилагат творческите техники.

Във висшето образование факторите, които възпрепятстват творчеството и новаторството, са:

- **Липса на достатъчно знания:** Вайсберг (1999г.) счита, че знанията са основна и неоспорима пречка пред творчеството. Предишни изследвания предлагат U-образна крива на връзката между креативността и знанията. Това предполага, че ограничените познания в сектора(ите) биха възпрепятствали творчеството в същата степен, както и изобилните познания в сектора, и че има една златна точка по средата, където творчеството може да процъфтява по-лесно.
- **Нетворчески стил на учене и преподаване:** В настоящата педагогическа програма ученето е насочено към запаметяване, а преподаването - към предаване на информация. При това не се включват активно всички студенти и техните способности за засилване на творчеството и новаторството. Културата на един-единствен верен отговор спира желанието на учащите да правят грешки. Вместо това студентите се научават да отгатват какъв отговор очаква да чуе преподавателите.
- **Изграждане на оценка:** Обикновено оценяването се фокусира върху обобщаващата функция, която има за цел да оцени или класира постиженията на студентите. Формалното, национално оценяване, особено под формата на тестове, налага сравнение и конкуренция между студентите и училищата. Националните тестове или тестовите в края на годината оказват огромен натиск върху преподавателите и студентите, тъй като тези оценки се фокусират върху получаването на по- добра оценка вместо върху иновативни практики.
- **Ролята на учителя:** Някои преподаватели са традиционни, а други - иновативни. Традиционните преподаватели са склонни да възпрепятстват индивидуалната автономия на студентите, което в крайна сметка възпрепятства творческите постижения. Освен това традиционните преподаватели изглежда оценяват добрите студенти като конформисти и внимателни, а не като поемащи рискове.

Като осигуряват благоприятна среда и иновативни методи на преподаване, институциите и преподавателите във ВУЗ-овете могат да помогнат на своите студенти да развият своята креативност и меки умения. Използването на инструментите на innCREA ще бъде по-ефективно в среда, която подкрепя иновациите.

4.4.2. Институции за висше образование: Студенти

Като се имат предвид начините, по които институциите на висшето образование могат да насърчават творчеството, преподавателите могат да създадат по-благоприятни условия за своите студенти, за да развият меките умения, предлагани в инструментите за обучение на innCREA.

Когато студентите от ВУЗ използват упражненията за творчество на innCREA:

- Студентите трябва да имат адекватни познания и подготовка по темите, които ще бъдат използвани в упражненията от курса, за да се чувстват уверени и комфортно да използват творческите си способности и да предлагат своите идеи.
- Обстановката в класната стая трябва да е удобна и ергономична, за да могат студентите да работят оптимално.
- Преподавателите трябва да се стремят да създадат подкрепяща среда, в която студентите да се доверяват на преподавателя, състудентите си и на себе си, тъй като се сблъскват с кривата на ученето, практикувайки нови умения, и рискуват да правят грешки.
- Студентите не бива да бъдат притискани да постигнат успех или майсторство, а да опитват и експериментират.
- Студентите трябва да бъдат възпрепятствани да оценяват собствените си несигурни, спонтанни идеи или тези на другите.
- Разбирането на значението на меките умения за творчество в бизнес и работна среда може да насърчи ангажираността на студентите.

4.4.3. Бизнес и работна среда

По подобен начин подкрепата за иновациите и творчеството в бизнес среда ще подобри развитието на творческите и новаторските умения за иновации. Предприятията могат да се възползват от ползите от работата с упражненията на innCREA, като увеличат максимално факторите, които дават възможност за творчество и пионерски иновации, и намалят до минимум тези, които ги възпрепятстват.

В професионалния живот факторите, които дават възможност за творчество и пионерски иновации, са:

- Достатъчни знания и умения, свързани с областта: Работодателите трябва да предоставят възможности и условия на служителите да се развиват и да развиват капацитета си в своята област.
- Разумно количество ресурси: Наличието на ресурси насърчава творчеството и иновациите.
- Работна среда, в която се оценява творчеството и която го подкрепя: включително подкрепа от страна на ръководителя за поставяне на цели, пространство за автономност, упоритост, отворена и разрешаваща среда за различни идеи и системи за възнаграждение, които насърчават експериментирането и позволяват грешки и неуспехи.

