

KREATIVITA

Příručka pro malé a střední podniky

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Obsah

1	Úvod	5
1.1	O čem je tato příručka?	5
1.2	Jak funguje proces řízení kreativity?.....	6
2	Pochopení konceptu aneb co je kreativita?.....	8
2.1	Ale já nejsem kreativní.....	9
2.1.1	Kreativní hádanka.....	9
2.1.2	Co pro vás kreativita znamená?.....	11
2.2	Takže jsme všichni kreativní. Co dál?	14
2.2.1	Inovační typy a úrovně	14
3	Vytvoření strategie aneb jak vytvořit kreativní prostředí na pracovišti?.....	17
3.1	Jak to mám udělat?	18
3.1.1	Analytické nástroje	18
3.1.2	Vedení a politika.....	22
3.1.3	Dokumentace a duševní vlastnictví	23
4	Rozvoj procesu – aneb jak vytvořím, vyhodnotím a vyberu ty správné nápady? 24	
4.1	Proces individuální kreativity.....	24
4.1.1	Co je to?.....	24
4.1.2	Jak to udělám?	25
4.2	Proces organizování kreativity	26
4.2.1	Co je to?.....	26
4.2.2	Jak to udělat?	26
4.3	Užitečné rady pro vývoj procesu.....	27

Seznam obrázků

Obrázek 1: 5 kroků řízení kreativity	6
Obrázek 2: Inovativní DNA	9
Obrázek 3: Jak mozek řeší problémy	12
Obrázek 4: Části kreativity: kreativní myšlení, odbornost, motivace	14
Obrázek 5: 4 druhy inovace	15
Obrázek 6: Přírůstková, radikální a rušivá inovace	16
Obrázek 7: 6 fází kreativního procesu	24
Obrázek 8: Proces individuální kreativity	25
Obrázek 9: Řízení organizační kreativity	26
Obrázek 10: Nástroje pro vývoj procesu	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Společná strategie na úrovni analytického technika

Tabulka 2: Kreativní scorecard

1 Úvod

V současné době pravděpodobně měříte úspěch vaší organizace na základě ročních zisků, úrovně prodeje nebo schopnosti čelit konkurenci. Už víte, že bez konkurenceschopných produktů nebo služeb na trhu se vaše organizace daleko nedostane. Také si uvědomujete, že v dnešní době se na trhu změnil důraz společnosti z viditelných aktiv (jako jsou zařízení a technologie) na neviditelné (jako jsou kreativita a schopnost). Majitelé společností, jako je ta vaše si uvědomují, že myšlenky jsou jejich nejvzácnější komoditou a zaměstnanci, kteří je vytvářejí, jsou žádáni. Vaše konkurenceschopnost závisí na vaší schopnosti pomáhat každému ve vaší firmě být kreativní a vytěžit co nejvíce z nápadů vytvořených vámi a vašimi zaměstnanci. Příležitosti pro kreativitu také často zvyšují spokojenost zaměstnanců a napomáhají zvyšovat vaši společenskou odpovědnost (například zavádění ekologicky šetrných výrobků/procesů).

Kreativita a inovace vám mohou pomoci rozvíjet úspěšnější produkty a služby, snižovat množství odpadu, snižovat náklady, zkracovat dobu cyklu, vyvíjet nové prosedy a zlepšovat ty stávající.

1.1 O čem je tato příručka?

Účelem této příručky je pomoci pochopit proč se kreativita týká vás a vaší firmy a poskytnout vám praktické strategie jak ji podporovat a zdokonalovat nejen ve vás, ale i ve vašich zaměstnancích (pokud nějaké máte). Tento průvodce vám ukáže mnoho způsobů jak se zdokonalit, a jak být úspěšný. Je založený na evropské normě „European Standard Innovation Management“ - Část 6: Řízení kreativity (CEN/TS 16555-6 Standard).

Tento průvodce vám pomůže vymýšlet nové nápady, poté vás naučí jak je analyzovat a jak určit jestli vám pomohou úspěšně zlepšit vaši společnost.

Provede to pomocí těchto bodů:

- Spojení mezi kreativitou a inovací
- Jak vytvořit plán na zvýšení organizační tvořivosti a jak s ním uspět
- Jak najít chyby ve svém přístupu k tvořivosti a jak je proměnit v cenné zkušenosti do dalších projektů
- Tipy jak správně vyřešit problém
- Způsoby a techniky jak probudit kreativitu u vás a vašich zaměstnanců
- Jak mohou faktory jako motivace, zkušenosti a organizační kultura ovlivnit kreativitu

Tento průvodce je rozdělen na 5 částí, které sledují proces řízení kreativity (bude popsáno později). Můžete si přečíst celého průvodce, nebo si vybrat jen ty části, které jsou pro vás nejvíce užitečné.



Pokaždé když v dokumentu uvidíte tento symbol, prosím věnujte chvíli na krátké cvičení, které vám pomůže dobře zužitkovat rady z průvodce.

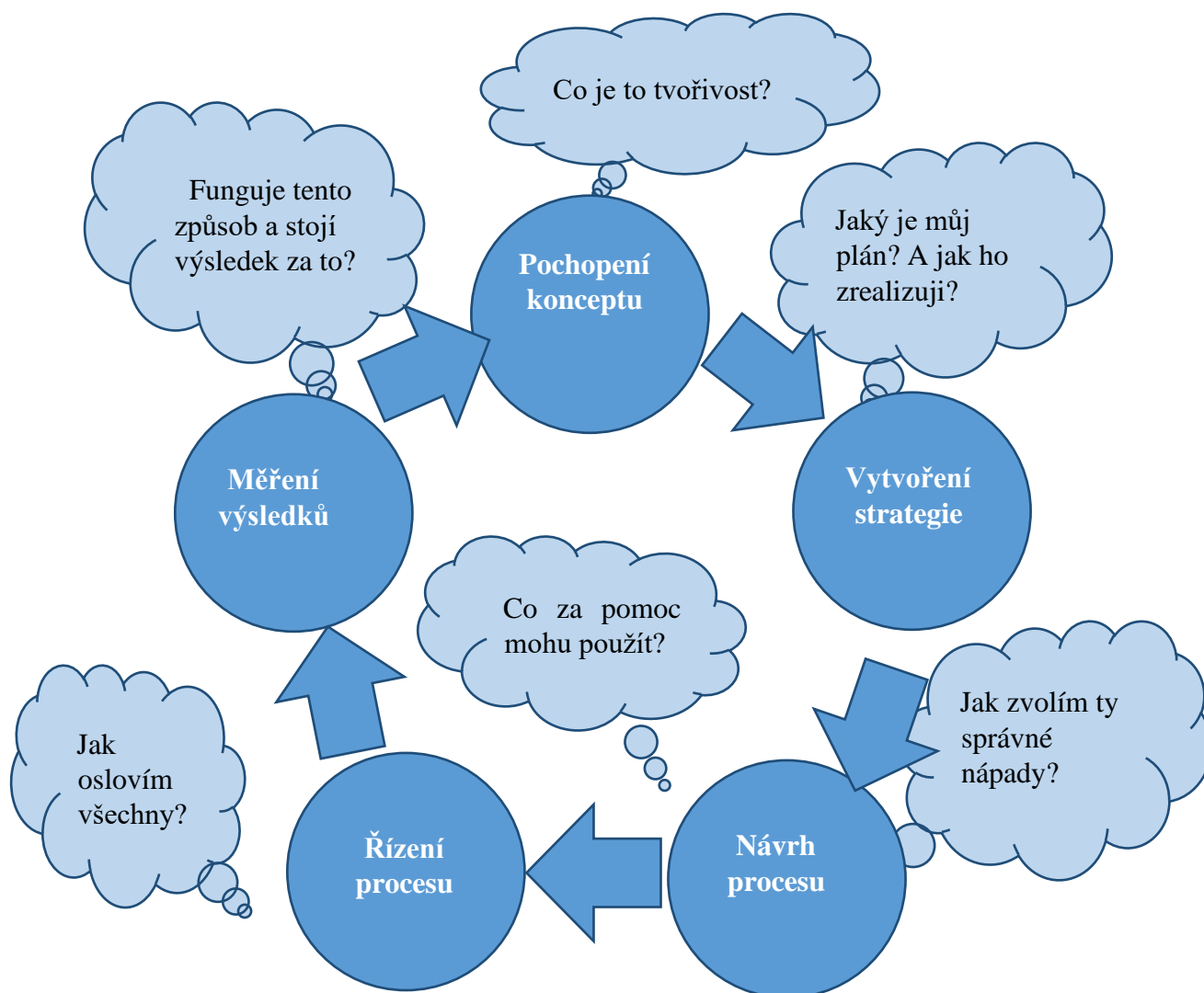


Tento průvodce obsahuje nástroje označené tímto symbolem. Jde o nástroje určené nejen pro řízení kreativity. O některých jste již určitě slyšeli.

Nyní, když jste seznámeni s průvodcem, podíváme se na 5 částí řízení tvořivosti a vysvětlíme jejich význam.

1.2 Jak funguje proces řízení kreativity?

Řízení kreativity má 5 hlavních kroků. Během kurzu ale zjistíte, že některé se překrývají a k některým není potřeba se vracet.



Obrázek 1: 5 kroků řízení kreativity

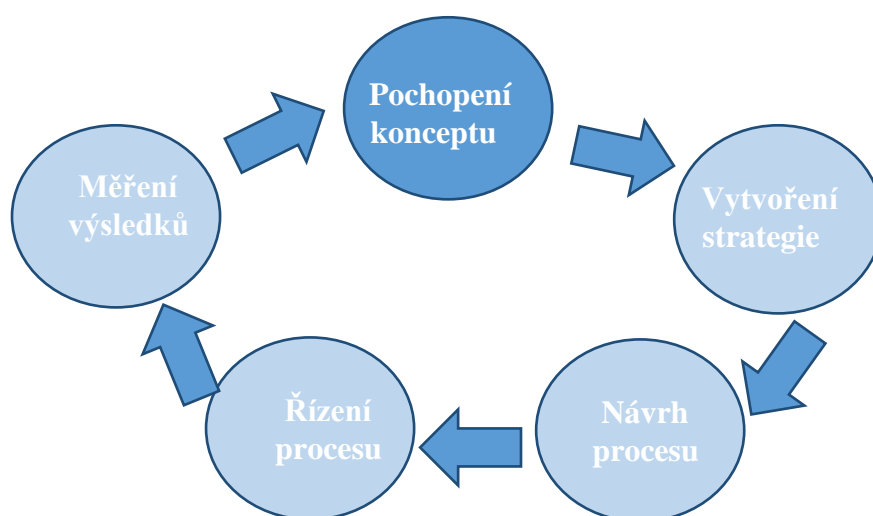
Každý krok v tomto schématu navazuje na nějakou následující část příručky.

Jste připraveni se naučit víc? Tak čtěte dál!

2 Pochopení konceptu aneb co je kreativita?

Kreativita je proces generování nových nápadů originálním způsobem myšlení. Tyto nápady jsou inspirací, která při troše snahy může přerůst v inovaci.

Kreativita je proces generování nových nápadů originálním způsobem myšlení

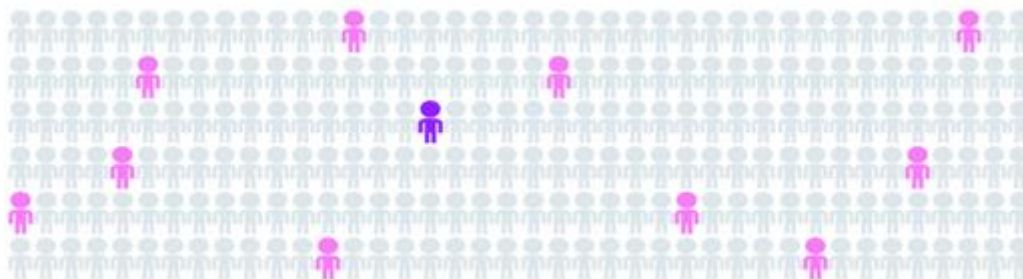


Existují dva koncepty, které jsou odlišné, ale přesto hodně propojené. Můžete považovat kreativitu za první krok při řešení problému. Specifikujete problém a začnete vymýšlet jak tento problém vyřešit. A jako druhý krok přijde inovace.

Inovace je uskutečnění nového nebo významně vylepšeného produktu, služby nebo pracovního postupu. To zahrnuje vybírání, rozvíjení a úspěšné používání kreativních nápadů. Jinými slovy je to praktické využití kreativních nápadů.

Inovace je praktické využití kreativních nápadů

Kreativita a inovace nám ukazují, jak dělat věci jinými a lepšími způsoby. Existují různé teorie ohledně kreativity. Pochopení těchto teorií vám pomůže se rozhodnout, jak moc využijete kreativitu ve své firmě. Také vám pomohou vytvořit ideální podmínky pro to být kreativní, vymýšlet nové nápady a dále je rozvíjet. Toto velmi pomůže vám a vašim zaměstnancům (pokud nějaké máte).



Z 200 zaměstnanců je 10 přirozených inovátorů a 1 vynikající inovátor.

