

Kreatywność: Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Spis treści

1	Wprowadzenie	1
1.1	O czym jest ten przewodnik?	1
1.2	Czym jest proces zarządzania kreatywnością?	2
2	Zrozumienie pojęć lub czym jest kreatywność?	4
2.1	Ale ja nie jestem kreatywny!	5
2.1.1	Kreatywne zagadki	5
2.1.2	Co kreatywność oznacza dla Ciebie?	7
2.2	Wszyscy jesteśmy kreatywni. I co dalej?	10
2.2.1	Rodzaje i poziomy innowacji	11
3	Jak stworzyć strategię lub jak zarządzać kreatywnością w miejscu pracy?	15
3.1	Jak mam to zrobić?	16
3.1.1	Narzędzia analityczne	16
	Karta wyników kreatywności	16
	Stwórz strategię	16
3.1.2	Przywództwo i polityka	21
3.1.3	Dokumentacja i własność intelektualna	21
4	Opracowanie procesu - lub jak wygenerować, ocenić i wybrać pomysły?	23
4.1	Proces kreatywności indywidualnej	23
4.1.1	Co to jest?	23
4.1.2	Jak mam to zrobić?	24
4.2	Proces kreatywności organizacyjnej	25
4.2.1	Co to jest?	25
4.2.2	Jak mam to zrobić?	25
4.3	Narzędzia przydatne do rozwijania procesu	26
	Burza mózgów	26
	Opracuj proces	26
4.3.1	Generowanie pomysłów	27
4.3.2	Wybór pomysłów	30
5	Jak zarządzać procesem twórczym?	38
5.1	Kluczowe czynniki sukcesu	38
5.1.1	Przywództwo	39

5.1.2	Kultura	39
5.1.3	Struktura	40
5.1.4	Motywacja	40
5.1.5	Komunikacja.....	40
5.2	Jak mam to zrobić?	42
5.2.1	Zacząć od siebie.....	42
5.2.2	Zaangażuj wszystkich.....	42
5.2.3	Zachęcaj do ciągłego uczenia się.....	42
5.2.4	Miej otwartą postawę wobec podejmowania ryzyka i popełniania błędów 42	
5.2.5	Wykorzystuj dzielenie się wiedzą i informacjami.....	43
5.2.6	Przeprowadzaj uczciwe oceny, bogate w informację zwrotną	43
5.2.7	Nagradzaj kreatywność.....	43
5.2.8	Oferuj wsparcie w zakresie zarządzania swoim pracownikom	43
5.2.9	Nie martw się na etapie wdrażania	43
5.2.10	Zbuduj kulturę, która zachęci pracowników do dzielenia się informacjami.....	43
6	Mierz wpływ.....	45
6.1	Koniec.....czy to jest to?	46

Tabela rysunków

Rysunek 1: Pięć etapów zarządzania kreatywnością	3
Rysunek 2: DNA innowacji	5
Rysunek 3: Jak Twój mózg rozwiązuje problemy	9
Rysunek 4: Komponenty kreatywności - umiejętność kreatywnego myślenia, wiedza specjalistyczna i motywacja.....	11
Rysunek 5: 4 rodzaje innowacji	13
Rysunek 6: Innowacje o charakterze stopniowym, radykalnym i wzburzającym	14
Rysunek 7: 6 etapów procesu twórczego jednostek.....	23
Rysunek 8: Proces kreatywności na poziomie indywidualnym.....	24
Rysunek 9: Zarządzanie kreatywnością organizacyjną.....	25

Rysunek 10: Narzędzia wspomagające rozwój procesów **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Rysunek 11: Przykład wyniku burzy mózgów28

Rysunek 12: Ręcznie narysowany przykład wyjściowej mapy myśli31

Rysunek 13: Przykład mapy myśli stworzonej przez komputer31

Rysunek 14: Analiza przyczyn i skutków Krok 1.....32

Rysunek 15: Analiza przyczyn i skutków Krok 2.....33

Rysunek 16: Analiza przyczyn i skutków Krok 3.....33

Rysunek 17: Czynniki zachęcające i zniechęcające do kreatywności w organizacjach39

1 Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach najczęściej mierzymy sukces danego przedsiębiorstwa na podstawie jego rocznych zysków, poziomu sprzedaży lub tego, jak wypada na tle konkurencji w danej branży. Jak dobrze wiesz, bez konkurencyjnego produktu lub usługi, Twoja firma nie zajdzie daleko. Zdajesz sobie również sprawę z tego, że na dzisiejszym rynku, coraz większy nacisk kładzie się na zasoby niematerialne (takie jak kreatywność czy umiejętności), a nie tradycyjne (takie jak wyposażenie firmy czy technologia). Właściciele firm takich jak Twoja, zdają sobie sprawę, że najcenniejsze co posiadasz to dobre pomysły, a pracownicy, którzy je generują są w cenie. Prawdziwa przewaga konkurencyjna zależy od Twojej umiejętności wspierania kreatywności u wszystkich członków Twojego zespołu oraz od tego, czy pomysły Twoje oraz pracowników zostaną jak najlepiej wykorzystane. Możliwości kreatywnego myślenia często zwiększają także poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i pomagają zwiększyć odpowiedzialność społeczną biznesu (np. wprowadzanie produktów/procesów przyjaznych dla środowiska) oraz podnieść poziom poczucia odpowiedzialności za własną społeczność.

Kreatywność i innowacyjność mogą pomóc w opracowaniu lepszych produktów i usług, zmniejszeniu ilości odpadów, obniżeniu kosztów, skróceniu czasu trwania cyklu, stworzeniu nowych procesów lub udoskonaleniu już istniejących.

1.1 O czym jest ten przewodnik?

Celem tego przewodnika jest pomoc w zrozumieniu idei kreatywności i sposobu w jaki możesz ją wykorzystywać oraz przekazanie praktycznych strategii wspierania procesu twórczego dla Ciebie i Twojej firmy (oraz Twojego zespołu, jeśli go posiadasz). Kreatywność oznacza większe szanse na innowacyjność w biznesie, a tym samym na sukces w aspekcie komercyjnym. Przewodnik ten powstał w oparciu o europejskie standardy w zarządzaniu innowacjami - część 6: Zarządzanie kreatywnością (norma CEN/TS 16555-6).

Niniejsza publikacja pomoże Ci wygenerować nowe pomysły oraz przeanalizować je w uporządkowany sposób, tak, aby sprawdzić, które z tych pomysłów mogą przydać się do wprowadzenia innowacji potrzebnych w Twojej organizacji.

Zagadnienia niezbędne do realizacji tego celu to:

- Związek pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością
- Jak stworzyć plan zwiększenia kreatywności w organizacji oraz miary jej sukcesów?
- W jaki sposób refleksja nad własnym nastawieniem do kreatywności i doświadczeniami z nią związanymi w pracy może pomóc w zachęcaniu do niej innych osób
- Wskazówki, jak wybrać odpowiedni problem do rozwiązania
- Techniki i narzędzia, których należy użyć, aby odnaleźć kreatywność w sobie, jak i w swoim zespole

- W jaki sposób czynniki takie jak motywacja, doświadczenie i kultura organizacyjna mogą wpływać na kreatywność.

Niniejszy przewodnik składa się z 5 części, zgodnie z podziałem według procesu zarządzania kreatywnością (jak opisano później). Możesz przeczytać całość lub wybrać jedynie najbardziej przydatne dla siebie informacje.



Co jakiś czas zobaczysz ten symbol. Poświęć chwilę na wykonanie zawartych tu ćwiczeń, gdyż dzięki nim będziesz w stanie zastosować w praktyce zawarte tu porady.



Przewodnik zawiera narzędzia, które będą oznaczone tym symbolem. Wiele z nich nie ogranicza się do zarządzania kreatywnością i być może już je znasz.

Teraz, gdy już zapoznałeś się z naszym przewodnikiem, zacznijmy od przyjrzenia się 5 etapom zarządzania kreatywnością.

1.2 Czym jest proces zarządzania kreatywnością?

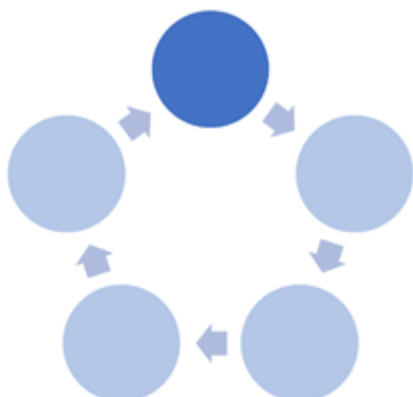
Zarządzanie kreatywnością składa się z 5 kroków, chociaż niektóre czynności mogą się powtarzać, a wówczas nie ma konieczności ich powielać.



Rysunek 1: Pięć etapów zarządzania kreatywnością

*Każdy etap odpowiada osobnej części niniejszego przewodnika.
Gotowy, by dowiedzieć się więcej? Czytaj dalej!*

2 Zrozumienie pojęć lub czym jest kreatywność?



Kreatywność to proces generowania nowych, oryginalnych pomysłów. Pomysły te stanowią inspirację, która przy odrobinie wysiłku może prowadzić do innowacji.

Kreatywność to proces generowania nowych, oryginalnych pomysłów.

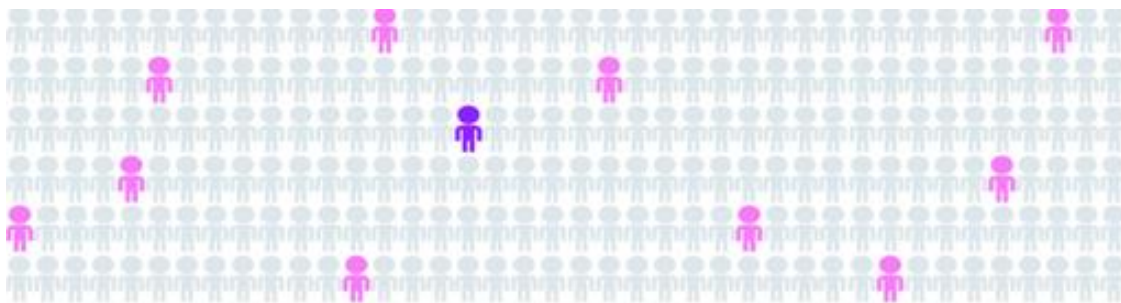
Te dwie koncepcje różnią się od siebie, ale są ze sobą ściśle powiązane. Kreatywność stanowi, niejako, pierwszy krok - gdy identyfikujesz problemy i szukasz pomysłu na ich rozwiązanie - innowacja to zaś krok drugi.

Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, usługi, procesu lub zwyczaju w miejscu pracy. Proces ten wiąże się więc z wyborem, rozwijaniem i skutecznym wdrażaniem kreatywnych pomysłów. Innymi słowy, jest to praktyczne zastosowanie idei twórczej.

Innowacja to praktyczna realizacja kreatywnego pomysłu

Kreatywność i innowacyjność to często poszukiwanie sposobów, aby wykonywać te same czynności inaczej i bardziej efektywnie. Istnieją różne teorie dotyczące kreatywności. Ich zrozumienie pomoże Ci zdecydować, w jaki sposób wykorzystać je w Twojej firmie. Uświadomisz sobie, że możesz stworzyć takie warunki w Twojej firmie, które pomogą Tobie (jak i Twoim ewentualnym pracownikom) być bardziej kreatywnym, a wprowadzona polityka postępowania pomoże Ci uchwycić i rozwinąć kreatywne pomysły.

Na 200 pracowników, 10 to urodzeni twórcy innowacji a jeden to **wybitny** twórca innowacji. 55% z nich ma szansę nauczyć się tworzenia innowacji.



Rysunek 2: DNA innowacji

Możesz zarządzać procesem wspierania kreatywności oraz mechanizmami nią rządzącymi, ale nie samym procesem twórczym

2.1 Ale ja nie jestem kreatywny!

Wielu ludzi myśli o kreatywności jako o tajemniczym i potężnym procesie, który zdarza się tylko nielicznym szczęśliwcom. Myślą, że albo masz to szczęście, albo nie. W wielu częściach świata kreatywność wciąż kojarzy się z iście boską inspiracją. Jeszcze inni uważają, że kreatywność wynika z dobrej passy; jest to przypadek bycia we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Co Ty sądzisz o kreatywności? Jesteś kreatywny? A może spróbujesz kilku z tych łamigłówek i sprawdzisz swoją kreatywność?

2.1.1 Kreatywne zagadki

Jakiego koloru są te kapelusze?



Zły czarnoksiężnik nie lubi ludzi, więc wybiera czterech z nich i zakopuje ich w ziemi tak, że tylko ich głowy są widoczne nad powierzchnią. Ludzie nie są w stanie się ruszać i mogą patrzeć tylko przed siebie.

Zostali zakopani w szeregu, a jeden z nich jest oddzielony od reszty murem. Wszyscy są zwrócenii w tym samym kierunku: pierwsza osoba widzi dwie głowy i mur. Druga widzi tylko jedną głowę i mur. Kolejna osoba widzi tylko mur, a ostatnia patrzy w przestrzeń, gdzie nie ma niczego ciekawego do zobaczenia.

Czarnoksiężnik wyjaśnia, że założył kapelusze na ich głowy - dwa zielone i dwa czerwone. Jedna z osób ma powiedzieć, jakiego koloru jest kapelusz, który ma na sobie. Jeśli poda odpowiedni kolor czarnoksiężnik natychmiast wszystkich odkopie. Jeśli poda inny, wszyscy pozostaną tam na zawsze....



Jak ludzie rozwiążą ten problem? Poświęć chwilę na rozwiązanie tego problemu.