В професионалния живот факторите, които възпрепятстват творчеството и новаторството, са:

- **Липса на достатъчно знания:** Вайсберг (1999 г.) счита, че знанията са основен и неоспорим фактор, който пречи на творчеството. Предишни изследвания предлагат U-образна крива на връзката между творчеството и знанията. Това предполага, че твърде малкото познания в сектора(ите) биха възпрепятствали творчеството в същата степен, както и изобилните познания в сектора.
- **Липса на достатъчно ресурси:** Финанси, хора, време и други инструменти и материали оказват влияние върху творческите постижения. Нереалистичните крайни срокове и липсата на достъп до минимално ниво на ресурси възпрепятстват творчеството и новаторството. Пренасищането с твърде много ресурси има също толкова негативно въздействие върху креативността.
- **Неадекватна организационна подкрепа:** Това е отговорност на ръководителите на организацията, които трябва да въведат подходящи системи или процедури и да подчертаят ценностите, които дават ясен приоритет на ролята на творчеството на служителите. Установено е, че спречкванията, политиканстването и клюките вредят на творчеството, тъй като отвлечат вниманието на служителите от работата.
- **Липса на автономност и свобода на работа:** Липсата на автономия и свобода на избор на начина на работа обезкуражава творчеството. Микромениджмънтът, който насочва хората как точно да изпълняват работата си, им отнема способността да работят и да генерират идеи. Непрекъснатото прекъсване на работния процес на индивида от страна на ръководителите оказва отрицателно влияние върху вътрешната мотивация, която се счита за важен компонент на творчеството.
- **Нетърпимост към провалите и грешките:** Този фактор намалява степента на поемане на риск и инициативността на служителите, като същевременно увеличава страха от експериментиране.

4.5 Заключение от оценяването и провеждането на курсовете

Инструментът за одит на innCREA и интензивните курсове предлагат конкретни начини за измерване и развиване на меките умения за креативност.

- След провеждането на един или повече интензивни курсове участниците могат да проверят отново своята креативност, за да оценят постигнатите резултати. Тъй като всеки бърз курс предлага тричасово въведение в пет техники за креативност, резултатите може да не доведат до подобрене толкова скоро. В идеалния случай одитът може да бъде направен след по-дълъг период на по-значително ангажиране с упражненията за развитие на креативността.
- Използването на инструмента за одит innCREA ще даде възможност за конкретно измерване на нивата на индивидуална, екипна, лидерска и организационна

креативност.

- По време на интензивните курсове студентите ще се запознаят по-добре със значението на развитието на творческите способности и меките умения в подкрепа на бъдещата им кариера.
- В интензивните курсове студентите ще се запознаят с техники за креативност, които могат да използват многократно в други контексти, за да развият собствените си способности и да предложат тези умения на настоящи и бъдещи работодатели.

V. Обобщение и изводи

Креативността и новаторството като част от управлението на иновациите са от решаващо значение за всички организации и компании, в които създаването и използването на знания е част от ежедневните им дейности. Креативността представлява способността да се предлагат идеи за това как нещо може да се направи по различен начин, в комбинация със способността да се проектират широко разпространени промени. Концепцията за креативност обхваща способността за творческо мислене, адаптивната гъвкавост, водеща до намиране на творчески, оригинални решения, които излизат извън рамките на приетите модели. Много проучвания сочат, че европейските институции "изобретяват колелото" и трябва да повишат своята креативност, за да бъдат иновативни и конкурентоспособни в научноизследователската общност. Качеството на хората е отличителна черта на успешните организации. Това е причината наскоро да се появят управленски дисциплини като управлението на знанието.

Техниките за творчество са методи, които насърчават творческите действия в областта на изкуството или науката. Те се фокусират върху различни аспекти на творчеството, включително техники за генериране на идеи и дивергентно мислене, методи за преформулиране на проблеми, промени в афективната среда и т.н. Те могат да се използват като част от решаването на проблеми, художественото изразяване или терапията.

InnCREA е европейски проект за социална иновация, който има за цел да трансферира, адаптира и приложи интегриран пакет от програми за обучение (материали и методологии) за преподаване на креативност и пионерство в стремежа към иновации, за да развие меките умения на студентите от висшите училища и същевременно да допринесе за намаляване на разликата между уменията, търсени на пазара на труда, и уменията, предлагани от висшите училища. Тази инициатива има за цел също така да се ангажира със систематичен и постоянен диалог между институциите за висше образование, работодателите и всички заинтересовани страни: студентите от висшите училища, общността, местните/регионалните власти и други организации в целия ЕС.