55% se může naučit, jak být lepší

Obrázek 2: Inovativní DNA

Můžete řídit okolí a další věci okolo kreativity ale nemůžete řídit její samotný proces.

2.1 Ale já nejsem kreativní

Spousta lidí si myslí, že kreativita je něco neuvěřitelného, něco co bylo dáno jen pár lidem díky jejich štěstí. Myslí si, že buď kreativní jste nebo nejste. Ve velké části světa je kreativita označována jako dar od boha. Další si myslí, že kreativita je založena hlavně na štěstí být ve správnou chvíli na správném místě. Co si o kreativitě myslíte vy? Jste kreativní? Proč nezkusíte některou z těchto hádanek, abyste se procvičili a dali průchod svojí kreativitě.

2.1.1 Kreativní hádanka

Jakou mají klobouky barvu?



Zlý čaroděj nemá rád lidi, tak se rozhodne, že vybere čtyři z nich a pohrbí je do země, aby jim koukala jenom hlava. Nemohou se hýbat a mohou koukat pouze dopředu.

Jsou zakopáni v jedné řadě a jeden z nich je oddělený zdí. Všichni směřují stejným směrem: první osoba vidí dvě hlavy a zeď. Druhá osoba vidí pouze jednu hlavu a zeď. Předposlední osoba vidí pouze zeď a poslední se kouká tam, kde není nic zajímavého k vidění.

Čaroděj jim vysvětlí situaci a řekne, že jim na hlavu nasadí klobouky – dva zelené a dva červené. Jedna z osob může hádat jakou barvu má klobouk, který jí čaroděj nasadil. Pokud řekne správnou barvu, čaroděj je všechny okamžitě vykope ven. Pokud řekne cokoliv jiného, všichni zůstanou zakopáni na věky.

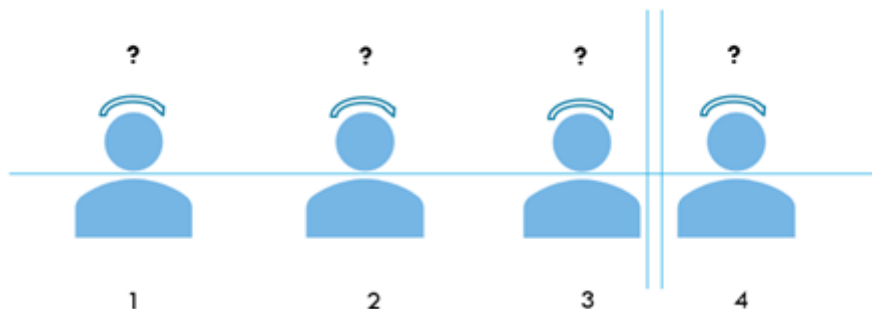


Jak vyřešíte problém? Na řešení máte jednu minutu...

Pokud si dál nevíte rady, tady je nápověda. Pravděpodobně jste přišli na to, že pokud budou mít prostřední dva stejnou barvu tak první osoba bude vědět správnou odpověď.

Pokud to není tento případ tak další osoba to bude muset nějak vyřešit. Pokud si myslíte, že žádná další osoba nemůže s jistotou říci správnou odpověď, zkuste myslet kreativně a představte si, co každý z těch lidí zažívá.

Pravděpodobně to vypadá nějak takto:



Pokud osoba č. 1 dlouho neodpovídá, znamená to, že osoby č. 2 a 3 mají rozdílné barvy klobouků. Tím pádem stačí osobě č. 2 se podívat na barvu klobouku osoby č. 3 a má vyhráno.

Který vypínač patří k jaké žárovce?



Stojíte vedle tří vypínačů. Víte, že tyto tři vypínače patří ke třem žárovkám, které jsou v místnosti za zavřenými dveřmi – dveře jsou utěsněné a těžké, což znamená, že není možné vidět, která žárovka se rozsvítí, když se jeden vypínač zapne. Všechny jsou nyní v pozici vypnuto.

Můžete dělat cokoli s vypínači, když skončíte vejdete do místnosti se žárovkami. Uvnitř musíte říct, která žárovka patří ke kterému vypínači.

Jak to uděláte?



Máte minutu na vyřešení tohoto úkolu. Pokud si nevíte rady tak zde je malá nápověda. Žárovky nevydávají pouze světlo.



Zapněte první vypínač a nechte ho nějakou dobu svítit. Poté ho vypněte a zapněte druhý vypínač. Běžte do místnosti. Jedna žárovka svítí, další je horká a třetí je vypnutá a studená.

Můžete rozdělit koláč na osm kousků pouze třemi řezy?



Toto je velmi krátká otázka. Můžete rozdělit koláč na osm dílů pouze třemi řezy?

Jak to uděláte?



Máte minutu na vyřešení tohoto úkolu. Pokud si nevíte rady tak zde je malá nápověda. Pokud máte několik dětí, nelze použít, protože kousky nemusejí být stejné!



Nejprve koláč rozkrojte napůl a poté na čtvrtiny. To udělá čtyři kusy během dvou řezů. Nyní rozkrojte koláč vodorovně (rozdělte dno a vrchní část). Hotovo!

2.1.2 Co pro vás kreativita znamená?



Pokud jste zkusili hádanky vyřešit (a možná jste měli jednu nebo dvě správně) doufejme, že jste také zjistili jak otevřít vaši mysl pro nekonvenční způsoby řešení. Měli jste veškeré informace potřebné k nalezení správné odpovědi, ale bylo potřeba se nad nimi zamyslet odlišným způsobem. Bylo potřeba se doptávat, dedukovat a nechat náš mozek aby byl kreativní při řešení těchto hádanek. Chvilku přemýšlejte o tom, jak jste se během cvičení cítili a jaké pocity vám mohou pomoci být dále kreativní.

Otevřenost nové zkušenosti *Pozorování*

Hledání jiných řešení **PŘIPRAVENOST RISKOVAT**

Nepoužívání zavedených postupů **Hledání problémů k řešení**

Flexibilita a originalita **Nebát se neúspěchu**

Nefixovat se příliš brzy na nalezené řešení – může se najít něco lepšího

Ačkoliv často mluvíme o kreativních lidech, nikde není psáno, které nápady nebo lidé jsou kreativní a které ne. Většina lidí je dobrá v rozvíjení již existujících nápadů, ale už tolik nevyniká ve vymýšlení nových a originálních nápadů. Zde je pár doporučení, které vám mohou s kreativitou pomoci:

Persona
Proces
Produkt

Můžeme o kreativitě přemýšlet, jako o osobnostní vlastnosti, která se pohybuje na stupnici mezi inovátory a návrháři. Inovátoři jsou lidé, kteří dělají věci lépe a návrháři jsou ti, kteří o věcech přemýšlí jiným způsobem. Tento příklad se dá použít pouze u lidí, kteří s kreativitou umějí pracovat, a v nejlepším případě najdeme lidi, kteří mají kreativní nápady. Toto nám ale nepomůže najít dokonalého kreativního zaměstnance.

Můžeme také nahlížet na kreativitu skrz proces myšlení, který je spojen s představivostí, nadhledem, vynalézavostí, intuicí, inspirací a osvětlením.

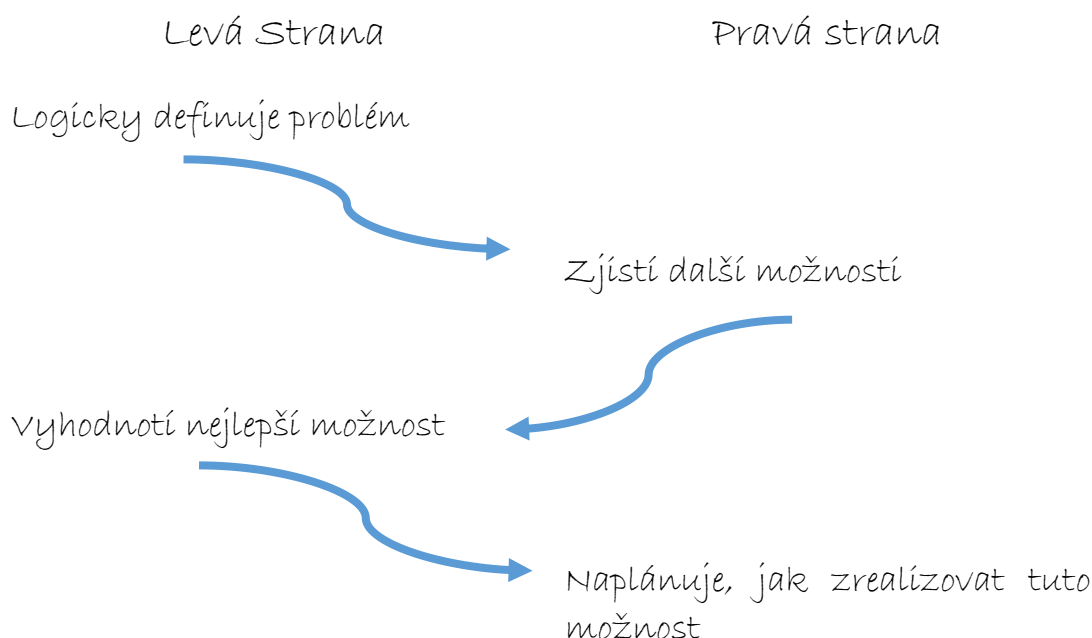
Další lidé definují kreativitu podle výsledků. Někteří vědečtí pracovníci vám řeknou, že v obchodě nestačí mít pouze dobrý nápad.: „K tomu aby byl nápad kreativní, musí být také vhodný, užitečný a použitelný“

Toto je užitečný úhel pohledu, protože výzkum nám také ukázal, že kreativní produkt je výsledkem obyčejných myšlenek individuálních lidí. To znamená, že každá dovednost se dá naučit a zlepšovat.

Kreativní produkt se dá naučit.

Žádná z těchto věcí by nebyla možná bez mozku. Mozek je popsán jako jedna z nejsložitějších věcí v našem vesmíru. Studování pacientů s poškozením mozku pomohlo vědcům odhalit, jak každá strana mozku funguje. Například levá hemisféra se specializuje na jazykové schopnosti a na logiku. Pravá hemisféra nám pomáhá rozeznávat tvary a obličej, umíme díky ní číst a mluvit. Většina lidí nepoužívá striktně pravou nebo levou půlku mozku, ale střídá je v závislosti na činnosti, kterou zrovna dělají. Někteří vědci věří, že z jedné strany mozku čerpáme více než z druhé a podle toho se mění naše osobnost. Často také děláme předpoklady, že v mladém věku nejsme kreativní a tak upřednostňujeme logičtější přístup k řešení problémů. Ale pokud nezačneme dobře využívat i pravou stranu mozku, moc dobře nám řešení nepůjde.

Obě strany mozku se používají při kreativním řešení problému:



Obrázek 3: Jak mozek řeší problémy

Je důležité pracovat s levou částí mozku, ale nepřehlížejte možnosti, které vám nabízí pravá část. Tom Kelley, generální manažer společnosti IDEO (najděte si ho na YouTube), diskutuje o používání „zaječícího“ mozku, který představuje myšlení, které jsme schopni kontrolovat a o používání „želvího“ mozku, který dává větší čas na zpracování myšlenkových procesů. Postupně je vyváží a pomalu z nich vytvoří kreativní řešení. Kelley zjistil, že pomalé myšlení na pozadí je také chytřejší než náš způsob poznávacího řešení problémů a může být i použito k přímému řešení našich problémů. Navrhl, aby si lidé vyhradili nějaký čas pro fantazii a nechali prostor pomalejším mentálním procesům, aby dostaly šanci být efektivní.

Kreativní myšlení zabere čas a nedá se uspíšit. Všichni potřebují čas a prostor pro fantazii.

Kreativní myšlení zabere čas a nedá se uspíšit. Všichni potřebujeme čas pro fantazii.

A toto všechno se nemusí vztahovat pouze na lidi. Také životní prostředí, ve kterém lidé žijí a pracují, je velmi kreativní. Od roku 1990 se organizace začaly zajímat o to, jak mají kultura a životní prostředí vliv na kreativitu lidí. Poslední dobou se zaměřují na pochopení kreativity jako fenoménu, který staví na tom, co bylo a vzniká to znovu pomocí současných interakcí.

Kreativita ... staví na tom, co bylo a vzniká to znovu pomocí současných interakcí

Také jsou zde znaky, že pracování v jedné oblasti několik let vám může pomoci k výjimečným tvůrčím úspěchům. Spousta obchodníků, kteří úspěšně řídí svoje organizace, také v těchto organizacích několik let pracovala. Jan Carlzon, který zrekonstruoval Skandinávské aerolinky, několik let pracoval v cestovním ruchu.

V tomto případě přichází kreativita z dostatku zkušeností a mnohého řešení problémů z oboru. Takovéto rozmanité spektrum zaměstnanců může být mnohem kreativnější než nově příchozí zaměstnanci, protože už mají zkušenosti a vědí jak na to.

Samozřejmě to není jen o kreativitě zaměstnanců. Tvá odbornost ti také pomůže vidět tvoji společnost kreativním pohledem. Můžeš se zamyslet nad chvílemi, kdy jsi byl kreativní?

Přemýšlej o chvílích, kdy jsi byl kreativní. Co myslíš, že ti pomohlo být kreativní?

