

Креативност: Какво трябва да знаят МСП?

**IN  
CRE  
MENTA**



Innovation and creativity mentality  
advancement in SMEs



**Erasmus+**

## Съдържание

1	Въведение .....	1
1.1	За наръчника .....	1
1.2	Какво представлява процеса на Управление на креативността? .....	2
2	Разбиране на концепцията, или какво е креативност? .....	4
2.1	Но аз не съм креативен! .....	5
2.1.1	Творчески загадки .....	5
2.1.2	Какво означава креативност за вас? .....	7
2.2	Е, всички сме креативни. Какво следва? .....	11
2.2.1	Видове и нива на иновации .....	12
3	Създаване на Стратегия, или как да управляваме креативността на работното място? .....	15
3.1	Как се прави? .....	16
3.1.1	Инструменти за анализ .....	16
3.1.2	Лидерство и политика .....	22
3.1.3	Документация и интелектуална собственост .....	22
3.2	Процес на индивидуална креативност .....	23
3.2.1	Какво представлява? .....	23
3.2.2	Как се прави? .....	24
3.3	Процес на организационна креативност .....	25
3.3.1	Какво представлява? .....	25
3.3.2	Как се прави? .....	26
3.4	Полезни инструменти за разработване на процеса .....	28
3.4.1	Генериране на идеи .....	28
3.4.2	Избор на идеи .....	31
3.5	Ключови фактори за успех .....	40
3.5.1	Лидерство .....	40
3.5.2	Култура .....	40
3.5.3	Структура .....	41
3.5.4	Мотивация .....	42
3.5.5	Комуникация .....	42
3.6	Как се прави? .....	43
3.6.1	Започнете със себе си .....	43

3.6.2	Включете всички .....	43
3.6.3	Насърчавайте непрекъснато обучение .....	43
3.6.4	Имайте отворена нагласа към поемането на рискове и правенето на грешки.....	43
3.6.5	Използвайте и споделяйте знания и информация .....	44
3.6.6	Провеждайте справедливи и информативни оценки .....	44
3.6.7	Насърчавайте креативното изпълнение.....	44
3.6.8	Предоставяйте управленска подкрепа на служителите си .....	44
3.6.9	Не се притеснявайте за реализацията .....	44
3.6.10	Създайте култура, която насърчава служителите да споделят информация.....	45
3.7	Краят.....ли е наистина? .....	46

#### Списък на фигурите

Фигура 1:	5-те етапа на управление на креативността .....	2
Фигура 2:	ДНК на иноваторите .....	5
Фигура 3:	Как мозъкът решава проблеми.....	9
Фигура 4:	Компоненти на креативността – умения за творческо мислене, експертни знания и мотивация .....	11
Фигура 5:	4-те вида иновация .....	13
Фигура 6:	Постепенна, радикална и разрушителна иновация.....	14
Фигура 7:	6-те фази на творческия процес на индивида .....	24
Фигура 8:	Процес на индивидуална креативност .....	25
Фигура 9:	Управление на организационната креативност.....	26
Фигура 10:	Инструменти в помощ на разработването на процеса.....	28
Фигура 11:	Пример за продукта от „мозъчна атака“ .....	30
Фигура 12:	Пример за крайна мисловна карта, начертана на ръка .....	32
Фигура 13:	Пример за мисловна карта, направена на компютър.....	33
Фигура 13:	Причинно-следствен анализ, стъпка 1 .....	34
Фигура 14:	Причинно-следствен анализ, стъпка 2 .....	34
Фигура 15:	Причинно-следствен анализ, стъпка 3 .....	35



Фигура 16: Фактори, които насърчават и обезсърчават креативността в  
организациите.....41

## 1 Въведение

Днес сигурно измервате успеха на организацията си чрез годишна печалба, ниво на продажбите и/или как се справяте в сравнение с вашите конкуренти. Вече знаете, че без завладяващ продукт или услуга, които да реализирате на пазара, организацията ви няма да стигне доникъде. Също така съзнавате, че на съвременния пазар, фокусът на фирмите се измества от видими активи (като оборудване или технологии) към невидимите активи (като креативност и капацитет). Собствениците на фирми като вашата съзнават, че идеите са най-ценната им стока, а служителите, които ги генерират, се търсят от всички. Вашето конкурентно предимство зависи от умението ви да помогнете на всички в бизнеса ви да бъдат креативни и да извлечете възможно най-много от вашите идеи и тези на служителите ви. Възможностите за креативност често увеличават удовлетворението на служителите и спомагат за увеличаването на социалната ви отговорност (например, въвеждането на екосъобразни продукти/процеси), както и да осигурите по-голяма социална отчетност.

---

*Креативността и иновациите могат да ви помогнат да разработите по-успешни продукти и услуги, намалите отпадъците и разходите, съкратите времетраенето на цикъла, разработите нови процеси или усъвършенствате съществуващи такива.*

---

### 1.1 За наръчника

Целта на този наръчник е да ви помогне да разберете творческия процес и връзката му с вас и вашия бизнес, и да предостави практически стратегии за подкрепа на вашата (и на вашите служители, ако имате такива) креативност. Това ще ви помогне да създадете повече възможности за иновации и търговски успех. То се основава на Европейски стандарт за управление на иновациите – Част 6: Управление на творчески процес (CEN/TS 16555-6 Стандарт).

Наръчникът ще ви помогне да генерирате нови идеи и да ги анализирате по структуриран начин, така че да разберете кои от тях ще доведат до успешни иновации във вашата организация.

За целта ще бъдат разгледани следните теми:

- Връзките между креативност и иновациите
- Как може да създадете план за увеличаване на организационната креативност и измерване на неговия успех
- Как самоанализа на нагласата ви към креативността и как я прилагате на работното място може да ви помогне да насърчавате нейната проява в другите
- Съвети как да изберете правилния проблем за решаване
- Техники и инструменти, които да използвате, за да извлечете творческото в себе си и вашите служители
- Как фактори като мотивация, опит и организационна култура могат да въздействат на креативността.

Наръчникът е организиран в 5 части, следвайки процеса на управление на креативността (както е описано по-долу). Може да прочетете цялата книга или да си подбирате информацията, която ще ви е от най-голяма полза.



От време на време ще виждате този символ. Отделете малко време, за да направите упражненията, тъй като това ще ви помогне да приложите съвета.



Наръчникът включва инструменти, указани чрез този символ. Много от тях не са специфични само за управлението на креативността и може вече да са ви познати.

След като вече се запознахте със структурата на наръчника, може да започнем, като разгледаме 5-те етапа на управление на креативността и направим общ преглед какво означават те.

## 1.2 Какво представлява процеса на Управление на креативността?

Може да разглеждате управлението на креативността като състоящо се грубо от 5 стъпки, макар че има известно припокриване и някои стъпки не е нужно да бъдат повтаряни.



Фигура 1: 5-те етапа на управление на креативността

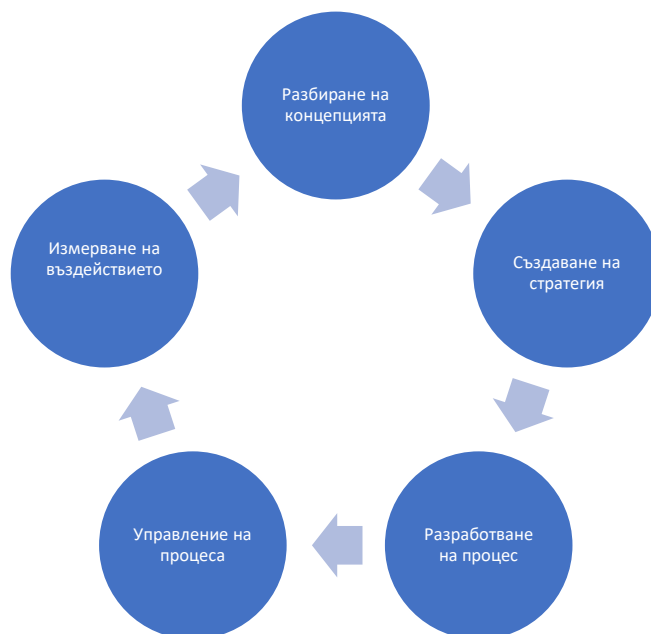


---

*Всеки етап отговаря на раздел от ръководството. Готови ли сте да научите още? Продължавайте да четете!*

---

## 2 Разбиране на концепцията, или какво е креативност?



Креативността е процесът на генериране на нови идеи чрез оригинално мислене. Тези идеи са вдъхновението, което, с известно усилие, може да доведе до иновации.

---

*Креативността е процесът на генериране на нови идеи чрез оригинално мислене*

---

Двете понятия са различни, но свързани. Може да разглеждате креативността като първата стъпка, през която се идентифицират проблеми и генерират идеи за тяхното решаване, докато иновацията е втората стъпка.

Иновацията е реализация на нов или значително усъвършенстван продукт, услуга, процес или работна практика. Тя включва подбирането, разработването и успешното изпълнение на креативни идеи. С други думи, тя е практическото приложение на креативна идея.

---

*Иновацията е практическото приложение на креативна идея*

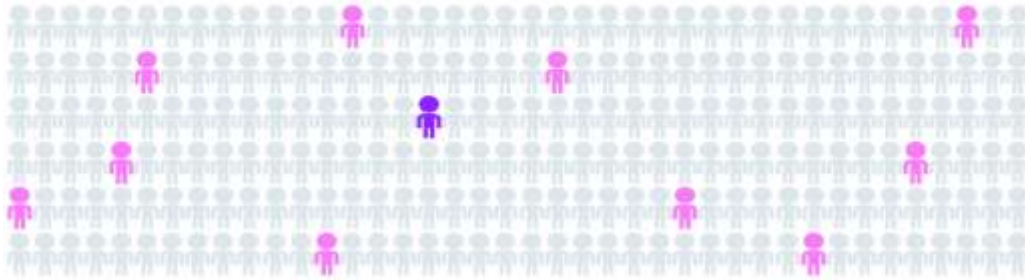
---

Креативността и иновацията се отнасят до това, как да вършим нещата по по-добър и различен начин. Съществуват различни теории относно креативността. Разбирането на тези теории ще ви помогне да решите как може да я използвате



във вашия бизнес. Ще ви помогне и да разберете, че може да създадете условия във вашия бизнес, които ще помогнат на вас (и вашите служители, ако имате такива) да бъдете по-креативни и да приложите политики, чрез които да уловите и развиете креативни идеи.

- In 200 employees, there are 10 natural innovators and 1 **really great** innovator. 55% can learn to be better innovators.



Фигура 2: ДНК на иноваторите

На 200 служители, се падат по 10 природни иноватори и 1 **наистина велик иноватор**. 55% могат да се научат да бъдат по-добри иноватори.

---

*Може да управлявате поддържащия процес и механизмите около креативността, но не и самия творчески процес.*

---

## 2.1 Но аз не съм креативен!

Много хора смятат, че креативността е някакъв мистериозен и мощен процес, който принадлежи на малцина избрани късметлии. Мислят, че или го имаш или не. В много части от света, креативността все още се свързва с божествено вдъхновение. Други мислят, че креативността се дължи на късмет – да бъдеш на точното място по точното време. Какво мислите вие за креативността? Креативни ли сте? Защо не пробвате някои от тези загадки, за да събудите креативното в себе си и да се тествате!

### 2.1.1 Творчески загадки

*Какъв цвят са шапките?*



Зъл магьосник не харесва хората, затова избира четирима и ги заравя в земята, така че само главите им са над повърхността. Хората не могат да помръднат и могат да гледат само напред.

