



Riadenie kreativity

Program

- **Riadenie kreativity**
 - Efektívny inovátor
 - Myseľ
 - Tvorivé myslenie
 - Inovačné uvažovanie
 - Riadenie inovácií



Efektívny inovátor

■ Efektívny inovátor

– Potrebuje:

- **Konceptuálny rámec**, aby pochopil, akým spôsobom **pracuje jeho mysel** pri vyhľadávaní **nových myšlienok**.
- **Rozvíjať schopnosti**, ktoré z neho urobia **tvorivého mysliteľa**.
- **Inovačné uvažovanie**.
- **Schopnosť zvládať a riadiť inovácie**.





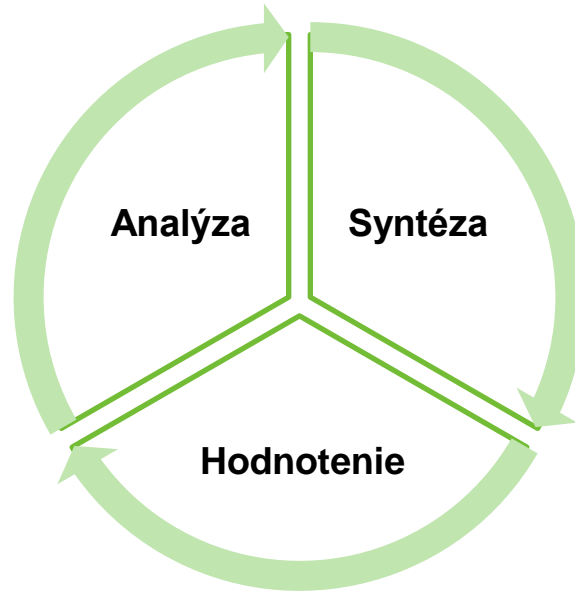
Myseľ

Myseľ

- **Myseľ**
 - Teória efektívneho myslenia
 - Ako pracuje naša myseľ
 - Princíp vnútornej mysle
 - Úloha mozgu v kreatívnom procese
 - Laterálne myslenie
 - Tvorivé myslenie
 - Výhody
 - Inhibičné faktory



Teória efektívneho myslenia



Ako pracuje naša myseľ

■ Ako pracuje naša myseľ

– Ľavá hemisféra

- logická
- sekvenčná
- verbálna
- lineárna
- analytická
- usudzovacia
- explicitná
- číslcová

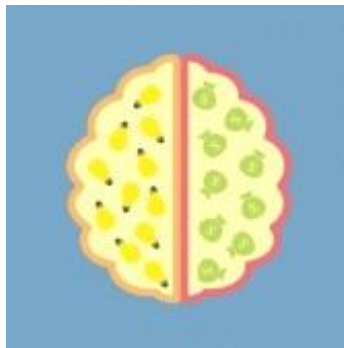


Ako pracuje naša myseľ

■ Ako pracuje naša myseľ

– Pravá hemisféra

- intuitívna
- holistická
- predstavy
- vizuálna
- priestorová
- tvorivá
- farby
- emočná



Princíp vnútornej mysle

■ Princíp vnútornej mysle

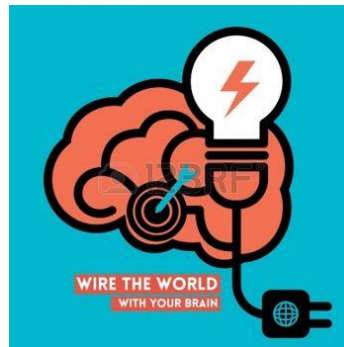
- **Vedomie**
 - Sídlo rozumu a poriadku.
- **Podvedomie**
 - Návyky.
- **Nevedomie**
 - Neznáme, hodnoty, sny, duchovno, polozvieracie túžby, dieťa.



