

Innovar i emprendre: tècniques de creativitat i actitud emprenedora

Carles Heredia Sancho

PID_00166400



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
1. Creativitat personal	7
2. La creativitat en les organitzacions	11
2.1. Com l'organització fomenta la creativitat	11
2.2. Experiències indirectes de creativitat	13
2.3. Barreres de les organitzacions per a la creativitat	16
3. El paper del facilitador	18
3.1. Característiques del facilitador	18
3.2. Dinàmica de les sessions	19
4. Tècniques d'identificació i anàlisi de problemes	21
4.1. Tècniques d'identificació de problemes	22
4.2. Tècniques d'anàlisi de problemes	23
5. Tècniques de cerca i avaluació de solucions	26
5.1. Tècniques de cerca de solucions	26
5.1.1. Mètode d'associació	26
5.1.2. Mètode d'anàlisi	27
5.1.3. Mètode aleatori	28
5.1.4. Altres maneres de buscar solucions	34
5.2. Tècniques d'avaluació de solucions	34
6. Evolució dels mètodes de creativitat	36
6.1. Sistema dels sis barrets	36
6.2. Consideracions pràctiques	38
7. Iniciativa i actitud emprenedora	42

Introducció

La **creativitat** és la capacitat de generar noves realitats mitjançant noves solucions. En paraules d'Edward de Bono, "ser creatiu significa confeccionar alguna cosa que abans no existia". La creativitat és un procés pel qual s'elaboren idees i escenaris nous que van més enllà de la simple evolució d'allò que ja existeix i és el resultat de percebre una situació d'una manera diferent de l'habitual.

Les noves solucions poden arribar per mitjà de la inspiració; ara bé, es considera que hi ha creativitat quan s'han utilitzat tècniques específiques planificades prèviament. Vol dir, això, que no és vàlida la idea que hi ha persones creatives i d'altres que no ho són? Tots som creatius. I justament mitjançant tècniques específiques podem desenvolupar el potencial innovador que tots tenim de manera innata.

Considerem que la creativitat no és el resultat d'un acte específic en el qual es fan servir tècniques concretes, sinó la conseqüència d'una manera de ser. La creativitat no és només el resultat, sinó l'acció mateixa. És com l'exemple de la pesca. La creativitat no és només el peix capturat, sinó l'acció mateixa de pescar.

El concepte de **pensament lateral** encunyat per Edward de Bono fa referència al fet que les idees tenen la llibertat de poder sortir del camí principal i poden recórrer camins nous, camins laterals, saltant les pautes lògiques esperades.

El pensament lateral prova de resoldre els problemes que aparentment són il·lògics per mitjà de connexions. No és ni lineal ni seqüencial. Amb ell ens desplacem cap als costats per provar diferents percepcions, diferents conceptes, diferents punts d'entrada. Podem utilitzar diversos mètodes, fins i tot provocacions, per a sortir de la línia habitual de pensament.

El fenomen mental de la **percepció** és bàsic per a la creativitat, perquè aquesta es produeix quan transgredim els límits lògics o habituals als quals ens té acostumats la ment. S'esdevé un canvi de perspectiva, un canvi de punt de referència.

Podem arribar a dir que, en general, quan es produeixen raonaments equivocats no és a causa d'errors de la lògica, sinó a causa d'errors de percepció.

El concepte de **canvi de pla** és bàsic. La transformació de les situacions no es produeix fent més del mateix sinó que s'aconsegueix fent canvis en els elements o circumstàncies que les han generades. En paraules de Stephen Covey, "si fas el que sempre has fet, aconseguiràs el que sempre has aconseguit". És un

canvi en els factors que intervenen. De vegades és necessari transgredir el pla en el qual s'ha generat la situació. Albert Einstein deia que "els teus problemes no es poden resoldre en el mateix nivell mental que tenies quan els vas crear".

El procés pel qual la idea creativa es transforma en un resultat concret o en un producte tangible s'anomena **innovació**. La innovació inclou la creativitat. Ara bé, la creativitat no és el mateix que la innovació, perquè li falta la realització pràctica d'allò que ha produït. La innovació és la conversió de les idees en productes i serveis amb èxit contrastat.

Quan una persona té una idea creativa i la posa en marxa per iniciativa pròpia diem que aquesta persona és **emprenedora**: identifica una oportunitat i organitza els recursos per dur-la a terme.

1. Creativitat personal

Individualment, les persones podem afavorir la creativitat amb la nostra manera de pensar i els nostres hàbits. Podem fomentar una disposició personal cap a la creativitat i fins i tot podem educar i augmentar el nostre potencial innovador.

Les solucions creatives són el resultat d'haver vist una situació des d'una perspectiva diferent, de vegades des d'una perspectiva que fins llavors era il·lògica. I aquesta és la primera menció que en podem fer, convé que no caiguem en la trampa de la lògica, pensant que el que és fora és impossible.

El nostre cervell ordena les percepcions i els processos mentals en una estructura lògica que quan s'altera ens incomoda. La nostra aposta és que siguem valents i **acceptem nous esquemes mentals** malgrat que ens sorprenguin.

D'altra banda, la solució creativa requereix disposar de prou informació sobre la situació. Ara bé, això no vol dir que com més informació tinguem més fàcilment arribarem a la solució. És més, l'excés d'informació ens pot tancar com un bucle en el mateix problema sense veure'l de manera justa des de lluny i des d'una altra perspectiva. Així doncs, deixem de pensar que la solució creativa comporta acumular una suma ingent de dades. **Que els arbres ens deixin veure el bosc.**

Com més gran sigui la nostra capacitat de percepció, més gran serà la nostra probabilitat de ser creatius. El que passa és que, de vegades, el nostre cervell limita aquesta capacitat de percepció. D'una banda, ordena els estímuls externs en esquemes perceptius per tal que els puguem interpretar. Així, l'esquema perceptiu en si mateix pot ser una limitació.

D'altra banda, la ment no para de funcionar. Contínuament emet judicis. Els judicis són necessaris per a sortir-nos-en en el món, però quan ens aclaparen limiten la nostra capacitat d'escolta i la percepció. Siguem lliures dels nostres judicis. El cervell està contínuament en les seves converses internes.

Abaixem el volum de la ràdio que és la nostra ment. En els moments en què desitgem ser creatius, reduïm la intensitat dels judicis. Si deixem la ment en blanc, millorarà la nostra percepció i la qualitat de la nostra solució.

La creativitat requereix cert grau de desinhibició. Cal alliberar-se. És cert que això no vol dir que hàgim de ser esbojarrats, com també és cert que la desinhibició per si sola no necessàriament genera creativitat. La idea que aquí volem recalcar és que cal que tinguem **menys por d'equivocar-nos** i de no tenir raó.

En general, una bona manera de reduir les pors és mitjançant l'humor. A més, l'humor juga amb el factor inesperat, imprevist, les percepcions noves, la il·lògica, etc. L'humor és en si mateix un exemple de creativitat. **El riure és amic de la creativitat.**

Al contrari, els estats emocionals negatius com ara la tristesa, el ressentiment, la resignació, la ràbia, etc. redueixen el potencial de creativitat. **L'emoció positiva és creativa.** Benvinguda, doncs, l'alegria, l'estima, etc.

Deixem-nos sorprendre. Estiguem oberts a les sorpreses. Siguem flexibles. **Siguem innocents com els nens.**

Podem fomentar una actitud de qüestionament i no tant donar per fetes les coses. Possiblement no sabem com són les coses, sinó només com les percebem. Així doncs, **per què hem d'anar tan segurs?** Cal que puguem passar de la nostra consideració habitual que alguna cosa "és" cap a una nova consideració que aquesta cosa "pot ser".

Dins d'aquesta relació d'accions per a potenciar la nostra disposició mental a la innovació, hi ha petits fets que també es poden tenir en compte; és el cas del **foment de la sensorialitat.** Es tracta de sentir conscientment aspectes d'un objecte que els nostres sentits capten i en els quals habitualment no ens fixem.

Podem agafar una poma i repassar amb els sentits la sensació que ens deixa. Ens podem fixar detalladament en la forma, el color, l'olor que desprèn, la textura que té, etc. El propòsit és potenciar la nostra capacitat d'atenció i passar del concepte mental *poma* a la sensació real d'aquella poma.

El cas és que la nostra ment "conceptualitza" el món, l'etiqueta, el simplifica perquè nosaltres ens en puguem sortir millor. No seria possible funcionar d'una altra manera tenint en compte els milers de percepcions que tenim al llarg del dia. El plantejament significa transgredir el concepte per a passar a la realitat de l'objecte.

Un altre aspecte pràctic és que quan vulguem abordar una situació, és preferible no deixar per al final analitzar-la i solucionar el problema. El temps se'ns pot tirar al damunt i la tensió de complir el termini és un factor limitador. La creativitat es redueix quan hi ha pressió, en aquest cas pressió del temps. **L'antelació és bona consellera.**

Tancar els ulls i deixar vagar la ment és una eina que, malgrat que no és estructurada, permet aportar solucions creatives. Abans de tancar els ulls i deixar-nos dur, convé repassar la informació que tenim del tema. I després, **so-miem desperts.**

Una altra possibilitat és la **visualització**. Tanquem els ulls i durant uns tres minuts respirem profundament i lentament sense fixar la ment en cap aspecte concret. Tot seguit, imaginem que ja hem aconseguit la millora que volíem assolir, llavors repassem què sentim, quines imatges ens vénen a la ment, qui hi ha present, com ho hem aconseguit, etc. És deixar-se dur.

Un altre aspecte que fomenta la nostra sensibilitat creativa és tenir una **actitud de descobriment**, en comptes d'una actitud de judici. Davant d'una proposta és preferible abordar-la amb bona disposició en lloc de posar-hi traves.

L'ús que fem del llenguatge condiona la nostra actitud. Hi ha paraules que són limitadores i és preferible que en reduïm l'ús, com és el cas de les paraules *però*, *no*, etc.