Те са заровени в редица и един от тях е отделен със стена. Всички гледат в една посока – първият вижда две глави и стена. Вторият вижда само една глава и стена. Третият вижда само стената, а последният гледа в далечината, където няма нищо интересно за виждане.

Магьосникът обяснява ситуацията и казва, че е сложил шапки на главите им – две зелени и две червени. Предполага се един човек да каже каква шапка има на главата си. Ако познае цвета, магьосникът ще ги изрови веднага. Ако сбърка, всички ще останат в земята докрая...



**Как ще решат този проблем?** Помислете за една минута.

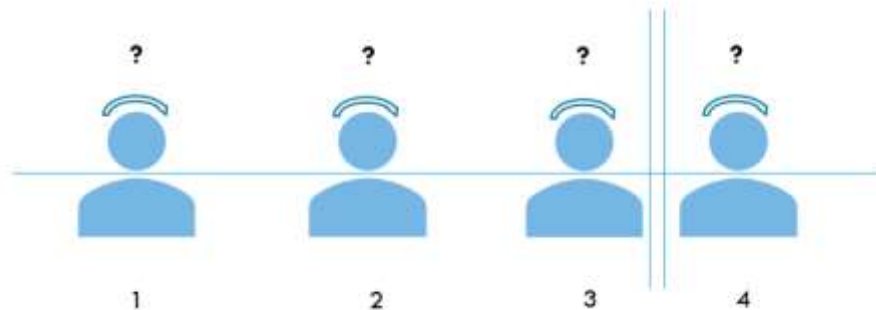
Ако нищо не ви хрумва, ето една подсказка. Сигурно сте се сетили, че ако двамата човека в средата носят еднакви шапки, последният ще знае отговора.

Ако не е така, друг от хората трябва да намери решението. Ако мислите, че никой от останалите не може да намери правилният отговор, опитайте се да мислите креативно и си представете какво преживява всеки от хората.

Например, ситуацията може да изглежда така:

2 Green

2 Red



Ако човек №1 не намери отговорът бързо, значи, че човек №2 и човек №3 са с различни шапки. Човек №2 просто ще каже различният цвят на шапката пред него. Разбира се, той/тя трябва да даде на първият човек достатъчно време да говори.

*Кой ключ е за коя крушка?*



Седите до три ключа за лампа. Знаете, че те са за три крушки в стая зад затворена врата – вратата е плътно затворена и тежка, т.е. невъзможно е да се види дали някоя крушка свети или не. И трите ключа са в изключено положение.

Може да правите каквото искате с ключовете и, когато приключите, влизате в стаята. Докато сте там, трябва да определите кой ключ е за коя крушка.

**Как ще направите това?**



Помислете за една минута. Ако не ви хрумва нищо, ето една подсказка. Крушката няма само две състояния – свети/ не свети..



Включете първия ключ и изчакайте малко. Изключете го и включете втория. Влезте в стаята. Една крушка свети, втората е гореща, а третата - нищо...

*Може ли да разделите торта на 8 парчета само с 3 разреза?*



Това е кратък въпрос. Може ли да разделите торта на 8 парчета само с 3 разреза?

#### **Как ще направите това?**



Помислете за една минута. Ако не ви хрумва нищо, ето една подсказка. Не се препоръчва ако ви чакат няколко нетърпеливи деца, които ви гледат в ръцете, тъй като парчетата може да не са еднакви ...



Първо разрежете тортата наполовина, след това на четвъртини. Това са четири парчета с два разреза. Сега просто разрежете тортата хоризонтално (разделяте долната и горната част). Готово!

### 2.1.2 Какво означава креативност за вас?



Ако сте се опитали да решите загадките (и дори сте измислили правилното решение на една-две от тях), сигурно сте разбрали, че отговорите са ясни, ако отворите съзнанието си и мислите нетрадиционно. Разполагате с цялата необходима информация, за да намерите решението на всяка от тях, но понякога свикваме да мислим за често срещани предмети по определен начин, така че трябва да поставим допусканията си под въпрос и да сипомним, че мозъците ни са изключително креативни! Отделете една минута да помислите как се чувствате докато правите упражненията и какви характеристики могат да ви помогнат да сте креативни.

**Отвореност към опита** | Наблюдателност | Различен поглед върху нещата | Любопитство и постоянство | Самостоятелност и автономност | Не се подлага на групови стандарти | Готовност за поемане на рискове | Способност за мислене извън кутията | Добър в намирането на проблеми, които си струва да бъдат решени | Гъвкавост и оригиналност | Не го е страх от провала | Не се установява на едно решение прекалено бързо (когато може да има други полезни начини за действие)

Макар често да говорим за креативни хора, не съществува стандартен начин за измерване кои идеи са креативни и кои хора са креативни. Повечето хора са добри в разработването на съществуващи идеи, но не толкова успешни в генерирането на нови и оригинални идеи. Има няколко предложения за начини, по които да разглеждаме креативността:

**P**ersonality (личност)  
Process (процес)  
Product (продукт)

Може да приемем креативността за личностна характеристика със скала от иноватори до адаптиращи . Иноватори са тези, които вършат нещата по-добре, а адаптиращите са тези, които мислят по различен начин. Тази разлика обаче се отнася до вида креативност, която човек има, и, в най-добрия случай, може да покаже само кои хора е най-вероятно да излязат с креативни идеи. Кое не ни помага в търсенето на идеалния креативен служител!

Може да разглеждаме креативността и според процеса на мислене, свързан с „въображение, прозрение, изобретение, изобретателност, интуиция, вдъхновение и просветление“ .

Други хора определят креативността чрез резултатите от нея. Някои изследователи биха казали, че в бизнеса не е достатъчно да имаш оригинална идея. „За да бъде креативна, идеята трябва също така да бъде подходяща, полезна и да може да се приведе в действие“.

Това е полезна гледна точка, тъй като изследванията показват, че креативните продукти са резултат от обикновени мисловни процеси на обикновени хора. Това означава, че, като всяко друго умение, креативността може да бъде усвоена, практикувана и усъвършенствана.

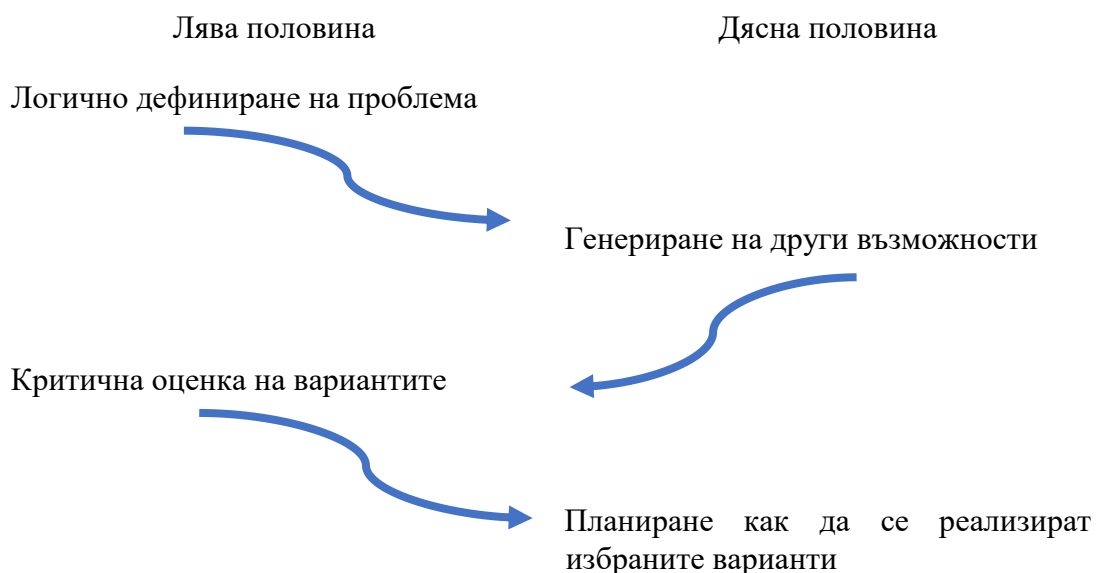
---

*Креативният продукт... е нещо, което може да бъде научено.*

---

Нито едно от тези не би било възможно без мозъка. Мозъкът е описван като едно от най-сложните неща, открити до момента във вселената. Изследвания на пациенти с мозъчни увреждания позволиха на учените да открият как всяка страна от мозъка контролира различни функции. Лявата половина, например, отговаря за езиковите умения и логическото мислене. Благодарение на дясната половина, можем да разпознаваме форми и лица, да се изразяваме и да четем. Повечето хора не са с подчертано по-развита лява или дясна половина – използваме съответната половина на мозъка в зависимост от задачата, която изпълняваме. Въпреки това, някои учени и изследователи вярват, че може би отделните хора използват повече една от двете половини, поради което личностните характеристики, съответстващи на тази половина изпъкват повече от други. Често правим допускания за себе си, като още в ранна възраст решаваме, че не сме креативни и предпочитаме по-логически подход към решаването на проблеми. Но както и с всичко останало, ако не упражняваме достатъчно дясната половина на мозъка си, тя няма да работи толкова добре.

И двете половини на мозъка се използват в креативното решаване на проблеми:



*Фигура 3: Как мозъкът решава проблеми*

Важно е да настроите лявата половина на мозъка си, но не пренебрегвайте възможностите да използвате силата на дясната половина. Том Кели, Генерален

директор на IDEO (може да го проверите в YouTube), също говори за използването на мозъка на „заека“, т.е. аспектите на мисленето, които можем да контролираме, и мозъка на „костенурката“, т.е. да дадем на мисловните процеси време да отлежат, обработят в дълбочина и прецедят нещата, за да обработят бавно креативни решени. Кели твърди, че това по-бавно ниво на фоново мислене е дори по-умно от когнитивния начин на решаване на проблеми и, че може да бъде използвано за директно решаване на дилеми. Той предлага, че креативните мислителни трябва да отделят известно време за мечтаене, за да дадат на тези по-бавни умствени процеси шанс да бъдат ефективни.

Креативното мислене отнема време и не винаги може да бъде забързано. Всички имаме нужда от време и пространство, за да мечтаем.

---

*Креативното мислене отнема време и не винаги може да бъде забързано. Всички имаме нужда от време и пространство, за да мечтаем.*

---

И не всичко е само до човек. Средата, в която живеят и работят хората също влияе на тяхната креативност. От 90-те години на 20-и век, организациите започнаха да обръщат повече внимание на ефекта, който работната култура и среда имат върху представянето на креативните хора в организацията. Напоследък, фокусът се измести към разбирането на креативността като явление, което надгражда върху това, което се е случило преди, и възниква от текущи взаимоотношения.

---

*Креативността .... надгражда върху това, което се е случило преди, и възниква от текущи взаимоотношения*

---

Има и признаци , че за няколко области, когато човек натрупа многогодишен опит, това може да спомогне за изключителни творчески постижения. Много от бизнесмените, които успешно са преустроили организации, са го постигнали след дълги години работа в съответния сектор, например Ян Карлсон, който съживи Скандинавските авиолинии, е работил дълги години в туристическата индустрия.

Според тази позиция, креативността се поражда от натрупаните експертни знания, които ни помагат да разпознаваме проблеми и решения. Това е в подкрепа на поддържането на разнообразна гама от служители, тъй като по-опитните служители може да са по-креативни на работното място от новопостъпилите, поради годините натрупани знания и умения.