Úloha mozgu v kreatívnom procese

■ Úloha mozgu k kreatívnomu procese

- Rozvíjanie inovačných riešení závisí od schopnosti v **tom istom čase aktivovať automaticky vzdialené oblasti mozgu, ktoré obsahujú rôzne druhy poznatkov.**
- Do procesu je zapojený **nervový systém, noradrenalín.**
- **Kreatívni ľudia** sú obdarovaní mozgom, ktorý je schopný **ukladať veľké množstvo špecifického druhu poznatkov.**
- Mozog je schopný **divergentného myslenia** a moduluje systém frontálneho laloku locus coeruleus (noradrenalín), že počas kreatívneho myslenia **zníži jeho hladinu**, čo vedie k prejavu neobvyklých **systematických vzťahov.**



Laterálne myslenie

- **Laterálne myslenie**

- Snaha o riešenie problému neortodoxnými metódami.
- Ak si neviete rady, zmeňte uhol pohľadu, preneste svoju pozornosť z centra záberu na okolité prostredie.
- Laterálne myslenie je opakom logického (vertikálneho) myslenia.



Tvorivé myslenie

■ Tvorivé myslenie

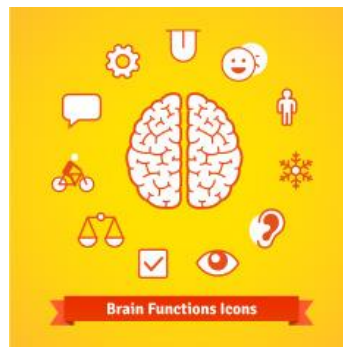
- Čo jednotlivca činí tvorivým?
- Čo jednotlivcovi bráni v tom, aby bol tvorivý?
- Ľudia sú prirodzene tvoriví.
- Tvorivé myslenie je pre homo sapiens prirodzené.



Výhody

■ Výhody

- Rozvíjať porozumenie pre **princípy tvorivého myslenia**.
- **Prekonávať bariéry** a bloky, ktoré znemožňujú vznik nových myšlienok a nápadov.
- Rozširovať **vizionárske** parametre.
- Naučiť sa, ako stavať na **nových nápadoch** a na ich kritike.
- **Zvyšovať toleranciu** voči neistote a pochybnostiam.
- **Počúvať, pozorovať a čítať** tvorivým spôsobom.
- **Ušetriť si čas** na premýšľanie.
- **Stať sa sebavedomejším** a pozerat' na seba ako na **tvorivú bytosť**.
- Stať sa **efektívnejším vedúcim**, či **členom inovačného tímu**.
- Poznať, ako v svojej vlastnej organizácii **riadiť a viesť inovácie**.



Inhibičné faktory

■ Inhibičné faktory

- Negatívny postoj
- Obava s neúspechu
- Stres
- Dodržiavanie pravidiel
- Vyvodzovanie predpokladov
- Preceňovanie logiky
- Presvedčenie, že nemáte tvorivé schopnosti





Tvorivé myslenie

Tvorivé myslenie

■ Tvorivé myslenie

- 8 návykov úspešných tvorivých mysliteľov
 - Za hranicami deviatich bodov
 - Uvítajte nečakaný vpád náhody
 - Počúvajte svoju vnútornú myseľ
 - Mentálne bariéry tvorivého procesu
 - Odloženie úsudku
 - Používajte nášľapné kamene analógie
 - Tolerancia voči nejednoznačnosti
 - Myšlienkové bankovníctvo
- Užitočné stratégie



1 Za hranicami deviatich bodov

■ 1 Za hranicami deviatich bodov

- Spochybňujte predpoklady.
- Rozširujte svoje rozpätie relevancie.
- Zbavte sa zložitých myšlienok.
- Otázky:
 - Prečo to robíme týmto spôsobom a nie iným?
 - Aké sú merítka úspešnosti?
 - Aké dôkazy máme o tom, že sme úspešní?
 - Kedy sme si naposledy preskúšali naše postupy?
 - Kto z našich konkurentov robí veci odlišne a aké dosahuje výsledky?
 - Kde sa v tejto oblasti robia kľúčové výskumy a rozvoj?



1 Za hranicami deviatich bodov

■ 1 Za hranicami deviatich bodov

- Správne definujte problém.
- Ako porozumieť problému.
 - Definovali ste problém alebo cieľ svojimi slovami?
 - Existujú i iné definície problému, o ktorých stojí za to uvažovať?
 - Rozhodnite sa, čo sa snažíte urobiť.
 - Kde sa práve nachádzate a kam sa chcete dostať.
 - Identifikujte dôležité fakty a faktory.
 - Potrebujete viac času na zber informácií?
 - Aké procedúry, postupy a pravidlá sú užitočné?
 - Zredukovali ste komplexný problém na čo najjednoduchší termín bez toho, aby ste ohrozili riešenie?