"Volies quedar aquesta nit a les vuit, però he d'acabar la feina del curs que estic fent". Ara canviem la paraula *però* per la paraula *i*. "Volies quedar aquesta nit a les vuit, i he d'acabar la feina del curs que estic fent". Si expressem la frase d'aquesta manera, el que abans era una previsible negativa a la cita esdevé una situació oberta per a la qual hi pot haver una solució. Si evitem el *però* que ens condicionava i el substituïm per una *i*, la nostra ment s'allibera del condicionament. Així, la situació deixa de ser una alternativa i obre pas a la perspectiva que, segons l'exemple, els protagonistes acordin canviar l'hora o la data de la cita.

Els objectes quotidians constitueixen bones oportunitats per a exercitar la ment en veure noves possibilitats que aquests ofereixen. Tant si és una cullera, com un bolígraf o un clip, podem **jugar a què més pot ser això?**

Si el canvi de perspectiva és una font d'inspiració clara, podem fer el mateix en relació amb el **subjecte del problema**, i mai millor dit això de *subjecte*. Quan tenim un problema, ens hi veiem atrapats. Què passa si sortim del problema, si el veiem des d'una altra perspectiva? Més encara, què passaria si visualitzéssim que el problema no ens subjecta, que el problema no és nostre? Una altra opció és visualitzar que el problema el té un conegut nostre. Com li afectaria, com el veuria, com el resoldria? Es tracta de posar-nos en la pell de l'altre.

Hi ha moltes vies per a tenir inspiració i cada persona pot crear les que vulgui. Per exemple, podem afegir una altra via d'inspiració quan ens trobem davant d'un problema; la idea és **visitar un lloc nou** per a nosaltres tenint en ment el problema. Es tracta de deixar-nos dur i veure què ens suggereix aquest lloc nou per a la situació que ens preocupa. L'ideal és donar-se temps lliure per a veure les coses de manera diferent.

Les passejades per la natura també són molt suggeridores i ens poden aportar pistes. Igualment, escoltar música relaxant, veure una obra d'art, etc., són fonts d'inspiració. L'important és obrir els sentits.

Els somnis són fonts d'inspiració i és necessari dormir prou hores per a desenvolupar el potencial innovador. L'exercici físic i el to vital ajuden a ser més creatius. Hi influeixen també, de manera molt destacada, els estats emocionals positius com l'alegria, l'estima o l'optimisme.

La meditació, com que allibera la ment de la força dels pensaments i la deixa vagar lliurement, també és una font d'inspiració que cal tenir en compte. Respirar profundament i connectar inconscientment amb el nostre interior és molt important. Quan la ment està en calma i en silenci és quan apareix la inspiració. Acceptar la intuïció i l'espontaneïtat. Donar més pes al nostre cor.

2. La creativitat en les organitzacions

En algun moment s'ha arribat a dir que els individus que treballen sols arriben a aportar idees més creatives i inesperades. I això és així perquè quan la persona està en grup es deixa dur o s'inhibeix per la sensatesa que el grup vol mostrar.

Aquest fet, digne de tenir en compte, no obsta perquè les organitzacions siguin una via excel·lent per al desenvolupament de la creativitat.

2.1. Com l'organització fomenta la creativitat

La creativitat és un exemple de comunicació dins de les organitzacions. La interacció dels participants conflueix en un escenari nou i més enriquidor; això succeeix en els processos de comunicació, i també en els processos de creativitat.

Algunes tècniques concretes de creativitat també són exemples de tècniques de reunió utilitzades en les polítiques de comunicació de les organitzacions. Així, les organitzacions que desenvolupen un alt nivell de comunicació estimulen conscientment o inconscientment que emergeixi amb força la disposició general dels seus membres a favor de la creativitat. La base de la comunicació i de la creativitat és una cultura organitzativa oberta que fomenta la confiança.

Atès que la creativitat és l'elaboració d'escenaris nous, cal que l'organització flexibilitzi tots els marcs que comportin una rigidesa interna. Per exemple, l'estat emocional de llibertat, segons el significat de *creativitat*, és lluny d'estructures jeràrquiques que absorbeixen molta energia individual i organitzativa. La creativitat és menys present en les organitzacions que tenen un estil de lideratge que involucra poc, és poc participatiu i que amb prou feines fomenta la confiança.

D'altra banda, els conflictes, segons com es desenvolupen i se solucionen, són processos que poden arribar a afavorir la cultura creativa d'una organització. Els conflictes són processos de contraposició d'interessos o percepcions diferents. Només el fet que existeixin vol dir que hi ha una diversitat d'opinions i per tant una diversitat de percepcions. Això és justament el que comporta la creativitat: percebre les coses de manera diferent, en lloc de tenir una visió uniforme dels fets.

El fet que hi hagi conflictes també significa que en l'organització hi ha prou llibertat perquè n'existeixin. La cultura organitzativa permet que la comunicació sincera i l'expressió de situacions latents hi aflorin. Aquest potencial d'expressió és el que la creativitat necessita.

Si, per contra, els conflictes es tallen radicalment des del principi, l'energia que contenen queda retinguda en els seus protagonistes. Més encara, aquesta retenció del flux normal d'energia fa que es transformi en altres formes d'expressió i així ens trobem que els conflictes retinguts provoquen desmotivació i malestar.

La solució creativa de conflictes exclou les imposicions. Si aquestes s'eviten, s'aconsegueix integrar els protagonistes i incrementar-ne la motivació. I així, la solució al conflicte és més creativa.

La creativitat és un fet global més que no pas un esdeveniment concret. És una qualitat, no solament un fruit. A més de tenir esdeveniments creatius en els quals s'usen tècniques específiques, el que interessa és ser creatiu. Un interès que va més enllà de l'assoliment de fites innovadores per part de l'organització és l'existència d'una cultura que estimuli la creativitat.

La cultura de l'organització i el seu estil de lideratge en són les claus. El potencial innovador d'una organització serà més gran com menys orientada estigui a la jerarquia i al poder i com més se centri en les persones.

Innovar no consisteix únicament a millorar processos. La innovació només és possible si es tenen en compte les persones.

Aquest aspecte d'orientació a les persones és un dels pilars pels quals últimament es propugna que els programes de creativitat i innovació de les organitzacions siguin liderats per la funció de recursos humans, en comptes d'altres departaments com els de màrqueting, R+D, etc.

Un programa general d'innovació és un procés de canvi i tot procés de canvi genera resistències. Previsiblement, la funció de recursos humans és una de les més preparades per a resoldre-les. En alguns casos, les resistències al canvi poden ser susceptibilitats, interpretacions errònies i fins i tot pors, aspectes que caldrà treballar delicadament.

És important també que els programes generals d'innovació no es considerin un increment de la càrrega quotidiana de feina.

Tot i que hem parlat del lideratge dels recursos humans en els programes de creativitat i innovació, és una premissa indispensable que aquests tinguin el suport total del comitè de direcció.

2.2. Experiències indirectes de creativitat

Els programes generals d'innovació dins d'una organització utilitzen tècniques específiques de creativitat. Això no impedeix que la posada en marxa d'un programa de recollida i potenciació d'idees entre els empleats es consideri igualment un procés d'innovació.

Igualment ho podríem dir d'altres experiències que indirectament tenen relació amb la creativitat. Relacionarem molt breument els casos següents:

- **Cercles de qualitat.** Són petits grups d'empleats (entre cinc i dotze membres) que es reuneixen regularment per resoldre problemes concrets de la feina.

La pertinença a un grup de qualitat és totalment voluntària.

El funcionament dels cercles segueix una sistemàtica definida que inclou el següent:

- La identificació clara del problema que cal resoldre.
- La recollida de dades.
- El tractament estadístic d'aquestes dades.
- L'anàlisi de les causes.

L'actuació del cercle de qualitat acaba amb la presentació de les solucions proposades davant de la direcció.

- **Grups de millora.** Es poden considerar un desenvolupament dels cercles de qualitat. Una de les principals diferències amb aquests cercles és que els grups de millora integren en el seu funcionament el comandament jeràrquic que té el grup. D'aquesta manera se supera un dels principals inconvenients amb què es topaven els cercles de qualitat, la susceptibilitat que generaven entre la línia de caps, ja que en general aquests no participaven en el seu funcionament. Aquesta exclusió comportava, en alguns casos, el recel dels caps envers els cercles i la desconfiança en la validesa de les propostes suggerides pels participants.

D'acord amb el que hem dit abans, una diferència dels grups de millora és que els temes de millora que cal desenvolupar no són el resultat d'una proposta oberta del grup, sinó que corresponen a una elecció de l'equip directiu. Òbviament, això no obsta perquè aquesta elecció tingui en compte la proposta de temes plantejats pel grup.

Una tercera diferència és que el grup de millora es centra en l'optimització del procés de producció o de gestió, mentre que el cercle de qualitat se centra en millores puntuals.

La constitució del grup de millora és un altre tret diferenciador. Els components els ha triat la direcció, mentre que els cercles de qualitat estan

formats per voluntaris que s'han presentat de manera aleatòria sense cap selecció prèvia.

- Els grups autònoms.** Representen un avenç significatiu pel fet que els col·laboradors assumeixen un alt nivell de responsabilitat. És l'equip mateix el que regula no solament les propostes i el desenvolupament de les millores, sinó també el funcionament de l'activitat productiva general. Les experiències que se'n tenen fins avui demostren que aquest increment del nivell de participació comporta una millora de la productivitat, la creativitat, a més de la motivació personal dels col·laboradors.

Els grups autònoms planifiquen, controlen i revisen el funcionament del grup i es fan responsables d'aspectes com les comandes de material, la gestió d'inventaris, etc.

Els components del grup autònom són els que componen el grup de treball habitual i inclouen el cap del grup.

Els grups autònoms poden arribar a tenir una compensació consistent en una retribució variable en funció de les millores i els resultats.

Els grups autònoms constitueixen un sistema de gestió que s'inclou dins del corrent general d'apoderament o *empowerment* que esmentem més endavant.