Разбира се, не само служителите ви са креативните, вашите експертни знания и умения също ви помагат да погледнете на бизнеса си по креативен начин. Може ли да се сетите за някои пъти, когато това се е случило?

***Помислете за случаи, в които сте били креативни. Какво според вас ви помогна да проявите креативност?***

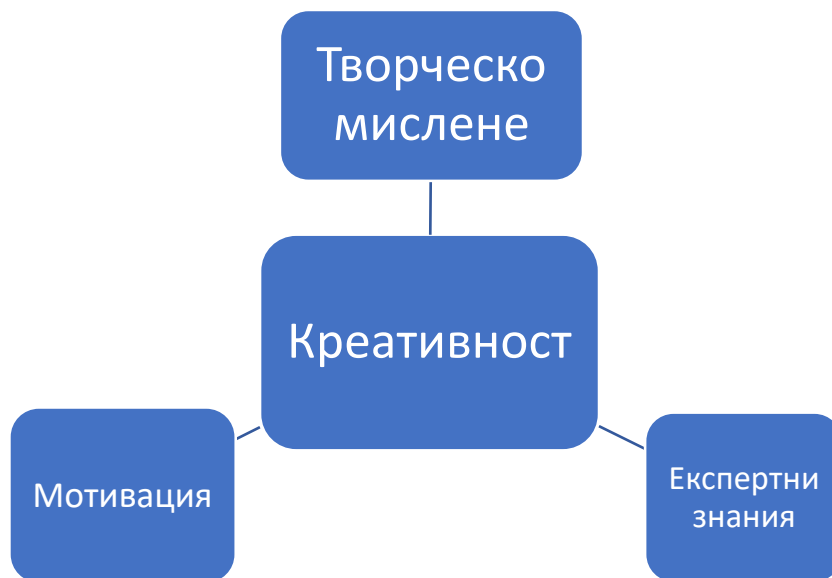


Може да е било начина, по който сте работили с идеите, хората, които са участвали, и вашите отношения с тях. Или работните взаимоотношения? Каква беше атмосферата в групата? Как подходихте към решаването на проблема?

## 2.2 Е, всички сме креативни. Какво следва?

Да се върнем на въпросите, които зададохме по-рано, може да спрете с търсенето на нови кадри, след като вече сте наели креативни хора. Но може да се научите да се възползвате максимално от тяхното творческо мислене.....както и от вашето собствено.

Току-що научихме, че уменията да мислим с въображение и опитът да идентифицираме проблеми и решения са от ключово значение за успешната креативност. Нужна ни е обаче още една съставка – мотивация. С други думи, служителите ви ще работят много по-добре ако са вдъхновени от интереса, насладата, удовлетворението и предизвикателството на самата работа, отколкото просто защото сте им казали да свършат нещо или защото е част от работните им задължения.



Фигура 4: Компоненти на креативността – умения за творческо мислене, експертни знания и мотивация

Ако човек наистина се интересува от нещо, той е по-склонен да поема рискове, за да го постигне, а решителността и поемането на рискове явно са нужни, за да се прояви креативност. С други думи, хората са по-склонни да проявяват креативност в области, от които най-много се интересуват. Това означава, че трябва да дадете на служителите си известна свобода да работят по проектите, които най-много ги привличат и да определят как да вършат работата си.

### 2.2.1 Видове и нива на иновации

Научните изследвания върху мотивацията показват, че хората реагират добре, когато постиженията им се признават и награждават. Много иновативни фирми са въвели политики, които позволяват на служителите да следват собствената си мотивация до известна степен. Веднъж месечно, *LinkedIn* провеждат *InDay* (Ден на иновациите), когато служителите оставят настрана текущите си работни задължения, за да проучат нови идеи. *SAS* са известни с това, че предлагат среда на голямо доверие и показват ниско текучество. Политиките на менторство и комуникация с ръководството тип „отворени врати“ на *BCG* дават възможност за творческа свобода и увереност за споделяне на идеи. В *Marks & Spencer* вярват, че няма такова нещо като прекалено много комуникация.

Корпорацията „3М“ се отличава с начина, по който се отнася към обещаващи служители – дайте им възможности, подкрепа, и гледайте как се учат и процъфтяват. Тези политики доведоха до някои наистина успешни продукти на тези организации.

Сега, след като вече знаете как да насърчите творческото мислене, трябва да можете да увеличите броя на креативни идеи, генерирани от вашите служители. Като собственик/управител на бизнес обаче ви трябва нещо повече от идеи. По-рано в наръчника обсъдихме иновациите като приложение на нов или значително усъвършенстван продукт, услуга или работна практика. И така, докато креативността е жизненоважна отправна точка, иновацията е упоритата работа, която следва!

Съществуват 4 различни вида иновации:

1. Продуктова иновация – създаването на нови или значително усъвършенствани стоки или услуги, например MP3 плейъра, GPS.
2. Процесна иновация – разработването на нов/значително усъвършенстван процес на производство или доставка, например, включването на ново автоматично устройство в поточна линия.
3. Маркетингова иновация – внедряването на нови маркетинг методи, които водят до значителни промени в дизайна, опаковката, позиционирането и рекламата на даден продукт, или в ценообразуването. Примерите включват използване на нови средства за реализация.
4. Организационна иновация означава внедряването на нови методи в ежедневните бизнес практики, организация на работата, или външните отношения, например, въвеждане на нова система за обучение.





Фигура 5: 4-те вида иновация

**Кой вид иновация ви хрумва първо?**



Фирмите често се фокусират върху продуктите иновации, тъй като те дават най-голямата възможност да получат конкурентно предимство. Но сега можете да видите, че иновациите могат да бъдат открити не само в продуктите, процесите, методите, разработени от дадена фирма, но и в тези, взети от други фирми, организации или изследователски институции и други., прилагани във фирмата.

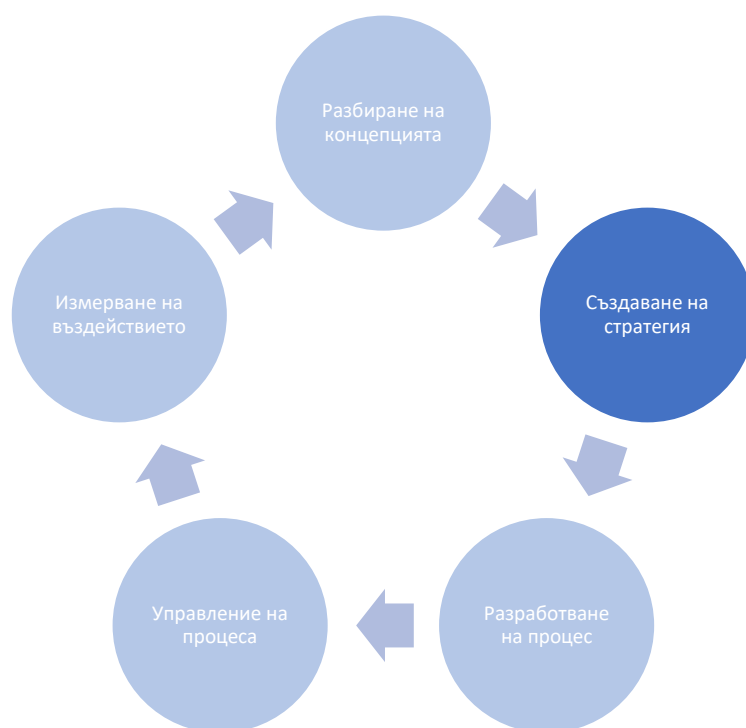
Съществуват и различни нива на иновация:



Фигура 6: Постепенна, радикална и разрушителна иновация

Разбира се, не може просто да кажете „Да бъдем креативни“ и да очаквате от себе си или от вашите служители да излязат с иновативни идеи като с магическа пръчка. Среда, задвижвана от креативността, трябва да бъде внимателно развивана и насърчавана, а това започва с вас и вашия план.

### 3 Създаване на Стратегия, или как да управляваме креативността на работното място?



Точно както няма един единствен начин да се мисли за креативността, няма и стандартна техника за въвеждане на креативност в организация, но има много начини да опитате, някои от които може да са ви полезни. Този раздел включва някои предложения за това как можете да насърчите и помогнете на служителите си да бъдат креативни, като започнете с идентифицирането на вашите слаби области и създаването на официални планове за справяне с тях.

***Какво помага на креативността в организациите? Помислете за позната организация, която мислите, че проявява креативност. Какво мислите, че е интересно в начина им на работа?***



Креативните организации често имат общи характеристики, като отворена култура, овластени служители, гъвкава структура, интегрирани процедури, системи за развитие на идеи и добри външни партньорства.

В предния раздел разгледахме индивидуалната креативност или, с други думи, дейностите, предприемани от индивидуалните служители в една организация. В

този раздел ще разгледаме организационната иновация и как можете да въздействате на тези компоненти чрез практики и условия на работното място. Както и с всяка една основна промяна в практиката, добра идея е да създадете план или стратегия, която да ви насочва с ясни стъпки за реализация.

---

### *Стратегията е начин да опишете как ще свършите работа*

---

Вашата Стратегия за управление на креативността най-общо отговаря на въпроса **как ще стигнете от там, където сте сега до там, където искате да бъдете** по отношение на управлението на различни аспекти на креативност във вашата фирма.

#### 3.1 Как се прави?

Вашата Стратегия за управление на креативността може да е в същия формат, който използвате за друга стратегия. Планът трябва да е практичен и приведим в действие, така че да е ясно какви стъпки са необходими за неговата реализация. Този раздел покрива някои примери за инструменти, които може да използвате, за да обмислите средата, в която функционира вашата организация и да идентифицирате заплахи и слабости, към които сте уязвими, както и силните страни и възможности, от които може да се възползвате. Това ще ви помогне да определите план на високо ниво, който да сведе до минимум отрицателните фактори, и да оптимизирате положителните.

##### 3.1.1 Инструменти за анализ

Съществуват разнообразни инструменти за анализ, които може да използвате, като SWOT анализ, 5-те сили на Портьър, PESTEL, Верига на стойността на Портьър, Парето анализ и т.н. Тъй като те не са специфични само за креативността, тук ще ги разгледаме накратко, но може лесно да намерите подробна информация, както и други инструменти за стратегически анализ, които не са включени тук.



Таблица 1: Общи техники за анализ на стратегическо ниво

### *SWOT анализ*

Най-основната форма на анализ, просто взимате под внимание силните и слабите страни, възможностите и заплахите за фирмата.

### *5-те сили на Портър*

Представява рамка за идентифициране на заплахите и възможностите около вас. Включва съперничество между конкурентите, преговорната сила на доставчиците и клиентите и заплахата от нови участници и заместващи продукти или услуги”.

### *PESTLE*

Друга рамка, за да сте сигурни, че сте взели под внимание широк набор от потенциални източници на възможности и заплахи. Тя ви подканва да обмислите **P**(olitical) - политическите, **E**(conomic) - икономическите, **S**(ocial) - социалните, **T**(echnological) - технологическите, **E**(nvironmental) – екологичните и **L**(egal) – законовите възможности или заплахи пред вашия бизнес

### *Верига на стойността на Портър*

Лесен и графичен начин да определите и опишете основните функции на вашата фирма и да разберете как те ви помагат да създадете стойност.

### *Анализ на Парето*

Чували ли сте, че 20% от вашите продукти, услуги, клиенти и дистрибутори осигуряват около 80% от продуктите ви? Той представлява един визуален начин за представяне на тази идея.