1 Za hranicami deviatich bodov

■ 1 Za hranicami deviatich bodov

– Ako **postupovať** pri riešení problému.

- Skontrolovali ste všetky svoje hlavné predpoklady?
- Položte sebe a ostatným otázky: Čo, Prečo, Ako, Kedy, Kde, Kto.
- Zapíšte si prekážky, ktoré vám bránia v postupe pri riešení problému.
- Vráťte sa späť.
- Predstavte si konečný stav a z neho postupujte odzadu k súčasnému stavu.
- Vypracujte si zoznam možných riešení.
- Zvoľte optimálne riešenie.
- Vypracujte plán implementácie.



1 Za hranicami deviatich bodov

- **1 Za hranicami deviatich bodov**
 - Ako **hodnotiť a implementovať rozhodnutie**.
 - Uistite sa, že ste použili všetky dôležité informácie.
 - Preverte vami navrhované riešenie.
 - Uistite sa, že váš plán je reálny.
 - Pozrite sa na riešenie pohľadom vlastnej skúsenosti.



1 Za hranicami deviatich bodov

■ 1 Za hranicami deviatich bodov

- Nedostatok **skúseností a odborných znalostí** v špecifickej oblasti nie je prekážkou **tvorivého prístupu**.
- Musíme sa naučiť **zapomínať naučené**.
- To, na čom naozaj záleží, je **umenie premýšľať**.
- **Nedostatok kvalifikácie alebo knižných vedomostí** môže hrať vo váš prospech.



2 Uvítajte nečakaný vpád náhody

- **2 Uvítajte nečakaný vpád náhody**
 - Šťastie je príležitosť, ktorá sa stretáva s pripravenosťou.
 - Rozvíjajte dar nachádzať **nečakané a radostné** veci.



Náhoda prajem iba pripraveným.

Louis Pasteur

3 Počúvajte svoju vnútornú myseľ

■ 3 Počúvajte svoju vnútornú myseľ

- 4 základné fázy tvorivého procesu:
- **Príprava**
 - Definícia a **analýza** problému a návrh riešení.
- **Inkubácia**
 - Práca podvedomia-**analýza, syntéza, hodnotenie.**
- **Osvietenie**
 - „**Aha**“-pracuje vedomie vtedy, keď relaxujeme, alebo nemyslíme na vec.
- **Overenie**
 - **Hodnotenie.**



3 Počúvajte svoju vnútornú myseľ

- **3 Počúvajte svoju vnútornú myseľ**
 - Do tvorivého myslenia sa **nemôžete nútiť**.
 - Správne prepojenia vznikajú **počas spánku**.
 - **Vyspíte sa na problémy a ich riešenie**.
 - **Spánok** hrá dôležitú pomocnú úlohu vnútornej mysle, lebo jej pomáha **analyzovať, syntetizovať a hodnotiť**.
 - **Nevieme ako to mozog robí, ale hlavne že to robí.**



4 Mentálne bariéry tvorivého procesu

- **4 Mentálne bariéry tvorivého procesu**
 - Chýba **východzí bod**
 - Inšpirácia prichádza vtedy, keď ste začali problém riešiť, nie predtým.
 - Chýba **perspektíva**
 - Keď sa stále zaoberáme problémom-treba si oddýchnuť, alebo povedať problém kolegom.
 - Chýba **motivácia**
 - Tvorivé myslenie je podmienené vytrvalosťou.
 - Pokiaľ sa ľahko vzdávate, nemáte motiváciu.
 - **Nedostatok času** na konzultácie s ostatnými
 - Tvorivé myslenie je spoločenská aktivita.



5 Odloženie úsudku

■ 5 Odloženie úsudku

- V tvorivom procese by sme sa mali **vyhýbať predčasnému hodnoteniu**.
- **Myšlienky potrebujú čas** na to, aby dozreli a potom vystúpia v celej svojej praktickej a obchodnej využiteľnosti.
- **Nekritizujte** predčasne svoje myšlienky.
- **Vyvarujte sa bleskovo rýchlej kritiky**.
- **Vyberte si konštruktívnych kritikov**.



6 Používajte nášľapné kamene analógie

- **6 Používajte nášľapné kamene analógie**
 - Keď sú nám veci známe, prestávajú byť pre nás veľké.
 - Boh pred nami skryl veci tak, že nám ich dal do našej blízkosti.