Síntesi de les característiques dels tres sistemes de millora

	Cercles de qualitat	Grups de millora	Grups autònoms
Objecte	Millora puntual	Millora de procés	Responsabilitat sobre el procés
Composició	Aleatòria	Grup de treball constituït expressament	Grup de treball propi
Rol del cap	El cap no participa	El cap sí que participa	El cap està integrat dins del grup
Reunió	Fora de la jornada	Dins de la jornada	Dins de la jornada
Recompensa	Regal	Regal o cap recompensa	Possible compensació variable

- Apoderament o *empowerment*.** La traducció literal del terme anglès és una cosa semblant a *atorgament de poder*. L'apoderament comporta que el directiu deixi d'organitzar tasques, assignar persones i vigilar l'execució de l'activitat. Al contrari, el directiu se centra en definir les metes, facilitar un entorn que permeti incrementar la responsabilitat i avaluar l'assoliment dels objectius.

L'apoderament dóna resultats com la millora de la qualitat, la productivitat i el servei, l'augment de la creativitat, la reducció dels costos operatius,

més flexibilitat, respostes ràpides als canvis tècnics i un aplanament de l'organització.

Per a aplicar l'apoderament cal:

- Difondre clarament la missió de la companyia.
 - Fer participar els col·laboradors en la definició de la visió de companyia.
 - Potenciar els sistemes d'informació i comunicació.
 - Generar un entorn de motivació en el qual es vegi l'activitat com a gratificant.
 - Reconèixer els èxits.
 - Facilitar la presa de decisions.
 - Tolerar els errors.
 - Generar un clima de confiança.
- **Aprenentatge organitzatiu.** És un procés pel qual l'organització aprèn a aprendre per mitjà d'un sistema estructurat d'anàlisi de l'experiència. Aquest procés, també anomenat *learning organization*, assegura que l'organització tingui les habilitats i les qualitats necessàries per al seu desenvolupament. El resultat és l'augment del potencial innovador. L'enfocament es basa en el fet que hi ha innovació no solament en els productes i serveis de l'empresa, sinó també en els elements interns de funcionament de l'organització, com ara la cultura, els valors i els coneixements. Els requisits necessaris per a l'aplicació de l'aprenentatge organitzatiu són els següents:
 - Analitzar sistemàticament les circumstàncies que produeixen els resultats obtinguts. Fer reunions periòdiques d'anàlisi.
 - Acceptar la incertesa.
 - Acceptar els errors, integrar-los en comptes d'ocultar-los.
 - Potenciar l'aprenentatge que s'extreu dels errors. Els fracassos poden ensenyar més que els èxits. Si ens centrem a ocultar els fracassos, limitem la nostra capacitat d'èxit. El fracàs és la preparació de l'èxit. L'èxit no és repetir una cosa ben feta, sinó fer-ho diferent.
 - Potenciar la presa de decisions i l'assumpció de responsabilitats.

- Augmentar la competència social: escoltar en lloc de reaccionar, desenvolupar l'empatia, reflexionar en comptes de jutjar.

2.3. Barreres de les organitzacions per a la creativitat

Hi ha diverses traves que les organitzacions posen a la creativitat, entre les quals esmentarem les següents:

- la rigidesa reglamentària,
- la jerarquitització,
- el cartesianisme binari: o sí o no, o blanc o negre. És a dir, pensar com si no hi haguessin altres possibilitats,
- la por del canvi i les resistències a aquest. Les resistències són la conseqüència de la por,
- el conformisme,
- la poca capacitat d'observació,
- la preponderància del costum per sobre del que és innovador,
- l'individualisme,
- la poca motivació dels col·laboradors,
- la poca tolerància als errors i als fracassos,
- la falta d'ambició,
- la falta de seguretat personal,
- la reticència a prendre decisions i a assumir riscos,
- la por de la crítica i del ridícul.

Aquestes barreres provoquen una inhibició en els col·laboradors. Les mateixes persones s'autolimiten i cauen en certs bloquejos mentals.

Entre les diferents formes d'inhibició que poden patir els col·laboradors de l'organització trobem les següents:

- idolatrar les normes,
- actuar sempre des de la lògica,
- pensar que no hi ha més que una única resposta possible,
- respondre massa ràpid,
- dedicar poc esforç a pensar les coses de manera diferent,
- simplificar les percepcions o limitar-les.

En les organitzacions que no fomenten la creativitat és fàcil trobar que les iniciatives dels col·laboradors obtenen respostes amb frases com les següents:

- Mai no s'ha aconseguit el que dius.
- Has pensat en el que costaria?
- Això va contra la política de l'empresa.
- Aquesta no és la manera com fem les coses aquí.
- Els nostres clients (o els nostres empleats) no estan preparats per a això.

- La direcció no ho acceptarà.
- El que proposes ja està registrat.
- No hi ha mercat.
- És massa nou.
- És massa aviat per a parlar-ne.
- Si fos factible ja existiria.
- Ja ho hem intentat.
- No està previst en el pressupost.
- No es pot fer de cap altra manera.
- No és digne de la nostra imatge.
- És massa aviat per a llançar-s'hi.
- No tenim temps actualment.
- Massa passat de moda.
- El que proposes no té relació amb la teva feina.
- Sí, però...

3. El paper del facilitador

3.1. Característiques del facilitador

En el desenvolupament de les sessions de creativitat, el pilar bàsic és l'elecció correcta del facilitador. Aquest ha de tenir una sèrie d'aptituds entre les quals assenyallem les següents:

- Una gran capacitat de comunicació amb els participants. Això facilita que els assistents mantinguin l'interès viu durant la sessió.
- Un bon nivell d'energia, que permet corregir els casos en els quals el grup baixa l'atenció en algun moment de la sessió.
- Sensibilitat per a integrar els diferents caràcters dels participants i els rols que assumeixen. En les sessions es veu qui és dominant, qui és tímid, etc., i és necessari tenir tacte per a afavorir la bona dinàmica de la relació.
- Habilitat per a encarrilar les deliberacions i aconseguir resultats pràctics. Capacitat per a anticipar-se als moments en què el debat s'encalla o es desborda.
- Una bona gestió del temps.
- Perspicàcia per a detectar oportunitats que apareixen en el debat i que passen inadvertides.
- Disposició a abstenir-se de les idees pròpies i entendre que el protagonisme és del grup.
- Un coneixement sòlid de les tècniques que estimulen la generació d'idees.

També hi podem afegir altres característiques com les següents:

- Caràcter tranquil i confiança en si mateix.
- Expressió verbal clara i concisa.
- Influència i ascendència. Capacitat per a convèncer.
- Un estil analític i una bona aptitud per a la síntesi.

3.2. Dinàmica de les sessions

El facilitador és el responsable de propiciar la millor dinàmica de la reunió, per això convé tenir en compte, entre altres, els aspectes pràctics següents:

- Abans de la sessió de creativitat ha d'enviar la convocatòria en la qual, a més de figurar el dia, l'hora, el nom dels participants, etc., ha de figurar, insistent-hi, l'objectiu que s'espera assolir. Pot ser, per exemple, identificar nous mètodes per a la distribució d'un producte concret, desenvolupar nous sistemes de contenció de costos, etc.
- En la composició del grup és ideal que els participants vinguin de diferents camps, especialitats o departaments.
- S'ha de procurar que la sessió comenci i acabi, en la mesura que es pugui, a les hores previstes.
- Convé que miri de reduir els formalismes innecessaris en aquest tipus de sessions. Per exemple, la roba formal és coherent amb reunions formals, ara bé, és prescindible en sessions de creativitat en les qual la clau està a eliminar les rigideses.
- És ideal que eviti que algun participant adquireixi un protagonisme excessiu i es converteixi en el líder del debat. Això perjudicaria la participació de la resta de participants i a més comportaria el risc que la reunió se centrés en els punts de vista d'aquesta persona.
- En el cas que un participant faci una intervenció confusa, convé que el facilitador faci preguntes a aquesta persona per tal d'aclarir l'aportació. Per exemple, pot dir: "No estic segur d'haver interpretat bé el que has comentat, què vols dir amb...".
- Punt crucial: el facilitador ha d'estimular la participació de tots.
- El facilitador ha de procurar que el grup no emeti judicis negatius ni prejudicis com ara "això no funcionarà", "sí, però...".
- Convé evitar que durant la sessió es produeixin converses particulars entre alguns membres que no atenen el debat que es fa.
- Si en la sessió es produeix un punt mort, un afebliment, una baixada d'energia, és oportú llavors fer una pausa per a airejar les idees. Un petit exercici físic, un joc, obrir les finestres, etc. permetrà reprendre l'energia del grup.

- La sessió ha d'incloure un resum del que ha succeït, una concreció del que s'ha acordat, una assignació de tasques i una previsió dels passos següents.
- Quan es tanca la sessió és ideal sol·licitar als participants comentaris sobre el funcionament i la dinàmica que hi ha hagut. Fins i tot és bo interessar-se pel seu estat emocional, preguntant-los, per exemple, com es troben.

Vegem exemples de situacions que es poden produir en la participació dels assistents i un exemple d'opció que es pot utilitzar:

Situació	Opció
Animar un participant tímid	Preguntar-li "què creus que passarà?"
Rebaixar el protagonisme d'algu	"Perfecte, Pere, ho hem entès. Tu, Eva, què n'opines?"
Contestar a la reacció negativa d'un participant	"I si resultés, què passaria?" "Què podem fer per posar la idea en pràctica?"
Evitar la interrupció a un participant	"És bona, aquesta idea. Apunta-la i la comentem després de veure el que estem parlant ara."
Aparició d'una idea atípica	"No s'ha de rebutjar cap idea. L'apuntem."

Adaptació del quadre que utilitza T. R. Foster en el llibre *101 métodos para generar ideas*.