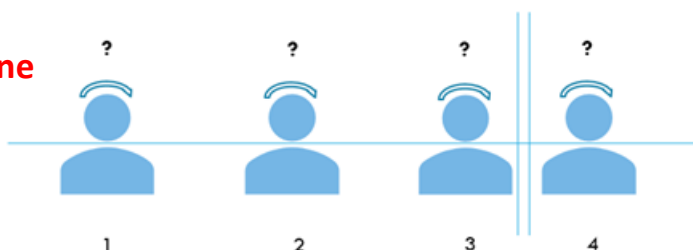
Jeśli utknąłeś, oto wskazówka. Prawdopodobnie doszedłeś do wniosku, że jeśli dwie środkowe osoby mają na sobie te same kapelusze, ostatnia z nich będzie znała odpowiedź.

Jeśli tak nie jest, wówczas inna osoba będzie musiała rozpracować zagadkę. Jeśli uważasz, że żadna z pozostałych osób nie jest w stanie znaleźć prawidłowej odpowiedzi, spróbuj myśleć kreatywnie i wyobrazić sobie, czego ci ludzie właśnie doświadczają.

Przykładowo, prawdopodobnie wygląda to w ten sposób.

2 zielone

2 czerwone



Jeśli osoba nr 1 nie udzieli odpowiedzi, oznacza to, że osoby nr 2 i 3 mają różne kapelusze. Osoba nr 2 poda po prostu inny kolor niż kolor kapelusza z przodu.



Oczywiście, musi dać wystarczająco dużo czasu pierwszej osobie na udzielenie odpowiedzi.

Który włącznik obsługuje każdą z żarówek?



Stoisz obok trzech włączników. Wiesz, że włączniki te są przyporządkowane do trzech żarówek w pomieszczeniu za zamkniętymi drzwiami - drzwi są szczelnie zamknięte i ciężkie, co oznacza, że nie można sprawdzić, czy jakaś żarówka jest włączona, czy nie. Wszystkie trzy włączniki są teraz w pozycji wyłączonej.

Możesz zrobić co chcesz z tymi włącznikami a po zakończeniu możesz otworzyć drzwi i wejść do pokoju. Wówczas należy zidentyfikować, który przełącznik obsługuje którą żarówkę.



Jak to zrobisz?

Poświęć chwilę na rozwiązanie tego problemu. Jeśli utknąłeś, oto wskazówka. Żarówka nie tylko świeci lub nie świeci.



Włącz pierwszy włącznik i poczekaj chwilę. Wyłącz pierwszy włącznik i włącz drugi. Wejdź do pokoju. Jedna żarówka świeci, druga żarówka jest gorąca, a trzecia nic...

Czy możesz podzielić tort na 8 kawałków za pomocą jedynie trzech cięć?



To jest krótkie pytanie. Czy można podzielić tort na 8 kawałków przy użyciu tylko 3 cięć?



Jak to zrobisz?

równe...

Poświęć chwilę na rozwiązanie tego problemu. Jeśli utknąłeś, oto wskazówka. Nie jest to zalecana metoda w przypadku posiadania kilkorga dzieci, niecierpliwie czekających na ten tort, gdyż te kawałki mogą nie być



Najpierw pokrój tort na pół, a potem na ćwiartki. To daje nam cztery części, powstałe w dwóch nacięciach. Teraz po prostu pokrój tort poziomo (podziel na część dolną i górną). Zrobione!

2.1.2 Co kreatywność oznacza dla Ciebie?



Jeśli spróbowałeś swoich sił w naszych łamigłówkach (a może nawet jedną lub dwie rozwiązałeś poprawnie), zrozumiałeś zapewne, że odpowiedzi stają się jasne, gdy otworzysz swój umysł na niekonwencjonalne sposoby myślenia. Miałeś wszystkie informacje potrzebne do udzielenia odpowiedzi na każdą z nich, ale czasami przyzwyczajamy się do myślenia o rzeczach powszechnych w określony sposób, musimy więc zacząć kwestionować nasze założenia i przypominać sobie, że nasze mózgi są niesamowicie kreatywne! Poświęć chwilę na zastanowienie się nad tym, jak czułeś się wykonując te ćwiczenia i jakie cechy mogą pomóc Ci być bardziej kreatywnym.

Otwartość na doświadczenie | Spostrzegawczość |

Patrzeć na rzeczy z innej perspektywy | ciekawość i wytrwałość |

Autonomia i samodzielność Nieuleganie standardom

grupy | Gotowość do podjęcia ryzyka | Nieschematyczne myślenie|

Odnajdowanie problemów wartych rozwiązania |

Elastyczność i oryginalność | Brak lęku przed porażką|

Szukanie kolejnych rozwiązań (gdy mogą istnieć lepsze i bardziej użyteczne)

Chociaż często mówimy o ludziach kreatywnych, nie ma standardowego sposobu na zmierzenie tego, które pomysły czy osoby są kreatywne. Większość ludzi potrafi rozwijać istniejące już pomysły, ale niezbyt skutecznie generuje nowe i oryginalne idee. Kreatywność jest postrzegana w następujący sposób:

Persona czyli osobowość
Proces
Produkt

Możemy myśleć o kreatywności jako o cesze osobowości na skali pomiędzy takimi osobowościami jak innowator oraz „adapter” - osoba dostosowująca się. Innowatorzy to ci, którzy robią rzeczy lepiej, a osoby dostosowujące się to te, które myślą inaczej. Różnica ta odnosi się jednak do rodzaju kreatywności, jaką dana osoba posiada i w najlepszym razie może jedynie wskazać, które z tych osób z większą dozą prawdopodobieństwa wygenerują więcej kreatywnych pomysłów. Co nie pomaga nam w poszukiwaniu naszego idealnego, kreatywnego pracownika!

Możemy również postrzegać kreatywność na podstawie procesu myślenia, który wiąże się z "wyobraźnią, wnikliwością, wynalazczością, pomysłowością, intuicją, inspiracją i oświeceniem".

Inni ludzie definiują kreatywność na podstawie jej wyników. Niektórzy badacze powiedzieliby, że w biznesie posiadanie oryginalnego pomysłu nie wystarczy. "Aby być kreatywnym, pomysł musi być również odpowiedni, użyteczny i wykonalny".

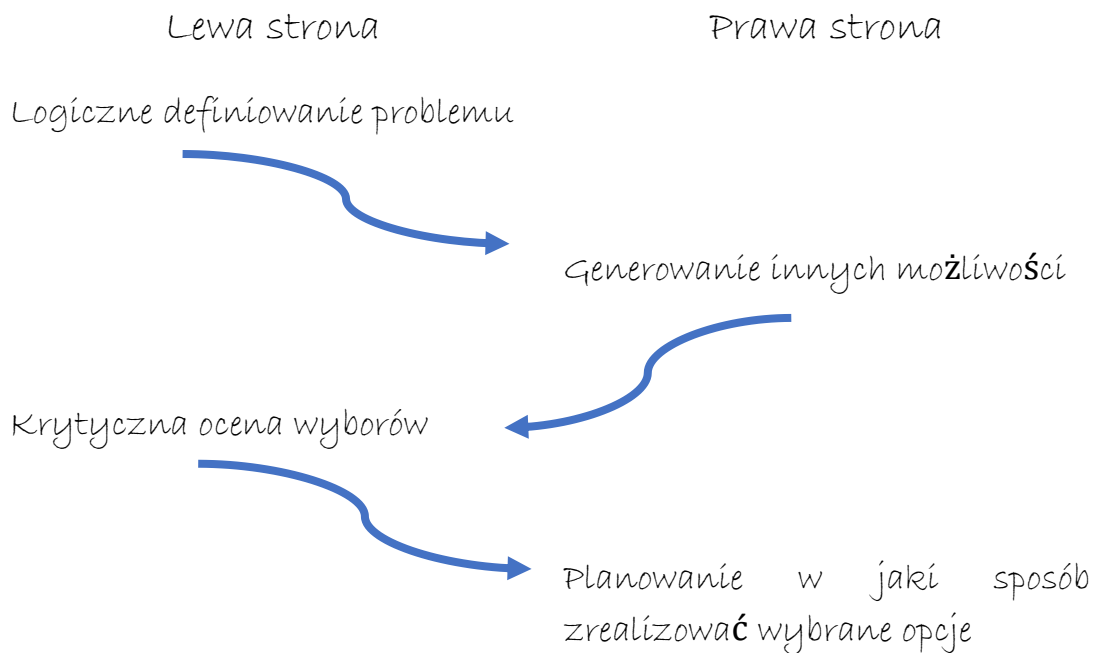
Jest to niezwykle użyteczny punkt widzenia, ponieważ badania pokazują nam również, że kreatywny produkt jest wynikiem zwykłych procesów myślowych zwykłych ludzi. Oznacza to, że jak każdej umiejętności, można się jej nauczyć, ćwiczyć ją i doskonalić.

Kreatywnych produktówmożna się nauczyć.

Nie byłoby to możliwe bez mózgu. Mózg został opisany jako jedna z najbardziej złożonych rzeczy, które odkryliśmy w naszym wszechświecie. Badania nad pacjentami z uszkodzeniem mózgu pozwoliły naukowcom odkryć, jak każda strona mózgu kontroluje różne funkcje. Lewa półkula, na przykład, specjalizuje się w umiejętnościach językowych i logice. Prawa półkula pozwala nam rozpoznawać kształty i twarze oraz wyrażać myśli i czytać. Większość ludzi prawdopodobnie nie będzie miała typowo lewo-półkulowego czy też prawo-półkulowego mózgu - używamy każdej strony mózgu w zależności od zadania, z którym mamy do czynienia. Niektórzy teoretycy i badacze uważają jednak, że może istnieć sytuacja, gdy z jednej strony mózgu czerpiemy więcej, co z kolei może sprawić, że cechy osobowości tej strony mózgu staną się bardziej dominujące niż inne. Często przyjmujemy również

założenia dotyczące nas samych, decydując w młodym wieku, że nie jesteśmy kreatywni i dlatego popieramy bardziej logiczne podejście do rozwiązywania problemów. Ale jak ze wszystkim: jeśli nie będziemy wykorzystywać mocy naszej prawej półkuli, może ona wówczas nie działać zbyt dobrze.

Obie strony mózgu są wykorzystywane w kreatywnym rozwiązywaniu problemów:



Rysunek 3: Jak Twój mózg rozwiązuje problemy

Ważne jest dostrojenie lewej półkuli mózgu, ale nie należy także przeoczyć możliwości, jakie daje nam prawa półkula. Tom Kelley, dyrektor generalny IDEO (sprawdź go na YouTube), omawia również wykorzystywanie mózgu "zająca", czyli aspektów myślenia, które możemy kontrolować, oraz mózgu "żółwia", czyli mającego w sytuacji trudnych procesów czas na to aby usiąść, przemyśleć i przespać się z problemem w celu powolnego przetwarzania kreatywnych rozwiązań. Kelley twierdzi, że ten wolniejszy poziom myślenia w tle jest nawet mądrzejszy niż nasze poznawcze rozwiązywanie problemów i, że może być wykorzystywany do bezpośredniego rozwiązywania różnych dylematów. Sugeruje on, że twórczy myśliciele powinni zaplanować czas na marzenia na jawie, aby dać tym wolniejszym procesom umysłowym szansę na realizację.

Kreatywne myślenie wymaga czasu i nie zawsze można je przyspieszyć. Wszyscy potrzebujemy czasu i przestrzeni, aby marzyć.

Kreatywne myślenie wymaga czasu i nie zawsze można je przyspieszyć. Wszyscy potrzebujemy czasu i przestrzeni, aby marzyć.

I nie chodzi tylko o daną osobę. Środowisko, w którym człowiek żyje i pracuje, wpływa również na jego kreatywność. Od lat 90. organizacje zaczęły zwracać większą uwagę na wpływ kultury pracy i środowiska na kreatywność ludzi w nich pracujących. Ostatnimi czasy uwaga badaczy skupiła się na zrozumieniu kreatywności jako zjawiska, które opiera się na tym, co było wcześniej i wynika z trwających obecnie interakcji.

Kreatywność opiera się na tym, co było wcześniej i co powstaje w wyniku ciągłych interakcji

Istnieją również oznaki, że w niektórych dziedzinach, wieloletnia praca w danym obszarze może pomóc w osiągnięciu wyjątkowych osiągnięć twórczych. Jan Carlzon, który odmłodził skandynawskie linie lotnicze, był przez wiele lat związany z branżą turystyczną.

W tym kontekście kreatywność wynika z posiadania wystarczającej wiedzy fachowej, aby rozpoznawać problemy i widzieć rozwiązania. Pozwala to na zatrudnienie zróżnicowanej grupy pracowników, ponieważ bardziej doświadczeni pracownicy mogą być bardziej kreatywni w miejscu pracy niż nowi pracownicy, ze względu na ich wieloletnie doświadczenie.

Oczywiście, to nie tylko Twoi pracownicy są kreatywni, ponieważ Twoja wiedza fachowa pomaga Ci także postrzegać Twoją branżę w kreatywny sposób. Czy potrafisz sobie przypomnieć chwile, w których tak właśnie było?

Pomyśl o czasach, kiedy byłeś kreatywny. Jak myślisz, co Twoim zdaniem, pomogło Ci być kreatywnym?