7 Tolerancia voči nejednoznačnosti

- **7 Tolerancia voči nejednoznačnosti**

- Keď si navyknete **tolerovať dvojznačnosť** (muž/žena), pomôže vám to rozvíjať **vytrvalosť a trpezlivosť**.



8 Myšlienkové bankovníctvo

■ 8 Myšlienkové bankovníctvo

- Zvedavosť.
- Pozorovacia schopnosť: pozerajte sa, počúvajte, dotýkajte sa, ochutnávajte, trénujte čuch.
- Počúvanie myšlienok.
- Čítanie.
- Cestovanie.
- Písanie poznámok a záznamov.



Užitočné stratégie

■ Užitočné stratégie

- Tvorivé myslenie potrebuje niekedy i **dlhodobú sústredenú pozornosť**, pričom nemusí ísť o vedomú pozornosť.
- **Pozitívne myslenie.**
- Všimnite si, že vaša podvedomá myseľ pracuje za vás, keď je **vaše telo aktívne**-chôdza, pohyb, ale myseľ sa nachádza v kludovom stave.
- Dajte sa do práce-**nečakajte na inšpiráciu.**
- Je lepšie **postupovať po malých krôčikoch**, ako nepostupovať vôbec.





Inovačné uvažovanie

Inovačné uvažovanie

- **Inovačné uvažovanie**
 - Ako myslia úspešní inovátori
 - Nespochybňované dogmy
 - Podceňované trendy
 - Nevyužitú schopnosť a zdroje
 - Nejasné potreby
 - **Inovačné uvažovanie**



Ako myslia úspešní inovátori

■ Ako myslia úspešní inovátori

- Všímajú si 4 veci, ktoré väčšinou nikto neskúma:
- Nespochybňované dogmy
 - Aby ste sa stali inovátorom, musíte spochybňovať veci, ktoré ostatní berú za samozrejmosť, dávno zažité názory.
 - **Inovátori sú od prírody rebeli.**
 - S trochou cviku sa môže každý naučiť ako objaviť a napadnúť dávno zažité presvedčenia.



Ako myslia úspešní inovátori

▪ Ako myslia úspešní inovátori

– Podceňované trendy

- Inovátori si všímajú novo vznikajúce trendy, začínajúce prípady diskontinuity, ktoré môžu zmeniť odvetvie, alebo vytvoriť nové odvetvie.
- Inovátori nestrácajú čas špekulovaním o tom, čo by sa mohlo zmeniť a nepotrpia si na plánovanie rôznych scenárov.
- Inovátori si ale pozorne všímajú už prebiehajúce malé zmeny, ktoré veľkí hráči v odvetví nezaznamenali, alebo ich nepovažujú za dôležité. Inovátori neustále **pátrajú po nových diskontinuitách.**



Ako myslia úspešní inovátori

■ Ako myslia úspešní inovátori

– Nevyužitú schopnosť a zdroje

- Každá spoločnosť má k dispozícii **súbor znalostí a zdrojov**.
- Obvykle **sú súčasťou obchodného modelu**.
- Pokiaľ sa správne nasmerujú, môžu slúžiť ako **základ pre inovácie a rast**.
- Aby ste mohli inovovať, musíte pozerať na svoju organizáciu a svet okolo ako na portfólio schopností a zdrojov, ktoré môžu byť navzájom kombinované nekonečným množstvom spôsobov, tak, aby vytvorili nové produkty a odvetvia.



Ako myslia úspešní inovátori

■ Ako myslia úspešní inovátori

– Nejasné potreby

- Úspešní inovátori vynikajú v schopnosti **zaznamenať**, čo **zákazníci vnímajú ako nepohodlné a ťažké**.
- Cieľom inovácie je **ohúriť zákazníkov** niečim, čo si predtým ani nedokázali predstaviť, ale keď to už raz zažili, nemôžu bez toho byť.



Inovačné uvažovanie

■ Inovačné uvažovanie

- Aj keď inovácia je hra, v ktorej ide o **čísla a kvantitu**, záleží pri nej aj na **kvalite**.
- Aby ste zvýšili **kvalitu inovačnej linky**, musíte zlepšiť **kvalitu inovačného uvažovania**.
- **Školením a tréningom** môžete pomôcť svojim kolegom, aby si tieto spôsoby vnímania osvojili.
- **Správnymi nástrojmi a vzdelávaním** môžete z obyčajných zamestnancov urobiť **neobyčajných inovátorov**.