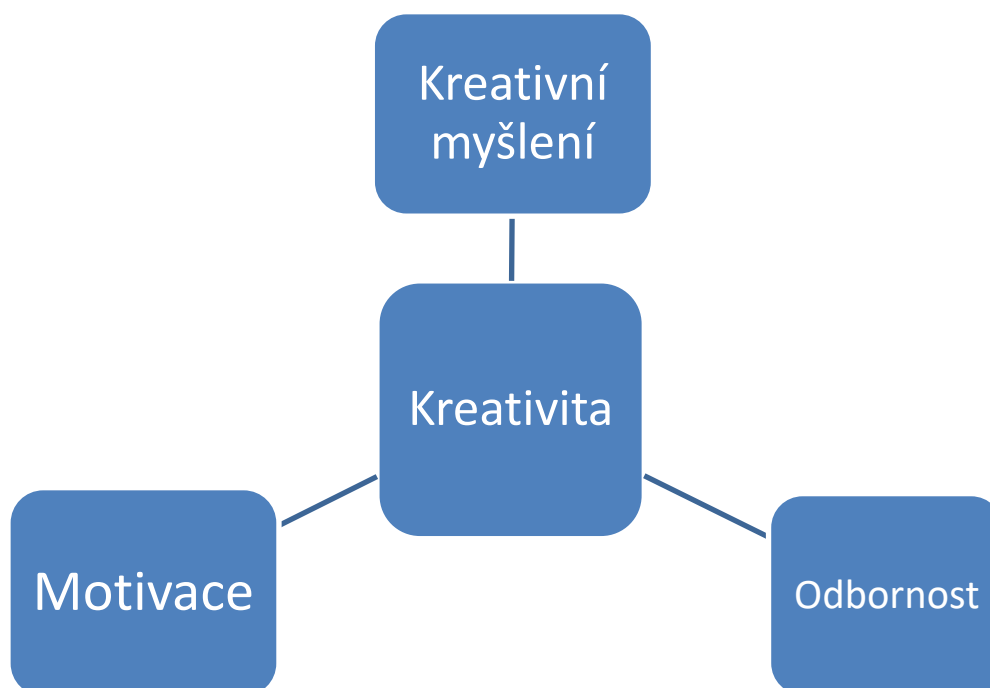


Možná se nápady zadrhly kvůli zapojeným osobám a vašemu jednání s nimi. Byl to pracovní vztah? Jaká byla atmosféra ve skupině? Jak jste se pustili do řešení problémů?

2.2 Takže jsme všichni kreativní. Co dál?

Pojďme se vrátit k předešlým otázkám. Právě jste ukončili nábor zaměstnanců a již máte kreativní lidi. Nyní se můžete naučit, jak spolupracovat s jejich kreativitou a spojit ji i s tou vlastní.

Právě jsme se naučili, že máme schopnosti přemýšlet nápaditě, zkušenosti na to abychom identifikovali problém, a naše řešení těchto problémů jsou úspěšná a kreativní. Ale stále vyžadujeme třetí ingredienci a tou je motivace. Jinými slovy, vaši zaměstnanci budou odvádět lepší práci, pokud je bude zajímat, bude je bavit a budou mít z výsledku radost. Pro zaměstnance je větší výzva, když jim úkol zadáte vy osobně, než když je běžnou součástí jejich práce.



Obrázek 4: Části kreativity: kreativní myšlení, odbornost, motivace

Pokud se osoba opravdu o něco zajímá, klidně i zariskuje, aby toho dosáhla. Odhodlání a převzetí odpovědnosti se jeví pro kreativitu jako nezbytné. Jinými slovy, lidé jsou mnohem více kreativní, pokud se jedná o věci, které je osobně zajímají. To znamená, že byste měl svým zaměstnancům poskytnout nějakou svobodu, aby mohli pracovat na projektech, které je zajímají a aby si určili, jak je budou zpracovávat.

2.2.1 Inovační typy a úrovně

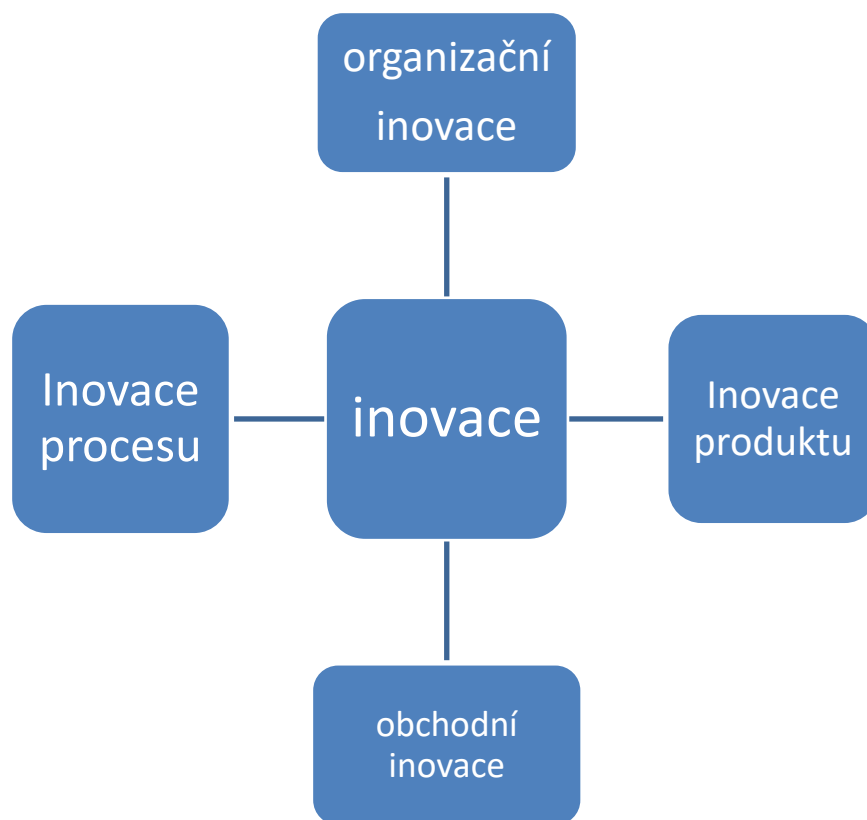
Výzkum motivace ukázal, že lidé reagují pozitivně, když mají za svůj úspěch a výkon uznání a ocenění. Mnoho inovativních společností má pravidla, která umožňují zaměstnancům do jisté míry si stanovit vlastní motivaci. Jednou měsíčně má společnost LinkedIn den, kdy zaměstnanci normálně nepracují, ale zkoumají se všechny jejich nové nápady. Společnost SAS zase nabízí prostředí s nízkou mírou ztrát. Mentorství a otevřené dveře pro komunikaci s vedením ve firmě BCG zajišťuje kreativní svobodu a možnost podělit se o své nápady s kýmkoliv ve firmě. Ve firmě Marks & Spencer se snaží odstranit nadbytečnou komunikaci.

Firma 3M vyniká v zacházení se zaměstnanci: dává jim příležitosti, podporuje je a sleduje jejich růst a prospívání. Díky těmto podmínkám mají tyto firmy řadu úspěšných produktů.

Nyní, když víte jak podporovat kreativní myšlení, měli byste být schopni ve vaší firmě zvednout počet kreativních nápadů od vašich zaměstnanců. Ale jako vlastník/manažer chcete víc než jen pouhé nápady. Na začátku této kapitoly bylo uvedeno, že inovace je implementace nového nebo výrazně vylepšeného produktu, služby nebo pracovního postupu. Takže, zatímco kreativita je důležitým výchozím bodem, inovace je těžká práce, která po ní následuje!

Existují 4 různé typy inovací:

1. Inovace produktu – vytvoření nebo výrazné vylepšení zboží, služby např. MP3 přehrávač nebo GPS.
2. Inovace procesu – rozvoj nové/vylepšené produkce nebo zásobovacího procesu, např. reklama na nové automatické zřízení, které je ve výrobě.
3. Obchodní inovace – implementace nových obchodních metod, které přinesou významné změny ve vzhledu, balení, umístění, reklamě na produkt nebo v ceně např. použití nových médií ve výrobě.
4. Organizační inovace znamená zapojení nových metod do běžného denního provozu ve firmě nebo v jejích vnějších okruzích např. představujeme vám nový tréninkový systém.



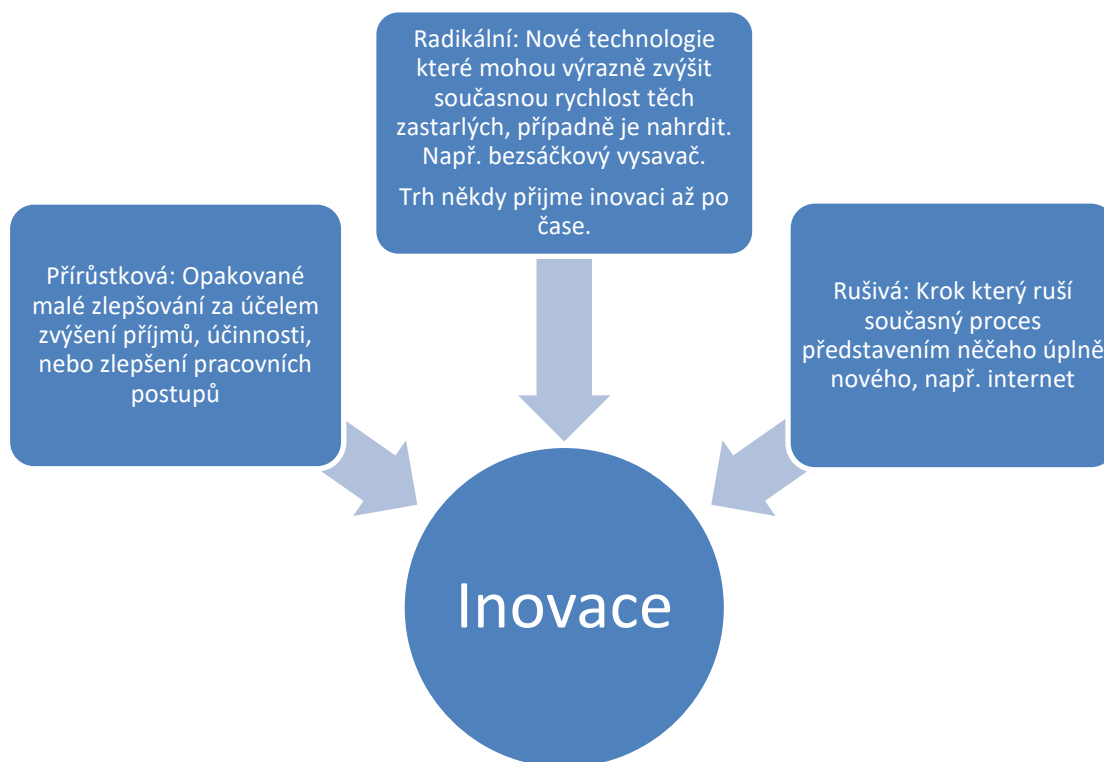
Obrázek 5: 4 druhy inovace

Jaký typ inovace vás napadne jako první?



V podnikání se často považuje inovace za příležitost, jak získat výhodu před konkurencí. Inovace můžete najít nejen v produktech, službách a pracovních metodách vaší společnosti, ale i v ostatních firmách a institucích. Tyto inovace můžete poté uplatnit ve vaší společnosti.

Existují také různé úrovně inovací:

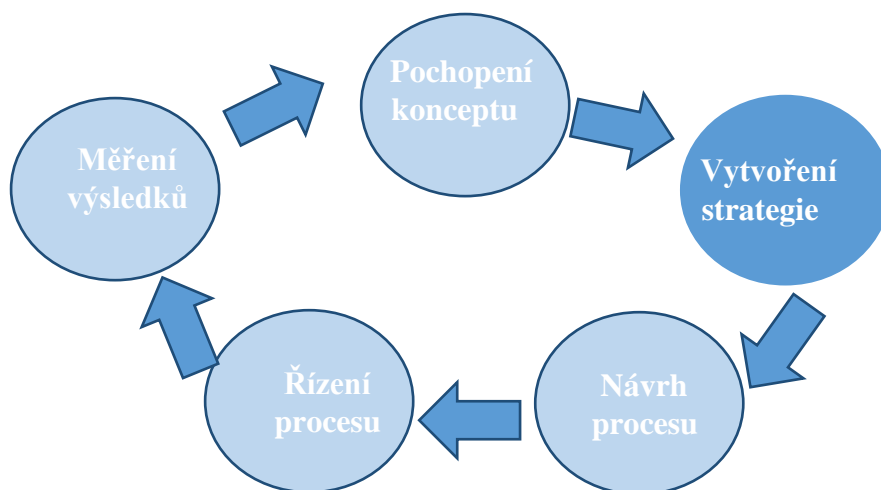


Obrázek 6: Přírůstková, radikální a rušivá inovace

Samozřejmě, že nemůžete říct „buď kreativní“ a očekávat, že vy nebo vaši zaměstnanci jako zázrakem začnou chrlit inovativní nápady. Kreativní prostředí se musí pomalu pěstovat a podporovat a to začíná od vás a vašeho plánu.