Un pilar bàsic en la funció del facilitador és l'actitud d'escolta activa durant la sessió. Existeixen diferents consells pràctics per a fomentar-la, entre els quals hi ha els següents:

- No precipitar-se a treure conclusions.
- No avançar-se mentalment a qui parla.
- Mantenir el contacte visual.
- Escoltar amb optimisme.
- Respirar lentament i profundament.
- Estar còmode i relaxat físicament.

4. Tècniques d'identificació i anàlisi de problemes

Un primer pas per a solucionar un problema o per a millorar una situació és definir amb claredat la situació existent.

La definició de la situació s'ha de redactar i s'hi han d'incloure els aspectes que considerem que incideixen en el que està passant, causes previsibles, antecedents, com està repercutint la situació actual, etc.

Es pot utilitzar el referent de *què, qui, com, quan, on*.

"La venda de fotocopiadores en el nostre mercat de l'Europa de l'Est ha baixat un 15% en l'últim semestre. De moment no sabem les causes del descens i tampoc no tenim un pla per a incrementar-hi les vendes."

Un cop identificat el problema, el segon pas és analitzar-lo, revisar-ne les causes, observar amb més detall les repercussions, etc. En aquesta fase cal demanar el màxim d'informació.

Pot ser útil conèixer la qualitat percebuda del nostre producte (enquestes de satisfacció), com es percep la relació qualitat-preu del nostre producte, com funcionen els nostres distribuïdors, com evolucionen els nostres competidors, etc.

El tercer pas és definir amb claredat l'objectiu. La definició ha de ser operativa, concreta, mesurable i s'hi ha d'incloure el temps.

"Vendre 800 unitats en el tercer trimestre oferint una bonificació del 10% en el preu de venda."

Ara bé, l'objectiu tal com l'hem definit sembla una reacció automàtica al problema. Què passaria si justament el producte del qual estem parlant (fotocopiadores, per exemple) estigués en una fase de recessió pel fet de ser un producte excessivament madur i perquè hi ha altres solucions en el mercat? Tal com està definit l'objectiu, no estariem limitant les probabilitats d'èxit?

En aquest cas convé augmentar la nostra perspectiva de la situació i potenciar la nostra percepció de la situació. Així, podem utilitzar eines de creativitat específiques per a augmentar els nostres punts de vista.

A continuació esmentem una sèrie de tècniques. L'ordre d'aparició no és indicatiu de cap ordre de preferència. Prèviament cal dir que el terme *tècniques de creativitat* de vegades es relaciona només amb les tècniques de cerca de solucions. Tanmateix, les tècniques de creativitat no es poden limitar exclusivament a la fase esmentada. Per a obtenir les solucions més adequades, cal que hi hagi una bona identificació i una bona anàlisi del problema, i per a això disposem d'una sèrie d'eines. A continuació n'abordarem algunes.

4.1. Tècniques d'identificació de problemes

El seu objectiu és afavorir la detecció de problemes. Dins d'aquest grup assenyalarem les següents:

- **Defectologia.** És la tècnica més bàsica, que consisteix simplement a fer una reunió per a identificar i anotar els possibles defectes del producte, servei, tema o situació que s'analitza.
- **Brainwriting.** És una reunió en la qual els participants escriuen en un full una primera columna amb els inconvenients del producte o tema que s'analitza. A continuació, cada participant passa el seu full al company del costat, que s'encarrega de desenvolupar en una segona columna els inconvenients anotats prèviament pel seu col·lega. El procés es repeteix fins a elaborar una tercera columna en la qual el nou company desenvolupa els aspectes apareguts en la segona columna.
A diferència de la defectologia, la informació resultant del *brainwriting* és més abundant i elaborada.
- **Reducció fenomenològica.** La característica d'aquesta reunió és que els participants se centren en l'anàlisi de la percepció d'un objecte per tal d'indicar-ne aspectes de millora. De vegades s'alteren els paràmetres d'espai i temps mitjançant l'ús de mitjans visuals, com ara càmera lenta o càmera ràpida. Per exemple, per a descobrir millores en el disseny d'una raqueta de tennis, es fa un visionament a càmera lenta sobre com reacciona la pilota quan rebotja al cordatge de la raqueta.
La reducció fenomenològica permet analitzar millores en el disseny del producte, el seu funcionament, els materials utilitzats, etc.
- **Relació de preguntes estimulants.** Consisteix a respondre una sèrie de preguntes evocadores que estimulen la identificació d'un problema. Aquestes preguntes són del tipus següent:
 - Què fa perdre temps?
 - Què provoca malbaratament?
 - Què limita l'ús?
 - Què limita el nombre d'usuaris?
 - Podem obtenir el mateix resultat d'una altra manera?
 - Podem simplificar-ho?
 - Amb què ho podem combinar?
 - Què passa si fem el contrari?
 - Què passa si posem el que hi ha a dalt a baix?
 - Què passa si alterem els elements?
 - I si alterem els elements?
 - Què passa si no fem res?
- **Explicar el tema a un nen.** Encara que sembli una tècnica atípica, la veritat és que és realment poderosa. Els nens d'entre 6 i 12 anys tenen una

ment més lliure de prejudicis i, a més, o potser per això, tenen una gran intuïció. Si expliques a un nen una situació i després li preguntes quin és el problema, la resposta que donarà molt probablement identificarà allò que volem saber i a més ho farà de manera clara i concisa.

4.2. Tècniques d'anàlisi de problemes

Un cop identificat el problema o aspecte que cal millorar, apareix la possibilitat d'utilitzar tècniques que en faciliten l'anàlisi i la comprensió. Entre aquestes tècniques assenyalarem les següents:

1)**Epistemologia.** Es fa una reunió en la qual els participants analitzen les causes d'una situació fins a arribar a les causes fonamentals. Llavors el facilitador formula la pregunta de quina és la causa del tema que s'analitza. Quan els participants ja han contestat, es passa a una segona part en la qual escriuen les causes de les causes. S'hi pot afegir una tercera part per a arribar al nivell de causalitat següent.

2)**Diagrama d'Ishikawa.** S'utilitza com a mitjà per a determinar i classificar les causes que intervenen en un efecte concret o que influeixen en resultats anòmals.

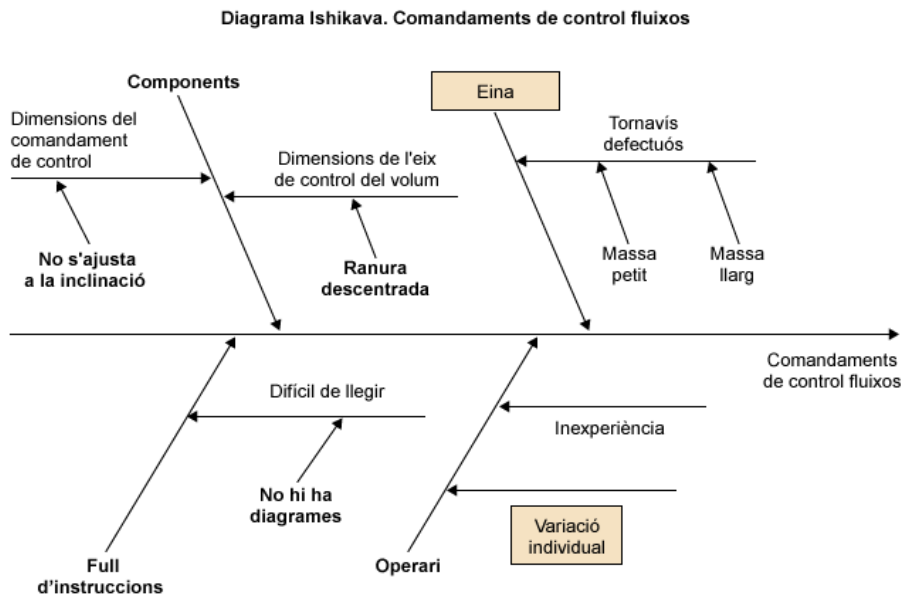
El facilitador dibuixa un eix a la pissarra o al paperògraf. Tot seguit pregunta als participants de la reunió quins són els aspectes principals que incideixen en el tema que s'analitza i els dibuixa amb fletxes obliqües a l'eix. A partir d'aquí elabora subbranques en les quals apunta l'aportació del grup sobre els aspectes que incideixen en els temes principals.

Si ens donen un objectiu com ara abaixar els costos, anotem els elements que hi incideixen (serveis, distribució, matèries primeres, personal, sistemes, etc.) i a continuació els subdividim.

Com que tots els participants poden veure el diagrama i és un dibuix simple i clar, la comprensió de les causes es fa més fàcil. Així mateix, és una tècnica amb la qual el grup interactua de manera participativa.

Com a resum, les fases de l'espina o diagrama d'Ishikawa són les següents:

- Representar el problema a la dreta de l'eix horitzontal.
- Inventariar els factors generals que influeixen en el problema.
- Analitzar les diferents causes.
- Analitzar si existeixen causes de les causes.
- Sintetitzar les conclusions i accions recomanables: per exemple, revisió, eliminació, control.
- Anotar les accions que cal emprendre i dels compromisos acordats.



Exemple de diagrama d'Ishikava. Cas relacionat amb un aspecte tècnic en comandaments de control en fàbrica

3)Arbre de causes - conseqüències. És semblant a l'espina d'Ishikawa. Dibuixem un avet i a dalt de tot escrivim l'esdeveniment principal. Des d'aquí baixen fletxes que corresponen a les conseqüències de primer grau, després un nivell següent amb les conseqüències de segon grau, i així successivament.

4)Camp de forces. Els participants comenten en grup quines són les circumstàncies que intervenen en el tema que s'analitza i després les separen en dues categories: forces proactives i forces reactives. Les forces proactives són les circumstàncies impulsores, les que afavoreixen l'objectiu que es pretén aconseguir. Les forces reactives són les que el dificulten.

A continuació, dibuixem un eix a la pissarra i a la part de dalt anotem les forces reactives, cadascuna dibuixada com una fletxa. Tot seguit fem el mateix amb les forces proactives, que les col·loquem a la part de baix de l'eix.