Riadenie inovácií

Riadenie inovácií

■ Riadenie inovácií

- Tvorivé spoločenstvo
- Pružná organizačná štruktúra
- Otvorená a konštruktívna komunikácia
- Premýšľanie
- Experimentovanie
- Vedenie
- Viditeľný záväzok a angažovanosť vedenia
- Tvorivý manažér
- Tímová spolupráca
- Vedenie inovačných tímov
- Kľúčové roly v inovačnom tíme
- Organizácia práce
- Inovačná organizácia
- Tri piliere dlhodobého úspechu
- Organizácia budúcnosti



Tvorivé spoločenstvo

Tvorivý čin kvitne v prostredí vzájomného podnecovania, spätnej väzby a konštruktívnej kritiky-inými slovami v tvorivom spoločenstve.

William T.Brady



Pružná organizačná štruktúra

- **Pružná organizačná štruktúra**
 - Prevrátený obraz byrokratickej organizácie.
 - Nízka štruktúra, orientovaná na zmenu a kreativitu.
 - Decentralizovaná rozhodovacia moc.
 - Prenášanie zodpovednosti.
 - Neformálnosť.
 - Minimum pravidiel.
 - Pozitívny prístup k primeraným a správne kalkulovaným rizikám.



Otvorená a konštruktívna komunikácia

- **Otvorená a konštruktívna komunikácia**
 - Kde sa ľudia môžu **stretávať** a **diskutovať**.
 - Tímová práca vyžaduje prvotriednu **laterálnu komunikáciu** a **štruktúrálnu flexibilitu**.



Premýšľanie

■ Premýšľanie

- Keď z firmy vystrnadíte všetko, **čo je neefektívne** (znižujete zásoby, kapitál, režijné náklady-l'udí), **vyženiete z nej i inovácie**.
- Pokiaľ nevytvoríme prostredie vhodné na **premýšľanie**, **tvorivosť** bude v ľuďoch podriemkavať.



Experimentovanie

- **Experimentovanie**

- Inovovať znamená skúšať mnoho vecí s nádejou, že jedna možno z nich uspeje.



**Inovácie vyžadujú čas na snenie, premýšľanie, učenie,
vynaliezanie, experimentovanie.**

Manažment, ktorý nevie v dobe inovácií, ako inovácie riadiť, je nekompetentný a nestačí na svoje úlohy.



Vedenie

■ Vedenie

- Organizácie sa nestávajú inovačnými čírou náhodou.
- Je to koncový produkt kvalitného vedenia.
- Podstata spočíva v nájdení vyváženej medzi poriadkom a slobodou, samostatnosťou častí a jednotou celku.
- Tolerancia voči neúspechu, ochota brať na seba riziká.
- Inovácie musia mať vlastný marketing, administratívu a systém komisií.
- Manažéri im musia venovať svoj čas a pridelovať zdroje.



Viditeľný záväzok a angažovanosť vedenia

■ Viditeľný záväzok a angažovanosť vedenia

- Dlhodobý záväzok manažmentu uskutočňovať pozitívne riadenie zmien spolu s pohotovosťou zaistiť navyhnutné zdroje na vzdelávanie a školenia.
- Zmeny vyžadujú schopné vedúce osobnosti a vedúce osobnosti zase prinášajú zmenu.
- Najoriginálnejší je ten, kto dokáže pretvoriť čo najviac zdrojov.



Tvorivý manažér

■ Tvorivý manažér

- Ochota prijímať riziká.
- Schopnosť pracovať s nehotovými myšlienkami.
- Ochota prispôbovať pravidlá.
- Schopnosť rýchlo reagovať.
- Osobné nadšenie.



Tímová spolupráca

■ Tímová spolupráca

- Organizácia ani tímy nemajú nové myšlienky.
- Iba jednotlivci prichádzajú s novými myšlienkami.
- Ak chcete nové myšlienky dostať na trh, musíte spolupracovať v tíme.
- Inovácia vyžaduje tímovú spoluprácu.



Vedenie inovačných tímov

■ Vedenie inovačných tímov

- Podpora skupinovej tvorivej synergie.
- Školenie tímu.
- Koučovanie tímu.
- Komunikácia o inováciách.
- Prekonávanie bariér, oddeľujúcich nové myšlienky od komerčnej sféry.