### *Карта за оценка на креативността*

В допълнение към по-общите инструменти за стратегически анализ, предлагаме да използвате и следната карта за оценка, специално разработена в помощ на управлението на креативността, като обхваща:

- **нагласата** на вашите служители към и **възприемането на креативността** във вашата организация
- настоящото ниво на **креативни инициативи** в организацията
- **барьерите**, срещани от вашите служители при проява на креативност
- състоянието на **настоящите структури, системи и култура**, създадени в помощ на ефективно управление на креативността.

Може първо вие лично да попълните картата за оценка и после да помолите служителите си да я попълнят. Може да използвате въпросите и като ръководство за структурирани интервюта, ако предпочитате да съберете информацията чрез разговори със служителите си.

---

*Може да използвате тази карта за оценка, когато планирате стратегията си, при управлението на креативността, както и за оценка на напредъка.*

---

Картата за оценка е разделена на редица фактори, които могат да ви помогнат да вградите или работите срещу управлението на креативността в организации. След като попълните въпросите, ще получите идея върху кой раздел трябва да се фокусирате.

Може да се използвате тази карта за оценка отново и отново, докато преминавате през процеса на въвеждане и управление на креативността във вашия бизнес.



Карта за оценка на креативността

*Таблица 2: Карта за оценка на креативността*

Оградете числото, което изразява доколко сте съгласни с твърденията, като 1 означава „силно съм съгласен“, а 5 – „силно не съм съгласен“					
Ръководство (отнася се до вас и други мениджъри)					
1. Определили сте ясни стратегии (или планове за действие)	1	2	3	4	5
2. Съобщили сте стратегиите на всички служители	1	2	3	4	5
3. Разработили сте визия и сте поставили ясни цели	1	2	3	4	5
4. Вие и другите мениджъри активно насърчавате креативността и иновациите	1	2	3	4	5
5. Приемате несъгласявателство	1	2	3	4	5
6. Насърчавате „шампиони“	1	2	3	4	5
7. Видимо задвижвате иновациите	1	2	3	4	5
8. Възприели сте споделен подход на консенсус към вземането на решения	1	2	3	4	5
9. Възприели сте стил на взимане на решения чрез широко участие	1	2	3	4	5
10. Активно насърчавате служителите си да предлагат идеи за нови продукти	1	2	3	4	5
Култура					
1. Вашата организационна култура насърчава генерирането на идеи	1	2	3	4	5
2. Имате установен официален процес за генериране на идеи	1	2	3	4	5
3. Служителите ви имат разнообразна гама от интереси	1	2	3	4	5
4. Активно насърчавате поемането на рискове	1	2	3	4	5
5. В организацията е налице високо ниво на доверие	1	2	3	4	5

6. Посветили сте правилните ресурси на постигането на целите по креативност	1	2	3	4	5
7. Всички служители участват в генерирането на идеи	1	2	3	4	5
8. Информацията и знанията се споделят сред цялата фирма	1	2	3	4	5
9. Всички дейности се ръководят от нуждите на клиента	1	2	3	4	5
10. Имате ефективна система за менторство	1	2	3	4	5
Структура	1	2	3	4	5
1. Структурата е гъвкава и органична	1	2	3	4	5
2. Структурата ви позволява да улавяте гласа на клиента	1	2	3	4	5
3. Организационната ви структура насърчава генерирането на идеи и ученето	1	2	3	4	5
4. Реализирате проекти чрез автономни мултидисциплинарни екипи	1	2	3	4	5
5. Екипите по проекти са органични, гъвкави и експедитивни	1	2	3	4	5
6. Всички екипни дейности се ръководят от нуждите на клиента	1	2	3	4	5
7. Членовете на екипите се отчитат един пред друг	1	2	3	4	5
8. Членовете на екипи са упълномощени да взимат решения	1	2	3	4	5
9. Използвате общности на практиката, за да оптимизирате ключови компетенции	1	2	3	4	5
10. Налице е високо ниво на сътрудничество сред организацията	1	2	3	4	5
Мотивация					
1. Използвате ефективни показатели за изпълнението, за да измерите напредъка	1	2	3	4	5



2. Използвате показатели за изпълнението, за да насърчавате желано поведение	1	2	3	4	5
3. Награждавате споделянето и рециклиране на знания	1	2	3	4	5
4. Успехът получава признание във вашето дружество	1	2	3	4	5
5. Всички членове на екипи се отчитат един пред друг	1	2	3	4	5
6. Предоставяте адекватно и ефективно обучение на всички служители	1	2	3	4	5
7. Предоставяте на служителите известна свобода да развиват собствените си идеи	1	2	3	4	5
8. Неуспехите и грешките се толерират и не се наказват	1	2	3	4	5
9. Предоставяте на служителите достатъчно автономност за взимане на решения	1	2	3	4	5
10. Осигуряват се парични средства за вътрешни проекти	1	2	3	4	5
Комуникация					
1. Виртуалните членове на екипи разполагат с ефективни ИТ инструменти за комуникация	1	2	3	4	5
2. Точната информация е налична по точното време и структура	1	2	3	4	5
3. Хората си сътрудничат за улесняване на съвместно обогатяване на идеи	1	2	3	4	5
4. Създават се съюзи с други организации за взаимна полза	1	2	3	4	5
5. Комуникацията сред членовете на екипи е ефикасна и ефективна	1	2	3	4	5
6. Комуникацията между екипи по проекти е ефикасна и ефективна	1	2	3	4	5
7. Всички служители имат достъп до Информация относно генерирани идеи и повдигнати проблеми	1	2	3	4	5

8. Отделните хора си сътрудничат за решаване на проблемите	1	2	3	4	5
9. Личните умения се използват ефективно в рамките на и между екипи по проекти	1	2	3	4	5
10. Виртуалните членове могат да си комуникират гладко и безпроблемно един с друг	1	2	3	4	5

### 3.1.2 Лидерство и политика

Процесът на генериране на идеи, който ще разгледаме в следващия раздел, е от ключово значение за целия процес на управление на иновациите и следователно трябва да бъде:

- Включен във вашата политика
- Подкрепян от вас и другите ръководители
- Приет от служителите и всякакви други заинтересовани страни.

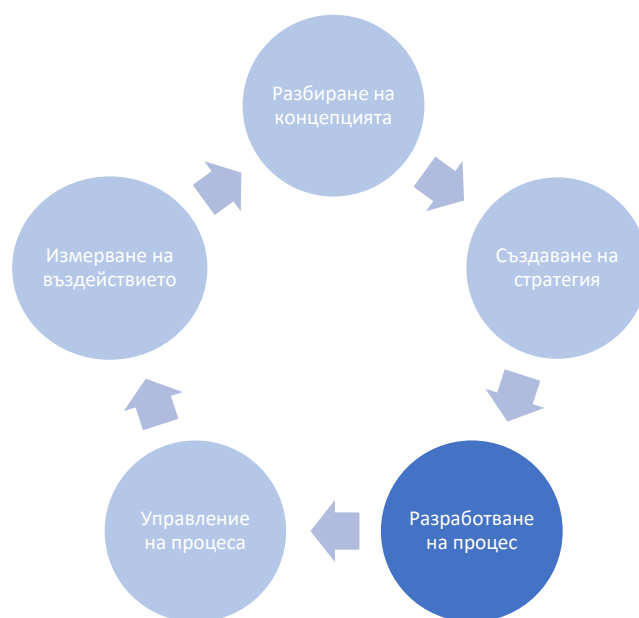
Трябва да сте ясни защо генерирате креативни идеи и какво възнамерявате да правите с тях. Като част от определянето на вашата политика, следва да обмислите:

- Избора на най-подходящия човек за управление на процеса
- Определянето на нивото на иновации, към което се целите
- Решението дали ще генерирате идеи вътрешно в организацията, или ще търсите външна помощ. .

### 3.1.3 Документация и интелектуална собственост

Когато разработвате Стратегия за управление на креативността, добра идея е да разработите и ясна политика относно документацията, интелектуалната собственост и трудовите договори. Например, може да добавите договорна клауза подобна на „всички идеи, произведени от фирмените служители, в рамките на или извън работно време, са собственост на фирмата“. Може да обмислите и клауза за подизпълнителите или гражданските договори, както и дали е необходимо да използвате Споразумения за неразкриване на информация (NDA).

Всички записи, протоколи от срещи, имена на участващи и записки, свързани с възникването на дадена идея, трябва да бъдат съхранявани. Определете дали трябва да упоменете лицето, което първоначално е излязло с идеята, на заявленията за патент. Тази документация ще ви предостави потенциален ресурс за други нови идеи и може да е от полза ако има нужда да докажете оригиналността на идеята в даден момент. Разработване на процес – или как да генерирам, оценявам и подбирам идеи?



### 3.2 Процес на индивидуална креативност

Вече научихме, че креативният продукт е резултат от естествените мисловни процеси на обикновени хора. Креативността става необикновена само въз основа на това, което произведе една личност.

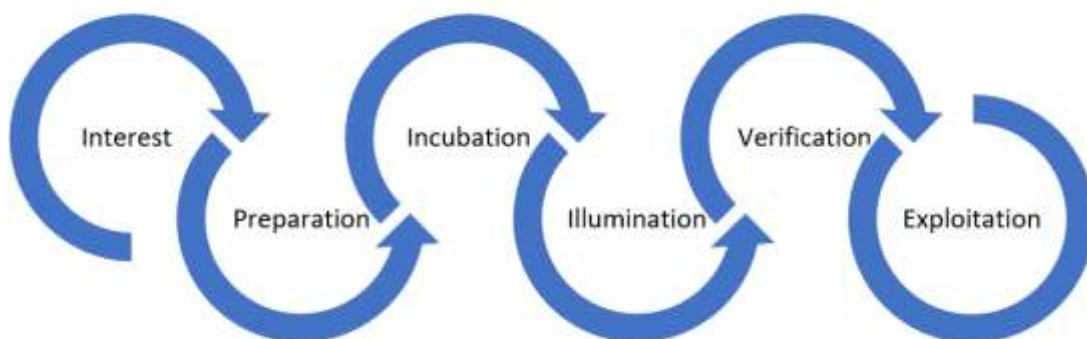
Някои смятат, че креативните отговори са резултат от

1. Нова ситуация, която напомня на хората за предишна ситуация, така че те реагират по същия начин.
2. Изцяло нова ситуация, каквато никога не са преживявали, така че реагират по случаен начин.

След като разберете какво означава тази идея, ще разберете и че може да контролирате реакцията. Структурата не е враг на креативността. Следването на структуриран мисловен процес може да е от помощ за вас (и за вашите служители, ако имате такива).

#### 3.2.1 Какво представлява?

Шест са фазите на нашия **творчески процес като индивиди**.