3 Vytvoření strategie aneb jak vytvořit kreativní prostředí na pracovišti?

Stejně jako není jen jedna cesta jak chápat kreativitu, tak nejsou žádné standardní techniky pro zavedení kreativity v organizaci. Je ale spousta způsobů, jak to zkusit a některé by pro vás mohly být užitečné. Tato kapitola obsahuje několik návrhů, jak podpořit vaše zaměstnance a pomoci jim být kreativní. Začněte s určením slabých oblastí a vytvořením plánů ke zlepšení.



Co pomáhá firmě být kreativní? Myslete na organizaci, kterou znáte a myslíte si, že je kreativní. Co vás zaujme v tom, jak funguje?



Kreativní organizace často sdílejí určité charakteristiky, včetně otevřené kultury, sebevědomých zaměstnanců, flexibilní struktury, integrovaných postupů, systémů rozvoje nápadů a dobrých externích vztahů.

V předchozí části jsme uvažovali o kreativitě individuální, jinými slovy o činnostech jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace. V této části se zamyslíme nad organizačními inovacemi a tím, jak tyto jednotlivé komponenty můžete ovlivnit prostřednictvím firemní kultury a podmínek na pracovišti. Stejně jako u jakékoli významné změny v praxi, je vhodné vytvořit plán nebo strategii, která by vás vedla při provádění změny.

Strategie je způsob, jak budete plnit své úkoly.

Vaše strategie kreativního managementu bude zhruba odpovídat na otázku, **jak se dostanete z bodu, kde jste do bodu, kde chcete být**, z hlediska řízení různých aspektů kreativity ve vaší společnosti.

3.1 Jak to mám udělat?

Cíl by měl být praktický a proveditelný tak, aby se vám snadno vymýšlely kroky, které potřebujete k jeho splnění. Tato část vám ukáže některé příklady, které můžete použít v prostředí, ve kterém vaše firma funguje. Tyto příklady vám pomohou identifikovat hrozby a pomohou vám najít zranitelná místa ve vaší firmě. Stejně tak vám pomohou najít silné stránky a dobré příležitosti. Tyto znalosti vám pomohou sestavit plán tak, aby minimalizoval nedostatky a zároveň maximalizoval pozitivní věci. Vaše strategie pro řízení kreativity může vypadat jako jakýkoli typ strategie, kterou v současné době používáte.

3.1.1 Analytické nástroje

Jsou zde různé obecné analytické nástroje, které můžete použít, např. SWOT analýza, Porterových pět sil, PESTEL, Porterův řetězec hodnot, Pareto analýza, atd. Jelikož tyto metody nesou zaměření konkrétně na kreativitu, pouze je stručně popíšeme. Pokud vás však zaujmou, informace o nich jsou volně dostupné a určitě také najdete spoustu dalších metod, které tento průvodce neobsahuje.



Tabulka 3: Společná strategie na úrovni analytického technika

SWOT Analýza

Nezákladnější forma analýzy. Pouze přemýšlíte o silných a slabých (Strengths, Weaknesses) stránkách vaší společnosti. Také přemýšlíte o jejich příležitostech a hrozbách (Opportunities, Threats).

Porterových pět sil

Okruh pro určování hrozeb a příležitostí okolo vás. Zahrnuje konkurenční rivalitu, vyjednávací sílu dodavatelů, zákazníků a také varuje před hrozbami nových účastníků a náhradníků ve firmě.

PESTLE

Další okruh, který vám pomůže určit, které zdroje jsou zdroje příležitostí a které představují hrozby. Vyzývá vás, aby jste přemýšleli o **P**olitice, **E**konomice, **S**polečnosti, **T**echnologiích a **P**rávních (**L**egal) příležitostech nebo hrozbách ve vaší společnosti.

Porterův řetězec hodnot

Jednoduché grafické znázornění, které slouží k identifikování a popsání vaší společnosti. Určí její hlavní funkci a pomůže vám k ní vytvořit další články řetězce.

Pareto analýza

Slyšeli jste, že 20% vašeho produktu, služby, zákazníků a dopravy tvoří 80% vašeho zisku?

Kreativní scorecard

Kromě obecnějších strategií a nástrojů analýzy bychom vám rádi navrhli používat scorecard, speciálně vytvořenou tak, aby vám pomohla řídit kreativitu a pomohla vám zaznamenat:

- postoj vašich zaměstnanců a jejich vnímání kreativity ve vaší společnosti
- současná úroveň kreativní iniciativy ve firmě
- bariéry, které brání vašim zaměstnancům být kreativní
- zdraví současné struktury, systému a kultury v místě, kde je potřeba pomoc kreativního managementu.

Můžete si scorecard vyplnit sami a také poprosit o vyplnění vaše zaměstnance. Také můžete tyto otázky použít v strukturovaných rozhovorech, pokud dáváte přednost shromažďování informací prostřednictvím komunikace s vašimi zaměstnanci.

Můžete použít tabulku výsledků při plánování strategie, při řízení kreativity nebo při zaznamenávání pokroku.

Tato scorecard je rozdělena na otázky, které vám mohou pomoci pracovat s kreativním managementem ve vaší společnosti. Po zodpovězení dotazů budete mít představu, na co se ve vaší firmě zaměřit.

K této scorecard se můžete neustále vracet a používat jí po celou dobu vašeho procesu řízení kreativity.



Kreativní tabulka výsledků

Téma 4: Kreativní tabulka výsledků

Prosím zakroužkujte to číslo, které se podle vás nejvíce hodí k těmto otázkám.					
1 znamená, rozhodně souhlasím. - 5 znamená, rozhodně nesouhlasím.					
Vedení lidí (vztahuje se na vás a na jakékoliv lidi z vedení)					
1. Definoval jste jasné strategie a plány	1	2	3	4	5
2. Strategie jste sdělil všem zaměstnancům	1	2	3	4	5
3. Utvořili jste vizi a stanovili jasné cíle	1	2	3	4	5
4. Vy a další lidé z vedení aktivně podporujete kreativitu a inovace	1	2	3	4	5
5. Nevadí vám nesouhlas	1	2	3	4	5
6. Podporujete a povzbuzujete ty nejlepší	1	2	3	4	5
7. Viditelně řídíte a podporujete inovace	1	2	3	4	5
8. Podporujete konsenzus a společný přístup k rozhodování	1	2	3	4	5
9. Aktivně se podílíte na rozhodování	1	2	3	4	5
10. Aktivně podporujete svoje lidi, aby vám přinášeli nové nápady na produkty	1	2	3	4	5
Kultura					
1. Kultura vaší firmy podporuje generaci nových nápadů	1	2	3	4	5
2. Máte formální proces generování nápadů	1	2	3	4	5
3. Vaši zaměstnanci mají rozmanité zájmy a koníčky	1	2	3	4	5
4. Aktivně podporujete riskování a brání odpovědnosti na sebe	1	2	3	4	5
5. Ve společnosti je vysoká míra důvěry	1	2	3	4	5

6. Zaměřili jste správné síly k dosažení kreativních cílů	1	2	3	4	5
7. Všichni zaměstnanci se podílejí na tvorbě nápadů	1	2	3	4	5
8. Informace a znalosti se dobře šíří napříč firmou	1	2	3	4	5
9. Všechny operace jsou podřizovány potřebám zákazníků	1	2	3	4	5
10. Máte efektivní školicí systém	1	2	3	4	5
Struktura	1	2	3	4	5
1. Struktura je flexibilní a přirozená	1	2	3	4	5
2. Vaše struktura vám umožní slyšet hlas zákazníka	1	2	3	4	5
3. Vaše organizační struktura podporuje vytváření myšlenek a učení	1	2	3	4	5
4. Realizujete projekty s využitím funkčních týmů, které jsou složené ze zaměstnanců na různých pozicích	1	2	3	4	5
5. Projektové týmy jsou přirozené, flexibilní a agilní	1	2	3	4	5
6. Všechny týmy jsou podřízeny potřebám zákazníka	1	2	3	4	5
7. Všichni členové týmu nesou stejnou odpovědnost	1	2	3	4	5
8. Členové týmu jsou zmocněni dělat rozhodnutí	1	2	3	4	5
9. Využíváte zkušeností zaměstnanců k rozdělení klíčových kompetencí	1	2	3	4	5
10. Ve firmě je vysoká úroveň spolupráce	1	2	3	4	5
Motivace					
1. Používáte efektivní ukazatele výkonnosti a měříte jejich pokrok	1	2	3	4	5
2. Používáte ukazatele výkonnosti pro povzbuzení chování zaměstnanců	1	2	3	4	5
3. Podporujete sdílení znalostí a dohlížíte na jejich používání	1	2	3	4	5
4. Ve vaší firmě umíte ocenit úspěch	1	2	3	4	5
5. Členové vašeho týmu jsou odpovědní jeden za druhého	1	2	3	4	5

6. Všem zaměstnancům jste poskytl adekvátní a efektivní trénink	1	2	3	4	5
7. Dáváte vašim zaměstnancům prostor pro práci s jejich vlastními nápady	1	2	3	4	5
8. Selhání a chyby jsou tolerovány a nejsou trestány	1	2	3	4	5
9. Dáváte vašim zaměstnancům prostor k děláním důležitých rozhodnutí	1	2	3	4	5
Pro interní projekty je připraven dostatek finančních prostředků	1	2	3	4	5
Komunikace					
1. Virtuální členové týmu mají dostatečné pracovní nástroje pro komunikaci s ostatními členy týmu	1	2	3	4	5
2. Informace jsou dostupné včas a ve srozumitelné podobě	1	2	3	4	5
3. Lidé spolupracují s ostatními a snaží se sdílet nápady tak, aby je mohly dále obohacovat	1	2	3	4	5
4. Spojenectví jsou tvořena tak, aby z toho měla prospěch celá organizace	1	2	3	4	5
5. Komunikace mezi členy týmu je účinná a efektivní	1	2	3	4	5
6. Komunikace mezi týmy, které pracují na projektu je účinná a efektivní	1	2	3	4	5
7. Všichni zaměstnanci mají přístup k informacím o nových nápaděch a vznikajících problémech	1	2	3	4	5
8. Individuality spolupracují tak, aby společně vyřešily problém	1	2	3	4	5
9. Individuální schopnosti v jednom týmu jsou efektivně rozdělovány mezi ostatní týmy	1	2	3	4	5
10. Virtuální členové týmu mohou bezproblémově komunikovat s ostatními členy	1	2	3	4	5

3.1.2 Vedení a politika

Proces generování nových nápadů, na který se podíváme v další sekci je životně důležitý pro celý inovační proces a proto by měl být:

- Zahrnutý v politice firmy
- Podporovaný vámi a dalšími lidmi z vedení
- Přijatelný pro zaměstnance a další zúčastněné strany

Měli byste mít jasno v tom, proč chcete generovat nové kreativní nápady a co byste s nimi chtěli dělat. Jako součást vaší politiky byste měli zvážit:

- Vybrání té nejlepší osoby pro řízení celého procesu
- Definování úrovně inovace a její zaměření
- Rozhodnutí, zda budete pracovat s nápady pouze uvnitř, nebo budete využívat nějakou pomoc z venčí

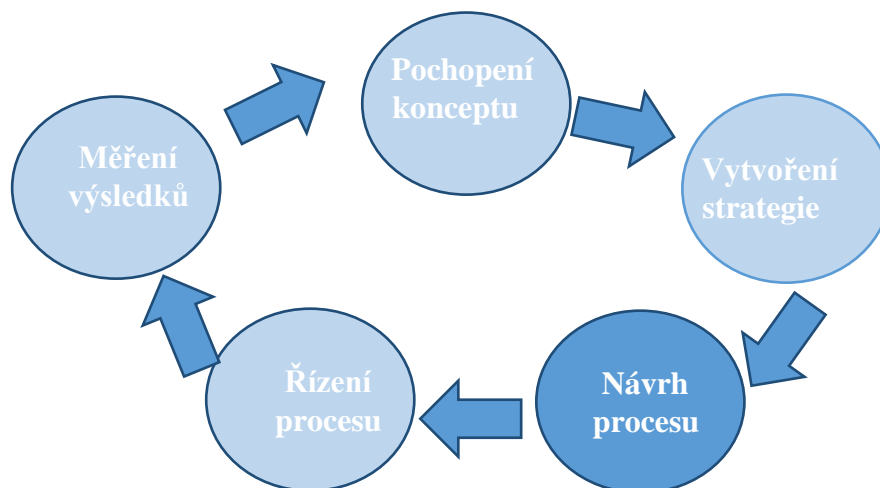
3.1.3 Dokumentace a duševní vlastnictví

Když rozvíjíte a řídíte strategie kreativity, je také dobré rozvíjet jasnou politiku týkající se dokumentace, duševního vlastnictví a zaměstnaneckých smluv. Například můžete do smlouvy přidat klauzuli, že veškeré nápady, které napadnou vaše zaměstnance ať už v pracovní dobu nebo mimo ni, patří firmě. Také zvažte klauzuli pro nezávislé dodavatele a pracovníky týkající se poskytování informací.