Demanam al grup que analitzi i determini la intensitat de cada força. La longitud de la fletxa es correspondrà amb la intensitat de la força que representa.

El camp de forces és una tècnica que no solament serveix per a analitzar el problema, sinó que també serveix per a buscar solucions. En aquest cas, l'enfocament consisteix a centrar-se en les forces proactives per tal de potenciar-les i desenvolupar-les. Tal com assenyalava el creador d'aquesta tècnica, l'objectiu no és dedicar-se als problemes, sinó treballar en les solucions.

- **Grup nominal.** Els participants se centren a analitzar els obstacles que s'oposen a la situació que s'estudia. La característica de la tècnica del grup nominal resideix en el fet que el treball inicial d'anàlisi dels obstacles es fa de manera individual. És més endavant quan el grup interactua i cada

participant exposa el que ha elaborat, fet que dóna lloc a el seu debat corresponent.

- **Grup d'enfocament.** De vegades descrit amb el terme anglès *focus group*. Un grup de persones de diverses procedències es reuneixen amb l'objectiu d'analitzar el problema. El grup d'enfocament s'acostuma a gestionar per mitjà d'una agència especialitzada. En aquest cas s'aplica la pauta que els participants de la sessió no saben quina organització ha sol·licitat l'anàlisi. Aquesta és, per exemple, una pràctica comuna que utilitzen els departaments de màrqueting de productes de consum per a provar nous productes abans de llençar-los al mercat.

- **Anàlisi DAFO.** És un exercici, en grup o individual, el plantejament final del qual és trobar les debilitats, amenaces, fortaleces, i oportunitats de la situació que s'estudia. És una eina molt comuna que de vegades s'anomena amb el terme anglès, *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats)*. L'anàlisi DAFO permet ampliar la nostra percepció de la situació i no es queda només en la identificació del problema i les amenaces que comporta, sinó que també recull les oportunitats que es poden presentar. I, més encara, ens convida a analitzar també la nostra situació, en què som forts i quins són els nostres punts febles.
Considerem que és preferible iniciar l'anàlisi pels aspectes nous i positius. L'ordre que proposem és oportunitats, fortaleces, debilitats i amenaces. Considerem que d'aquesta manera obtenim una amplitud de mires i no ens quedem limitats pel problema.
En el resum de l'anàlisi s'inclouen els punts que s'han identificat en cada categoria. A continuació presentem un exemple de cada categoria per al cas de l'empresa de fotocopiadores que comentàvem:
 - Oportunitats: presentació d'una nova línia de productes, serveis, etc.

 - Fortaleces: l'alta tecnologia del nostre departament d'innovació.

 - Debilitats: la nostra xarxa de distribuïdors.

 - Amenaces: l'aparició d'un nou competidor a la zona.

5. Tècniques de cerca i avaluació de solucions

5.1. Tècniques de cerca de solucions

Les tècniques de cerca de solucions es poden subdividir en tres mètodes: associació, anàlisi i aleatori. A continuació veurem aquests mètodes més detalladament.

5.1.1. Mètode d'associació

Un dels mètodes en què se subdivideixen les tècniques de cerca de solucions és el mètode de l'associació, que al mateix temps se subdivideix en els següents:

- **Llista d'atributs.** El grup va esmentant els aspectes que s'associen amb un objecte o una situació.

El facilitador de la reunió pot sol·licitar als participants que facin una llista de les situacions en les quals pot ser útil, posem per cas, un clip. Si féssim l'exercici ens emportaríem una sorpresa en veure que un clip pot ser útil en més de quaranta situacions (per exemple, per a fer d'agulla d'una corbata, de clauer, per a obrir un tub, etc.).

- **Catàleg.** Els participants descriuen les característiques principals d'un producte, servei o situació.

Posteriorment, el facilitador els sol·licita que diguin paraules que els suggereixen aquestes característiques. És d'aquesta associació de paraules i conceptes d'on sorgeix la possible solució a un problema.

- **Associació de paraules.** El facilitador obre un diccionari o un llibre i tria una paraula a l'atzar. La pronuncia en veu alta i els participants han d'escriure en un full el que la paraula els suggereix en relació amb el problema.

Pot aparèixer la paraula *pop*. A banda dels que el puguin considerar un animal de companyia, el fet és que si estem davant d'un problema tècnic d'un producte, el pop ens pot suggerir solucions com ara: ventosa, braços múltiples, etc.

- **Matriu de descobriment.** És un marc de classificació bidimensional dins del qual es col·loquen horitzontalment i verticalment les diferents variables que s'ha decidit confrontar.

El grup fa un quadre de doble entrada que combina els elements que pertanyen a dues variables amb la finalitat de veure quin és el resultat de l'associació.

Una matriu de descobriment es pot utilitzar per a veure, posem per cas, quins productes demana el mercat. Per exemple, si parléssim d'una entitat financera, posaríem en l'eix de les abscisses els productes i serveis estàndard que cobreixen habitualment les entitats financeres. En l'eix de les ordenades posaríem les necessitats que les famílies tenen en relació amb els serveis financers. De l'associació de les dues variables, possiblement sorgirien noves idees per a aportar-les al mercat.

- **Biònica o analogia biològica.** Aquesta tècnica extreu idees pràctiques a partir de l'observació de la naturalesa. El coneixement sobre el funcionament dels éssers vius ens evoca noves idees per a la resolució de problemes.

5.1.2. Mètode d'anàlisi

Un altre dels mètodes en què es subdivideixen les tècniques de recerca de solucions és el mètode de l'anàlisi, que al seu torn es subdivideix en els següents:

- **Checklists.** És una de les tècniques analítiques més senzilles i d'ús més corrent, ja que són molt eficaces per a la recerca de la solució d'un problema particular. Es tracta de llistes de comprovació que duen l'atenció cap a camps que haurien passat desapercebuts. Davant d'un problema concret, es tracta d'observar l'evocació que suggereixen les paraules de la llista. Una de les llistes de comprovació més habituals és la d'Alex F. Osborn:
 1. Fer servir en altres usos.
 2. Adaptar.
 3. Modificar.
 4. Amplificar.
 5. Minimitzar.
 6. Substituir.
 7. Reclassificar.
 8. Invertir.
 9. Combinar.
- **Anàlisi d'elements.** Com el seu nom indica, aquesta tècnica subdivideix l'objecte en diversos elements. De cada element es busquen variants possibles. Finalment, es fa una combinació de les diferents variants de l'objecte.

Agafem el cas d'un bolígraf. Primerament n'identifiquem els elements (punta, tinta, dipòsit, cos). Després n'anotem les variants (la tinta pot ser líquida, pastosa, sòlida; el cos pot ser de metall, fusta, plàstic, i així successivament). Un resultat de les combinacions podria ser un bolígraf de tinta pastosa, cos de fusta, etc.

- **Anàlisi de funcions.** En aquest cas l'objecte no es divideix en els elements que el componen, sinó en les funcions de cada part.

5.1.3. Mètode aleatori

Finalment, el mètode aleatori, un altre dels mètodes en què es subdivideixen les tècniques de cerca de solucions, se subdivideix en el següent:

- **Pluja d'idees (*brainstorming*).** Aquesta tècnica, que detallarem més profundament per l'ús habitual que se'n fa, la va crear Alex Osborn. Consisteix a generar una pluja d'idees, tal com indica el nom en anglès. Es fonamenta en dos principis bàsics:
 - Si en la fase de generació d'idees evitem judicis o avaluacions, creix el volum de solucions creatives.
 - La quantitat afavoreix la qualitat. Com més idees hi hagi, més alta és la probabilitat que sorgeixi la solució adequada.

D'aquests principis es deriven tres regles bàsiques:

- El facilitador ha d'evitar que es produeixin judicis en la fase de generació d'idees. És després quan es passarà a la fase d'avaluació.
- El facilitador ha d'estimular l'espontaneïtat i la participació activa sense inhibicions.
- Pot suggerir combinacions i millores a partir de les idees aportades.

Malgrat la simplificació que de vegades es fa de la pluja d'idees, aquesta tècnica comprèn diferents fases ben estructurades:

1. Recollida d'informació i definició del problema.
2. Selecció dels participants de la reunió.
3. Tramesa de la convocatòria de la reunió. Convé que en la convocatòria s'esmenti el tema que es debatrà i, a més a més, si és possible, s'avancin les pautes de funcionament de la sessió.
4. Realització de la reunió de generació d'idees.
5. Selecció del grup d'avaluació.
6. Realització de la reunió d'avaluació i selecció de les millors idees.
7. Lliurament d'informació i conclusions al grup inicial de generació.

De la relació d'aquestes fases es pot deduir que la proposta és que la fase de generació d'idees i la d'avaluació les facin grups diferents.

Ara bé, hi ha la possibilitat que totes dues fases les pugui fer el mateix grup, fins i tot en la mateixa sessió.

Convé que els grups de pluja d'idees tinguin les característiques següents:

- Han d'estar constituïts per un nombre de membres entre sis i dotze persones (el nombre ideal és vuit o nou).
- Els participants han de conèixer el tema que es debatrà.

- No hi ha d'haver jerarquies. El nivell jeràrquic entre els participants ha de ser similar.
- Ha de ser heterogeni.
- L'estil ha de ser participatiu i cal tenir facilitat per a les relacions humanes.
- Ha de tendir a la desinhibició.

Recomanem que hi hagi un secretari a més d'un líder. El secretari anota i enumera les idees, però no hi participa.

Pel que fa al líder, recomanem que:

- Tingui coneixement del tema que s'analitzarà.
- Tingui una gran capacitat per a crear un ambient relaxat i amistós.
- Tingui experiència prèvia específica en conduir sessions de pluja d'idees.