Фигура 7: 6-те фази на творческия процес на индивида

[Интерес – Подготовка – Инкубационен период – Просветление – Валидиране - Прилагане]

**Възможно е вече да ползвате този процес, но неофициално и без всъщност да се замисляте за него. Какво ви кара да използвате вашата креативност всеки ден?**



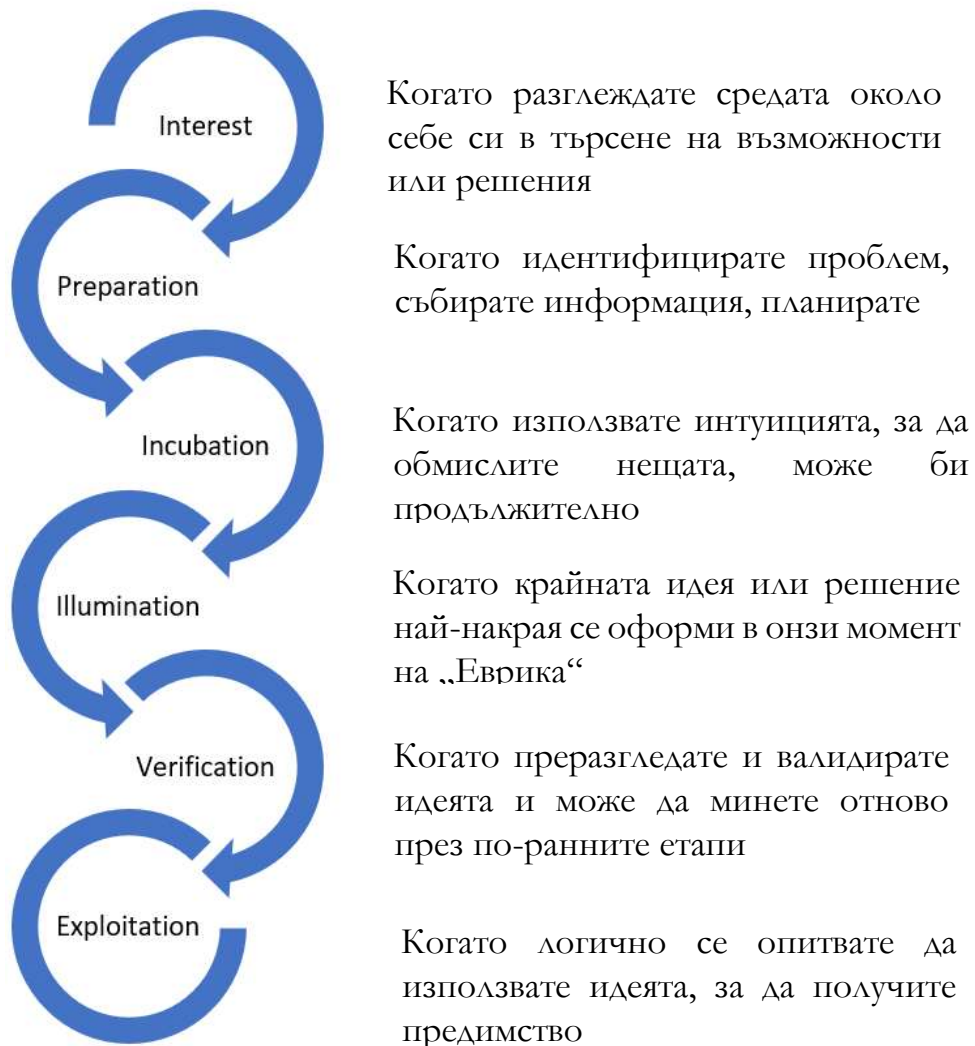
---

Като бизнесмен се сблъсквате с проблеми ежедневно. Може да е неочаквана заявка от клиент, внезапен проблем във веригата за доставки или необходимост да помогнете на служителите да се справят с проблем, вече отделяте много време за решаване на проблеми и вероятно сте много опитни.

---

### 3.2.2 Как се прави?

Ако разбирате процеса, чрез който хората решават проблеми и генерират други идеи, може да се научите да го контролирате.

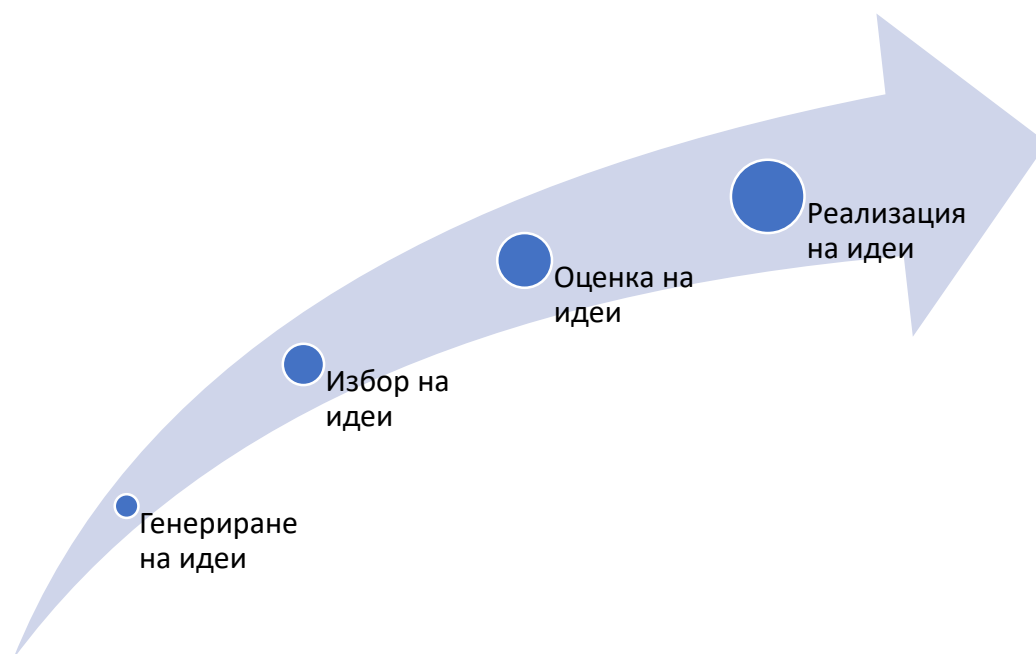


Фигура 8: Процес на индивидуална креативност

### 3.3 Процес на организационна креативност

#### 3.3.1 Какво представлява?

Вече разбирате процеса, чрез който индивидите решават проблеми и генерират други идеи, време е да помислите как да приложите това в бизнеса си. Продължавайте да четете, за да научите как може да улесните генерирането на идеи, техния избор, усъвършенстване и приложение [във вашата организация](#).



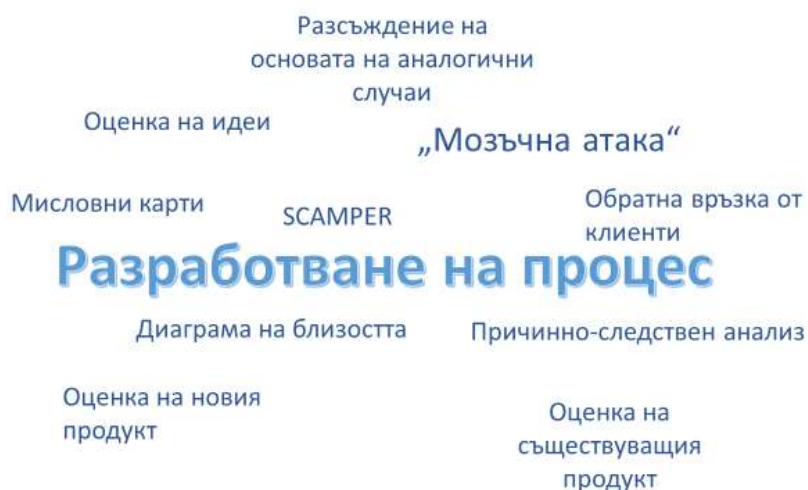
Фигура 9: Управление на организационната креативност

### 3.3.2 Как се прави?

Фази	Описание	Как се прави
Генериране на идеи	Когато целенасочено се опитвате да създадете идеи, понякога наричано „идеация“ (оформяне на идеи)	<p>Прегледайте пазарните проучвания, отзивите от клиенти, научноизследователската и развойна дейност, технологични, икономически и социални тенденции, информация, получена по време на процеса на продажба, отзиви от бизнес партньори, и организации, които подкрепят иновациите.</p> <p>Направете карта на възможностите след „мозъчна атака“, идентифицирайте проблеми (повече подробности, по-долу).</p> <p>Документирайте всички идеи и продължавайте да се връщате към тях, тъй като може да използвате някои от тях в бъдеще.</p> <p>Идеите са крехки, когато са в ранен етап на развитие. Опитайте да създадете формат на подаване на идеи, за да останат те непредубедени, например, 2 страници А4 с текст и графики, където авторът обяснява идеята и ползите от нея</p>

		за организацията, с включени проучвания и данни, ако са налични.
Избор на идеи	Когато се опитвате намерите проблем, който си струва да бъде решен, и организирате, пресявате и избирате сред всички генерирани идеи, така че да можете да се фокусирате върху най-добрите.	Най-трудният етап, тази стъпка изисква много различна мисловна нагласа и затова много хора смятат, че този тип работа не е креативен, но всъщност е. Ако искаме успешно да приключим някакъв иновативен процес, провеждането само на стъпката „идеация“ е безполезно. По-надолу ще откриете някои инструменти, които може да използвате през този етап.
Оценка на идеи	Когато разработите процес на подбор, чрез който преценявате и оценявате идеите от първите два етапа	Задайте си въпроси като: Съществува ли пазарна нужда? Идеята технически и/или икономически приложима ли е за реализация и пласиране? Готов ли е пазарът? Конкурентна ли е идеята? Какъв е потенциалът за печалба или стойност? Може да не успеете да отговорите на всички тези въпроси без допълнително да развиете идеята.
Реализация на идеи	Прилагане на идеята в употреба	Назначете някой, който да отговаря за реализацията на идеята, изчислете какви ресурси са необходими (хора, време, пари, оборудване), осигурете на хората, които ще работят по нея, достатъчно време, свободно от други задължения, уверете се, че служителите знаят, че идеята е ценна.

### 3.4 Полезни инструменти за разработване на процеса



Фигура 10: Инструменти в помощ на разработването на процеса

По-рано споменахме, че съществуват много техники, свързани с идеите. Може да ви е от полза да ги разделите на две групи:

1. Тези, които ви помагат да генерирате идеи
2. Тези, които ви помагат да анализирате идеите и да изберете тези, които си струва да развиете

Ще разгледаме някои примери, като „мозъчна атака“, мисловни карти, причинно-следствени диаграми и диаграми на близостта. Може вече да използвате някакъв вариант на тези техники. В Интернет може да намерите много информация, която да ви помогне да въведете тези техники, а тук ще направим бърз преглед.

Ще използваме примера за МСП, което се опитва да увеличи възможностите за работа в мрежа.

#### 3.4.1 Генериране на идеи

Когато използвате креативни инструменти, фокусирани върху генерирането на идеи, постарайте се да генерирате възможно най-много идеи за кратък период от време, обикновено няколко минути за сесия на генериране на идеи. Едно добро правило е, да не се критикуват или осъждат новите идеи в зародиш, тъй като това би спряло служителите от участие. Трябва те да освободят въображението си и да генерират колкото се може повече варианти, а тяхното пресяване и сливане ще дойде на по-късен етап.





### *Мозъчна атака*

В основата на „mozъчната атака“ е създаването на свободна и открита среда, която насърчава всички да участват. Тя стимулира членовете на екипа да споделят знанията и креативността си, без да се притесняват от отрицателни последици. Може да проведете „mozъчна атака“ в група или самостоятелно. И двете имат своите ползи. Ако сами направите „mozъчна атака“, може да генерирате много идеи, които не би ви било удобно да предложите, ако сте в група. „Mozъчната атака“ в група може да се възползва от колективния опит на групата. Не всеки се чувства удобно да се изказва пред група от хора, така че трябва да управлявате генерирането на идеи според вашите предпочитания и тези на служителите ви.