Všechny záznamy, zápisy z porady, jména zúčastněných a poznámky ohledně veškerých nápadů by měli zůstat tajné. Zjistěte, zda potřebujete uvést původce myšlenky na žádosti pro patentový úřad. Tato dokumentace může být další možný zdroj pro další nové nápady a může být také užitečná, pokud budete potřebovat z jakéhokoliv důvodu prokázat originalitu vašich nápadů.

4 Rozvoj procesu – aneb jak vytvořím, vyhodnotím a vyberu ty správné nápady?

4.1 Proces individuální kreativity



Už jsme se naučili, že kreativní vystupování je výsledkem přirozeného procesu myšlení obyčejných jednotlivců. Kreativita může být mimořádná pouze, pokud je založená na tom co jednotlivci vyprodukují.

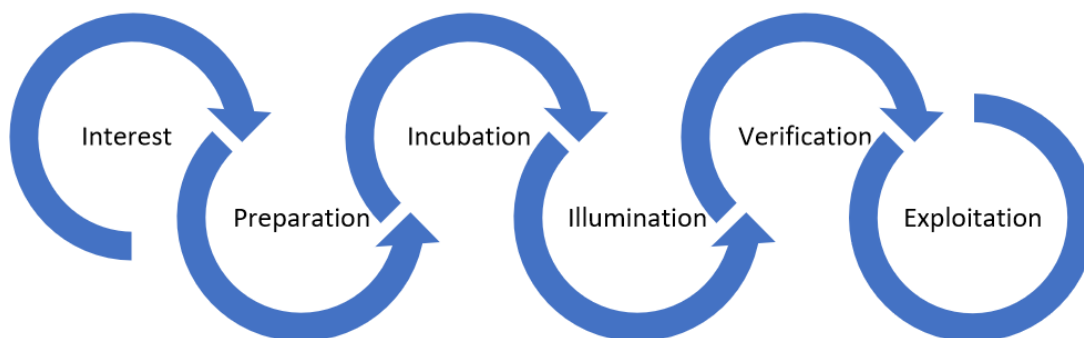
Někteří si myslí, že kreativní reakce jsou výsledkem:

1. Nově nastalé situace, která lidem připomíná situaci předešlou a tak jí řeší naprosto stejnou cestou.
2. Úplně nové, neznámé situace, které řeší úplně náhodně vybranou cestou.

Pokud tento nápad pochopíte, tak zjistíte, že můžete reakce na něj ovlivnit. Struktura není nepřitelem kreativity. Dodržování strukturovaného myšlenkového procesu může pomoci vám i vašim zaměstnancům.

4.1.1 Co je to?

Zde je 6 fází našeho individuálního kreativního procesu.



Obrázek 7: 6 fází kreativního procesu

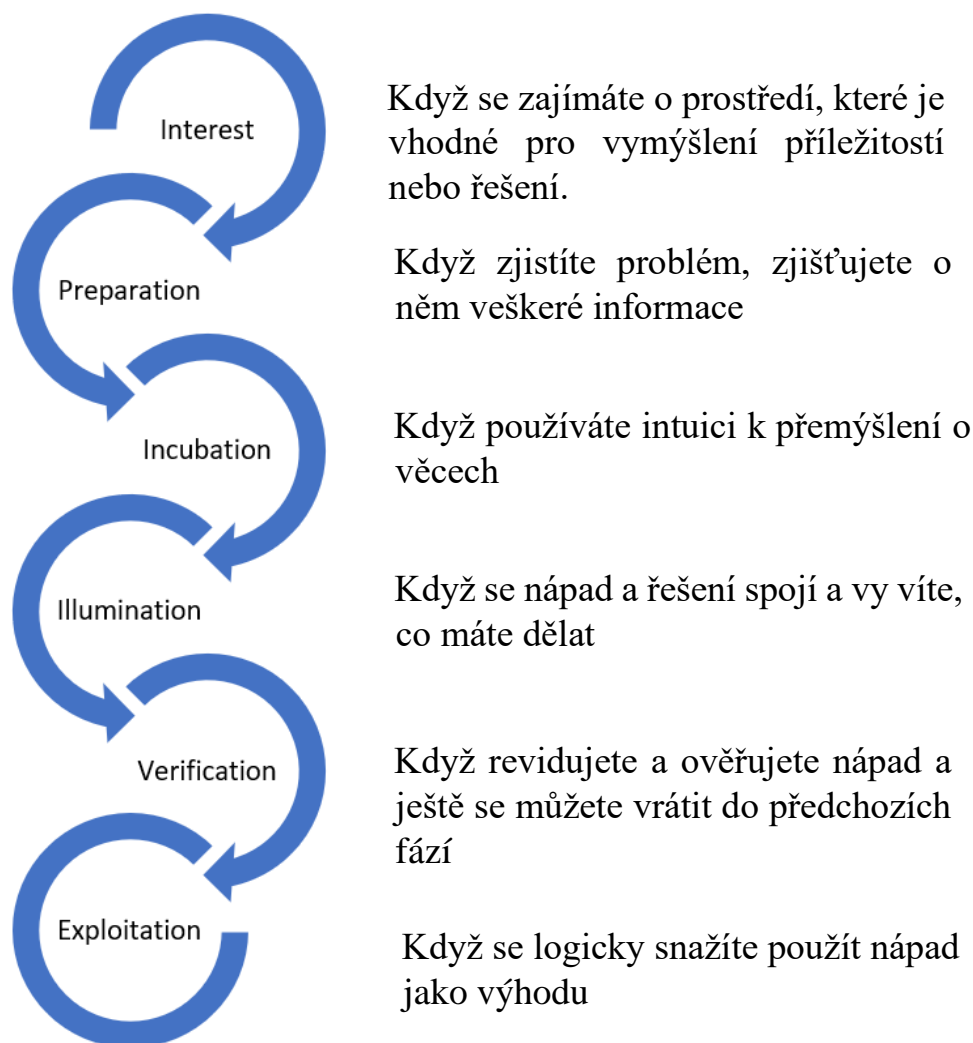
Pravděpodobně už tento proces používáte, ale doteď jste se jím moc nezabývali. Jak vás přimět používat kreativitu každý den?



Jako obchodník se s problémy setkáváte každý den. Ať už to jsou nečekané požadavky od zákazníků, řešení problémů ve vašem dodavatelském řetězci nebo pomáhání vašim zaměstnancům s jejich potřebami a problémy. Pravděpodobně jste velmi zblhlý v řešení problémů.

4.1.2 Jak to udělám?

Pokud rozumíte procesu, podle kterého individuálně řešíte problémy a vytváříte nápady, můžete se naučit jej kontrolovat.

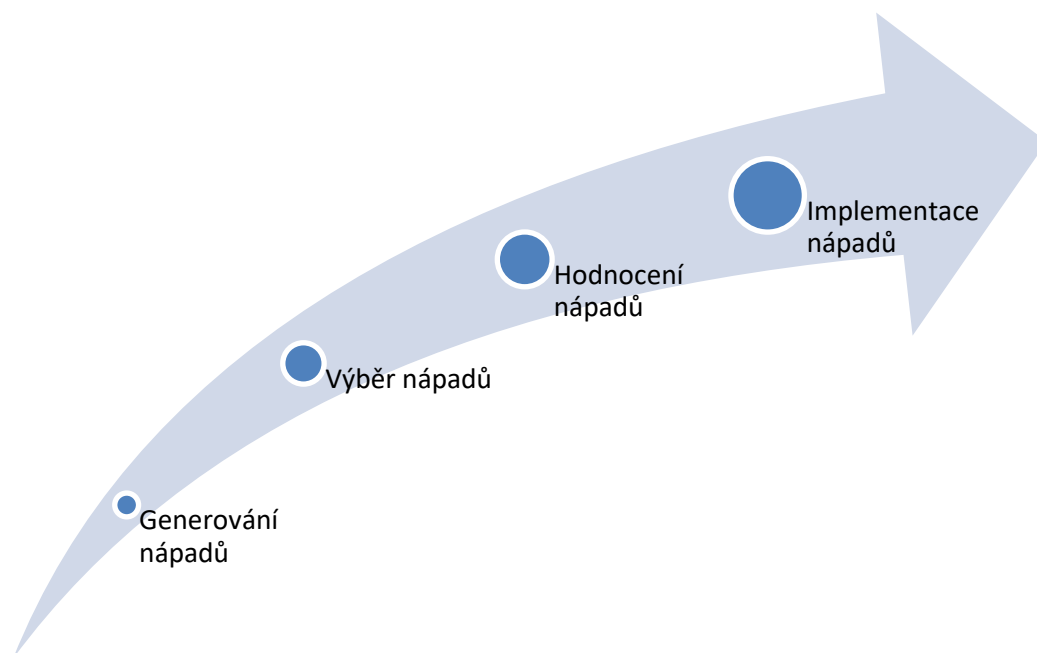


Obrázek 8: Proces individuální kreativity

4.2 Proces organizování kreativity

4.2.1 Co je to?

Nyní rozumíte procesu, kdy se problémy řeší individuálně a tvoří se nové nápady. Nyní je čas se zamyslet, jak toto aplikovat na váš obchod. Čtěte a přemýšlejte o tom, jak můžete ve vaší firmě usnadnit vymýšlení nových nápadů, jejich výběr a vylepšení.



Obrázek 9: Řízení organizační kreativity

4.2.2 Jak to udělat?

Fáze	Popis	Jak to udělat
Generování nápadů	Když se záměrně snažíte vytvářet nápady	<p>Podívejte se na marketingový výzkum (zpětnou vazbu od zákazníků), technologie, ekonomické a sociální trendy, informace získané během prodejního procesu, zpětnou vazbu od vašich obchodních partnerů a dalších organizací.</p> <p>Pořádejte brainstormingy za účelem odhalení problémů (jděte více do hloubky).</p> <p>Dokumentujte všechny nápady a udržujte je pro případ, že by se dali použít v budoucnu.</p> <p>Nápady jsou velmi křehké, pokud jsou v rané fázi. Zkuste vytvořit takový formát podání, který zaujme. Např. 2 A4 stránky s textem a grafy které zjednodušeně vysvětlují nápad a to jak přispívá do vaší organizace. Můžete také přidat data z výzkumu.</p>

<p>Vybírání nápadů</p>	<p>Když se snažíte najít problém, který stojí za to vyřešit. Když organizujete, filtrujete a vybíráte nápady tak, abyste se mohli soustředit jen na ty nejlepší.</p>	<p>Toto je nejtěžší část. Tento krok vyžaduje velmi odlišný styl přemýšlení, tudíž si většina lidí myslí, že tato část není kreativní, ale to je omyl. Pokud chceme úspěšně dokončit inovační proces, tak spuštění pouze myšlenkového kroku je zbytečné.</p> <p>Čtěte dál a objevíte pár věcí, které pro tuto část můžete použít.</p>
<p>Vyhodnocení nápadů</p>	<p>Když rozvíjíte selektivní proces, díky kterému můžete určit a vyhodnotit nápady z předchozích dvou částí.</p>	<p>Zeptejte se sami sebe jaká je poptávka? Je tento nápad technicky nebo ekonomicky proveditelný tak, aby uspěl? Je trh připravený? Je nápad konkurence schopný? Jaký má potenciál? Možná nebudete schopni odpovědět na tyto otázky, pokud nebudete nápad dále rozvíjet.</p>
<p>Realizování nápadů</p>	<p>Proměňte myšlenku na skutečnost.</p>	<p>Postavte někoho do vedení realizace nápadu: odhadněte potřebné zdroje (lidi, čas, peníze, vybavení), uvolněte lidi na práci na tomto nápadu, ujistěte se, že tito zaměstnanci mají přehled o důležitosti tohoto nápadu.</p>

4.3 Užitečné rady pro vývoj procesu



Obrázek 10: Nástroje pro vývoj procesu

Již jsme se zmínili o tom, že kolem nápadů existuje mnoho technik. Tyto nástroje mohou být využity dvěma způsoby:

1. Ti, kteří vám pomohou vytvářet nápady
2. Ti, kteří vám pomohou analyzovat myšlenky a vybrali ty, které stojí za to sledovat

Mezi příklady, které budeme pokrývat, patří brainstorming, myšlenkové mapy, diagramy příčin a následků a afinitní diagramy. Možná už používáte verzi těchto technik. Na internetu najdete spoustu informací, které vám pomohou tyto techniky představit, ale zde je rychlý přehled.

Použijme příklad malého a středního podniku, který se snaží zvýšit příležitosti pro vytváření sítí.

4.3.1 Generování nápadů

Při použití nástrojů kreativity zaměřených na generování nápadů se pokuste vygenerovat co nejvíce nápadů během krátkého časového úseku, obvykle několik minut během hledání nápadů. Dobrým pravidlem zde není kritizovat ani posuzovat nové myšlenky, jakmile přijdou, protože to zamezí tomu, aby se vaši zaměstnanci plně zapojili. Chcete, aby nechali své mozky běžet, aby vytvořily co nejvíce možností; filtrování a slučování přijde později.