Les pautes bàsiques de funcionament d'una reunió de pluja d'idees són les següents:

- Al principi, definir clarament el tema que s'analitzarà.
- Escriure el tema a la pissarra a la vista de tots.
- Recordar les regles de funcionament de la sessió.
- Demanar que els participants aixequin la mà abans de parlar.
- Sol·licitar que exposin una sola idea cada vegada.
- Mantenir un ritme ràpid en la sessió. El fet que es permeti qualsevol idea per absurda que sembli facilita que els participants no parin de fer aportacions.
- En la fase d'avaluació és preferible tenir un enfocament positiu sobre cada idea, és a dir, en comptes de pensar per què una idea no funcionarà, és preferible pensar per què podria funcionar. D'aquesta manera incrementem la probabilitat d'aprofitar el potencial creatiu de cada aportació.
- Fer que la reunió duri entre 45 minuts i una hora en el cas de reunió de generació, o entre una hora i mitja i dues hores en el cas que s'hi faci també l'avaluació.

Pel que fa a la definició del tema de la reunió, cal ser precisos i també cauts. El tema o la pregunta condiona segons com es formuli. Per exemple, no és el mateix preguntar com posar una poma dins d'una ampolla de coll estret que preguntar com podem tenir una poma dins d'una ampolla de coll estret. En el primer cas, la pregunta limita la percepció i les opcions de resposta. Molt probablement, els participants dirien que el que es demana és impossible. En el segon cas, la pregunta no condiona i permet oferir una solució: a la branca de la pomera que ja té germinada la flor es posa una ampolla i a dins creixerà la poma.

La dinàmica que convé portar durant la reunió és la següent:

- Abans de començar la sessió, cal fer agradable l'ambient explicant alguna anècdota, broma o qualsevol qüestió que faci riure.
- Al llarg de la reunió cal afavorir que hi hagi riures.
- Cal permetre idees desbaratades i absurdes.
- Cal escriure a la pissarra o al paperògraf les idees amb lletres majúscules.
- El líder ha d'evitar jutjar el grup.
- Si es produeixen duplicitats d'idees, el líder les ha d'identificar i ha de proposar que no s'anoti la idea repetida.
- No convé preocupar-se si hi ha silencis.
- En el supòsit que hagi estat impossible evitar jerarquies dins dels participants, cal evitar que els caps se sobreposin a la resta del grup. La seva veu val el mateix i no més que la de la resta. Pel que fa a aquest apartat, cal dir que és assumible que en el grup de participants hi hagi nivells jeràrquics diferents sempre que siguin de departaments diferents. La pauta irrevocable és que en un mateix grup no hi hagi caps d'alguns dels participants.

El que no s'hauria de fer en una reunió és el següent:

- Utilitzar una gravadora o registrar la sessió amb una càmera de vídeo.
- Permetre l'assistència d'observadors externs.
- Acceptar interrupcions.
- Dedicar massa temps a l'exposició inicial.
- Allargar la reunió innecessàriament quan ja no dóna més de si.

Com a conclusió general, la pluja d'idees és recomanable per a obtenir moltes idees en poc temps. D'altra banda, és adequat per a tot tipus de temes i complexitats, tret de problemes excessivament complicats; en aquest cas, la creativitat que pot aportar és més limitada.

- **Metaplà.** Amb aquesta tècnica que cada cop s'utilitza més, els participants treballen inicialment de manera individual. El facilitador fa una pregunta i tot seguit cada participant escriu la resposta en majúscules en una cartolina de la mida d'un terç de foli.

Cada participant escriu totes les respostes o propostes que tingui. Cada resposta és en una sola cartolina. A continuació, les cartolines s'enganxen amb una xinxeta o agulla en un tauler a la vista de tot el grup. La col·locació al tauler encara no és definitiva i per tant el mitjà que es faci servir per a enganxar les cartolines ha de permetre que es puguin canviar fàcilment.

A partir d'aleshores ve la fase de treball en grup. El facilitador sol·licita al grup que, amb ell, ordenin les respostes en diferents apartats o categories. En el mateix ordre dels conceptes escrits en cada cartolina sorgeix un debat espontani en el qual acostumen a participar tots els assistents. Atrets per posar ordre en els conceptes, els participants fan comentaris desinhibits i alhora molt concrets en relació amb el tema que s'analitza.

Un cop ordenades les cartolines, es penjen definitivament. Hi ha l'opció d'utilitzar paper d'embalar gran per a posar-hi les cartolines ordenades.

A continuació ve la fase de valoració. Cada participant ha de prioritzar els conceptes que han aparegut. Hi ha diverses maneres pràctiques de dur a terme aquesta operació. Una consisteix a lliurar a cada participant sis etiquetes de punts adhesius i que després les reparteixi entre les diferents idees aparegudes al tauler. Pot enganxar un punt a les sis idees que li semblin millors o pot repartir els sis punts d'acord amb la importància que doni a les idees que li agradin més.

Al final, les idees més votades seran els temes en els quals se centrarà el grup per tal de desenvolupar-los.

Entre les consideracions pràctiques que podem fer del metaplà, podem dir que en aquesta tècnica no es perd cap idea. Totes les idees que surten durant la sessió s'han de tenir en compte. En el metaplà tot és transparent. Com sempre, és essencial definir bé el tema que s'analitzarà. La pregunta no ha de ser ambigua. Tampoc no ha de ser contradictòria. Per exemple, no és vàlid formular una pregunta com ara "què és bo i què és dolent per a incrementar les vendes de la zona?". És millor centrar-se solament en un dels dos aspectes, però no en tots dos alhora.

Les targetes no s'han de col·locar al tauler fins que no hagi acabat tothom d'escriure. Això evita que copiïn entre ells o a l'inrevés, que algun dels participants no escrigui una idea pel fet que ja l'ha escrita un altre. Els participants no s'han de condicionar.

El metaplà facilita una flexibilitat especial pel fet que el paper d'embalar amb les cartolines ordenades es pot guardar, de tal manera que un temps després es pot treballar de nou en el tema, tot el grup o una comissió encarregada d'aprofundir en els aspectes que van sorgir.

La tècnica del metaplà afavoreix l'espontaneïtat i la sinceritat, ja que les idees que van sorgint es barregen de tal manera que és difícil saber qui va escriure una cosa o una altra, tret que tots coneguïn la lletra de tots. L'anonimat és important. L'atmosfera que ha de regnar en la sessió és de maduresa i desenvolupament en comptes d'una atmosfera persecutòria interessada a saber qui escriu què.

El facilitador de la sessió ha de tenir en compte els aspectes següents:

- Ha d'intervenir sobre la forma però no sobre el fons dels temes, ja que així bloquejaria la creativitat del grup.
- No ha d'aportar idees o solucions. Això ho ha de fer solament el grup.
- Ha d'afavorir la participació i l'espontaneïtat de tots els participants.
- Convé que faci veure al grup els èxits que va aconseguint, cosa clarament motivadora.

Com a conclusió d'aquesta tècnica, podem dir que fomenta una alta participació, afavoreix que no es perdi cap idea i estructura les idees d'una forma clara i ordenada, de manera que en redueix la complexitat.

- **Joc de rol (*role-playing*).** En aquesta tècnica dues o més persones fan una representació d'un esdeveniment i viuen de manera intensa el paper (rol) assignat. La representació permet que entenguem millor les actuacions dels altres quan ens posem dins la seva pell.

Aclareix i modifica actituds. És un canal excel·lent de comunicació, ja que allibera el grup d'inhibicions.

La durada d'una sessió de joc de rol és variable, des de mitja hora fins a una hora i mitja. Una cop acabada la representació, es passa a l'anàlisi i debat sobre allò que ha succeït.

- **Carpeta de dibuixos.** En aquesta tècnica s'utilitzen aspectes de la pluja d'idees i es combinen amb el fet de veure uns dibuixos.

Les fases del procés són les següents:

- Es tria un grup entre cinc i vuit persones.
- El facilitador planteja un problema i el grup en dóna solucions, com en el cas de la pluja d'idees.
- Cada membre rep una carpeta amb vuit o deu dibuixos que no tenen res a veure amb el problema.
- A continuació, el participant escriu de manera individual idees noves o amplia les que han donat a la primera part de la sessió.
- Finalment, es donen les aportacions individuals i es discuteixen en grup per obtenir resultats més elaborats.

Una variant és que, en comptes de dibuixos, el facilitador reparteix fotografies de diferents tipus de persones. Les fotografies han de ser neutres, és a dir, les persones no han d'estar fent cap activitat concreta. El conjunt de fotografies ha d'incloure persones de diversos edats, trets, característiques. L'animador lliura una fotografia a cada participant. Aquest s'imagina una història de la persona de la fotografia en relació amb el producte o situació al qual es dedica la sessió de creativitat. A continuació, el participant explica com respondria la persona davant del tema de debat.

Aquesta variant de la fotografia de persones es pot fer seguint l'esquema de la carpeta de dibuixos o es pot fer directament sense necessitat de passar per la fase prèvia de pluja d'idees.

Com veiem, hi ha moltes opcions de tècniques de creativitat i cada persona pot fer les variacions i innovacions que vulgui. D'això es tracta, al cap i a la fi estem parlant de creativitat i la creativitat comença per un mateix.