#### *За какво служи?*

Mozъчната атака насърчава хората да предлагат мисли и идеи, които първоначално може да изглеждат малко налудничави. Някои от тези идеи може да бъдат развити и да се стигне до оригинални, креативни решения на проблем, докато други водят до генериране на още повече идеи. Това помага хората да преодолеят задънени положения, като ги кара да излязат извън обичайния си начин на мислене.

---

*Никога не критикувайте идея, генерирана по време на „mozъчна атака“*

---

Целта е да откриете възможности и да разбийте неправилните допускания за границите на проблема. Осъдителното отношение и анализ на този етап потискат генерирането на идеи и ограничават креативността.

#### *Как се прави?*

1. Подгответе групата – среда, ресурси, освежителни напитки, разнородна група участници
2. Представете проблема и кажете на всички, че сте там, за да генерирате идеи
3. Насочвайте разговорите и насърчавайте всички да взимат участие
4. Запишете идеите
5. Прегледайте идеите и идентифицирайте теми
6. Оценете идеите в края на сесията – това е моментът да изследвате по-подробно решенията, като използвате традиционни подходи.



Фигура 11: Пример за продукта от „мозъчна атака“

---

*Помислете дали сесията да не се води от външен експерт-фасилитатор, който може да допринесе с нови идеи или начин на мислене или примери от други фирми.*

---



#### *Обратна връзка от клиенти*

Съберете информация от отзивите от клиенти, както положителни, така и отрицателни. Може да научите повече от оплакванията, отколкото от похвалите. Ако ползвате някаква система за оценка на удовлетворението на клиентите, съберете всички данни, свързани с по-ниските оценки.



#### *SCAMPER*

Използвайте SCAMPER като инструмент за намиране на начини за усъвършенстване на съществуващ продукт или генериране на идеи за нов продукт. Той се основава на идеята, че всичко ново е модификация на нещо друго.

#### *Какво представлява?*

Използва набор от насочени въпроси, за да ви помогне да излезете с нови идеи. Действа, като ви кара да си зададете въпроси, за които обикновено не бихте се замислили.

#### *Как се прави?*

За да използвате техниката SCAMPER, първо формулирайте проблема, който искате да решите, или идеята, която искате да развиете. Те може да са всякакви –

предизвикателство, което стои пред вашия бизнес, или продукт, услуга или процес, които искате да усъвършенствате. След като сте определили предизвикателството, следва задаването на въпросите, като използвате контролния списък SCAMPER да ви насочва.

Разгледайте, например, проблемът „определяне на работен пример“

**S** = Substitute (заменяте), т.е. разменяте компоненти, материали или хора

**C** = Combine (комбинирате), т.е. смесвате с други възли или услуги, интегрирате

**A** = Adapt (адаптирате), т.е. преправяте, променяте функцията, ползвате част от друг елемент

**M** = Modify (модифицирате), т.е. увеличавате или намалявате мащаба, променяте формата, изменяте характеристики

**P** = Put to other use (Използвате по друг, различен начин)

**E** = Eliminate (елиминирате), т.е. премахнете елементи, опростете, смалете до основна функционалност

**R** = Reverse (обръщате наопаки), т.е. отвътре навън или с горната част надолу.

### 3.4.2 Избор на идеи

Използвайте следните инструменти да ви помогнат да организирате, пресееете и подберете от всички идеи, генерирани през по-ранния мисловен процес, така че да може да се концентрирате върху най-добрите. Под „най-добри“ разбираме тези, които изберете за бъдещо развитие. Другите може да бъдат категоризирани като „обещаващи“, но да изискват още концептуално мислене, или „интересни“, но на този етап да не се приемат за достатъчно ценни за разработване. Важно е да не отхвърляте идеи, които не преминават през този процес, тъй като впоследствие може да настъпят промени, които да ги направят по-приложими, поради нова технология или промяна на фирмената стратегия, наличност на финансиране и т.н. Помислете дали да не назначите някой, който да отговаря за управлението на идеите.

Тази стъпка изисква доста различна мисловна нагласа, и затова много хора смятат, че този тип работа не е креативен, но всъщност е. Ако искаме успешно да приключим някакъв иновативен процес, провеждането само на стъпката „генериране на идеи“ е безполезно. На практика, около една трета от времето трябва да бъде отделено на генерирането на идеи, а две трети – на избор и разработване.



#### Мисловни карти

#### Какво представлява?

Мисловната карта е диаграма, която чертаете, за да организирате информацията визуално и покажете взаимовръзката между идеите.

## Как се използва?

Може да създадете такава по следния начин:

1. Помислете за идея или понятие
2. Напишете идеята или нарисуйте нещо, което я изобразява в средата на празен лист
3. Добавете други думи, образи или всякакъв вид визуални изображения, свързани с централната идея
4. Направете разклоненията чрез извити или прави линии.... което ви харесва повече
5. Използвайте по една ключова дума на ред.
6. Използвайте образи.

---

*Свържете основните си идеи директно с централната, а другите идеи са разклонения на основните.*

---

Може да начертаете мисловни карти на ръка, като нахвърляни бележки по време на среща или разговор, на гърба на плик... няма нужда да изглеждат изискани!



Фигура 12: Пример за крайна мисловна карта, начертана на ръка

Ако се наложи, когато разполагате с повече време, може да направите картини с по-високо качество, като използвате софтуер или на ръка.



Фигура 13: Пример за мисловна карта, направена на компютър

**Как да увеличим възможностите за работа в мрежа:** 1) Приятели – поканете ги на гости; - съпрузи; - служители; - деца 2)Търговски изложения – посетители на щанда; - лектори; - организатори; - членове на панела. 3) Семейство – собственици на бизнес; - техни връзки; - техни работодатели/служители; 4) Конкуренти – професионални асоциации; - привличане на техни служители???. - партньорство с тях – препоръки 5) Клубове – спортни; - културни; детски; - доброволчески. 6) Съществуващи клиенти – „от уста на уста“; - отзиви; - методи за контакт.



### Причинно-следствен анализ

Наричан също така „Диаграма на рибената кост“ или „Диаграма на Ишикава“, представлява комбинация от „мозъчна атака“ и Мисловна карта.

#### За какво служи?

Може да го използвате, за да разберете истинската причина за проблема, който се опитвате да решите. Това означава, че ще имате много по-голям шанс да решите цялостния проблем, а не само част от него.

#### Как се прави?

Може да направите такъв по следния начин:

1. Идентифицирате проблема.
2. Разберете основните фактори, свързани с него.
3. Идентифицирате възможни причини.
4. Анализирате получената диаграма.

---

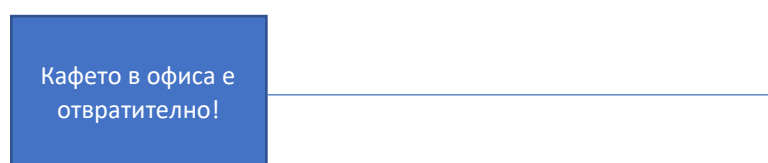
*Диаграмата на рибената кост е добра техника, която може да използвате когато се опитвате да разрешите особено сложен проблем.*

---

Тази техника е малко по-сложна от другите, затова сме включили по-дълъг пример:

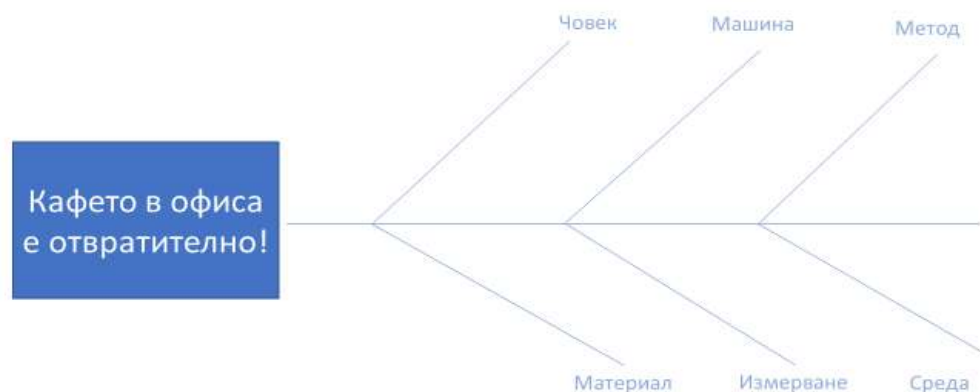
Запишете точният проблем, пред който сте изправени, включително кой е свързан с него, какъв е проблемът, кога и как възниква.

Проблем: Кафето в офиса е отвратително! Всеки път.



Фигура 14: Причинно-следствен анализ, стъпка 1

Идентифицирайте какво може да е част от проблема, например, системи, оборудване, материали, хора и т.н.



Фигура 15: Причинно-следствен анализ, стъпка 2

За всичко, което сте взели предвид през стъпка 2, проведете „мозъчна атака“ за възможните причини за проблема.

Укажете тези причини като по-къси линии, разклоняващи се от „костта“ на диаграмата. Ако причината е по-мащабна или сложна, може да е по-добре да я

разделите на под-причини. Тях ги добавете като разклонения на всяка линия, обозначаваща причина.



Фигура 16: Причинно-следствен анализ, стъпка 3

На този етап вече трябва да разполагате с диаграма, която показва всички възможни причини за проблема, за които се сещате.

В зависимост от сложността и значението на проблема, може да проучите най-вероятните причини малко по-задълбочено. Това може да включва провеждането на анкети и др. Те се разработват така, че да проверят коя от тези възможни причини допринася за проблема.



### Диаграма на близостта

#### За какво служи?

Те са наистина от полза, за да организирате информацията по общи теми и да откриете взаимоотношенията между тях. Може да ви помогне, когато имате много информация за обработване. Предназначението на диаграмата на близостта е, най-вече, да стимулира обсъждането на проблем или въпрос, като отвори възможности за подобрения или решение.

#### Как се прави?

За да направите диаграма на близостта, следвайте тези стъпки:

1. Запишете всяка идея на карта или бележка.
2. Потърсете идеи, които изглеждат свързани.
3. Сортирайте картите по групи, докато свършат картите.

Тук сме направили една, като използвахме резултата от примера за „мозъчна атака“ в предишния раздел.

Как да увеличим възможностите за работа в мрежа?	
<b>Приятели</b>	<b>Търговски изложения</b>
Поканете ги на гости	Посетители на щанда
Съпрузи	Лектори
Служители	Организатори
Деца	Членове на панела

<b>Конкуренти</b>	<b>Семейство</b>
Професионални асоциации	Собственици на бизнес
Привличане на техни служители?	Техни връзки
Партньорство с	Техни работодатели
Препоръки	Техни служители

<b>Съществуващи клиенти</b>	<b>Клубове</b>
„от уста на уста“	Спортни
Отзиви	Детски
Методи за контакт	Културни
	Доброволчески



*Въпроси за оценка на нов продукт*

За какво служи?

Помага ви да определите дали си струва да продължите с тази идея.



## Как се използва?

Задайте си следните въпроси:

- Значимо ли е?
- Практично ли е?
- Ще подобри ли производството или качеството?
- Ще помогне ли за по-ефективното използване на работната сила?
- Ще подобри ли процесите по функциониране, поддръжка или изграждане?
- По-напреднало ли е от съществуващи инструменти или машини?
- По-безопасно ли е?
- Ще помогне ли да се избегне ненужна работа?
- Ще намали ли разходи?
- Ще подобри ли съществуващи методи?
- Ще подобри ли условията на работа?

След като разгледате идеята по този начин, ще добиете по-ясна представа дали си струва да продължите с нейното развитие. Може да направите това самостоятелно или като група.