Целите на проекта innCREA са в съответствие с приоритета на стратегията "Европа 2020" за приобщаващ растеж чрез създаване на икономика с висока степен на заетост и пряко ще допринесат за постигането на една от целите на стратегията: "равнището на заетост на населението на възраст 20-64 години да се увеличи от настоящите 69% на най-малко 75%". Резултатите от проекта innCREA имат за цел да осигурят цялостна програма, насочена към основните заинтересовани страни на пазара на труда с оглед намаляване на несъответствието между уменията на студентите от висшите училища и търсените от пазара умения и по този

начин намаляване на младежката безработица.

Настоящото ръководство на innCREA представлява вторият интелектуален резултат от проекта и е разработено с участието на всички партньори по проекта. Методологията на innCREA отговаря на въпроса как да се прилагат нови творчески техники, като диагностика, анализ, избор на методи, и т.н. за ефективна и ефикасна работа с студенти поотделно и в групи, както и в други организации, като например фирми. Освен това в него са включени и нови техники, разработени в рамките на проекта innCREA. Това даде възможност за прилагане в университетите на допълнителни програми за преподаване на меки умения, необходими на пазара на труда. Въз основа на опита, придобит от бизнеса, разработената методология innCREA ще има многостранно приложение, тъй като може лесно да се прилага в университети, компании и други институции, които изискват творческа работа от своите служители.

Методологията innCREA е насочена не само към университетските факултети, но и към МСП, организации за научноизследователска и развойна дейност, институти за професионално обучение, бизнес асоциации и други заинтересовани страни.

Ръководството на innCREA е насочено към академичния състав и преподавателите, както и към хора, които нямат цялостни познания за многостранните елементи на креативността и пионерството като част от управлението на иновациите, но желаят или имат нужда да научат повече за тях. Поради това Методологията на innCREA е насочена и към студенти или стажанти в продължаващото професионално образование, които биха могли да го използват като ръководство по предмети, свързани с управлението на креативността и пионерството. Бизнес консултантите може да пожелаят да я използват като допълнителен инструмент в подкрепа на своите клиенти или за да им дадат обща представа за творчеството и пионерството като част от въпросите на управлението на иновациите.

Ръководството на innCREA е разделено на пет отделни раздела. Първо, Въведение, последвано от Инструмент за одит на креативността. Инструментът за одит на innCREA определя нивата на креативност, които са свързани с видовете умения за креативност, използвани в работната среда, разделени на такива, използвани от отделните хора, от екипите, работещи заедно за намиране на решения, от лидерите в техните ръководни роли, и такива, използвани в цялата организация. Тъй като всяка роля - самостоятелна работа, работа в екип, ръководене на екип, участие в по-голяма организация - има специфични характеристики, оценките се фокусират върху меките умения, които са най-необходими за всяка роля/ниво поотделно.

Инструментът за одит на innCREA е предназначен да се използва заедно с интензивните курсове на innCREA и индивидуалните упражнения за креативност. Инструментът за одит може да се използва в различни контексти, като например при настаняване, изграждане на екип, дни на семинари за персонала или просто като инструмент, който се предоставя като незадължителна дейност, която персоналът може да избере да използва сам, за да укрепи собствения си капацитет за меки умения. Той включва оценка и тълкуване на резултатите. След като респондентът попълни въпросника, системата предоставя резултат въз основа на дадените отговори. Този резултат измерва текущите познания за креативността на нивото, на което е извършен одитът. Инструментът за одит може да се използва периодично за измерване на напредъка, а техниките предлагат гъвкавост да се използват многократно чрез промяна на темите и увеличаване на сложността и трудността. Насоките на innCREA включват и описание на курсовете за развиване на креативността, разделени по индивидуално, екипно, организационно и лидерско ниво.

В следващата част на innCREA са разгледани изследванията, проведени от партньорите по проекта. Всеки партньор е провел структурирани дълбочинни интервюта с университетски преподаватели или работодатели. Целта на тази дейност е да се разработят нови стандарти за техниките за креативност. Всяко интервю се състои от описание на основната цел на техниката и за какви ситуации е полезна; как се прилага техниката стъпка по стъпка; предпоставките за успешно прилагане на техниката; и ситуации, в които е прилагана техниката, и резултатите, които са постигнати. Впоследствие всеки от партньорите е анализирал и документирал резултатите от интервютата в доклади от дълбочинни интервюта.

В заключение може да се каже, че курсът innCREA предлага конкретни начини за измерване и развиване на креативността и меките умения. Курсът innCREA ще предостави начин за конкретно измерване на нивата на индивидуална, екипна, лидерска и организационна креативност.



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява само възгледите на авторите, и Комисията не може да бъде държана отговорна за използването на информацията, съдържаща се в нея.