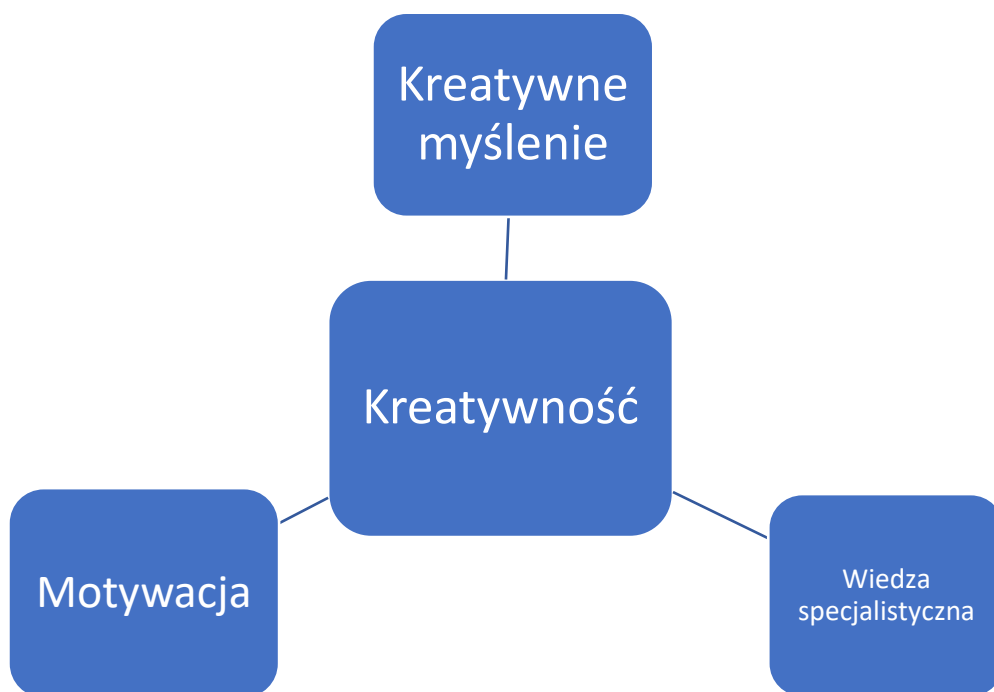


Może to był sposób, w jaki traktowano pomysły, zaangażowanych w nie ludzi i Twoje relacje z nimi. Czy chodziło o relacje zawodowe? Jaka była atmosfera w grupie? W jaki sposób rozwiązywałeś problemy?

2.2 Wszyscy jesteśmy kreatywni. I co dalej?

Aby powrócić do naszych pytań z wcześniejszych lat, możesz odwołać rekrutację, ponieważ zatrudniłeś już kreatywnych ludzi. Ale możesz nauczyć się korzystać z ich twórczego myślenia.....razem z własnym.

Właśnie dowiedzieliśmy się, że posiadanie umiejętności kreatywnego myślenia oraz doświadczenia w identyfikowaniu problemów i rozwiązań są niezbędne dla kreatywności. Ale potrzebujemy również trzeciego składnika, motywacji. Innymi słowy, Twój personel wykona o wiele lepszą pracę, jeśli zainspiruje go zainteresowanie tematem, przyjemność, satysfakcja i wyzwanie związane z samą pracą, a nie dlatego, że prosisz ich o wykonanie czegoś lub dlatego, że jest to część ich obowiązków.



Rysunek 4: Komponenty kreatywności - umiejętność kreatywnego myślenia, wiedza specjalistyczna i motywacja

Jeśli danej osobie naprawdę na czymś zależy, wówczas jest bardziej skłonna do podejmowania ryzyka, aby to osiągnąć i zarówno determinacja, jak i podejmowanie ryzyka wydają się być konieczne dla zaistnienia kreatywności. Innymi słowy, ludzie są bardziej skłonni do kreatywności w dziedzinach, którymi są najbardziej zainteresowani. Oznacza to, że należy pozostawić swoim pracownikom pewną swobodę w pracy nad projektami, do których najbardziej ich ciągnie i w wyborze sposobu w jaki tę pracę wykonują.

2.2.1 Rodzaje i poziomy innowacji

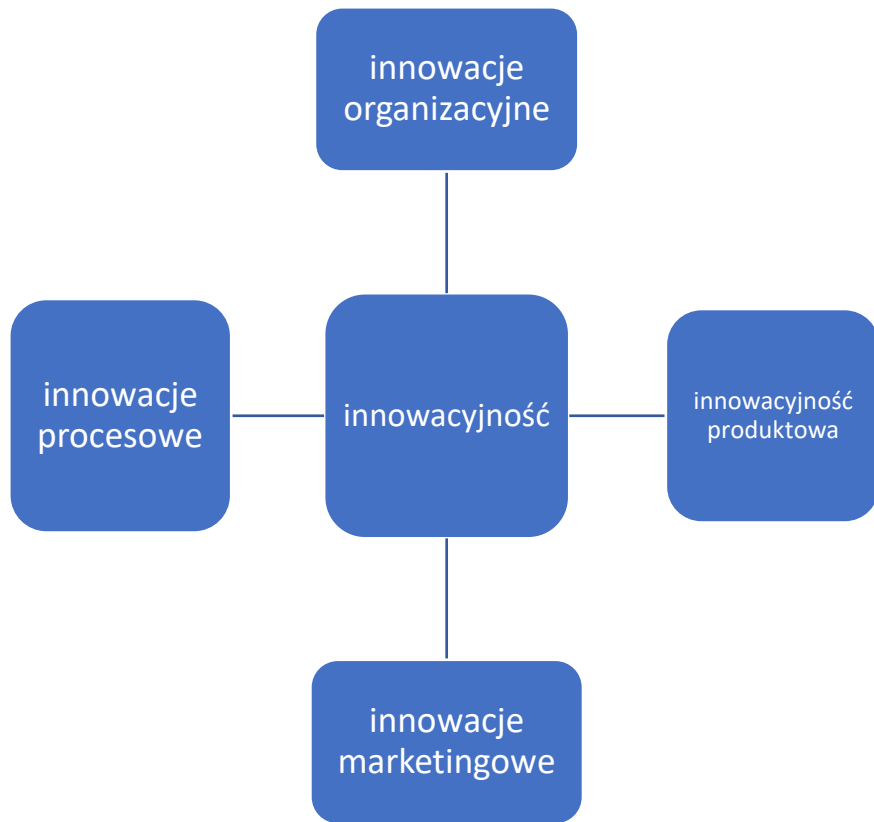
Badania nad motywacją sugerują, że ludzie dobrze reagują, gdy ich osiągnięcia i wyniki są uznawane i nagradzane. Wiele innowacyjnych firm wdrożyło politykę, która pozwala pracownikom w pewnym stopniu kierować się własną motywacją. Raz w miesiącu LinkedIn organizuje InDay, czyli dzień, w którym pracownicy odkładają regularną pracę na poszukiwanie nowych pomysłów. SAS jest znany z tego, że stworzył środowisko o wysokim poziomie zaufania personelu i niskim stopniu rotacji. Mentoring i polityka „otwartych drzwi” w BCG pozwala na wolność twórczą i pewność siebie w dzieleniu się pomysłami. W Marks & Spencer nie ma czegoś takiego jak nadmiar komunikacji.

3M Corporation przoduje w tym, jak traktuje się obiecujących pracowników: daje im możliwości, wsparcie, szkolenia i szanse na rozwój. Dzięki zastosowaniu powyższych zasad organizacje te zyskały szereg nowych, udanych produktów.

Teraz, gdy już wiesz, jak zachęcać do kreatywnego myślenia, powinieneś być w stanie zwiększyć liczbę kreatywnych pomysłów generowanych przez swoich pracowników. Ale jako właściciel/menedżer firmy chcesz czegoś więcej niż tylko pomysłów. Wcześniej w niniejszej publikacji mówiliśmy, że innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, usługi, procesu lub praktyki pracy. Tak więc, podczas gdy kreatywność to ważny punkt wyjścia, innowacyjność to ciężka praca, która następuje po niej!

Istnieją 4 różne rodzaje innowacji

1. Innowacje produktowe - tworzenie nowych lub znacząco ulepszonych towarów lub usług, np. odtwarzacz MP3 lub GPS.
2. Innowacje procesowe - opracowanie nowego/znacząco ulepszanego procesu produkcji lub dostaw, np. umieszczenie nowego automatycznego urządzenia w linii produkcyjnej.
3. Innowacje marketingowe - wdrożenie nowych metod marketingowych, które przynoszą istotne zmiany w projektowaniu, pakowaniu, pozycjonowaniu, reklamie produktu, czy ustalaniu cen. Przykłady obejmują wykorzystanie nowych mediów.
4. Innowacyjność organizacyjna oznacza wdrażanie nowych metod w codziennych praktykach biznesowych, w organizacji pracy lub w relacjach zewnętrznych, np. wprowadzenie nowego systemu szkoleń.



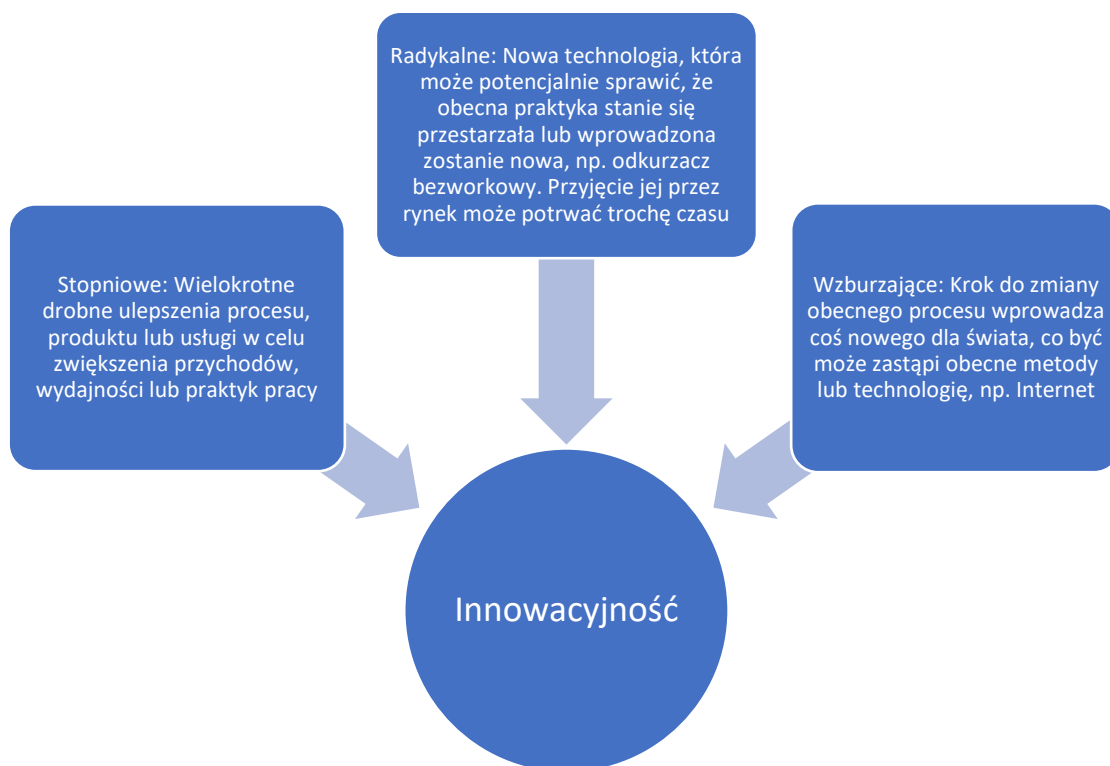
Rysunek 5: 4 rodzaje innowacji

Jaki rodzaj innowacji przychodzi Ci do głowy?



Przedsiębiorstwa często koncentrują się na innowacjach produktowych, gdyż dają największą szansę na uzyskanie przewagi nad konkurencją. Widzimy jednak, że innowacyjność można znaleźć nie tylko w produktach, procesach, metodach opracowanych przez firmę, ale także w innowacjach innych firm, organizacji lub instytucji badawczych itp. stosowanych we własnej firmie.

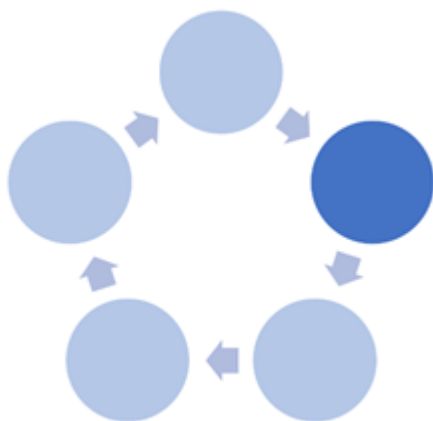
Istnieją również różne poziomy innowacyjności:



Rysunek 6: Innowacje o charakterze stopniowym, radykalnym i wzbudzającym

Oczywiście, nie możesz po prostu powiedzieć: "Bądź kreatywny" i oczekiwać od siebie lub swoich pracowników magicznego stworzenia innowacyjnych pomysłów. Środowisko pracy oparte na kreatywności musi być starannie pielęgnowane i wzmacniane, a jego początek zaczyna się od Ciebie i Twojego planu

3 Jak stworzyć strategię lub jak zarządzać kreatywnością w miejscu pracy?



Tak jak nie ma jednej definicji kreatywności, nie ma również standardowej techniki wprowadzania kreatywności do organizacji, istnieje jednak wiele sposobów, warto więc sprawdzić które z nich mogą być dla Ciebie użyteczne. Niniejszy rozdział zawiera kilka sugestii dotyczących tego, w jaki sposób możesz zachęcić swoich pracowników i pomóc im rozwijać swoją kreatywność, poczynając od zidentyfikowania słabych obszarów i zaplanowania formalnej pracy nad nimi.

Co wzmacnia kreatywność w organizacjach? Pomyśl o znanej organizacji, którą uważasz za kreatywną. Co wydaje Ci się tak interesujące w sposobie jej działania?



Kreatywne organizacje często charakteryzują się podobnym zestawem cech, takim jak kultura otwartości, nadawanie uprawnień i wzmacnianie pozycji pracowników, elastyczna struktura, zintegrowane procedury, systemy rozwoju idei oraz dobra współpraca z podmiotami zewnętrznymi.

W poprzedniej części rozważaliśmy kreatywność w aspekcie indywidualnym, czyli działania podejmowane przez poszczególnych pracowników w ramach organizacji. W bieżącym rozdziale zastanowimy się nad innowacjami organizacyjnymi oraz nad tym, w jaki sposób można wpływać na te elementy poprzez praktyki i warunki w miejscu pracy. Jak w przypadku każdej poważnej zmiany w praktyce, dobrym pomysłem jest stworzenie planu lub strategii, która poprowadzi Cię za pomocą jasnych kroków do jej wdrożenia.