### NAF – Въпроси за оценка на идеи

NAF се състои от изпробване и разбиране на вероятността един човек, който отговаря за реализацията на идея, да предприеме действия. **Това не е научен метод**, а по скоро *интуитивно чувство*, което е важно в контекста на креативността.

### Какво представлява?

Това е един прост начин за точкуване / оценяване на начални идеи след „мозъчна атака“ и потенциални решения на даден проблем, след като те са били проучени и развити. NAF оценяването се използва в **група**, когато се стигне до на вид задоволително решение, то може да бъде използвано за бързо идентифициране на мнението на различни участници за конкретен резултат.

### Как се прави?

1. Сформирайте груп
2. Оценете с точки до 10 всеки от трите компонента New (новост), Appeal (привлекателност), Feasibility (приложимост).
3. Използвайте скала от 1 до 10

Новост – за вас, незадължително за всички останали.

Привлекателност – какво ви подсказва вътрешното чувство? Ако не я оцените високо по привлекателност, значи не харесвате идеята!

Приложимост – доколко е практично да се изпълни?

Ако резултатът е 80% значи, въпреки че идеята не е перфектна, може да видите как да я изпълните, а проблемите – останалите 20%, са свързани с реализацията (въвличането на други, споразумение, финансиране, време и т.н.)



### Разсъждение на основата на аналогични случаи

#### Какво представлява?

Този метод се основава на разсъждения чрез аналогия, където използвате знанията от предишен опит, за да намерите решение на настоящ проблем.

#### Как се прави?

1. Спомнете си сходни случаи на настоящия проблем и как са били решени те.
2. Приложете същия процес към настоящия процес, като го адаптирате към настоящата ситуация.
3. Преработете процеса така, че да отговаря на нуждите на настоящия проблем.
4. Съхранете новото решение за бъдеще ползване, в случай че възникне подобен проблем.



### Въпроси за оценка на съществуващ продукт

#### Какво представлява?

Набор от въпроси, които си задавате, относно вашите съществуващи продукти с цел да разберете дали може да ги измените по новаторски начин.

#### Как се прави?

1. Задайте си следните групи въпроси относно вашия продукт.
2. Генерирайте списък с всички идеи, които трябва да обмислите
3. Подредете го по приоритети, като използвате техники за структуриране на консенсуса

### Въпроси

Какво мога да заменя, за да го подобря?

А ако разменя това с онова, за да видя какво ще се случи?

Как мога да заменя мястото, време, материали или хора?

Какви материали, характеристики, процеси, хора, продукти или компоненти мога да комбинирам?

Къде мога да изградя синергия?

Каква част от продукта мога да променя?

В замяна на какво?

Мога ли да променя характеристиките на дадена част?

Какво ще стане ако свия или разширя дадено свойство или компонент?

Какво ще стане ако модифицирам процеса по някакъв начин?

Какво ще стане ако махна компонент или част от него?

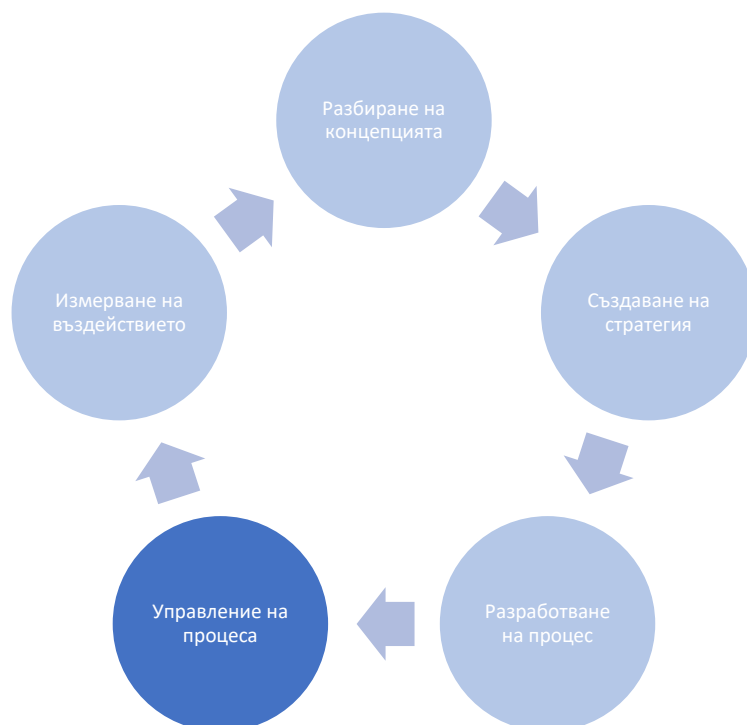
По какъв друг начин мога да изпълня решението, без да използвам обичайния?

Какво ще стане ако го направя по обратния начин?

Ами ако обърна реда, по който се прави, или начина, по който се използва?

Как бих получил обратния ефект?

Как управляваме творческия процес?



След като сте разработили и внедрили процеса, трябва да го управлявате.

Може сами да управлявате целия процес или да назначите служител, но без „собственик“, процесът няма да протича гладко.

Както при всяка промяна, вероятно ще отнеме известно време да се установи като обичайна работна дейност, така че може да помислите дали да не приложите план за управление на промяната, за да помогнете на служителите да се приспособят. От голямо значение е да покажете непрестанната си подкрепа за процеса.

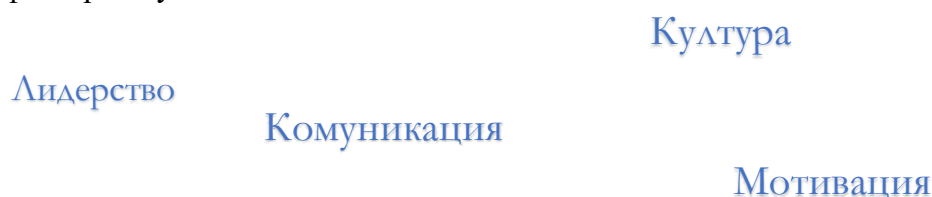
---

Много от следващите съвети се отнасят до вас и вашите служители, но важат и за еднолични търговци без служители.

---

### 3.5 Ключови фактори за успех

При управлението на креативността трябва да вземете предвид следните 5 ключови фактора за успех:



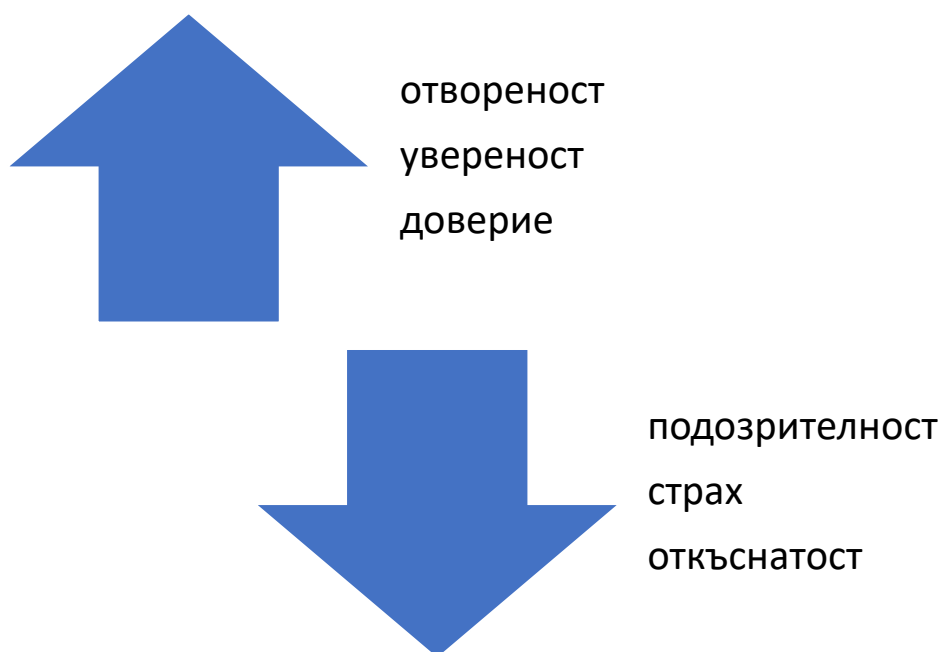
#### 3.5.1 Лидерство

Ефективното лидерство е важно за успешното генериране на идеи и креативността. Лидерите може да повлияят на групата така, че да постигнат техните цели, като:

1. Определят и комуникират целите
2. Изградят доверие и вдъхновят работата в екип
3. Определят ясна цел и стратегическо намерение.

#### 3.5.2 Култура

Фирмите, които създават култура и климат на генериране, трансфер и използване на знания, се справят по-добре. Културата е сбор от основни ценности и системи от вярвания, които придават смисъл на организациите, и се създава от широк набор от вътрешни и външни влияния, някои от които са трудни за управление. Културата на вашата организация може да помогне или да попречи на креативните практики.



Фигура 17: Фактори, които насърчават и обезсърчават креативността в организациите

Отворената култура е свързана със споделянето на знания. Фирмите, които дават достъп на служителите си до знания е по-вероятно да разработят нови продукти от тези, които не го правят .

Може да:

1. Развиете видима връзка между **споделянето на знания** и практическите бизнес цели
2. Интегрирате **създаването и трансфера на знания** в съществуваща ключова бизнес инициатива
3. Синхронизирате структурите на **награда и признание** в подкрепа на трансфера и рециклиране на знания (както вече беше споменато).
4. Се опитате да създадете **отворена физическа среда** с места, на които хората могат да разговарят без да пречат на другите.

### 3.5.3 Структура

Структурата на вашата организация е ключов фактор за успех при работата, основана на знания. В миналото, фирмите имаха функционално ориентирани структури, които бяха ефективни и помагаша на мениджмънта да упражнява контрол. Те вече не са ефективни в наши дни, когато нещата се променят толкова бързо. За създаването и трансфера на знания е нужно различни звена от бизнеса или служители с различни роли и умения да комуникират. Изследванията показват, че когато служителите си сътрудничат, индивидуалните им таланти се събират и водят до съвместни постижения . Работните екипи започват да стават

преобладаващият организационен компонент на новата икономика. Те са по-съвместими с по-гладки, по-гъвкави и по-отзивчиви организации. Мултифункционалните екипи и Общности на практиката са идеални механизми, за да се възползвате от многобройни перспективи. Те създават стойност за отделните членове, както и за организация.

Дори и да не работят по едно и също нещо, служителите ви могат да се поучат от опита на другите и да приложат тези нови знания в работата си. Смесването на служители позволява на хора с различен социален и професионален опит да се поучат от опита на своите колеги от различна гледна точка. Така те могат да допринесат със свежи идеи към проекта, като премислят нещата извън зоната си на комфорт.

---

*Изследвания показват, че когато служителите си сътрудничат, индивидуалните им таланти се събират и водят до съвместни постижения*

---

#### 3.5.4 Мотивация

Както обсъдихме в предишния раздел, служителите ви ще се представят много по-добре ако са вдъхновени от интереса към, насладата и удовлетворението от, и предизвикателството на самата работа, а не просто защото е част от задълженията им. Следователно, ако искате да насърчите креативни дейности, като споделяне и рециклиране на знания, трябва да разработите системи за мотивация и измерване, които включват тези дейности.