Vedenie inovačných tímov

▪ Vedenie inovačných tímov

- Výber správnych ľudí
 - Vyberať do tímov iniciatívnych, tvorivých a nadšených ľudí.
- Prostredie mimo komfortnej zóny
 - Musíme definovať vysoké a nové ciele, nové témy, nové nároky.
- Motivácia k inováciám
 - Nesmieme kaziť ľudí bonusmi a odmenami za štandardnú prácu, ktorú vykonávajú v rámci procesov.
- Tvorivosť a angažovanosť
 - Príkazmi zabíjame tvorivosť.
 - Musíme dať ľuďom možnosť vyjadriť svoj názor.



Kľúčové roly v inovačnom tíme



Zlepšovateľ

- Môže zaviesť, alebo prísť na trh s niečím novým - produktom, službou.

Tvorivý mysliteľ

- Má moc, či schopnosť vytvárať nové myšlienky, ktoré doteraz nie sú známe.

Vynálezca

- Prichádza s novými cieľmi, ktoré majú obchodný potenciál.

Preborník

- Vyberá myšlienky a využíva ich.
- Prejavuje záujem a vytrvalo dbá o to, jeho myšlienky boli správne rozvíjané a úspešne implementované.

Sponzor

- Zaisťuje potrebnú podporu pre nové myšlienky.

Podnikateľ

- Formuluje a získava myšlienky a transformuje ich do obchodnej reality. Využíva mozgy iných ľudí a peniaze iných ľudí za účelom vytvorenia trhovej príležitosti.