4.3.2 Brainstorming

Brainstorming je především o vytváření svobodného a otevřeného prostředí, které povzbuzuje každého k účasti. Členům týmu se umožní sdílet své znalosti a tvořivost beze strachu z negativních důsledků. Můžete brainstorming dělat ve skupině nebo sami. Obě varianty mají své výhody. Brainstorming sám může generovat spoustu nápadů, které vám nemusí být příjemné navrhnout ve skupině. Brainstorming ve skupině může těžit z kolektivní zkušenosti ve skupině. Ne každý se cítí pohodlně mluvit ve skupině, a tak byste měli řídit nápady podle preferencí vás a vašich zaměstnanců.

Co dělá?

Brainstorming povzbuzuje lidi, aby přišli s myšlenkami a nápady, které se zpočátku mohou zdát trochu šílené. Některé z těchto myšlenek lze zpracovat při vývoji originálních, kreativních řešení problému, zatímco jiné mohou generovat ještě více nápadů. To pomáhá přimět lidi, aby se otevřeli tím, že se vyhnou obvyklým způsobům myšlení.

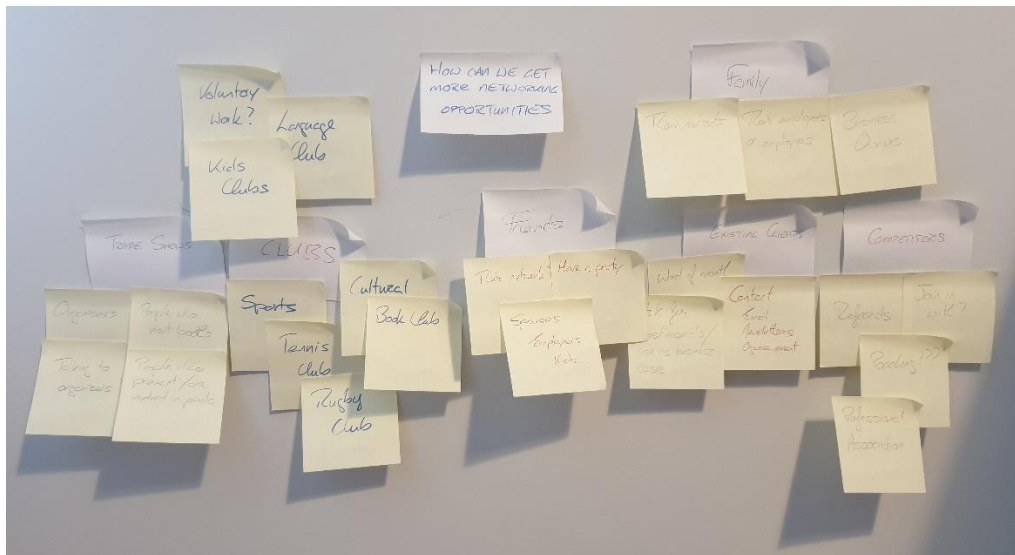
Nikdy nekritizujte nápad vytvořený při brainstormingu.

Snažte se otevřít možnosti a rozebrat nesprávné předpoklady ohledně limitů problému. Posuzování a analýza v této fázi zakrývá generování nápadů a omezuje kreativitu.

Jak se dělá?

1. Připravte skupinu - prostředí, zdroje, občerstvení, různorodá skupina účastníků
2. Představte problém a řekněte všem, že vy všichni máte vytvořit nápady

3. Proved'te konverzace a povzbuzujte všechny k účasti
4. Zachy'te myšlenky
5. Řad'te nápady a identifikujte témata
6. Na konci sezení zhodno'te nápady - je čas prozkoumat řešení dále pomocí konvenčních přístupů.



Obrázek 11_příklad výstupu z brainstormingu

Zvažte, zda by relace neměla být podporována externím odborníkem, který může přispět novými nápady nebo způsoby myšlení nebo příklady od jiných společností.



Zpětná vazba od zákazníků

Shromažďujte informace ze zpětné vazby od zákazníků, pozitivní i negativní. Můžete se dozvědět více ze stížností než pochval. Pokud používáte jakýkoli systém hodnocení spokojenosti zákazníků, shromažďujte všechna data, která se vztahují k nižším skóre.



SCAMPER

Použijte SCAMPER jako nástroj k nalezení způsobů, jak vylepšit stávající produkt nebo přijít s nápady na nový. Je založeno na myšlence, že všechno nové je úpravou něčeho jiného.

Co to dělá?

Využívá řadu cílených otázek, které vám pomohou přijít s novými nápady. Funguje to tak, že vás nutí položit si řadu otázek, na které byste normálně nemysleli.

Jak se dělá?

Chcete-li použít techniku SCAMPER, nejprve uveďte problém, který chcete vyřešit, nebo nápad, který chcete rozvíjet. Může to být cokoli: výzva ve vaší firmě; nebo možná produkt, službu nebo proces, který chcete vylepšit. Po určení výzvy je pak otázkou položit si otázky pomocí kontrolního seznamu SCAMPER, který vás provede.

Zvažte například problém „vyřešený příklad bude určen“

S = Náhrada, tj. Výměnné komponenty, materiály nebo lidé

C = Kombinovat, tj. Kombinovat, kombinovat s jinými sestavami nebo službami, integrovat

A = Přizpůsobit, tj. Změnit, změnit funkci, použít část jiného prvku

M = Modifikovat, tj. Zvětšit nebo zmenšit měřítko, změnit tvar, upravit atributy

P = Jiné použití

E = Eliminovat, tj. Odstranit prvky, zjednodušit, omezit na základní funkce

R = Zpětný chod, tj. Otočit dovnitř nebo vzhůru nohama.

4.3.3 Výběr nápadů

Následující nástroje vám pomohou uspořádat, filtrovat a vybrat všechny nápady vytvořené během předchozího procesu myšlení, abyste se mohli zaměřit na ty nejlepší. „Nejlepšími“ máme na mysli ty, které vyberete pro budoucí vývoj. Ostatní mohou být kategorizovány jako slibné, ale vyžadující další koncepční myšlení nebo zajímavé, ale v tomto okamžiku se nepovažují za ty, které by se měly dále rozvíjet. Je důležité, abyste nevyhazovali žádné nápady, které by tímto procesem neprošly, protože časem mohou nastat změny, které je činí proveditelnějšími díky nové technologii nebo změně firemní strategie, dostupnosti financování atd... za správu nápadů.

Tento krok vyžaduje velmi odlišné myšlení, takže si mnoho lidí může myslet, že taková práce není kreativní, ale ve skutečnosti je. Pokud chceme úspěšně dokončit jakýkoli inovační proces, je pouze zbytečný krok s myšlenkou. Ve skutečnosti by asi třetina času měla být věnována myšlenkám a dvě třetiny výběru a rozvoji.



Myšlenkové mapy

Co to dělá?

Myšlenková mapa je schéma, které nakreslíte, abyste uspořádali informace vizuálním způsobem a ukázali vztahy mezi nápady.

Jak to mohu použít?

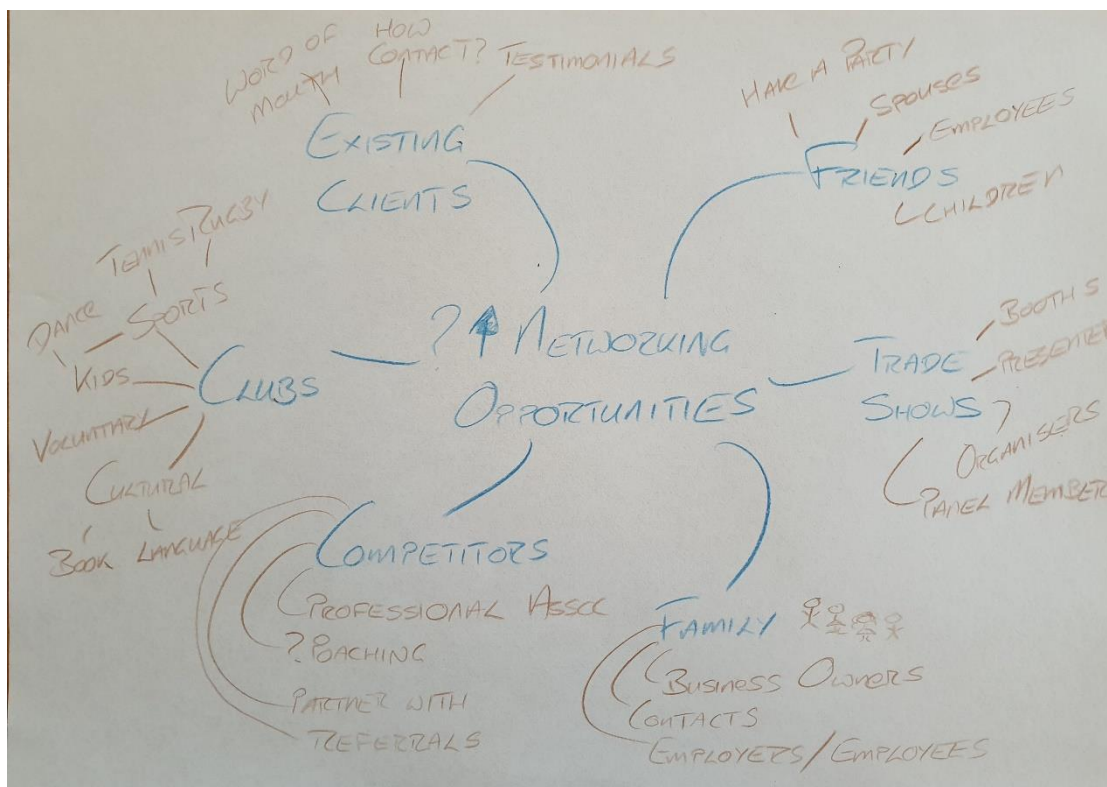
Jeden můžete vytvořit takto:

1. Přemýšlejte o nápadu nebo konceptu
2. Napište nebo nakreslete myšlenku obrázkem uprostřed prázdné stránky

3. Přidejte k ústřední myšlence další slova, obrázky nebo jakékoli vizuální klíče
4. Zajistěte, aby vaše větve byly zakřivené nebo rovné.... Cokoli vás osloví
5. Použijte jedno klíčové slovo na řádek.
6. Používejte obrázky v celém textu.

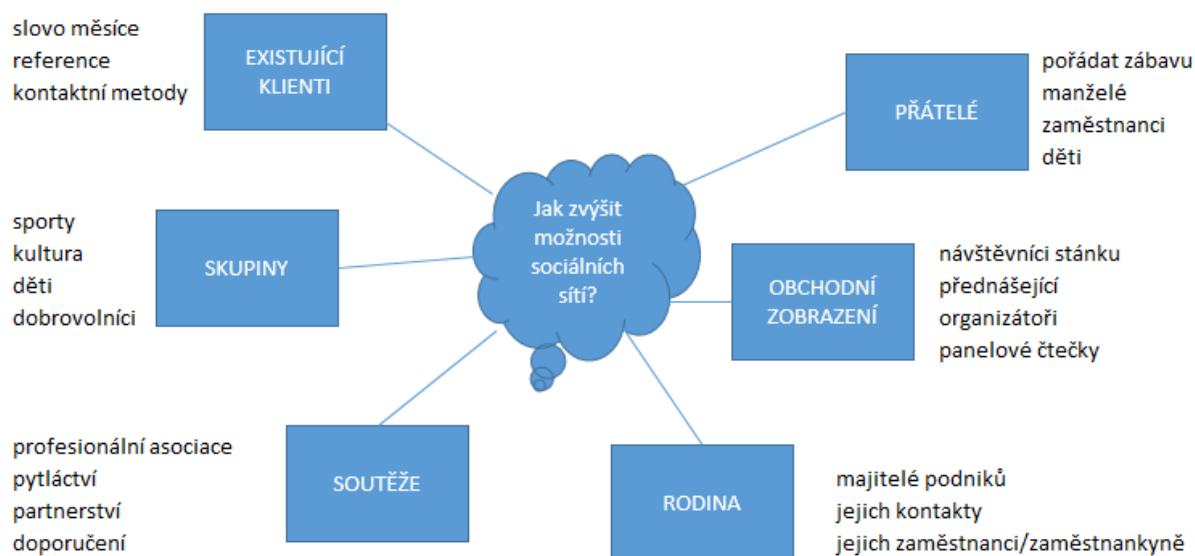
Spojte své hlavní myšlenky přímo s ústředním konceptem a další myšlenky se od nich odvíjejí.

Mapy mysli můžete kreslit ručně, jako hrubé poznámky během schůzky nebo rozhovoru, na zadní stranu obálky ... nemusí být fantazie!



Obrázek 12 _ ukázka ručně kreslené myšlenkové mapy

Pokud potřebujete, můžete vytvářet obrázky ve vyšší kvalitě, když je k dispozici více času pomocí softwaru nebo ručně.



Obrázek 13_ Příklad myšlenkové mapy vytvořené na počítači



Analýza příčin a následků

Také se nazývá diagram Fishbone nebo Ishikawa, je to jako kombinace Brainstormingu a Mind Map.

Co to dělá?

Můžete jej použít k nalezení skutečné příčiny problému, který se chystáte vyřešit. To znamená, že budete mít mnohem lepší šanci vyřešit celý problém, nejen část.

Jak to udělám?

Jeden můžete vytvořit takto:

1. Identifikujte problém.
2. Vypracujte hlavní zúčastněné faktory.
3. Identifikujte možné příčiny.
4. Analyzujte svůj diagram.