Strategia to opis tego w jaki sposób zamierzasz osiągnąć swój cel

Twoja strategia kreatywnego zarządzania w szerokim zakresie odpowie na pytanie, **w jaki sposób zamierzasz dotrzeć z miejsca, w którym się teraz znajdujesz, do miejsca, w którym chcesz się znaleźć** w kwestii zarządzania różnymi aspektami kreatywności w Twojej firmie.

3.1 Jak mam to zrobić?

Twoja strategia zarządzania kreatywnością może mieć taką samą formę, jak każdy inny typ strategii, którą obecnie stosujesz. Plan powinien być praktyczny i wykonalny, abyś miał jasność, jakie kroki musisz podjąć, aby go wdrożyć. W bieżącej części omówiono kilka przykładów narzędzi, które można wykorzystać do analizy środowiska, w którym działa Twoja organizacja oraz do zidentyfikowania zagrożeń i słabości, na które jesteś podatny, jak również mocnych stron i możliwości, które możesz wykorzystać. Wiedza ta pomoże Ci później określić plan w aspekcie globalnym, tak, aby zminimalizować liczbę negatywów i zmaksymalizować liczbę pozytywów.

3.1.1 Narzędzia analityczne

Istnieją różne narzędzia analityczne, które można wykorzystywać do potrzeb zarządzania kreatywnością, takie jak analiza SWOT, 5 sił Portera, PESTEL, łańcuch wartości Portera, analiza Pareto itp. Ponieważ ich zastosowanie nie ogranicza się wyłącznie do kreatywności, przedstawimy poniżej jedynie ich krótki przegląd, w razie potrzeby znaleźć można znacznie więcej informacji na ich temat, w tym inne narzędzia analizy strategicznej, których tutaj nie opisano.

Analiza SWOT

Analiza Pareto

Łańcuch wartości Portera

Stwórz strategię

Schemat pokrewieństwa

5 sił Portera

PESTEL

Tabela 1: Techniki analizy wspólnego poziomu strategicznego (Common Strategy Level Analysis Techniques)

Analiza SWOT

Najprostsza forma analizy, wystarczy pomyśleć o mocnych stronach, słabych stronach, szansach i zagrożeniach dla Twojej firmy.

5 sił Portera

Analiza ramowa identyfikacji zagrożeń i możliwości wokół Ciebie. Obejmuje ona rywalizację konkurencyjną, siłę przetargową dostawców i klientów oraz zagrożenie wejściem na rynek nowych podmiotów i substytutów".

PESTEL

Kolejna analiza ramowa uwzględniająca szeroki wachlarz potencjalnych źródeł możliwości i zagrożeń. Zachęca do zastanowienia się nad możliwościami politycznymi, gospodarczymi, społecznymi, technologicznymi, środowiskowymi i prawnymi lub zagrożeniami dla firmy

Łańcuch wartości Portera

Prosty i graficzny sposób identyfikowania i opisywania głównych funkcji firm oraz zrozumienia, w jaki sposób pomagają one tworzyć wartość.

Analiza Pareto

Czy słyszałeś, że 20% Twoich produktów, usług, klientów i dystrybucji dostarcza około 80% Twoich dochodów? A oto wizualny sposób patrzenia na to zagadnienie.

Karta wyników kreatywności

Oprócz ogólnych narzędzi do analizy strategii, chcielibyśmy również zasugerować zastosowanie następującej karty wyników, opracowanej specjalnie po to, aby pomóc Ci zarządzać kreatywnością, analizując:

- **stosunek** pracowników do **kreatywności** w Twojej organizacji i jej **postrzeganie**
- obecny poziom **kreatywnych inicjatyw** w organizacji
- **bariery**, jakie napotyka personel, gdy próbuje być kreatywny
- stan **obecnej struktury, systemów i kultury**, które zostały wprowadzone, aby wspomóc skuteczne zarządzanie kreatywnością.

Kartę wyników można wypełnić samodzielnie, jak i poprosić pracowników o jej wypełnienie. Możesz również wykorzystać pytania jako przewodnik do realizacji wywiadów na spotkaniach, jeśli wolisz zbierać informacje poprzez rozmowy z personelem.

Niniejszej karty wyników można używać zarówno podczas planowania strategii, zarządzania kreatywnością, jak i do oceny postępów.

Karta wyników jest podzielona na szereg czynników, które mogą pomóc we wprowadzaniu zarządzania kreatywnością w organizacjach, jak i działać przeciwko niej. Po wypełnieniu pytań dowiesz się na jakim aspekcie powinieneś się skupić.

Możesz regularnie powracać do pracy z zastosowaniem karty wyników, podczas procesu wprowadzania i zarządzania kreatywnością w swojej firmie.



Karta wyników kreatywności

Tabela 2: Karta wyników kreatywności

Proszę zakreślić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo lub nie zgadzają się z poniższymi stwierdzeniami, gdzie 1 oznacza zdecydowanie zgadzam się, a 5 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam.					
Przywództwo (odnosi się do Ciebie lub kadry kierowniczej)					
1. Posiadasz jasno określoną strategię (lub plan działania)	1	2	3	4	5
2. Zakomunikowałeś strategię wszystkim pracownikom	1	2	3	4	5
3. Stworzyłeś wizję i wyznaczyłeś jasne cele	1	2	3	4	5
4. Wspólnie z kadrą kierowniczą aktywnie promujecie kreatywność i innowacyjność	1	2	3	4	5
5. Akceptujesz brak zgodności	1	2	3	4	5
6. Motywujesz najlepszych	1	2	3	4	5
7. Wyraźnie napędzasz innowacyjność	1	2	3	4	5
8. W procesie podejmowania decyzji prowadzisz do konsensusu oraz wspólnego decydowania	1	2	3	4	5
9. Przyjmujesz partycypacyjny styl podejmowania decyzji	1	2	3	4	5
10. Aktywnie zachęcasz swoich pracowników do proponowania nowych pomysłów produktowych	1	2	3	4	5
Kultura					
1. Kultura Twojej organizacji promuje generowanie pomysłów	1	2	3	4	5
2. Posiadasz oficjalnie wdrożony proces generowania pomysłów	1	2	3	4	5

3. Twoi pracownicy mają różne zainteresowania	1	2	3	4	5
4. Aktywnie zachęcasz do podejmowania ryzyka	1	2	3	4	5
5. W Twojej organizacji istnieje wysoki poziom zaufania	1	2	3	4	5
6. Poświęciłeś odpowiednie zasoby na osiągnięcie celów kreatywności	1	2	3	4	5
7. Wszyscy pracownicy uczestniczą w procesie generowania nowych pomysłów	1	2	3	4	5
8. Cała firma dzieli się wiedzą i informacjami	1	2	3	4	5
9. Wszystkie działania są motywowane potrzebami klientów	1	2	3	4	5
10. Posiadasz skuteczny system mentoringu	1	2	3	4	5
Struktura	1	2	3	4	5
1. Struktura jest elastyczna i organiczna	1	2	3	4	5
2. Twoja struktura pozwala na usłyszenie głosu klienta	1	2	3	4	5
3. Twoja struktura organizacyjna promuje generowanie nowych pomysłów i uczenie się	1	2	3	4	5
4. Realizujesz projekty z wykorzystaniem autonomicznych, interdyscyplinarnych zespołów	1	2	3	4	5
5. Zespoły projektowe są organiczne, elastyczne i zwinne	1	2	3	4	5
6. Wszystkie działania zespołu są motywowane potrzebami klientów	1	2	3	4	5
7. Członkowie zespołu są odpowiedzialni wobec siebie nawzajem	1	2	3	4	5
8. Członkowie zespołu są upoważnieni do podejmowania decyzji	1	2	3	4	5
9. Wykorzystujesz wspólnoty praktyków w celu optymalizacji kluczowych kompetencji	1	2	3	4	5
10. W całej organizacji panuje wysoki poziom współpracy	1	2	3	4	5

Motywacja					
1. W organizacji stosowane są wskaźniki wydajności do mierzenia postępów	1	2	3	4	5
2. Stosujesz wskaźniki efektywności, aby zachęcić do pożądanego zachowania	1	2	3	4	5
3. Nagradzasz dzielenie się wiedzą i ponowne jej wykorzystywanie	1	2	3	4	5
4. Doceniasz sukcesy w swojej firmie	1	2	3	4	5
5. Twoi członkowie zespołu są wzajemnie odpowiedzialni	1	2	3	4	5
6. Zapewniasz odpowiednie i skuteczne szkolenia dla wszystkich pracowników	1	2	3	4	5
7. Dajesz swoim pracownikom pewną dawkę swobody w realizacji własnych pomysłów	1	2	3	4	5
8. Niepowodzenia i błędy są tolerowane i nie są karane	1	2	3	4	5
9. Dajesz swoim pracownikom dużo autonomii w podejmowaniu decyzji	1	2	3	4	5
10. Pieniądze są przyznawane na projekty wewnętrzne	1	2	3	4	5
Komunikacja					
1. Członkowie wirtualnych zespołów posiadają skuteczne narzędzia informatyczne do komunikacji	1	2	3	4	5
2. Odpowiednie informacje są dostępne we właściwym czasie i w odpowiedniej strukturze	1	2	3	4	5
3. Pracownicy pracują wspólnie nad tym aby interdyscyplinarnie inspirować się pomysłami	1	2	3	4	5
4. Zawijazwana jest współpraca z innymi organizacjami na rzecz obopólnych korzyści	1	2	3	4	5
5. Komunikacja pomiędzy członkami zespołu jest skuteczna i efektywna	1	2	3	4	5

6. Komunikacja pomiędzy zespołami projektowymi jest skuteczna i efektywna	1	2	3	4	5
7. Wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji dotyczących wygenerowanych pomysłów i zgłoszonych problemów	1	2	3	4	5
8. Pracownicy współpracują w celu rozwiązywania problemów	1	2	3	4	5
9. Indywidualne umiejętności poszczególnych osób są skutecznie wykorzystywane w zespołach projektowych i pomiędzy nimi	1	2	3	4	5
10. Członkowie wirtualnych zespołów mogą płynnie komunikować się między sobą	1	2	3	4	5

3.1.2 Przywództwo i polityka

Proces generowania pomysłów, któremu przyjrzymy się w następnej sekcji, ma zasadnicze znaczenie dla całego procesu zarządzania innowacjami i dlatego też powinien być:

- Uwzględniony w Twojej polityce
- Wspierany przez Ciebie i pozostałych liderów
- Akceptowany przez pracowników i innych interesariuszy.

Powinieneś jasno komunikować to, dlaczego generujesz kreatywne pomysły i co zamierzasz z nimi zrobić. Tworząc politykę działania powinieneś wziąć pod uwagę:

- Wybór najlepszej osoby do zarządzania procesem
- Określenie poziomu innowacyjności, do którego zmierzasz
- Podjęcie decyzji, czy wygenerujesz te pomysły wewnętrznie, czy też zwrócisz się o pomoc z zewnątrz. .

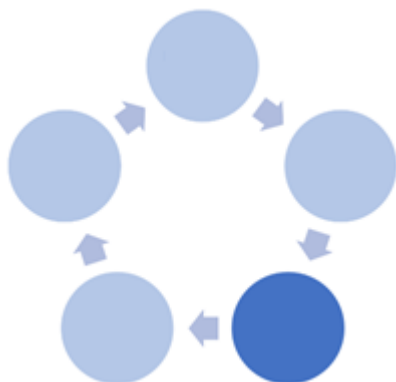
3.1.3 Dokumentacja i własność intelektualna

Przy opracowywaniu strategii zarządzania kreatywnością, dobrym pomysłem jest również opracowanie jasnej polityki dotyczącej dokumentacji, własności intelektualnej i umów z pracownikami. Na przykład, można rozważyć dodanie klauzuli umownej, takiej jak "wszystkie pomysły wygenerowane przez pracowników firmy, w godzinach pracy lub poza nimi są własnością firmy". Rozważ również klauzulę dotyczącą umów z podwykonawcami lub freelancerami oraz konieczność skorzystania z umów o zachowaniu poufności (tzw. Non-Disclosure Agreements - NDA).

Należy przechowywać wszystkie akta, protokoły ze spotkań, nazwiska osób zaangażowanych oraz notatki wygenerowane w związku z powstaniem danego pomysłu. Ustal, czy należy wskazać pomysłodawcę na wniosku patentowym.

Dokumentacja ta będzie potencjalnym zasobem dla innych nowych pomysłów i może również okazać się przydatna, jeśli będziesz musiał udowodnić oryginalność danego pomysłu w dowolnym momencie.

4 Opracowanie procesu - lub jak wygenerować, ocenić i wybrać pomysły?



4.1 Proces kreatywności indywidualnej

Dowiedzieliśmy się już, że kreatywne rezultaty są wynikiem naturalnych procesów myślowych zwykłych ludzi. Kreatywność staje się niezwykła tylko dzięki temu, co dana jednostka wyprodukuje.