#### 3.5.5 Комуникация

Творческият процес е процес на трансформиране на информацията, при който протича събиране, обработка и трансфер на информация. Правилната информация трябва да бъде налична на правилното място, по точното време, и в правилния формат. Следователно, комуникацията е от жизненоважно значение. Редовната комуникация пряко увеличава обема на информацията, тъй като повече комуникация обикновено води до повече информация. Сътрудничеството улеснява съвместното обогатяване на идеи. Комуникацията между служителите и с външни лица стимулира тяхната ефективност. И така, колкото по-добре си взаимодействат членовете един с друг и с ключови външни лица, толкова по-добро е тяхното изпълнение.

---

*Осигурете правилната информация на правилното място, по точното време и в правилния формат*

---

### 3.6 Как се прави?

Ако сте провеждали упражнения за самооценка и самоанализ за разширяване на кръгозора си, разбирате, че вашата роля като лидер е ключова за създаването на условия за креативност и мотивация на работното място и че трябва да

- Започнете със себе си
- Включите всички
- Насърчавате непрекъснато обучение
- Имате отворена нагласа към поемането на рискове и правенето на грешки
- Използвате и споделяте знания и информация
- Провеждате справедливи и информативни оценки
- Награждавате креативното изпълнение
- Предоставяте управленска подкрепа на служителите си
- Не се притеснявате за реализацията
- Създадете култура, която насърчава служителите да споделят информация един с друг.

#### 3.6.1 Започнете със себе си

Помислете за последния път, когато сте положили истинско усилие да направите истинска промяна във вашето поведение или бизнес. Помислете за инвестициите и усилията, които сте вложили в идентифицирането на първата вълна от подобрения и промяната на начина, по който вие и вашите служители работите и ръководите ежедневно. Станаха ли те трайни? Промените станаха ли част от ежедневното ви поведение или новата работна култура? Ако не, може да е било, защото не сте направили основна промяна в начина, по който ръководите и управлявате. При всяка промяна, трябва първо да обмислите собствените си нагласи и поведение и да се уверите, че си давате възможността да направите новото поведение част от своята рутина.

#### 3.6.2 Включете всички

Всичките ви служители имат капацитета да бъдат креативни и назначаването на широк спектър от служители ще увеличи разнообразието от налични идеи и решения. Ако се нуждаят от помощ, насърчавайте ги и ги научете да бъдат креативни.

#### 3.6.3 Насърчавайте непрекъснато обучение

Може да измените културата като използвате официални и неофициални подходи и инструменти, като обучение и образование. Добра отправна точка е въвеждаща обучителна сесия за всички служители, която да им помогне да разберат какво представлява креативност и че вашата фирма ще положи усилия да я насърчава. Може да научите служителите си и на специални техники и инструменти за идентифициране на проблеми и творческо мислене. Проучванията и знанията също са ключови фактори.

#### 3.6.4 Имайте отворена нагласа към поемането на рискове и правенето на грешки

Трябва да създадете култура, в която вашите служители не се страхуват да се опитат да бъдат креативни и иновативни и знаят, че няма да има отрицателни

последници ако поемат рискове и проучват идеи. Може да обмислите дали да не създадете игрива офис среда, обособите място за почивка, за да улесните случайни разговори, обсъдите добрите и „по-малко добрите“ идеи на оперативни срещи, с еднакво положително отношение и към двете.

### 3.6.5 Използвайте и споделяйте знания и информация

Искате служителите ви не само да имат идеи, но и да ги споделят с вас и с другите. Уверете се, че служителите ви знаят, че насърчавате творческото мислене и получаването на предложения за подобрения или промени в начина на работа. Ако мислите, че ще ви е нужна повече помощ, за да промените собствения си начин на мислене за тази цел, може да назначите служител, който да отговаря за тази задача, или да наемете външен консултант за помощ. Може да помогнете на служителите си, като вземете решения от какви знания ще има нужда вашата фирма в бъдеще, т.е. какво е от стратегическо значение и с висока добавена стойност.

---

*Четвъртата глава от стандарта за управление на иновациите касае управлението на интелектуална собственост и предоставя помощ за управление на знанията.*

---

### 3.6.6 Провеждайте справедливи и информативни оценки

Не наказвайте грешките, а се опитайте да се поучите от тях. В противен случай, служителите ще използват само проверени и доказани начини на работа.

### 3.6.7 Насърчавайте креативното изпълнение

Помислете дали да не въведете кутия, в която хората да пускат своите идеи и празнуване или награда за всички идеи, които водят до иновация. Нека служителите ви поемат отговорност за работата си и, ако е възможно, позволете им да избират върху какво да се фокусират, тъй като това ще увеличи тяхната мотивация.

### 3.6.8 Предоставяйте управленска подкрепа на служителите си

Нека да знаят, че подкрепяте тази нова посока и сте на разположение ако имат нужда от помощ. Най-важните ключови фактори за успех са човешките: новаторско мислене и харизматични лидери, които подкрепят такава работа. Култура, която подкрепя иновациите, може да бъде насърчавана от топ мениджърите, като подкрепят идеи, комуникация, отвореност, съзнаване на конфликти и толерантност към провалите.

### 3.6.9 Не се притеснявайте за реализацията

Лидерите несъзнателно отслабват креативността на техния екип като се фокусират прекалено рано върху реализацията. Най-бързият начин да „убиете“ творческия процес е като изискате от екипа си да излезе с тактически решения едновременно с креативните идеи.



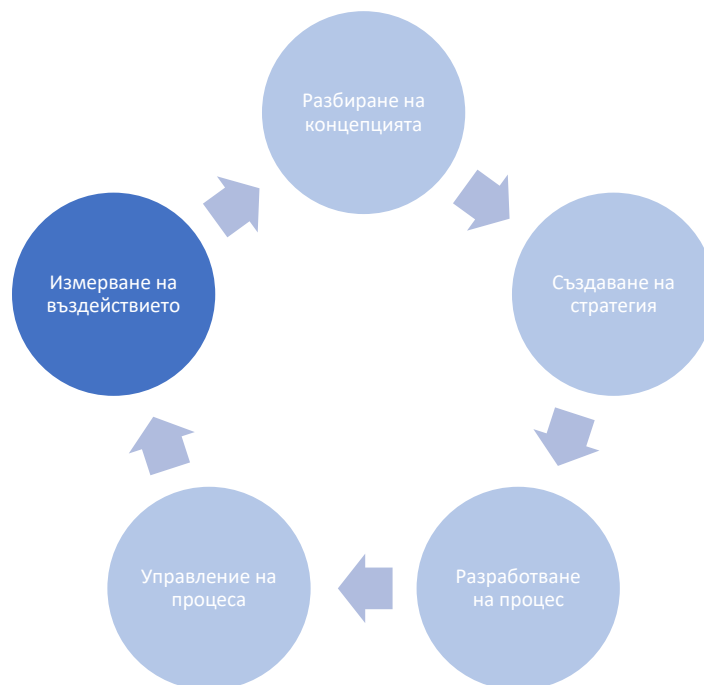
### 3.6.10 Създайте култура, която насърчава служителите да споделят информация

Ако е възможно, дайте на служителите си малко допълнително време за изпълнение на задачите им, така че да имат повече свободно време за обмисляне на процеса или разговори с други хора, които може да генерират известно прозрение или да вдъхновят някои идеи. Осигурете правилната информация да е налична на правилното място, по точното време и в правилния формат.

В Интернет има налични много идеи как да направите работната среда по-благоприятна за креативността. Може да прочетете някои на: [https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr\\_b\\_7615498.html](https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr_b_7615498.html) and <https://www.inc.com/quora/how-to-build-a-work-culture-that-encourages-creativity.html>

Нищо не убива креативността като лидер, който е против рисковете и играе на сигурно. За да вдъхновите креативност, трябва да бъдете любопитен и да привлечете начинаещите към проблемите. Извадете навън и канализирайте учащите за цял живот в себе си и задавайте положителни въпроси, като: „Какво бихме направили, ако знаехме, че няма как да се провалим?“ „Какви възможности съществуват, ако потърсим другаде?“ След това слушайте!

#### Измерване на въздействието



Последната стъпка от процеса е да измерите въздействието на вашата Стратегия за управление на креативността. Трябва да вземете предвид тази стъпка, когато пишете стратегията си и да определите някои мерки, които ще използвате, за да измерите успеха или друго на вашите инициативи, като имате предвид, че някои може да отнемат време, за да доведат до видими резултати. Може да проверите напредъка си чрез мерките, за да сте сигурни, че постигате напредък по целите. Уверете се, че тези мерки отговарят на следните критерии. Проверете дали те са:

**Количествено измерими:** Уверете се, че мерките са обективни (въз основа на статистически факти), а не субективни (въз основа на инстинкт или „вътрешно чувство“).

**Разбираеми:** Мерките трябва да може да бъдат лесно разбрани от всеки в бизнеса. Помислете дали да не използвате лесни за разчитане графики и диаграми, които могат да бъдат разбрани бързо.

**Приведими в действие:** Не бихте искали да изберете мерки, на които не може да въздействате. Важно е служителите ви да чувстват, че могат да повлияят на мерките чрез обичайна работа или специални проекти, които предприемете.

**Повторяеми:** Мярката трябва да е полезна повече от веднъж. Трябва да може да проследите напредъка по нея във времето, така че да може да анализирате критични тенденции.

**Навременни:** Стратегическите мерки трябва да бъдат разглеждани най-малко веднъж годишно и най-много – веднъж месечно. Всеки по-дълъг период затруднява обвързването на мярката с вашия стратегически план.

Друг начин да измерите въздействието на вашите усилия е да използвате отново Карта за оценка на креативността, която препоръчахме за оценка на първоначалното положение и да видите какви промени са настъпили. Това ще ви помогне да идентифицирате разликите между настоящото и желаното изпълнение и да идентифицирате къде успешните стратегии може да бъдат използвани повече и да определите точно къде има проблеми или потенциални проблеми. Освен това, така ще получите необходимата информация, която може да бъде използвана за разработване на планове за действие за подобряване на изпълнението докато напредвате с вашата креативна организация.

Когато поставяте целите си за измерване, може да се запитате дали креативността е довела до някое от следните:

- Увеличаване на продажбите?
- Усъвършенстване на дейностите?
- Увеличаване на пазарния дял?
- Увеличаване на удовлетворението на клиентите?
- Увеличаване на удовлетворението на служителите?
- Някоя друга значима цел.

### 3.7 Краят...ли е наистина?

Вече научихте основните концепции на креативност и иновации и открихте, че лидерството, културата, комуникацията, структурата и мотивацията имат голямо въздействие върху креативността на хората. Също така научихте, че служителите ви вече са креативни, но най-вероятно имат нужда от напътствия и насърчаване, за да упражнят своята креативност и че когато служителите усъвършенстват



своите креативни способности, това засилва иновативното представяне на цялата фирма.

Вече разполагате с някои практически стратегии за подкрепа на вашия творчески процес и този на служителите ви. Това ще ви помогне да намерите повече възможности за иновация и търговски успех. Използването на установени инструменти и техники ще ви помогне да усъвършенствате вашия подход към разрешаването на проблемите, които стоят пред вас и вашата организация. Ще имате по-голям успех в разрешаването на проблеми и, поради това, по-голям успех в работата си. Също така ще имате по-голям успех в генерирането на идеи. За да поддържате и да се възползвате максимално от тази възможност, трябва да развиете своя процес за управление на креативността. С други думи, трябва да се фокусирате върху процесите и системите, които позволяват проявата на креативност и, съответно, иновации. Това е добра новина, тъй като процесът е мащабируем и повторям. Много по-ефикасно отколкото да чакате искрицата на креативния гений!