- **Imatge i problema.** En aquest cas es projecten imatges vistoses a la pantalla com paisatges, animals, avions, edificis, etc. La imatge es deixa a la pantalla durant cinc minuts i es demana als participants que mentre veuen la imatge pensin en el problema que es tracta en la sessió. Al principi, la reflexió s'ha fer individualment. Han d'escriure el que els suggereixi la imatge. Després, cada participant comenta al grup què li ha evocat la imatge. A continuació es fa un debat col·lectiu.
- **Problema anàleg.** En aquesta tècnica, el facilitador sol·licita a cada participant que s'imagini un problema anàleg, semblant al problema que s'ha plantejat. El facilitador demana als participants que durant deu minuts s'imaginin un problema paral·lel i que el redactin per escrit. Després, cada membre llegeix la seva analogia. Tot seguit es tria una de les analogies i sobre ella es busquen les possibles solucions durant uns trenta minuts. Finalment es fa la comparació amb el problema real per veure si les idees aportades són aplicables al cas.
- **6-3-5.** Aquesta tècnica consisteix a fer un grup de 6 persones que escriguin en un paper de forma individual 3 idees en 5 minuts. Passats els cinc minuts, cada participant lliura el seu full al company del costat, que desenvolupa les idees rebudes i hi afegeix noves aportacions. El procés continua en rondes de 5 minuts fins que al final de la cinquena ronda arriba a cada participant el full que havia escrit al principi.
- **Sinèctica.** Aquesta tècnica consisteix bàsicament a imaginar què ens passaria en supòsits absurds i insòlits. Es tracta de relatar i escriure les nostres sensacions en el cas d'identificar-nos amb una cosa inesperada. Per exemple, en el supòsit de voler millorar un interruptor de llum, posem per cas, es tractaria d'imaginar que nosaltres mateixos som l'interruptor. A partir d'aquí reflectiríem les nostres sensacions com a interruptor.
- **Collective notebook.** Aquesta tècnica es caracteritza pel fet que els integrants de l'experiència, feta inicialment de forma individual, han de refle-

xionar sobre el tema que s'analitza cinc minuts abans d'anar-se'n a dormir. L'endemà, en despertar-se, hi reflexionen de nou durant uns altres cinc minuts. L'expectativa és que durant el son la ment hagi pogut elaborar alguna idea en relació amb el tema d'anàlisi. Després, en grup, s'intercanvien les aportacions i es genera un debat per a concretar les idees de forma més elaborada.

5.1.4. Altres maneres de buscar solucions

Les solucions creatives també poden aparèixer sense necessitat d'utilitzar tècniques específiques com les que hem descrit. Les solucions es poden generar durant una reunió comuna de reflexió oberta per a la solució del problema. Estaríem parlant de reunions en les quals la clau no està en la metodologia.

L'èxit de la reunió de reflexió no es veu compromès per la falta de metodologia, sempre que hi hagi una amplitud de mires i una obertura a noves perspectives i canvi de pla. Per exemple, davant del problema d'introducció al mercat d'un nou producte, posem per cas, n'hi pot haver prou amb la reflexió sobre què és el que faria la nostra competència directa per tenir èxit en el propòsit.

Un altre exemple de canvi d'enfocament és plantejar un problema de manera exagerada, portat fins a un extrem, i fins i tot plantejar el problema de manera negativa. Posem per cas que volem abordar un problema de trànsit, o un problema de funcionament d'unes oficines. Llavors podríem formular les preguntes següents: com podrien funcionar pitjor aquestes oficines?, com podria circular pitjor el trànsit per aquesta ciutat?, etc.

5.2. Tècniques d'avaluació de solucions

El propòsit de les tècniques d'avaluació de solucions és aconseguir una valoració més elaborada i així evitar conclusions simples en les quals es manifesti que una proposta agrada o no agrada sense explicitar el fonament. Entre les tècniques d'avaluació de solucions esmentarem les següents:

- **Balanç.** Amb aquesta eina s'analitzen les alternatives avaluant bàsicament els beneficis i els costos associats. Consisteix en un quadre descriptiu en el qual a l'esquerra hi ha els avantatges i a la dreta els inconvenients de cada proposta.
- **Ponderació.** Aquesta tècnica inclou els passos següents:
 1. Generar una llista de criteris d'avaluació.
 2. Assignar un grau d'importància o ponderació a cada criteri.
 3. Avaluar la proposta, donant-li una valoració en cada un dels criteris.
 4. La valoració de cada criteri es multiplica per la ponderació que s'hi ha assignat prèviament.

5. La puntuació que se n'obté se suma a les puntuacions de la resta de criteris per a obtenir la valoració total de la proposta.
6. Es repeteix el procés assenyalat en els punts 3, 4 i 5 amb la resta de propostes presentades.
7. Al final es tria la proposta amb més puntuació.

- **PMI (*plus, minus, interesting*)**. L'esquema bàsic d'aquesta tècnica consisteix a indicar en un paper la part bona d'una idea (el que agrada), la part dolenta (el que no agrada) i el que no és ni bo ni dolent però que és interessant.

PMI

Idea: s'haurien de treure tots els seients dels autobusos.

Plus	Minus	Interesting
Hi cabria més gent.	Els passatgers xocarien si l'autobús frenés bruscament.	La comoditat pot no ser el més important en un autobús.
Seria més fàcil entrar i sortir.	Les persones grans anirien incòmodes.	Es podrien utilitzar seients abatibles.
Els autobusos serien més barats de fabricar.		
Etc.	Etc.	Etc.

- **Defensor de la idea**. En aquesta tècnica es nomena un defensor per cada idea preseleccionada. Cada defensor intentarà convèncer dels avantatges de la proposta que ell representa.
En nomenar un defensor de la idea es reforça el fet de considerar sempre els aspectes positius de les propostes.
Quan tots els defensors hagin explicat per què la seva idea és la millor, passem a la fase final en què el grup debat els arguments donats i selecciona la millor idea.
- **Conseqüències i seqüeles**. Bàsicament es tracta de reflectir les conseqüències d'una proposta a curt, mitjà i llarg termini.
També convé imaginar les conseqüències en el cas que la solució fracassés. És convenient veure què és el pitjor que podria ocórrer. Quina en seria la causa? Quines són les barreres que s'oposen a l'èxit? Abans de posar en marxa una nova iniciativa convé ser caut, cosa que no és incompatible amb la nostra actitud emprenedora.
Crear és somiar, innovar és ser realista. I totes dues coses són necessàries per al nostre esperit emprenedor.

Cal assenyalar que en l'apartat d'avaluació de solucions es pot incloure també l'anàlisi DAFO, o el grup d'enfocament.

6. Evolució dels mètodes de creativitat

Els mètodes i tècniques de creativitat estan en una progressió relativament constant. D'una banda, van apareixent noves tècniques i procediments. D'altra banda, el més important, les organitzacions són cada vegada més sensibles a la necessitat de posar en marxa mecanismes que afavoreixin el desenvolupament del seu potencial innovador.

Fins i tot algunes organitzacions ja utilitzen mecanismes generals de pensament creatiu com el sistema dels sis barrets.

6.1. Sistema dels sis barrets

Aquest és un mètode a través del qual s'assigna un barret de color a cada tipus de pensament que sorgeix durant les reunions de desenvolupament de creativitat en l'organització.

Segons el moment de la sessió, pot ser necessari reorientar el debat cap a un tipus de pensament determinat o cap a un estat de reflexió concret. Llavors el facilitador convida el grup a reflexionar des de la perspectiva que té el barret al qual fa referència.

Els barrets són els següents:

- **Barret blanc.** És el pensament d'informació. És com el paper blanc, neutre, en el qual es transmeten dades.
El facilitador reconduïx el debat per fer preguntes com les següents:
 - Quina informació tenim aquí?
 - Quina informació falta?
 - Quina informació ens agradaria que hi hagués?
 - Com l'obtindrem?

Aquest tipus de preguntes no solament les planteja el facilitador, sinó que també les utilitzen de manera coordinada els mateixos participants.

- **Barret vermell.** De la mateixa manera que el color vermell evoca foc i calor, el barret vermell és la crida a la intuïció, als sentiments, a les emocions. El facilitador i els participants diuen expressions com les següents:
 - Si em poso el barret vermell, aquesta és la impressió que tinc del projecte...

- La intuïció em diu que els preus cauran aviat.
- No m'agrada la manera com s'estan fent les coses.
- **Barret negre.** Correspon al pensament de cautela, a la reflexió sobre els perills, sobre el que és negatiu, sobre el que sembla lògic. En definitiva, el barret negre correspon al judici crític. El color negre el podem associar a la imatge d'un jutge sever amb una túnica negra.
El facilitador i els participants utilitzen frases com les següents:
 - L'última vegada que vam canviar l'embalatge del producte X, les vendes van caure...
 - No tenim la tecnologia adequada per a abordar el repte de...
 - El nostre sistema de funcionament no ens permet fer...
- **Barret groc.** Correspon a l'optimisme i a una visió positiva dels esdeveniments. És com la llum groga i forta del sol. L'enfocament del barret groc són els beneficis, tot i que fonamentats sobre una base lògica.
A continuació tenim unes frases d'exemple:
 - Aquesta proposta pot funcionar si fem una modificació en el disseny, consistent en...
 - El benefici l'obtindrem si convencem els nostres distribuïdors que fent...
- **Barret verd.** Correspon al propi pensament creatiu i fa referència a obrir noves perspectives, noves possibilitats, idees noves. El barret verd obre alternatives addicionals. És com la vegetació verda que creix abundant.
S'utilitzen frases com les següents:
 - Podríem fer-ho d'una manera diferent?
 - Hi podria haver una altra explicació?
 - Hi ha alternatives addicionals?
 - Aquí necessitem idees noves.
- **Barret blau.** Correspon al control mateix del procés de pensament. És el director d'orquestra, el líder que controla el procés. Sol·licita resums, conclusions i decisions. És com el blau del cel, que ens evoca una visió panoràmica.
El facilitador utilitza frases com les següents:
 - Podríem elaborar un resum de les opinions?
 - Crec que hem d'examinar les prioritats.

- Suggerixo que ara passem a utilitzar el pensament del barret...

Un avantatge significatiu que representa el sistema dels sis barrets és que redueix les discussions estèrils entre participants. De vegades les persones ens tanquem segons les nostres opinions i estem més interessats a imposar el nostre punt de vista que a analitzar en realitat el tema que s'està debatent. Davant d'una situació en què dos participants es barallen per les seves diferències de criteri, el facilitador pot proposar que tots dos es posin el mateix barret, el groc o el negre per exemple, perquè vegin conjuntament les perspectives derivades de cada una de les aportacions.