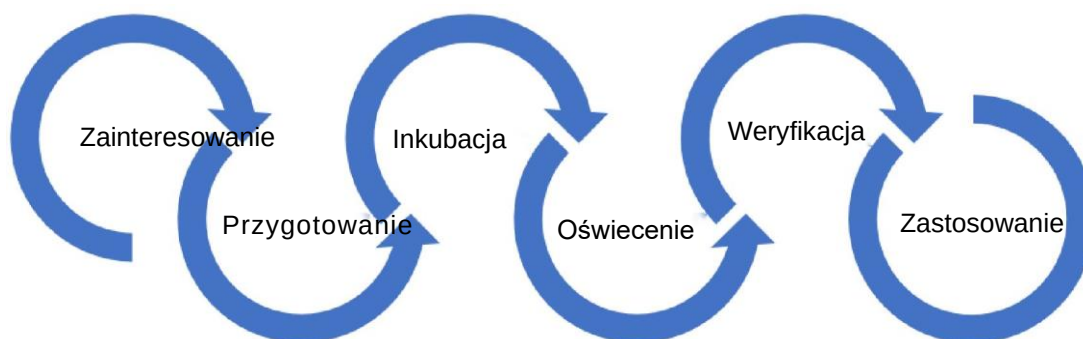
Niektórzy uważają, że kreatywne wyniki są rezultatem:

1. Nowej sytuacji, która przypomina ludziom poprzednią sytuację, więc reagują w ten sam sposób.
2. Zupełnie nowej sytuacji, której nigdy wcześniej nie doświadczili, więc reagują w sposób przypadkowy.

Kiedy już zrozumiesz ten zamysł, zdasz sobie sprawę, że możesz kontrolować reakcję. Struktura działania nie jest wrogiem kreatywności. Ustrukturyzowany proces myślowy może pomóc Tobie (jak i Twojemu personelowi, jeśli go posiadasz).

4.1.1 Co to jest?

Nasz **proces twórczy jako jednostki** składa się z 6 etapów.



Rysunek 7: 6 etapów procesu twórczego jednostek

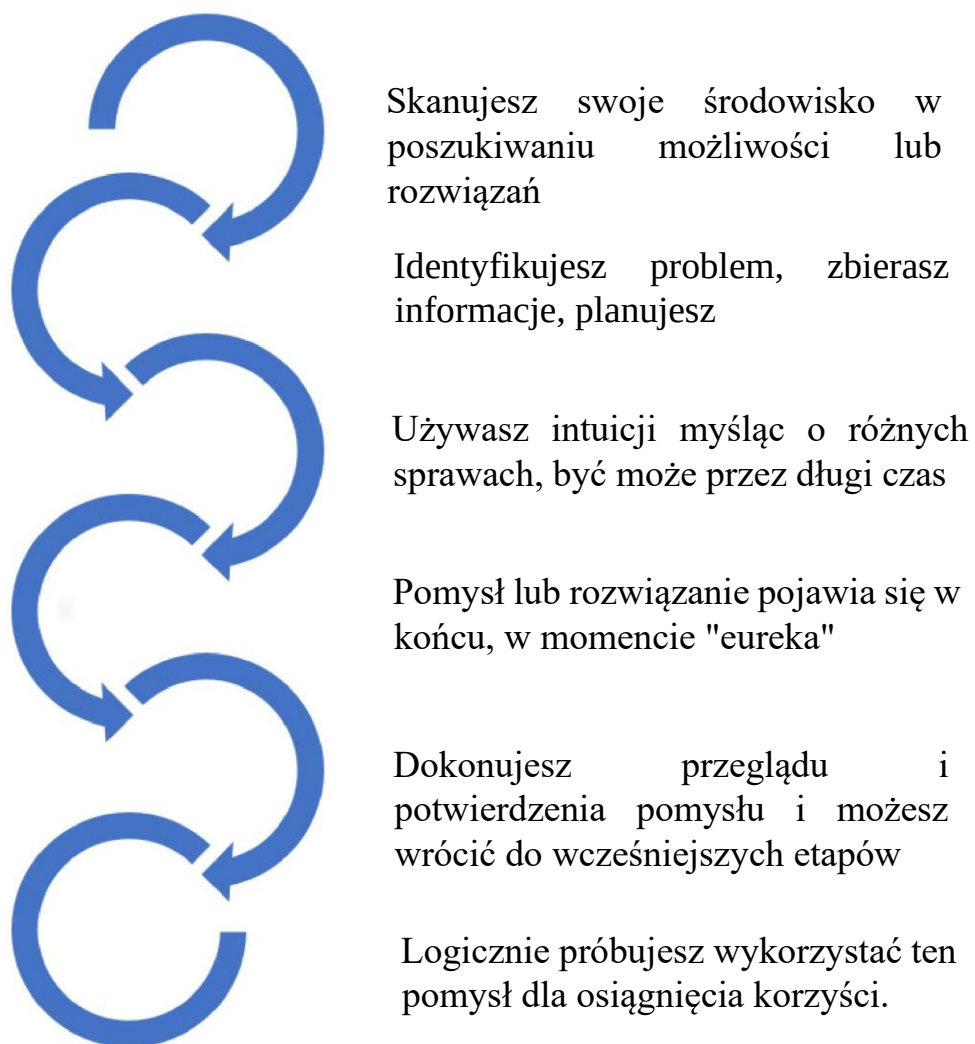
Prawdopodobnie korzystasz z tego procesu już teraz, ale nieformalnie i bez zastanowienia się nad nim. Co sprawia, że codziennie wykorzystujesz swoją kreatywność?



Jako osoba prowadząca działalność gospodarczą, codziennie napotykasz problemy. Niezależnie od tego, czy jest to nieoczekiwane żądanie klienta, defekt w łańcuchu dostaw, czy pomoc pracownikom w rozwiązaniu problemu, już teraz spędzasz dużo czasu na rozwiązywaniu problemów i prawdopodobnie jesteś w tym zakresie bardzo kompetentny.

4.1.2 Jak mam to zrobić?

Jeśli rozumiesz proces, w którym jednostki rozwiązują problemy i generują inne pomysły, możesz nauczyć się nad nim panować.

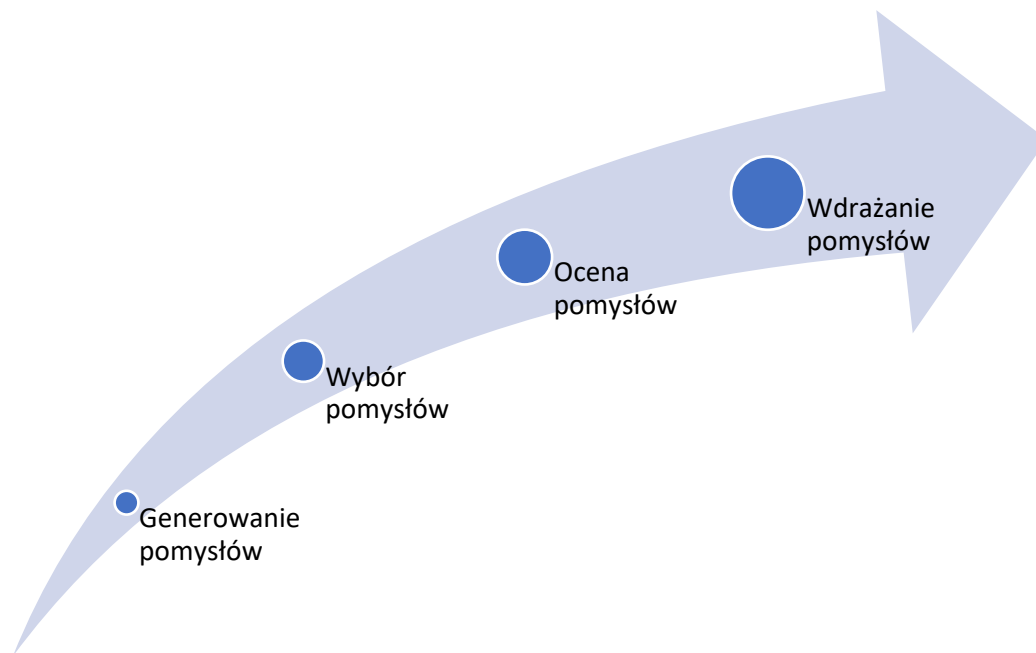


Rysunek 8: Proces kreatywności na poziomie indywidualnym

4.2 Proces kreatywności organizacyjnej

4.2.1 Co to jest?

Teraz, gdy rozumiesz już proces, w ramach którego jednostki rozwiązują problemy i generują inne pomysły, nadszedł czas, aby zastanowić się, jak zastosować ten fakt w swojej firmie. Czytaj dalej, aby dowiedzieć się, w jaki sposób możesz ułatwić generowanie pomysłów, ich selekcję, doskonalenie i zastosowanie **w Twojej organizacji**.



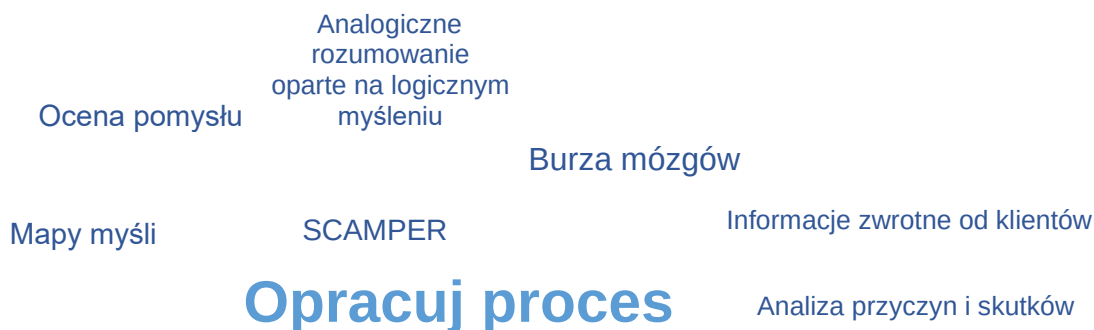
Rysunek 9: Zarządzanie kreatywnością organizacyjną

4.2.2 Jak mam to zrobić?

Fazy	Opis	Jak to robisz?
Generowanie pomysłów	Celowo próbujesz generować pomysły, co jest niekiedy nazywane etapem ideacji („ideation”)	Przeanalizuj badania rynku, informacje zwrotne od klientów, badania i rozwój, trendy technologiczne, gospodarcze i społeczne, informacje zebrane podczas procesu sprzedaży, informacje zwrotne od partnerów biznesowych i organizacji wspierających innowacje. Przeprowadź burzę mózgów, zidentyfikuj problemy (więcej szczegółów poniżej). Dokumentuj wszystkie pomysły i przeanalizuj je, ponieważ niektóre z nich możesz wykorzystać w przyszłości. We wczesnej fazie rozwoju pomysły są bardzo delikatne. Spróbuj stworzyć format

		zgłoszenia nowego pomysłu, aby nie dopuścić do niejasności, np. 2 strony A4 ze słowami i grafiką, na których zgłaszający wyjaśnia organizacji swoją ideę i korzyści z niej płynące, wraz z badaniami lub danymi, jeśli są dostępne.
Wybór pomysłów	Próbujesz znaleźć problem wart rozwiązania, więc organizujesz, filtrujesz i wybierasz wszystkie wygenerowane pomysły, abyś mógł skupić się na tych najlepszych.	Jest to najtrudniejszy etap, krok ten wymaga bowiem bardzo odmiennego sposobu myślenia, więc wiele osób może pomyśleć, że ten rodzaj pracy nie jest twórczy, ale w rzeczywistości jak najbardziej jest. Jeśli chcemy pomyślnie zakończyć jakikolwiek proces innowacji, realizacja samego etapu „ideacji” będzie bezużyteczna. Czytaj dalej, a poznasz kilka narzędzi, które będziesz mógł zastosować na tym etapie.
Ocena pomysłów	Opracowujesz proces selekcji, na podstawie którego będziesz osądzać i oceniać pomysły od pierwszych dwóch etapów	Zadawaj sobie pytania, czy istnieje taka potrzeba na rynku? Czy pomysł jest technicznie wykonalny i/lub ekonomicznie możliwy do wdrożenia i wprowadzenia na rynek? Czy rynek jest na to gotowy? Czy pomysł jest konkurencyjny? Jaki jest zysk lub jego potencjał? Być może nie będziesz w stanie odpowiedzieć na wszystkie te pytania bez dalszego opracowania danej idei.
Wdrażanie pomysłów	Wprowadź pomysł w praktyce	Powierz komuś odpowiedzialność za realizację pomysłu; oszacuj potrzebne zasoby (ludzi, czasu, pieniędzy, sprzętu); ogranicz obciążenie osób, które mają nad nim pracować; upewnij się, że pracownicy wiedzą, że pomysł jest ceniony.

4.3 Narzędzia przydatne do rozwijania procesu



Schemat pokrewieństwa

Ocena nowego produktu

Rysunek 10: Narzędzia wspomagające rozwój procesów

Jak już wcześniej wspomniano, istnieje wiele technik związanych z generowaniem pomysłów. Przydatne może okazać się rozważenie tych narzędzi w dwóch grupach:

1. Te, które pomagają Ci generować pomysły
2. Te, które pomogą Ci przeanalizować pomysły i wybrać te, które warto realizować

Przykłady, które wykorzystamy to burza mózgów, mapa umysłu, wykresy przyczynowo-skutkowe oraz diagramy pokrewieństwa. Możesz użyć tych technik już teraz. Internet zawiera wiele informacji na temat ich zastosowania, aby pomóc Ci je wprowadzić, poniżej zamieszczono krótki przegląd.

Wykorzystajmy przykład MŚP, które próbują zwiększyć możliwości tworzenia sieci kontaktów (networkingu).

4.3.1 Generowanie pomysłów

Używając narzędzi kreatywności przeznaczonych do generowania pomysłów, staraj się wygenerować ich jak najwięcej w krótkim czasie, zwykle w ciągu kilku minut podczas sesji „ideacji”. Ważne, aby nie krytykować ani nie osądzać nowych pomysłów w miarę ich pojawiania się, ponieważ powstrzyma to pracowników od pełnego uczestnictwa w przedsięwzięciu. Ich umysły mają pracować swobodnie, aby wygenerować jak najwięcej możliwości; czas na filtrowanie i łączenie przyjdzie później.