Schéma rybí kosti je dobrá technika, která se používá, když se snažíte vyřešit obzvláště komplikovaný problém.

Tento je o něco složitější než ostatní, proto jsme zahrnuli delší příklad takto:

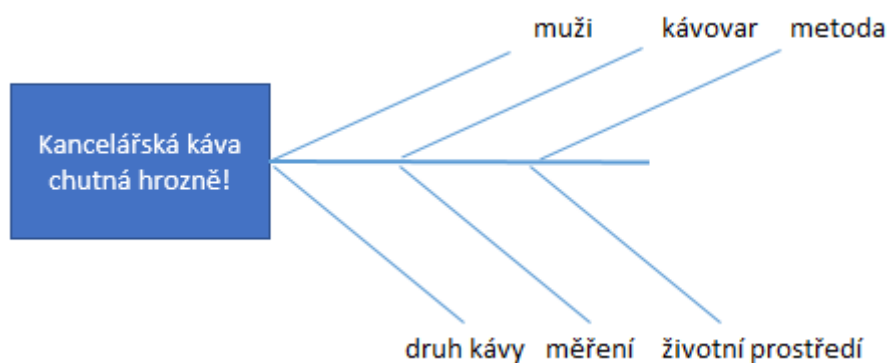
Napište přesný problém, kterému čelíte, včetně toho, kdo je zapojen, co je problémem a kdy a kde se vyskytuje.

Problém: Kancelářská káva je hrozná! Po celou dobu.



Obrázek 13_ Analýza příčin a následků krok 1

Identifikujte, co může být součástí problému, např. systémy, zařízení, materiály, lidé atd.



Obrázek 14_ Analýza příčin a následků krok 2

U všeho, co jste zvažovali v kroku 2, brainstorming možné příčiny problému.

Uveďte tyto možné příčiny jako kratší čáry, které vycházejí z „kostí“ diagramu. Pokud je příčina velká nebo složitá, může být nejlepší rozdělit ji na dílčí příčiny. Zobrazit tyto jako řádky přicházející z každé příčiny.



Obrázek 14_ Analýza příčin a následků krok 3

V této fázi byste měli mít diagram ukazující všechny možné příčiny problému, na který si vzpomenete.

V závislosti na složitosti a významu problému můžete nyní prozkoumat nejpravděpodobnější příčiny o něco více. To může zahrnovat provádění průzkumů atd. Budou navrženy tak, aby otestovaly, která z těchto možných příčin přispívá k problému.



Afinitní Diagram

Co to dělá?

Je to opravdu užitečné pro organizování informací do společných témat a objevování vztahů mezi nimi. Může vám pomoci, když budete mít spoustu informací ke zpracování. Účelem afinitního diagramu je především stimulovat diskusi o problému nebo problému, otevírat možnosti pro zlepšení nebo řešení.

Jak to udělám?

Chcete-li vytvořit afinitní diagram, proveďte následující kroky:

1. Zaznamenejte každý nápad na karty nebo poznámky.
2. Hledejte nápady, které se zdají být související.
3. Rozdělte karty do skupin, dokud nebudou použity všechny karty.

Zde jsme vytvořili jeden pomocí výstupu z příkladu Brainstormingu v předchozí sekci.

Jak zvýšit příležitosti k vytváření sítí?	
Přátelé	Obchodní zobrazení
Pořádat zábavu	Návštěvníci stánku
Manželé	Přednášející
Zaměstnanci	Organizátoři
Děti	Panelové čtečky

Soutěže	Rodina
Profesionální asociace	Majitelé podniků
Pytláctví	Jejich kontakty
Partnerství	Jejich zaměstnanci
Doporučení	Jejich zaměstnankyně

Existující klienti	Skupiny / kluby

Slovo měsíce	Sporty
Reference	Děti
Kontaktní metody	Kultura
	Dobrovolníci



Nové otázky k hodnocení produktu

Co to dělá?

Pomůže vám určit, zda se vyplatí s touto myšlenkou pohnout.

Jak to mohu použít?

Položte si následující otázky:

- Je to relevantní?
- Je to praktické?
- Zlepší to výrobu nebo kvalitu?
- Pomůže to efektivnější využití pracovní síly?
- Zlepší to fungování, údržbu nebo stavební procesy?
- Je pokročilejší než stávající nástroje nebo stroje?
- Je to bezpečnější?
- Pomůže to vyhnout se zbytečné práci?
- Sníží to náklady?
- Zlepší to stávající metody?
- Zlepší to pracovní podmínky?

Po přemýšlení o nápadu tímto způsobem budete mít jasnější nápad, pokud stojí za to ho sledovat. Můžete to udělat jednotlivě nebo jako skupina.



NAF – Otázky k vyhodnocení nápadu

NAF spočívá v pokusu a pochopení pravděpodobnosti, že jedna osoba, která má odpovědnost za realizaci nápadu, nakonec přijme opatření. Není to vědecký, ale spíše vnitřní pocit, který je v kontextu kreativity důležitý.

Co je to?

Jedná se o jednoduchý způsob hodnocení / vyhodnocení počátečních nápadů po brainstormingu a možných řešeních problému poté, co byly prozkoumány a vyvinuty. Hodnocení NAF se používá se skupinou, když je dosaženo toho, co se zdá být uspokojivým řešením, lze je použít k rychlé identifikaci názorů různých účastníků na konkrétní výsledek.

Jak to udělám?

1. Vytvořte skupinu
2. Udělejte skóre z 10 pro každou ze tří položek, Nová, Odvolání, Proveditelnost.
3. Označte jej na stupnici 1-10

Novost - vám, ne nutně zbytku světa.

Odvolání - co říká vaše střevo? Pokud jej na odvolání nedosáhnete vysokého skóre, nelíbí se vám tento nápad!

Proveditelnost - jak praktické je to udělat?

Pokud je to 80%, znamená to, že zatímco myšlenka není dokonalá, můžete vidět, jak to udělat, a problémy, zbývajících 20% se týká provádění (zapojení dalších, dohoda, financování, čas atd.)



Analogické metoda (case-based odůvodnění)

Co je to?

Tato metoda je založena na analogickém uvažování, kde pomocí znalostí o předchozích zkušenostech najdete řešení tohoto problému.

Jak to udělám?

1. Připomeňme si případy podobné současnému problému a jak byly vyřešeny.
2. Znovu nasad'te proces na aktuální problém tím, že jej přizpůsobíte aktuální situaci.
3. Upravte proces tak, aby odpovídal potřebám současného problému.
4. Uložte nové řešení pro budoucí použití v případě, že se objeví podobný problém.



Existující dotazy na hodnocení produktu

Co je to?

Sada otázek, které si položíte sami o svých stávajících produktech, abyste zjistili, zda je můžete změnit inovativním způsobem.

Jak to udělám?

1. Zeptejte se sami sebe na následující skupiny otázek týkajících se vašeho produktu.
2. Vytvořte seznam se všemi nápady, na které musíte myslet

3. Proritizejte ji pomocí technik konvenčního mapování

Otázky

Co mohu nahradit, abych to vylepšil?

Co když za to vyměním a uvidím, co se stane?

Jak mohu nahradit místo, čas, materiály nebo lidi?

Jaké materiály, funkce, procesy, lidé, produkty nebo komponenty mohu kombinovat?

Kde mohu budovat synergii?

Kterou část produktu bych mohl změnit?

Výměnou za co?

Mohu změnit vlastnosti součásti?

Co se stane, když deformuji nebo zveličím prvek nebo komponentu?

Co se stane, když proces nějakým způsobem upravím?

Co by se stalo, kdybych odstranil komponentu nebo její část?

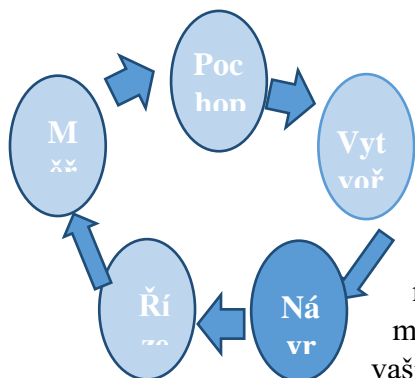
Jak jinak bych toho řešení dosáhl, aniž bych to udělal obvyklým způsobem?

Co by se stalo, kdybych to udělal opačně?

Co když převrátím pořadí, ve kterém se provádí, nebo způsob, jakým se používá?

Jak bych získal opačný efekt?

5 Jak řídím proces kreativity?



Po vývoji a implementaci procesu musíte tento proces spravovat.

Celý tento proces můžete spravovat sami nebo jmenovat zaměstnance, ale bez majitele nebude proces probíhat hladce.

Stejně jako u jakékoli změny bude pravděpodobně trvat nějakou dobu, než bude zavedena jako běžná činnost, takže můžete zvážit implementaci plánu řízení změn, který pomůže vašim zaměstnancům přizpůsobit se. Je velmi důležité, abyste

tomuto procesu neustále podporovali.

Mnoho následujících rad se týká vás a vašich zaměstnanců, ale samozřejmě je to důležité, i pokud jste živnostník bez zaměstnanců.

5.1 Kritické faktory úspěchu

Při řízení kreativity je potřeba zvážit následujících 5 faktorů úspěchu:

Vedení lidí

Kultura

Komunikace

Struktur

Motivac

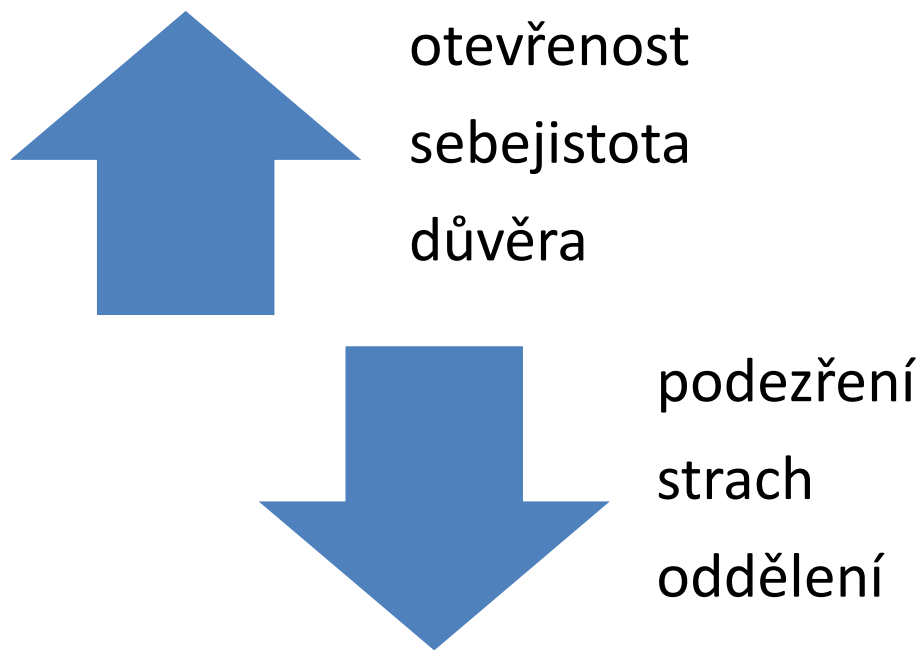
5.1.1 Vedení lidí

Efektivní vedení lidí je důležité pro úspěšné vytváření nápadů a kreativitu. Vůdci mohou ovlivnit skupinu, aby dosáhli svých cílů:

1. stanovení a komunikace cílů
2. budování důvěry a inspirující týmová práce
3. definování jasného účelu a strategického záměru.

5.1.2 Kultura

Společnosti, které vytvářejí kulturu a klima pro vytváření, přenos a využívání znalostí, fungují lépe. Kultura je sbírka základních hodnot a systémů víry, které dávají organizacím smysl a je vytvořena z široké škály vnitřních a vnějších vlivů, z nichž některé je obtížné zvládnout. Kultura vaší organizace může buď pomoci, nebo bránit tvůrčím postupům.



Obrázek 16_Factory, které podporují a odrazují kreativitu v organizacích

Otevřená kultura je spojena se sdílením znalostí. Společnosti, které zaměstnancům poskytnou znalosti, s větší pravděpodobností přijdou s novými produkty, než ty, které tak neučiní.

Můžeš:

1. rozvíjet viditelné propojení mezi **sdílením znalostí** a praktickými obchodními cíli
2. integrovat vytváření a **přenos znalostí** do stávající klíčové obchodní iniciativy
3. sladit struktury **odměňování a uznávání** za účelem podpory přenosu a opětovného použití znalostí (jak bylo uvedeno výše)
4. pokuste se vytvořit **otevřené fyzické prostředí** s oblastmi, kde lidé mohou konverzovat, aniž by rušili ostatní.