Així mateix, en la pràctica de les reunions hi ha habitualment algun participant que té la predisposició a ser negatiu. Si a aquesta persona li diem que deixi de ser negativa, possiblement es molestarà. Tanmateix, mitjançant la tècnica dels sis barrets podem positivitzar la situació dient a la persona, per exemple, que provi de mirar-ho un moment des de la perspectiva del barret groc.

6.2. Consideracions pràctiques

Una de les claus en el desenvolupament dels processos de creativitat és reduir la visió negativa dels fets i transformar-la en una perspectiva positiva, com en l'exemple assenyalat en el punt anterior.

L'**atmosfera de positivisme**, il·lusió i convenciment és crucial. Només així es pot fer front al difícil esforç de veure els esdeveniments des d'enfocaments nous.

Aquesta visió positiva no és incompatible, ans al contrari, amb la predisposició al qüestionament. El qüestionament de les coses és indispensable en la creativitat:

- Per què aquest tema es fa d'aquesta manera?
- Hi ha una altra manera de fer-ho?

Són frases que no desprenen negativitat, sinó curiositat, obertura i descobriment. Es tracta del **qüestionament creatiu**, ben diferent del qüestionament crític, que en comptes d'enfocar-se al descobriment se centra a fer un judici reactiu. El propòsit del judici crític, a diferència del qüestionament creatiu, és el de demostrar que alguna cosa és defectuosa o errònia.

Les noves perspectives que obre la creativitat només són possibles des d'una actitud positiva i des d'una disposició a reduir censures i judicis previs.

D'altra banda, la creativitat suposa també fer un alto en el camí. És aturar-se en transcurs dels esdeveniments per a fer una reflexió sense condicionaments. És la **pausa creativa**. Edward de Bono posa l'exemple que si ens aturem mentre

mengem, percebrem millor el sabor del que estiguem menjant. De la mateixa manera, si ens aturem mentre pensem, prestarem més atenció a allò en què ens hem aturat. Aquesta és una pauta indispensable en les reunions creatives: fer un alto en el camí.

Una altra clau és **obrir l'enfocament**. Posem per cas un exemple simple: hi ha una teranyina al sostre de la nostra habitació en un racó de difícil accés. El nostre objectiu és treure-la. I el nostre pensament fàcil és el d'utilitzar una escala per a fer-ho.

Imaginem que no tenim una escala. Si en aquest simple exemple limitéssim la solució a l'ús de l'escala, el nostre propòsit no es podria complir. Hem d'obrir l'enfocament. I ho fem utilitzant un concepte més ampli: en comptes de plantejar-nos que necessitem una escala, el que podem dir és que necessitem un mitjà per a elevar-nos per sobre del terra. Així, aquest concepte més ampli ens permet utilitzar noves possibilitats; podem utilitzar una cadira, una taula, etc.

Al seu torn, el concepte anterior s'integra dins d'un concepte molt més ampli que podem catalogar com a direcció. Aquest nou nivell o direcció en l'exemple que estem tractant es tradueix en el fet que el nostre propòsit de treure la teranyina s'aconsegueix reduint la distància entre nosaltres i el sostre. Hem vist que una via o concepte per a aconseguir-ho ha estat elevar-nos per sobre del terra. Ara s'obre una altra via, per exemple, allargar l'abast del nostre braç. Per a això podem utilitzar un pal, un regle, etc.

En el diagrama següent resumim l'exemple:

Direcció	Conceptes	Idees
Reducir la distància entre nosaltres i el sostre	Elevar-nos per sobre del terra	<ul style="list-style-type: none"> • Escala • Cadira • Taula
	Allargar l'abast del braç	<ul style="list-style-type: none"> • Pal • Regle • Etc.

Per a aclarir el diagrama:

- La direcció és l'enfocament més ampli en el qual s'inicien les diferents vies d'acció.
- Els conceptes són els mètodes generals per a dur a terme l'activitat.
- Les idees són les maneres concretes i específiques per a aconseguir l'objectiu.

Obrir l'enfocament ens permet ampliar el ventall de possibilitats. Quan ens trobem davant de temes amplis i complexos, és convenient dibuixar un **ventall de conceptes**, que facilita la tasca d'anar esmicolant els diferents camins de possibilitats.

El pensament analític és per si mateix una via amb un gran potencial creatiu, en el qual les solucions apareixen de la pura lògica. En aquest cas, lògica i creativitat no són incompatibles. Vegem un altre exemple de ventall de conceptes. Posem per cas l'objectiu d'afrontar en una zona geogràfica l'escassetat d'aigua.

Les direccions o enfocaments podrien ser els següents

- Reduir el consum d'aigua.
- Augmentar-ne la provisió.
- Establir un escenari en el qual no hi hagués aigua.

Els conceptes per a les direccions anteriors podrien ser els següents:

- Per a reduir-ne el consum:
 - Forçar la disminució de l'ús d'aigua.
 - Disminuir-ne el malbaratament.
 - Educar.
- Per a augmentar-ne la provisió:
 - Captar aigua d'un altre riu, nous pous, etc.
 - Augmentar el reciclatge d'aigua utilitzada.
 - Evitar fugues d'aigua en les canalitzacions.
 - Etc.

Les idees per al concepte forçar la disminució de l'ús d'aigua podrien ser, per exemple els següents

- Augmentar el preu de l'aigua.
- Restringir l'aigua a un horari concret.
- Restringir-ne l'ús en jardins.
- Etc.

Un altre dels mecanismes per a estimular la reflexió creativa és la **provocació**. La provocació és un experiment mental la finalitat del qual és desviar-nos del recorregut habitual del pensament.

Una provocació seria dir, per exemple, "venem el producte a la competència". D'aquesta sola frase es desprenen noves possibilitats com ara acords de col·laboració amb la competència, subministrament de productes no elaborats a la competència, plantejaments de distribució, etc.

Altres mecanismes mentals a disposició de la creativitat són l'exageració, la distorsió, l'expressió d'anhels, l'efecte de l'atzar. Aquest últim mecanisme es produeix en afegir a un problema una paraula triada a l'atzar. El resultat pot ser molt variat i clarament evocador.

7. Iniciativa i actitud emprenedora

Avui dia és tan necessari o més que mai tenir una clara disposició a la innovació, tant en l'àmbit de les organitzacions com en l'àmbit dels països i, en un àmbit més proper, en el nostre espai com a individus.

La innovació ens aporta un avantatge competitiu que fa que la nostra oferta es pugui distingir més fàcilment d'altres opcions. El desenvolupament tècnic i econòmic és el resultat d'accions creatives i processos innovadors. I el context actual, en el qual es repeteix tantes vegades la paraula *crisi*, ens convida al fet que, tant si volem com si no, hàgim de ser més creatius i innovadors si en volem sortir o, millor dit, si la volem tenir a favor nostre.

Albert Einstein parlava sobre la crisi amb arguments tan suggeridors com els següents:

"No pretenguem que les coses canviïn si sempre fem el mateix. La crisi és la millor benedicció que pot succeir a persones i països, perquè la crisi porta progressos. La creativitat neix de l'angoixa, com el dia neix de la nit fosca. És en la crisi que neixen la inventiva, els descobriments i les grans estratègies. Qui supera la crisi se supera a si mateix sense quedar superat.

Qui atribueix a la crisi els seus fracassos i penúries violenta el seu propi talent i respecta més els problemes que les solucions. La verdadera crisi és la crisi de la incompetència. L'inconvenient de les persones i els països és la mandra per a trobar les sortides i solucions. Sense crisi no hi ha desafiaments, sense desafiaments la vida és una rutina, una lenta agonia. Sense crisi no hi ha mèrits. És en la crisi on aflora el millor de cada persona, perquè sense crisi qualsevol vent és una carícia. Parlar de crisi és promoure-la i callar en la crisi és exaltar el conformisme. En comptes d'això, treballem dur. Posem fi d'una vegada a l'única crisi amenaçadora, que és la tragèdia de no voler lluitar per superar-la."

El text convida a la iniciativa i que cada un sigui protagonista de si mateix i lideri clarament la seva vida. Convida també a desenvolupar una actitud emprenedora.

Els trets que caracteritzen l'actitud emprenedora són els següents, relacionats sense ordre de preferència:

- talent per a descobrir oportunitats
- curiositat
- capacitat per a assimilar els canvis
- flexibilitat
- visió de futur
- iniciativa
- decisió
- persistència
- capacitat de sacrifici
- habilitat per a moure's en la incertesa i en entorns insegurs.
- cap por de fracassar
- convicció

- coratge
- ambició
- autoconfiança
- autoestima
- preparació del camí perquè arribi la bona sort
- lideratge
- optimisme

Pel que fa a aquest últim punt de la llistat anterior, podem esmentar els aspectes pràctics següents:

- Pensem sempre en positiu.
- Procurem que els pensaments sobre nosaltres mateixos no ens infravalorin.
- Quan caiem en la trampa de deixar-nos portar per un pensament negatiu, encara que sigui durant un minut, l'eficàcia del nostre sistema immunològic es redueix ostensiblement durant hores.
- El fet de complir el que s'ha acordat afavoreix el nostre optimisme. Per contra, quan diem "farem això" i després no ho complim, això té un impacte negatiu en el nostre cervell.
- L'esforç, la realització d'activitats difícils i la superació de les dificultats augmenta el nostre optimisme.
- Si visualitzem que superem una dificultat, tenim més probabilitats d'aconseguir-ho.
- De vegades la ment ens fa creure que les nostres pors estan fonamentades, cosa que limita les nostres possibilitats. Si no separem les pors sense fonament de la cautela lògica, l'actitud emprenedora que tots tenim es veu limitada.
- Quan tenim ansietat, la nostra perspectiva es veu limitada, amb la qual cosa es redueix la nostra creativitat i la nostra actitud emprenedora.
- Tots tenim prou capacitat per a crear una realitat diferent de la de la nostra consciència limitadora. Crear és creure.
- Quan estem en estats emocionals positius com l'alegria, l'estima i l'agraïment, la nostra actitud emprenedora creix.