Burza mózgów

Burza mózgów polega na stworzeniu wolnego i otwartego środowiska, które zachęca wszystkich do uczestnictwa. Dzięki temu członkowie zespołu mogą dzielić się swoją wiedzą i kreatywnością bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Możesz przeprowadzić burzę mózgów w grupie lub samodzielnie. Oba sposoby mają swoje zalety. Burza mózgów przeprowadzona w pojedynkę pomoże Ci wygenerować wiele pomysłów, które mogą być nieodpowiednie do zaproponowania w grupie. Burza mózgów realizowana w grupie pomoże Ci skorzystać z zalet pracy grupowej. Nie każdy czuje się komfortowo wypowiadając się w grupie, dlatego też powinieneś kierować fazą ideacji zgodnie z preferencjami swoimi i swojego personelu.

Co to daje?

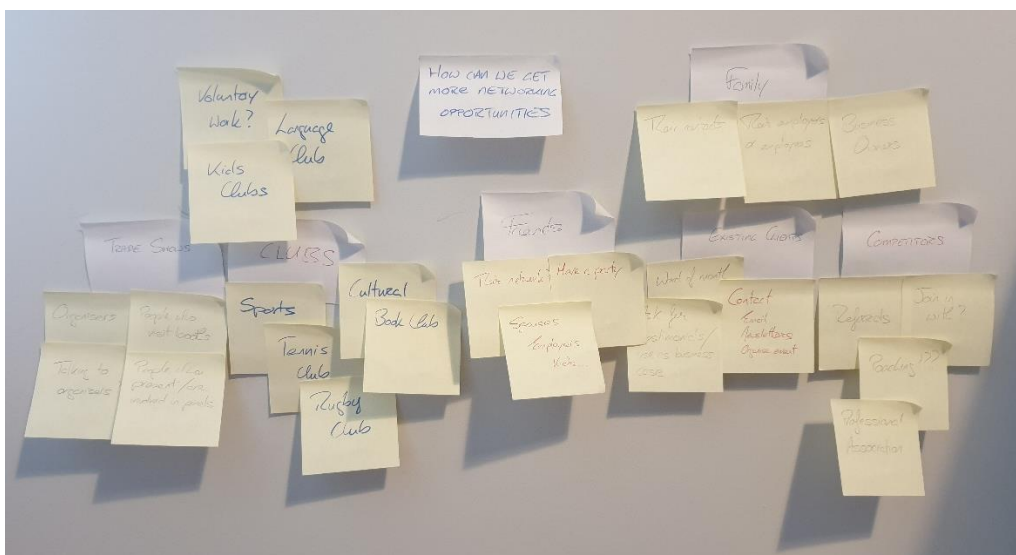
Burza mózgów zachęca ludzi do generowania myśli i pomysłów, które na początku mogą wydawać się nieco szalone. Niektóre z tych pomysłów można rozwinąć w celu opracowania oryginalnych, kreatywnych rozwiązań problemu, podczas gdy inne mogą generować jeszcze więcej pomysłów. Ludzie zostają wytrąceni z normalnego sposobu myślenia, dzięki czemu mają szansę się otworzyć.

Nigdy nie krytykuj pomysłu wygenerowanego podczas burzy mózgów

Próbujesz stworzyć przestrzeń na nowe możliwości i wykazać błędne założenia dotyczące problemu. Osąd i analiza na tym etapie ograniczają generowanie nowych pomysłów oraz kreatywność.

Jak mam to zrobić?

1. Przygotuj grupę - otoczenie, zasoby, poczęstunek, zróżnicowaną grupę uczestników
2. Zaprezentuj problem i powiedz wszystkim, że jesteś tam po to, aby generować pomysły
3. Poprowadź rozmowy i zachęcaj wszystkich do udziału w nich
4. Wychwytyj pomysły
5. Posortuj pomysły i zidentyfikuj tematy
6. Oceń pomysły pod koniec sesji - jest to czas na dalsze badanie rozwiązań przy użyciu konwencjonalnych metod.



Rysunek 11: Przykład wyniku burzy mózgów

Zastanów się, czy sesja nie zyskałaby na udziale eksperta zewnętrznego, który mógłby wnieść nowe pomysły, sposoby myślenia lub przykłady z innych firm.



Informacje zwrotne od klientów

Zbieranie informacji zwrotnych od klientów, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Możesz nauczyć się więcej na podstawie skarg niż pochwał. Jeśli korzystasz z jakiegokolwiek systemu oceny satysfakcji klienta, zbierz wszystkie dane, które przedstawiają niższe wyniki.



SCAMPER

Skorzystaj z narzędzia SCAMPER, aby znaleźć sposoby ulepszenia istniejącego produktu lub wygenerować pomysły na nowy produkt. Opiera się on na założeniu, że wszystko co nowe jest modyfikacją czegoś innego.

Co to daje?

Wykorzystuje zestaw ukierunkowanych pytań, aby pomóc Ci wymyślić nowe koncepcje. Zostajesz zmuszony do odpowiedzi na zestaw pytań, o których normalnie byś nie pomyślał.

Jak mam to zrobić?

Aby użyć techniki SCAMPER, najpierw podaj problem, który chciałbyś rozwiązać lub pomysł, który chciałbyś rozwinąć. Może to być wszystko: wyzwanie w Twojej firmie, a może produkt, usługa lub proces, który chcesz poprawić. Po wskazaniu wyzwania do rozwiązania należy zadawać pytania na jego temat za pomocą listy kontrolnej SCAMPER.

Rozważ, na przykład, problem "przykład do ustalenia"

S = Substitute - zastąp, tzn. zamień komponenty, materiały lub ludzi

C = Combine - łącz, połącz z innymi zespołami lub usługami, zintegruj

A = Adapt - dostosuj, czyli zmień, zmień funkcję, użyj części innego elementu

M = Modify - modyfikuj, tzn. zwiększaj lub zmniejszaj skalę, zmieniaj kształt, modyfikuj atrybuty

P = Put to other use - przeznaczone do innego zastosowania

E = Eliminate - eliminuj, tzn. usuwaj elementy, upraszczaj, ograniczaj do podstawowych funkcji

R = Reverse - odwróć, tzn. odwróć do wewnątrz na zewnątrz lub do góry nogami.

4.3.2 Wybór pomysłów

Użyj następujących narzędzi, aby zorganizować, przefiltrować i wybrać wszystkie pomysły wygenerowane podczas wcześniejszego procesu myślenia, tak abyś mógł skupić się na tych najlepszych. Przez "najlepsze" rozumiemy te, które wybierasz do dalszego opracowywania. Inne mogą być sklasyfikowane jako obiecujące, ale wymagają dalszego myślenia conceptualnego lub interesujące, ale w tym momencie nie są uważane za warte kontynuowania. Ważne jest, abyś nie odrzucał żadnych pomysłów, które nie zostały zakwalifikowane w bieżącym procesie, ponieważ z czasem mogą pojawić się zmiany, dzięki którym staną się wykonalne ze względu na nową technologię lub zmianę strategii firmy, dostępność finansowania itp....Rozważ powierzenie komuś odpowiedzialności za zarządzanie pomysłami.

Ten krok wymaga bardzo odmiennego sposobu myślenia, więc wielu ludzi może myśleć, że ten rodzaj pracy nie jest twórczy, choć w rzeczywistości jednak jest. Jeśli chcemy pomyślnie zakończyć jakikolwiek proces innowacji, realizacja samego etapu „ideacji” będzie bezużyteczna. W rzeczywistości około jednej trzeciej czasu należy poświęcić na ideacje, a dwie trzecie na selekcję i rozwój.



Mapa myśli

Co to daje?

Mapa myśli to diagram, który można narysować w celu wizualnej organizacji informacji i pokazania relacji między pomysłami.

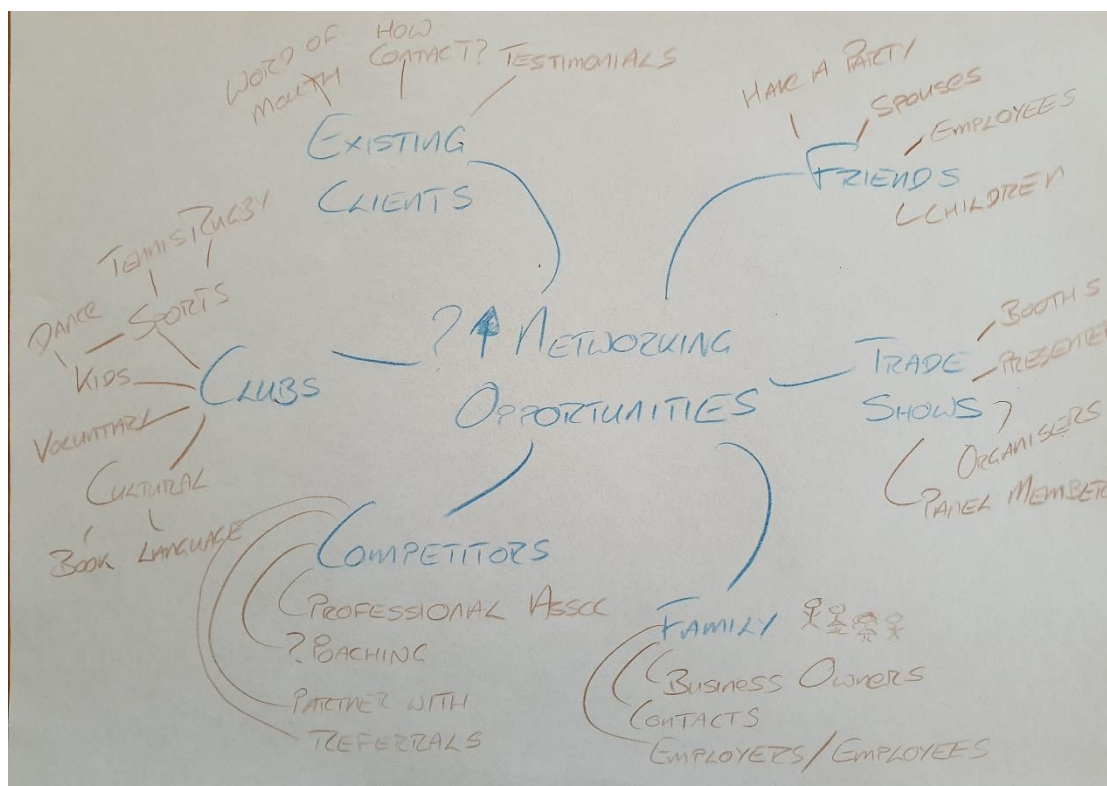
Jak go używać?

Można go utworzyć w następujący sposób:

1. Pomyśl o idei lub koncepcji
2. Napisz lub narysuj pomysł w postaci obrazka na środku pustej strony
3. Dodaj inne słowa, obrazy lub jakiegokolwiek wizualne klucze związane z główną ideą
4. Niech twoje gałęzie będą zakrzywione lub wyprostowane.... cokolwiek uznasz za stosowne
5. Użyj jednego słowa kluczowego w każdym wierszu.
6. Używaj obrazów na całości mapy.

Połącz swoje główne pomysły bezpośrednio z centralną koncepcją, a inne pomysły niech będą ich odgałęzieniami.

Mapę myśli można narysować ręcznie, jako notatki w brudnopisie podczas spotkania lub rozmowy, na odwrocie koperty....nie muszą być fantazyjne!



Rysunek 12: Ręcznie narysowany przykład wyjściowej mapy myśli

Jeśli masz taką potrzebę, możesz przygotowywać obrazy o wyższej jakości, gdy masz więcej czasu, specjalne oprogramowanie lub umiejętności, by zrobić to ręcznie.



Rysunek 13: Przykład mapy myśli stworzonej przez komputer



Analiza przyczynowo-skutkowa

Nazywana również diagramem kości rybiej lub Ishikawy, jest jak połączenie burzy mózgów i mapy umysłu.

Co to daje?

Możesz użyć jej, aby dowiedzieć się, jaka jest prawdziwa przyczyna problemu, który zamierzasz rozwiązać. Oznacza to, że będziesz miał znacznie większe szanse na rozwiązanie całego problemu, a nie tylko jego części.

Jak mam to zrobić?

Można ją utworzyć w następujący sposób:

1. Zidentyfikuj problem.
2. Opracuj główne czynniki, które się z tym wiążą.
3. Zidentyfikuj możliwe przyczyny.
4. Przeanalizuj swój schemat.

Diagram kości rybiej jest dobrą techniką do wykorzystania, gdy próbujesz rozwiązać szczególnie skomplikowany problem.

Ten jest nieco bardziej skomplikowany niż pozostałe, dlatego załączyliśmy dłuższy przykład, jak poniżej:

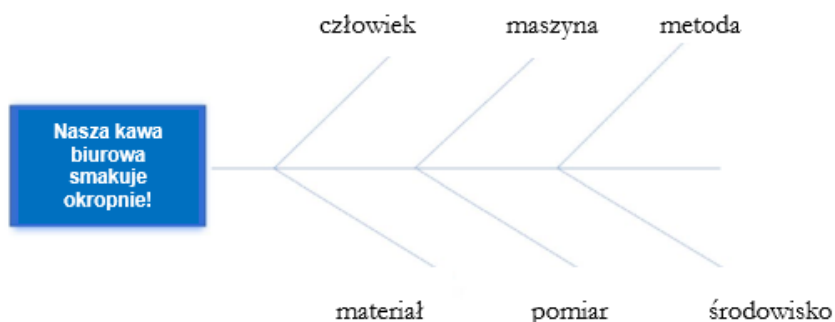
Zapisz dokładny problem, przed którym stoisz, kto jest zaangażowany w daną sytuację, w czym jest problem oraz kiedy i gdzie występuje.

Problem: Kawa w biurze jest okropna! Cały czas.



Rysunek 14: Analiza przyczyn i skutków Krok 1

Zidentyfikuj, co może być częścią problemu, np. systemy, sprzęt, materiały, ludzie itp.



Rysunek 15: Analiza przyczyn i skutków Krok 2

Dla wszystkich punktów rozważanych w kroku 2, przeprowadź burzę mózgów na temat potencjalnej przyczyny problemu.