5.1.3 Struktura

Struktura vaší organizace je rozhodujícím faktorem úspěchu práce založené na znalostech. Dříve měly společnosti funkčně orientované struktury, které byly efektivní a pomohly vedení mít kontrolu. Ty už dnes nefungují, když se věci mění tak rychle. K vytvoření a přenosu znalostí je třeba, aby různé části podniku nebo zaměstnanci s různými rolami a sadami dovedností komunikovali. Výzkum také ukazuje, že když zaměstnanci spolupracují, jejich individuální nadání přispívá k kolektivním úspěchům. Pracovní týmy se objevují jako dominantní organizační složka nové ekonomiky. Jsou v souladu s ploššími, pružnějšími a

pohotovějšími organizacemi. Cross funkční týmy a společenství praktik jsou ideálním mechanismem pro vydělávání z různých perspektiv. Vytvářejí hodnotu pro své jednotlivé členy i pro organizaci.

I když nepracují na tom samém, vaši zaměstnanci se mohou poučit ze zkušeností ostatních a aplikovat tyto nově nalezené znalosti na svou práci. Zamíchání zaměstnanců umožňuje zaměstnancům ze všech různých sociálních a pracovních prostředí, aby se poučili ze zkušeností svých kolegů z jiné perspektivy. Mohou tak do projektu přinést nové nápady vymyšlením ze své zóny pohodlí.

Výzkum ukazuje, že když zaměstnanci spolupracují, jejich individuální nadání přispívá ke kolektivním úspěchům.

5.1.4 Motivace

Jak jsme již hovořili v předchozí sekci, vaši zaměstnanci odvedou mnohem lepší práci, pokud jsou inspirováni zájmem, potěšením, uspokojením a výzvou samotné práce, než proto, že jsou součástí jejich práce. Pokud tedy chcete podporovat kreativní činnosti, jako je sdílení znalostí a opakované použití, musíte navrhnout systémy motivace a měření, které tyto činnosti začleňují.

5.1.5 Komunikace

Tvůrčí proces je proces transformace informací, kde jsou informace shromažďovány, zpracovávány a přenášeny. Správné informace musí být zpřístupněny na správném místě, ve správný čas a ve správném formátu. Proto je komunikace nezbytná. Častá komunikace zvyšuje množství informací přímo v tom, že více komunikace obvykle přináší více informací. Spolupráce usnadňuje křížové oplodnění nápadů. Komunikace mezi zaměstnanci a s cizími lidmi stimuluje jejich výkon. Čím lépe tedy budou mít členové vzájemný vztah a s klíčovými outsidersy, tím lepší bude jejich výkon.

Zpřístupněte správné informace na správném místě, ve správný čas a ve správném formátu.

5.2 Jak se to dělá?

Pokud jste provedli sebehodnocení a sebereflexe, abyste rozšířili své porozumění, pochopíte, že vaše role vůdce je klíčová při vytváření podmínek pro kreativitu a inovaci na pracovišti a že byste měli

- Začněte sami
- Zahrnout všechny
- Podporovat nepřetržité učení

- Mít otevřený přístup k riskování a omylům
- Používat a sdílet znalosti a informace
- Provádět spravedlivé a informativní hodnocení
- Odměňte kreativní výkon
- Nabídněte svým zaměstnancům podporu při řízení
- Nedělejte si starosti s implementací
- Vytvořit kulturu, která povzbuzuje zaměstnance ke sdílení informací mezi sebou

5.2.1 Začněte se sebou

Pomyslete na to, kdy jste se naposledy pokusili skutečně změnit své chování nebo své podnikání. Přemýšlejte o investicích a úsilí, které se týkalo identifikace první vlny vylepšení a změny způsobu, jakým vy a vaši lidé každý den pracujete a vedení. Stalo se to? Staly se změny součástí vašeho každodenního chování nebo nové kultury v práci? Pokud ne, může to být proto, že jste zásadně nezměnili způsob, jakým vedete a spravujete. S každou změnou musíte nejprve zvážit své vlastní postoje a chování a ujistit se, že si dáváte příležitost, aby se nové chování stalo součástí vaší rutiny.

5.2.2 Zahrňte všechny

Všichni vaši zaměstnanci mají schopnost být kreativní a najímání široké škály zaměstnanců zvýší rozmanitost nápadů a řešení, které máte k dispozici. Pokud potřebují pomoc, povzbuzujte je a uče je být kreativní.

5.2.3 Podporovat nepřetržité učení

Kulturu můžete změnit pomocí formálních a neformálních přístupů a nástrojů, jako je školení a vzdělávání. Dobrým místem pro začátek je úvodní školení pro všechny vaše zaměstnance, které jim pomůže pochopit, co je kreativita a že se vaše společnost od nynějška bude snažit ji podpořit. Můžete také naučit své zaměstnance technikám a nástrojům pro identifikaci problémů a kreativní myšlení. Výzkum a znalosti jsou také klíčovými faktory.

5.2.4 Mít otevřený přístup k riskování a omylům

Musíte si vytvořit kulturu, ve které se vaši zaměstnanci budou cítit bezpečně, aby se pokusili být kreativní a inovativní a věděli, že nebudou mít negativní důsledky, pokud riskují a prozkoumají nápady. Můžete zvážit vytvoření hravého kancelářského prostředí, nainstalovat odpočinkový prostor pro usnadnění náhodných rozhovorů, diskutovat o dobrých i „méně dobrých“ nápadech na schůzkách zaměstnanců se stejnou pozitivitou vůči oběma.

5.2.5 Využívat a sdílet znalosti a informace

Nechcete, aby vaši zaměstnanci měli jen nápady, ale také je sdíleli s vámi a ostatními. Ujistěte se, že vaši zaměstnanci vědí, že povzbuzujete kreativní myšlení a přijímáte návrhy na zlepšení nebo změnu způsobu, jakým se věci dělají. Pokud si myslíte, že budete potřebovat další pomoc při změně vlastního způsobu myšlení, můžete zvážit zadání úkolu zaměstnanci nebo pomoc externího konzultanta. Můžete také svým zaměstnancům pomoci při rozhodování o tom, jaké

znalosti vaše společnost v budoucnu potřebuje, tj. Co je strategicky důležité a má vysokou přidanou hodnotu.

Čtvrtá kapitola standardu Innovation Management v oblasti správy duševního vlastnictví poskytuje podporu pro správu znalostí.

5.2.6 Provádět spravedlivé a informativní hodnocení

Nenechte trestat chyby, ale pokuste se z nich poučit. V opačném případě se váš personál bude držet osvědčených způsobů práce.

5.2.7 Odměňte kreativní výkon

Zvažte zavedení drop-boxu pro nápady a oslavu nebo odměnu za jakékoli nápady, které vedou k inovacím. Dejte svým zaměstnancům odpovědnost za vlastní práci a pokud je to možné, nechte je na co se zaměřit, protože to zvýší motivaci.

5.2.8 Nabídněte svým zaměstnancům podporu při řízení

Dejte jim vědět, že podporujete tento nový směr a jsou tu, aby vám pomohli. Nejdůležitější klíče k úspěchu jsou lidské faktory: inovativní myšlení a charismatičtí vůdci, kteří tuto práci podporují. Kultura podporující inovace může být podporována vrcholovým managementem prostřednictvím podpory myšlenek, komunikace, otevřenosti, vědomí konfliktů a tolerování selhání.

5.2.9 Nedělejte si starosti s implementací

Vůdci nevědomky oslabují kreativitu svého týmu tím, že se příliš brzy zaměřují na implementaci. Nejrychlejší způsob, jak zabít tvůrčí proces, je vyžadovat, aby váš tým vytvořil taktická řešení současně s kreativními nápady.

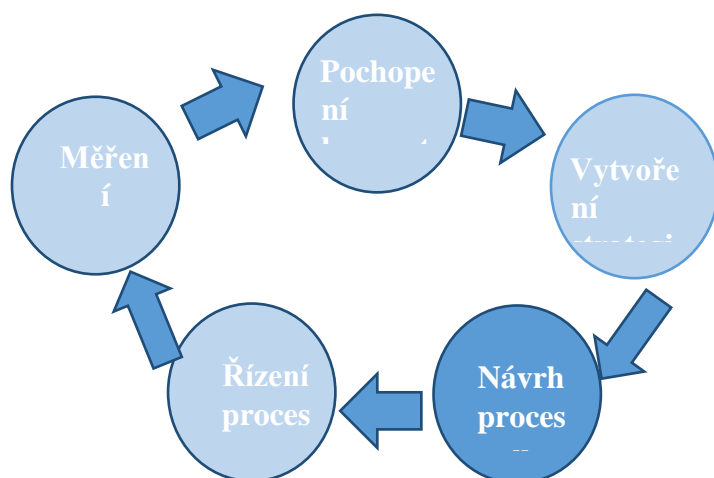
5.2.10 Vytvořit kulturu, která povzbuzuje zaměstnance ke sdílení informací

Pokud je to možné, věnujte svým zaměstnancům trochu více času na dokončení jejich úkolů, aby měli více času na přemýšlení o procesu nebo na konverzaci s ostatními, což by mohlo přinést nějaké informace nebo podnítit některé nápady. Zpřístupněte správné informace na správném místě, ve správný čas a ve správném formátu

Existuje spousta nápadů, jak zvýšit vaše pracovní prostředí pro lepší kreativitu na webu. Některé si můžete přečíst na: https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr_b_7615498.html a <https://www.inc.com/quora/how-to-build-a-work-culture-that-povzbudí-creativity.html>

Nic nezabíjí kreativitu jako vůdce s averzí k riziku a hratelnosti. Chcete-li vyvolat kreativitu, buďte zvědaví a přineste problémům začátečník. Nasměrujte svého vnitřního celoživotního žáka a zeptejte se hodnotných otázek, například: „Co bychom udělali, kdybychom věděli, že nedokážeme selhat?“ "Jaké jsou možnosti, pokud se podíváme jinam?" A pak poslouchejte!

6 Měření dopadu



Posledním krokem procesu je změření dopadu, který má vaše strategie kreativního řízení. Tento krok byste měli zvážit, když píšete svou strategii, a určit některá opatření, která použijete k určení úspěchu nebo jinak vašich iniciativ, a to s ohledem na to, že mohou nějakou dobu trvat, než se zobrazí výsledky. Můžete zkontrolovat svůj pokrok podle vašich opatření a ujistit se, že vaše cíle postupují. Ujistěte se, že vaše opatření splňují následující kritéria. Zeptejte se sami sebe, jsou:

Kvantifikovatelný: Ujistěte se, že jsou vaše opatření objektivní (na základě statistické skutečnosti) a nikoli subjektivní (na základě instinktu nebo „pocitů střev“).

Pochopitelné: Vaše opatření by měla být snadno pochopitelná pro všechny v podniku. Zvažte použití snadno čitelných tabulek a grafů, které lze rychle uuderstood.

Akční: Nechcete si vybrat opatření, na která nemůžete mít vliv. Je důležité, aby vaši zaměstnanci měli pocit, že mohou toto opatření ovlivnit běžnou prací nebo konkrétními projekty, které zavedete.

Opakovatelné: Potřebné opatření musí být užitečné více než jednou. Měli byste být schopni sledovat pokrok v měření v čase, abyste mohli analyzovat kritické trendy.

Včasně: Strategická opatření by měla být posuzována přinejmenším jednou ročně, nanejvýš jednou měsíčně. V jakémkoli delším časovém rámci je obtížné spojit opatření s vaším strategickým plánem.

Dalším způsobem, jak měřit dopad vaší snahy, je znovu použít kartu Creativity Scorecard, kterou jsme doporučili, abychom posoudili vaši počáteční pozici a zjistili, jaké změny nastaly. Pomůže vám určit mezery mezi vaším současným a požadovaným výkonem a umožní vám určit, kde lze úspěšné strategie dále využít, a určit, kde leží problémy nebo potenciální problémy. Kromě toho poskytne nezbytné informace, které lze použít k vypracování akčních plánů ke zlepšení výkonu při postupu vpřed s vaší kreativní organizací.

Při stanovování cílů měření se můžete ptát, zda kreativita vedla k některému z následujících:

- Zvýšení prodeje?
- Vylepšené operace?
- Zvýšení podílu na trhu?
- Zvýšení spokojenosti zákazníků?
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců?
- Jakýkoli jiný relevantní cíl.

6.1.1 Konec... nebo je to?

Nyní jste se naučili základní pojmy tvořivosti a inovací a zjistili jste, že vedení, kultura, komunikace, struktura a motivace výrazně ovlivňují kreativitu lidí. Také jste se dozvěděli, že vaši zaměstnanci jsou již kreativní, ale pravděpodobně potřebují vedení a povzbuzení k výkonu své tvořivosti a že když zaměstnanci zlepšují své tvůrčí schopnosti, zvyšuje to inovační výkon celé firmy.

Nyní máte také několik praktických strategií na podporu tvůrčího procesu vás a vašich zaměstnanců. To vám pomůže přijít s více příležitostmi inovovat a být komerčně úspěšný. Používání zavedených nástrojů a technik vám pomůže zlepšit přístup k řešení problémů, kterým váš tým a vaše organizace čelí. Budete úspěšnější při řešení problémů a díky tomu úspěšnější v tom, co děláte. Budete také úspěšnější při vytváření nápadů. Chcete-li tuto příležitost udržet a využít, musíte rozvinout proces řízení kreativity. Jinými slovy, musíte se zaměřit na procesy a systémy, které umožňují kreativitu a tím i inovaci. To je dobrá zpráva, protože proces je škálovatelný a opakovatelný. Mnohem účinnější než čekání na jiskru kreativního génia!