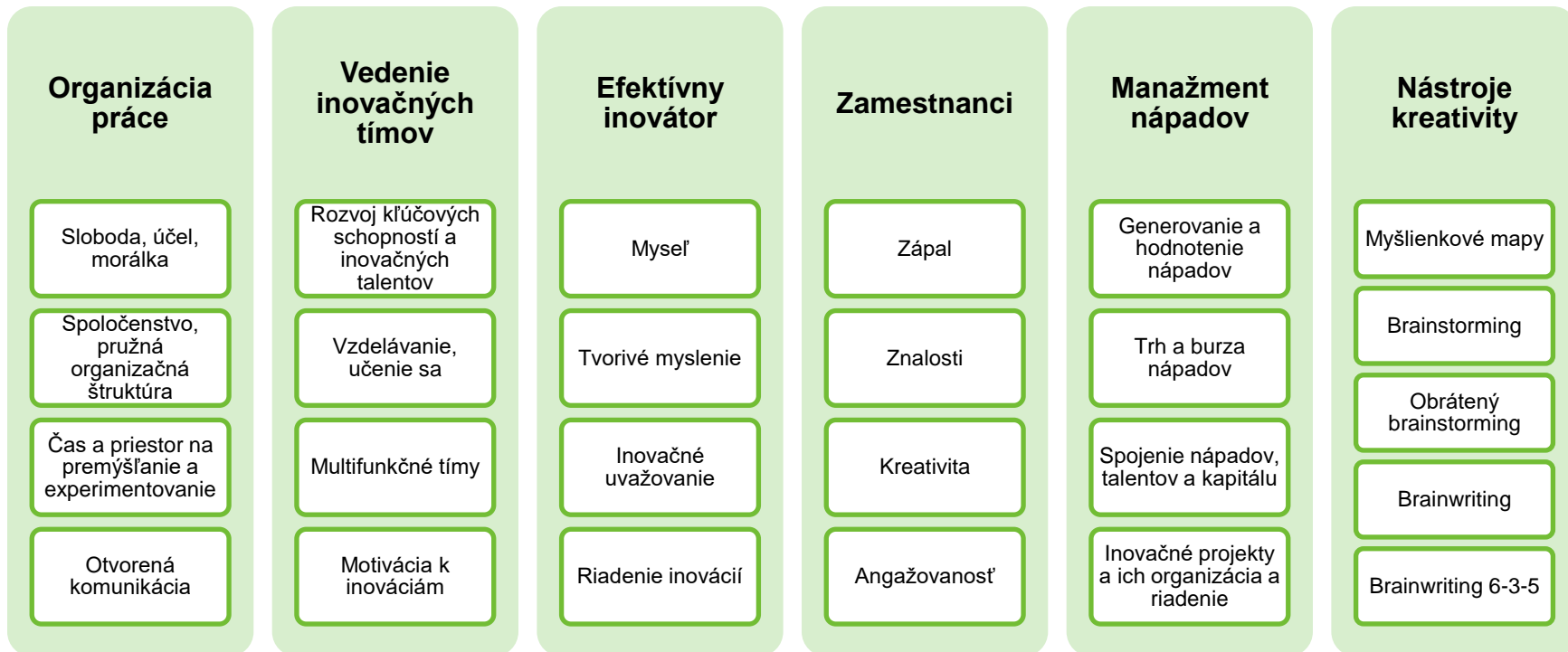
Organizácia práce

■ Organizácia práce

- Angažované vedenie.
- Malé inovačné tímy.
- Inovačné projekty.
- Čas na experimentovanie a premýšľanie.
- Flexibilná firma.
- Roly s väčšou zodpovednosťou a právomocou.
- Kultúra otvorená pre informácie.
- Prostredie podporujúce konštruktívnu komunikáciu.
- Eliminácia byrokracie.



Inovačná organizácia



**Inovácia je koktejl namiešaný z nových myšlienok, tímovej práce
a schopnosti viesť ľudí.**



Tri piliere dlhodobého úspechu

■ Linet

- Systematické inovácie a neustála schopnosť zmeny.
- Rozvoj ľudského kapitálu.
- Charizmatická osobnosť v čele s dlhodobou víziou, ktorá presahuje hranice predstavivosti ich konkurentov.

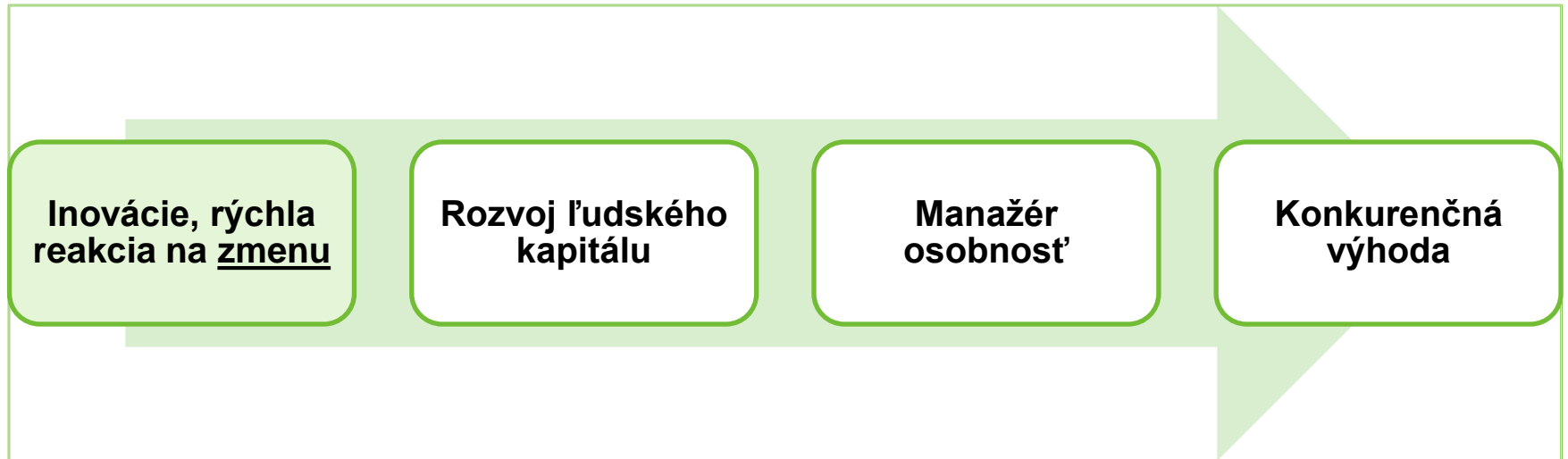
■ Ing. Zbyněk Frolík

- Riaditeľ spoločnosti Linet
- Manažér roka 2000
- Podnikateľ roka 2004
- TOP 10 najlepších manažérov ČR 2005
- Manažér roka 2009



Zdroj: Jaroslav A. Jirásek, Jan Preclík, Jan Příkryl, Manažeři se Ivíčkem II, Management Press, 2008

Organizácia budúcnosti



Knihy

- **Gary Hamel**
 - Na čom dnes záleží
- **John Adair**
 - Efektívni inovace



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com