Zilustruj możliwe przyczyny jako krótsze linie wychodzące z "ości" diagramu. W przypadku gdy przyczyna jest duża lub złożona, wówczas najlepiej jest podzielić ją na pod-przyczyny. Ukaż je jako linie wychodzące z każdej linii przyczynowej.



Rysunek 16: Analiza przyczyn i skutków Krok 3

Na tym etapie powinieneś mieć diagram pokazujący wszystkie możliwe przyczyny problemu, które możesz sobie wyobrazić.

W zależności od złożoności i wagi problemu, można teraz zbadać najbardziej prawdopodobne przyczyny nieco bliżej. Może się to wiązać z przeprowadzaniem badań i tak dalej. Zostaną one zaprojektowane w celu zbadania, która z tych możliwych przyczyn jest powodem powstawania problemu.



Schemat pokrewieństwa

Co to daje?

Są one naprawdę użyteczne w organizowaniu informacji przy podziale na wspólne tematy i odkrywaniu relacji między nimi. Może pomóc, gdy posiadasz dużo informacji do przetworzenia. Celem schematu pokrewieństwa jest przede wszystkim wywołanie dyskusji na temat problemu lub kwestii, otwarcie możliwości poprawy lub rozwiązania.

Jak mam to zrobić?

Aby utworzyć schemat pokrewieństwa, wykonaj następujące czynności:

1. Zapisz każdy pomysł na kartkach lub notatkach.
2. Poszukaj pomysłów, które wydają się być powiązane.
3. Sortuj karty w grupy, aż wszystkie karty zostaną użyte.

Tutaj stworzyliśmy jedną z nich na podstawie danych wyjściowych z przykładu Burza mózgów z poprzedniej sekcji.

Jak zwiększyć możliwości tworzenia sieci kontaktów?	
Przyjaciele	Targi
Wyдай przyjęcie	Odwiedzający stoisko
Małżonkowie	Prezenterzy
Pracownicy	Organizatorzy
Dzieci	Członkowie panelu

Konkurenci	Rodzina
Stowarzyszenie Zawodowe	Właściciele firm
Polowanie?	Ich kontakty
Współpraca z	ich pracodawcami
Polecenia	ich pracowników

Obecni klienci	Kluby
Marketing szeptany	Sport
Referencje	Dzieci
Metody kontaktowe	Kultura
	Dobrowolnie



Pytania dotyczące oceny nowego produktu

Co to daje?

Pomaga ustalić, czy warto dalej zajmować się opracowywaniem danego pomysłu.

Jak go używać?

Zadaj sobie następujące pytania:

- Czy jest to istotne?
- Czy to jest praktyczne?
- Czy wpłynie to na poprawę produkcji lub jakości?
- Czy pomoże to w efektywniejszym wykorzystaniu siły roboczej?
- Czy usprawni to funkcjonowanie, konserwację lub procesy budowlane?
- Czy jest on bardziej zaawansowany niż istniejące narzędzia lub maszyny?
- Czy to bezpieczniejsze?
- Czy pomoże uniknąć niepotrzebnej pracy?
- Czy obniży koszty?
- Czy usprawni istniejące metody?
- Czy poprawi warunki pracy?

Po przemyśleniu pomysłu w ten sposób będziesz miał jasność, czy warto go realizować. Możesz to zrobić indywidualnie lub w grupie.



NAF Pytania dotyczące oceny pomysłu

NAF polega na wypróbowaniu i zrozumieniu prawdopodobieństwa, że dana osoba, odpowiedzialna za realizację pomysłu, w końcu podejmie działanie. **Nie jest to metoda naukowa**, ale raczej bazuje na *przecuciu*, które w kontekście kreatywności jest ważne.

Co to jest?

Jest to prosty sposób punktowania/oceniań początkowych pomysłów po burzy mózgów i potencjalnych rozwiązań problemu po ich zbadaniu i rozwinięciu. Ratingi NAF są wykorzystywane w **grupie**, gdy osiągnięte zostanie rozwiązanie, które wydaje się satysfakcjonujące, mogą być wykorzystane do szybkiego zidentyfikowania opinii różnych uczestników na temat konkretnych wyników.

Jak mam to zrobić?

1. Utwórz grupę
2. Przyznaj punktację w wysokości 10 punktów za każdą z trzech pozycji: Nowość, Urok, Wykonalność.
3. Zaznacz w skali 1-10

Nowość - dla Ciebie, niekoniecznie dla reszty świata.

Urok - co mówi Twój instynkt? Jeśli nie oceniasz go wysoko za urok, tzn., że pomysł Ci się nie podoba!

Wykonalność - jak praktyczna jest taka możliwość?

Jeśli wynosi 80%, oznacza to, że choć pomysł nie jest doskonały, można pomyśleć, jak to zrobić i jakie są problemy, pozostałych 20% z wdrażaniem (zaangażowanie innych, umowa, finansowanie, czas itd.)



Metoda analogii (Rozumowanie w oparciu o dany przypadek - Case-Based Reasoning)

Co to jest?

Metoda ta opiera się na rozumowaniu przez analogię, w którym wykorzystuje się wiedzę o poprzednich doświadczeniach w celu znalezienia rozwiązania obecnego problemu.

Jak mam to zrobić?

1. Przypomnij sobie przypadki podobne do obecnego problemu i sposób ich rozwiązania.
2. Ponownie zastosuj ten proces w odniesieniu do obecnego problemu, dostosowując go do obecnej sytuacji.
3. Zrewiduj cały proces, aby dostosować go do potrzeb obecnego problemu.
4. Zachowaj nowe rozwiązanie do wykorzystania w przyszłości w przypadku pojawienia się podobnego problemu.



Pytania dotyczące oceny istniejącego produktu

Co to jest?

Zestaw pytań, które zadajesz sobie na temat istniejących produktów, aby sprawdzić, czy możesz je zmodyfikować w innowacyjny sposób.

Jak mam to zrobić?

1. Zadaj sobie następujące pytania dotyczące Twojego produktu.
2. Wygeneruj listę ze wszystkimi pomysłami, o których musisz pomyśleć
3. Ustal priorytety przy użyciu technik mapowania zgodności („consensus mapping techniques”)

Pytania

Co mogę zastąpić, aby to poprawić?

A jeśli zamienię to na to, co się stanie?

Jak mogę zastąpić miejsce, czas, materiały lub ludzi?

Jakie materiały, funkcje, procesy, ludzie, produkty lub komponenty mogę połączyć?

Gdzie mogę uzyskać synergię?

Jaką część produktu mogę zmienić?

W zamian za co?

Czy mogę zmienić charakterystykę części?

Co się stanie, jeśli wypaczę lub wyolbrzymię jakiś element lub komponent?

Co się stanie, jeśli zmodyfikuję proces w jakiś sposób?

Co by się stało, gdybym usunął komponent lub jego część?

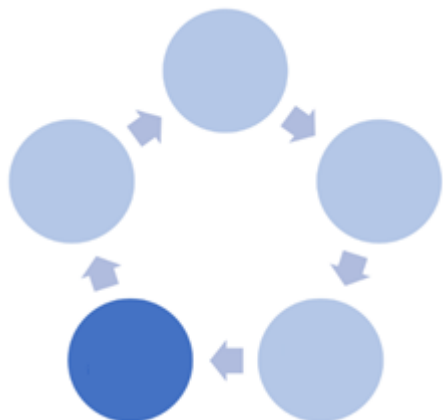
Jak inaczej osiągnąć rozwiązanie, nie robiąc tego w zwykły sposób?

Co by się stało, gdybym zrobił to na odwrót?

Co się stanie, jeśli odwrócę kolejność, w jakiej jest wykonywany lub sposób, w jaki jest używany?

Jak uzyskać efekt przeciwny do zamierzonego?

5 Jak zarządzać procesem twórczym?



Po opracowaniu i wdrożeniu procesu należy nim zarządzać.

Możesz zarządzać całym procesem samodzielnie lub wyznaczyć pracownika, ale bez właściciela proces nie będzie przebiegał sprawnie.

Jak w przypadku każdej zmiany, najprawdopodobniej może upłynąć trochę czasu, zanim stanie się zwykłą czynnością biznesową i dlatego też można rozważyć wdrożenie planu zarządzania zmianami, aby pomóc pracownikom w adaptacji. Bardzo ważne jest, abyś demonstrował swoje stałe wsparcie dla tego procesu.

Wiele z poniższych porad odnosi się do Ciebie i Twojego personelu, ale oczywiście mają one takie samo zastosowanie, jeśli jesteś samozatrudnionym przedsiębiorcą bez personelu.

5.1 Kluczowe czynniki sukcesu

Zarządzając kreatywnością, musisz wziąć pod uwagę następujących 5 kluczowych czynników sukcesu:

Przywództwo Kultura

Komunikacja

Struktur Motywacja

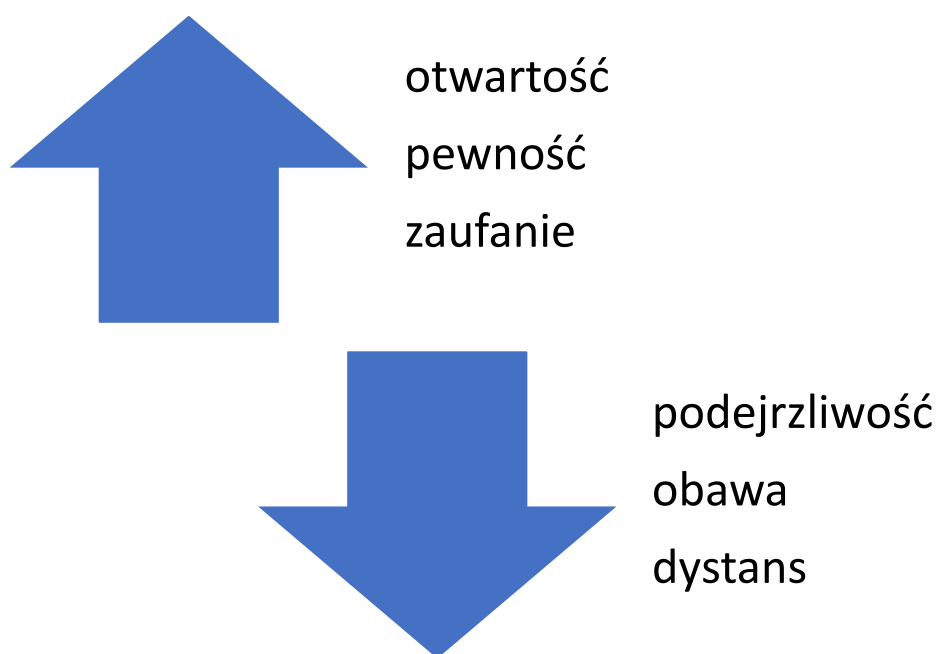
5.1.1 Przywództwo

Skuteczne przywództwo jest ważne dla skutecznego generowania pomysłów i kreatywności. Liderzy mogą wpływać na grupę, aby osiągnąć swoje cele poprzez:

1. ustalanie i komunikowanie celów
2. budowanie zaufania i inspirowanie pracy zespołowej
3. określenie jasnego celu i zamiaru strategicznego.

5.1.2 Kultura

Firmy, które tworzą kulturę i klimat dla generowania, przekazywania i wykorzystywania wiedzy, mają lepsze wyniki. Kultura jest zbiorem podstawowych wartości i systemów przekonań, które nadają sens organizacjom i jest tworzona w oparciu o szeroki zakres wpływów wewnętrznych i zewnętrznych, z których część jest trudna do zarządzania. Kultura Twojej organizacji może pomóc lub utrudnić realizację praktyk twórczych.



Rysunek 17: Czynniki zachęcające i zniechęcające do kreatywności w organizacjach

Kultura otwarta kojarzy się z dzieleniem się wiedzą. Firmy, które udostępniają wiedzę pracownikom, mają większe szanse na opracowanie nowych produktów niż te, które jej nie udostępniają.

Możesz:

1. wypracować widoczny związek pomiędzy **dzieleniem się wiedzą** a praktycznymi celami biznesowymi

2. zintegrować **tworzenie i przekazywanie wiedzy** z istniejącą kluczową inicjatywą biznesową
3. dostosować struktury **nagradzania i uznania** w celu wspierania przekazywania i ponownego wykorzystania wiedzy (jak wspomniano powyżej).
4. stworzyć **otwarte środowisko fizyczne** z miejscami, w których ludzie mogą prowadzić rozmowy bez przeszkadzania innym.

5.1.3 Struktura

Struktura Twojej organizacji jest decydującym czynnikiem sukcesu w pracy opartej na wiedzy. Wcześniej firmy posiadały struktury zorientowane funkcjonalnie, które były skuteczne i pomagały kierownictwu w sprawowaniu kontroli. Nie działają one już dzisiaj, gdy świat bardzo szybko się zmienia. Aby tworzyć i przekazywać wiedzę, różne części przedsiębiorstwa lub pracownicy o różnych rolach i umiejętnościach muszą się komunikować. Badania wskazują również, że gdy pracownicy współpracują ze sobą, ich indywidualne talenty składają się na wspólne osiągnięcia. Zespoły robocze stają się dominującym elementem organizacyjnym nowej gospodarki. Są one bardziej spójne z coraz bardziej płaskimi, bardziej elastycznymi i szybciej reagującymi organizacjami. Zespoły interdyscyplinarne i wspólnoty praktyków to idealne mechanizmy w wielu aspektach. Tworzą one wartość zarówno dla swoich indywidualnych członków, jak i dla organizacji.

Nawet jeśli nie pracują nad tą samą rzeczą, Twoi pracownicy mogą uczyć się od siebie nawzajem i stosować tę nowo-odkrytą wiedzę w swojej pracy. „Mieszanie” personelu pozwala pracownikom z różnych środowisk społecznych i zawodowych uczyć się z doświadczeń swoich kolegów z innej perspektywy. W ten sposób mogą oni wnieść do projektu świeże pomysły, będąc poza strefą komfortu w swoim rozumowaniu.

Badania wskazują, że gdy pracownicy współpracują ze sobą, ich indywidualne talenty składają się na wspólne osiągnięcia

5.1.4 Motywacja

Jak już mówiliśmy w poprzednim rozdziale, Twoi pracownicy wykonają o wiele lepszą pracę, jeśli zostaną zainspirowani poprzez zainteresowanie tematem, przyjemność, satysfakcję i poczucie wyzwania związanego z samą pracą, a nie dlatego, że jest ona częścią ich zakresu obowiązków. W rezultacie, jeśli chcesz zachęcić do kreatywnych działań, takich jak dzielenie się wiedzą i ponowne jej wykorzystywanie, musisz zaprojektować systemy motywacyjne i pomiarowe.

5.1.5 Komunikacja

Proces twórczy to proces transformowania informacji, w którym informacje te są gromadzone, przetwarzane i przekazywane. Właściwe informacje muszą być udostępniane we właściwym miejscu, we właściwym czasie i w odpowiednim

formacie. Dlatego też komunikacja jest niezbędna do realizacji tego celu. Częsta komunikacja zwiększa ilość informacji przekazywanych bezpośrednio, w tym sensie, że częstsza komunikacja zwykle oznacza więcej informacji. Współpraca ułatwia krzyżowe generowanie pomysłów. Komunikacja między pracownikami oraz z osobami z zewnątrz stymuluje ich wydajność. Tak więc, im lepiej członkowie komunikują się nawzajem, oraz z kluczowymi osobami z zewnątrz, tym lepsze są ich wyniki.

Udostępniaj odpowiednie informacje we właściwym miejscu, we właściwym czasie i w odpowiednim formacie

5.2 Jak mam to zrobić?

Jeśli przeprowadziłeś ćwiczenia samooceny i autorefleksji, aby poszerzyć swoją świadomość, zrozumiesz, że Twoja rola lidera jest kluczowa w tworzeniu warunków sprzyjających kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy i że musisz:

- Zacząć od siebie
- Zaangażować wszystkich
- Zachęcać do ciągłego uczenia się
- Mieć otwarte podejście do podejmowania ryzyka i popełniania błędów
- Wykorzystywać dzielenie się wiedzą i informacjami
- Przeprowadzać uczciwe i bogate w informacje oceny
- Nagradzać kreatywność
- Oferować wsparcie w zakresie zarządzania swoim pracownikom
- Nie martwić się na etapie wdrażania
- Budować kulturę, która zachęca pracowników do dzielenia się informacjami między sobą.

5.2.1 Zacząć od siebie

Pomyśl o ostatniej sytuacji, kiedy naprawdę starałeś się dokonać prawdziwej zmiany w swoim zachowaniu lub biznesie. Pomyśl o inwestycji i wysiłku, który został włożony w zidentyfikowanie pierwszej fali usprawnień i zmianę sposobu, w jaki Ty i Twoi ludzie pracują i sprawują przywództwo każdego dnia. Czy to się przyjęło? Czy zmiany stały się częścią Twojego codziennego zachowania lub nowej kultury pracy? Jeśli nie, może to być spowodowane tym, że nie zmieniłeś stylu przywództwa i zarządzania. Przy każdej zmianie należy najpierw rozważyć własne postawy i zachowania oraz upewnić się, że sami otwieramy się na możliwość włączenia nowego zachowania do swojej rutyny

5.2.2 Zaangażuj wszystkich

Cały Twój personel jest kreatywny, a zatrudnienie szerokiego grona pracowników zwiększy różnorodność dostępnych Ci pomysłów i rozwiązań. Jeśli potrzebują pomocy, zachęcaj ich i ucz, by byli kreatywni.

5.2.3 Zachęcaj do ciągłego uczenia się

Kulturę można zmienić, stosując formalne i nieformalne podejścia i narzędzia, takie jak szkolenia i edukacja. Dobrym początkiem jest sesja szkoleniowa dla wszystkich pracowników, która pomoże im zrozumieć, czym jest kreatywność i że Twoja firma będzie starała się ją od teraz wspierać. Możesz również nauczyć swoich pracowników technik i narzędzi do identyfikacji problemów i kreatywnego myślenia. Kluczowymi czynnikami są również badania i wiedza.

5.2.4 Miej otwartą postawę wobec podejmowania ryzyka i popełniania błędów

Musisz stworzyć kulturę, w której Twoi pracownicy czują się bezpiecznie, aby mogli być kreatywni i innowacyjni i wiedzieli, że nie poniosą negatywnych konsekwencji, jeśli podejmą ryzyko i zbadają nowe pomysły. Możesz również zastanowić się nad stworzeniem sprzyjającego zabawie środowiska pracy, utworzyć strefę do „oderwania

się”, aby ułatwić przypadkowe rozmowy, dyskutować zarówno dobre, jak i "gorsze" pomysły na zebraniach pracowników, z równie pozytywnym nastawieniem do obu.

5.2.5 Wykorzystuj dzielenie się wiedzą i informacjami

Chcesz, aby Twój personel nie tylko miał pomysły, ale także dzielił się nimi z Tobą i innymi. Zadbaj o to, aby Twoi pracownicy wiedzieli, że zachęcasz do kreatywnego myślenia i przekazywania sugestii dotyczących poprawy lub zmiany sposobów działania. Jeśli potrzebujesz wsparcia, aby zmienić swój własny sposób myślenia, możesz rozważyć przydzielenie zadania pracownikowi lub pozyskanie zewnętrznego konsultanta do pomocy przy projekcie. Możesz również pomóc swoim pracownikom, podejmując decyzje dotyczące tego, jakiej wiedzy potrzebuje Twoja firma w przyszłości, tj. co jest strategicznie ważne i ma wysoką wartość dodaną.

Czwarty rozdział Zarządzania Innowacjami dotyczący zarządzania własnością intelektualną zapewnia wsparcie w procesie zarządzania wiedzą.

5.2.6 Przeprowadzaj uczciwe oceny, bogate w informację zwrotną

Nie wprowadzaj kar za błędy, ale staraj się uczyć na ich podstawie. W przeciwnym razie Twój personel będzie trzymał się dobrze wypróbowanych i sprawdzonych sposobów pracy.

5.2.7 Nagradzaj kreatywność

Rozważ wprowadzenie skrzynki na pomysły, świętowania oraz nagradzania wszelkich pomysłów, które prowadzą do innowacji. Przełóż na swoich pracowników odpowiedzialność za ich własną pracę i, jeśli to możliwe, pozwól im wybrać, na czym mają się skupić, gdyż zwiększy to ich motywację.

5.2.8 Oferuj wsparcie w zakresie zarządzania swoim pracownikom

Pokaż im, że popierasz ten nowy kierunek i jesteś po to, by pomóc. Najważniejszym kluczem do sukcesu jest czynnik ludzki: innowacyjne myślenie i charyzmatyczni liderzy, którzy wspierają realizację pracy. Kultura wspierająca innowacje może być promowana przez najwyższe kierownictwo poprzez wspieranie pomysłów, komunikację, otwartość, świadomość konfliktu i tolerowanie niepowodzeń.

5.2.9 Nie martw się na etapie wdrażania

Liderzy nieświadomie osłabiają kreatywność swojego zespołu, koncentrując się zbyt wcześnie na wdrażaniu. Najszybszym sposobem zabicia procesu twórczego jest wymaganie, aby Twój zespół opracował rozwiązania taktyczne w tym samym czasie, co pomysły twórcze

5.2.10 Zbuduj kulturę, która zachęci pracowników do dzielenia się informacjami

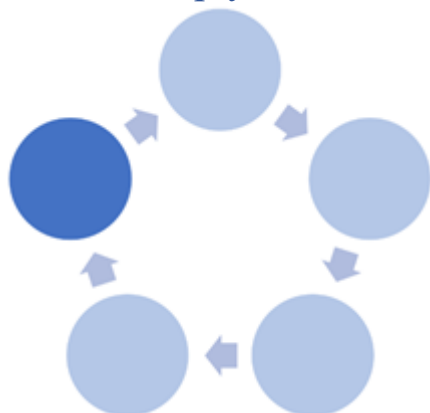
Jeśli to możliwe, daj swoim pracownikom trochę więcej czasu na wykonanie ich zadań, po to, aby mieli więcej czasu na zastanowienie się nad procesem lub na rozmowy z

innymi, które mogą generować pewne spostrzeżenia lub inspirować nowe pomysły. Udostępniaj odpowiednie informacje we właściwym miejscu, we właściwym czasie i w odpowiedniej formie

Istnieje wiele pomysłów na to, aby środowisko pracy bardziej sprzyjało kreatywności w sieci. Niektóre z nich można przeczytać na stronie: https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr_b_7615498.html oraz <https://www.inc.com/quora/how-to-build-a-work-culture-that-encourages-creativity.html>

Nic nie zabija kreatywności tak, jak unikający ryzyka przywódca, nie wychodzący poza strefę komfortu. Aby rozbudzić kreatywność, bądź ciągle ciekawy i podchodź do problemów z punktu widzenia początkującego. Skieruj swoją uwagę na swojego wewnętrznego ucznia, jaki jest w Tobie, i zadaj pytania, takie jak: "Co byśmy zrobili, gdyby porażka nie istniała?" "Jakie są możliwości, jeśli poszukamy gdzie indziej?" A potem słuchaj!

6 Mierz wpływ



Ostatnim etapem procesu jest zmierzenie wpływu, jaki ma Twoja strategia kreatywnego zarządzania. Powinieneś wziąć pod uwagę ten krok, pisząc swoją strategię i określić metodę pomiaru sukcesu (lub porażki) swoich inicjatyw, pamiętając, że osiągnięcie oczekiwanych rezultatów może zająć trochę czasu. Możesz sprawdzić swoje postępy, aby upewnić się, że zmierzasz do celu. Upewnij się, że Twoja metoda pomiaru spełnia następujące kryteria. Zadać sobie pytanie, czy jest:

Kwantyfikowalna: Upewnij się, że Twoja metoda pomiaru jest obiektywna (oparta na faktach statystycznych), a nie subiektywna (oparta na instynkcie lub intuicji).

Zrozumiała: Twoje kryteria pomiaru powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich w organizacji. Rozważ zastosowanie łatwych do odczytania wykresów i grafów, które można szybko zrozumieć.

Aktywna: Nie chcesz chyba wybrać metody, która nie ma związku z Twoimi działaniami i jest poza Twoją strefą wpływu. Ważne jest, aby Twoi pracownicy mieli poczucie, że mogą wpływać na te wyniki w ramach swojej standardowej pracy lub poprzez konkretne projekty, które są wprowadzane w życie.

Powtarzalna: Potrzebujesz metod pomiarowych, które będą użyteczne więcej niż jeden raz. Powinieneś być w stanie śledzić pomiary w czasie, aby móc analizować krytyczne trendy.

Osadzona w czasie: Mierniki strategiczne powinny być analizowane przynajmniej co roku, a najlepiej co miesiąc. Każdy dłuższy przedział czasowy utrudnia powiązanie wskaźników z planem strategicznym.

Innym sposobem zmierzenia wpływu Twoich starań jest ponowne zastosowanie karty wyników kreatywności, aby ocenić Twoją pozycję wyjściową i zobaczyć, jakie zmiany nastąpiły. Pomoże Ci to zidentyfikować luki pomiędzy aktualnym i pożądanym wynikiem oraz pozwoli Ci określić, gdzie strategie mogą być dalej wykorzystywane, a także wskazać, gdzie leżą problemy lub potencjalne problemy. Ponadto, karta ta dostarczy Ci niezbędnych informacji, które mogą być wykorzystane do opracowania planów działania mających na celu poprawę wydajności w miarę rozwoju Twojej kreatywnej organizacji.

Wyznaczając sobie cele pomiarowe, możesz zadać sobie pytanie, czy kreatywność doprowadziła do któregośkolwiek z poniższych, jak:

- Wzrost sprzedaży?

- Ulepszone operacje?
- Zwiększenie udziału w rynku?
- Wzrost zadowolenia klienta?
- Wzrost satysfakcji pracowników?
- Jakikolwiek inny istotny cel.

6.1 Koniec.....czy to jest to?

Teraz już znasz podstawowe pojęcia kreatywności i innowacji i odkryłeś, że przywództwo, kultura, komunikacja, struktura i motywacja mają ogromny wpływ na kreatywność pracowników. Dowiedziałeś się również, że Twoi pracownicy są już kreatywni, ale prawdopodobnie potrzebują wskazówek i zachęty, aby wykazać się kreatywnością, a gdy pracownicy poprawiają swoje zdolności twórcze, zwiększa się innowacyjność całej firmy.

Masz teraz również kilka praktycznych strategii wspierania procesu twórczego - Twojego własnego, jak i Twojego personelu. Pomogą Ci one stworzyć więcej możliwości wprowadzania innowacji, jak i odnoszenia sukcesów handlowych. Stosowanie sprawdzonych narzędzi i technik pomoże Ci poprawić Twoje podejście do rozwiązywania problemów, z którymi boryka się Twój zespół i cała Twoja organizacja. Osiągniesz lepsze wyniki w zakresie rozwiązywania problemów i, co za tym idzie, lepsze rezultaty w tym, co robisz. Czeka Cię także więcej sukcesów w generowaniu pomysłów. Aby utrzymać i wykorzystać tę szansę, należy rozwijać proces zarządzania kreatywnością. Innymi słowy, należy skupić się na procesach i systemach, które pozwalają na kreatywność, a tym samym na innowacje. Jest to dobra wiadomość, ponieważ proces ten jest skalowalny i powtarzalny. To znacznie bardziej wydajny sposób niż samo oczekiwanie na iskrę twórczego geniuszu!