

BUDOWANIE KULTURY INNOWACYJNOŚCI

Dla menedżerów i specjalistów HR.

- *Jak wymyślono Teflon, Skype, Goretex i Viagrę?*
- *Jak Google zarabia miliony na amazońskich mrówkach?*
- *Jak uczyć innowacyjności na szkoleniach?*
- *Jak kreować innowacyjne postawy pracowników?*

Rafał Szczepanik, Iwona Piga, Andrzej Niemczyk,
Dorota Owczarska, Gerard Sigmundzik, Jolanta Uran-Gędek
www.szkolenia-menedzerskie.pl

 Training Projects

Ta książka nie jest przeznaczona do sprzedaży, lecz wyłącznie bezpłatnej dystrybucji. Jej wydanie to część działalności Fundacji Training Projects, założonej przez Rafała Szczepanika. Dystrybucję książki sfinansowano ze środków Fundacji, w ramach projektu edukacyjnego „Budowanie kultury innowacyjności”.

Książkę Fundacja wysłała nieodpłatnie zainteresowanym innowatorom, nauczycielom i wykładowcom, trenerom i edukatorom innowacyjności, oraz przedsiębiorcom, menedżerom i specjalistom chcącym rozwijać innowacyjność w swoich organizacjach. Książka przekazywana jest też uczestnikom szkoleń prowadzonych przez Fundację. W książce znajdziesz kilka ćwiczeń, które możesz wykorzystać, prowadząc szkolenia lub lekcje innowacyjności. Jeśli prowadzisz te warsztaty wewnętrznie (np. dla swoich pracowników), w szkole lub na uczelni, albo w ramach działalności non profit – możesz nasze ćwiczenia wykorzystywać bezpłatnie i bez ograniczeń. Jeśli jesteś trenerem, coachem lub doradcą prowadzącym projekt komercyjny – musisz uzyskać od autora indywidualną zgodę na wykorzystywanie materiałów z książki.

Copyright: Rafał Szczepanik, 2017

Grafiki i fotografie, korekta i redakcja: Dorota Owczarska

ISBN: 978-83-948092-0-1, Fundacja Training Projects,
15.09.2017r.

Spis treści

Wstęp	7
CZĘŚĆ I Fundamenty innowacyjnej kultury organizacji	
Rozdział 1. Sensouświadamiacz: Steve Jobs jako Maleńki Trybik Korporacji	15
Rozdział 2. Bank Błędów: rewolucyjna hulajnoga Billa Gates'a	25
Rozdział 3. Dekalog Ośmiolatka: gdyby dzieci zarządzały firmami	33
Rozdział 4. Budżet Innowacji: dlaczego 3M finansuje porażki?	49
Rozdział 5. Trening Twórczości: jak Ford splagiatował linię produkcyjną	57
Rozdział 6. Zarządzanie Niekompetencjami: dlaczego e-banking to Science Fiction?	67
Rozdział 7. Pryzmat Perspektyw: Viagra nie działa, ale zarabia miliony	75
Rozdział 8. Przestrzeń Pomysłów: innowacyjny spacer Einsteina	87
Rozdział 9. Zabójcy Założeń: Zbigniew Religa – śmiercionośny wichrzyciel	95
Rozdział 10. Struktura i system: trzy miliony wynalazków Toyoty	115
CZĘŚĆ II Przykłady szkoleń rozwijających innowacyjność	
Rozdział 1. Budowanie kultury innowacyjności – warsztat moderowany	131

Rozdział 2. Dzień Innowacyjności – sesja kreatywna	139
Rozdział 3. Mapa Rozwoju: szkolenie rozwojowe i sesja generowania pomysłów – w jednym.....	145
Rozdział 4. Największa gra strategiczna – innowacyjność w sprzedaży	155
Rozdział 5. RuleBreaker – gra ucząca łamania schematów i kwestionowania status quo	161
Rozdział 6. Rekordowa gra szkoleniowa – eksperymenty innowacyjne.....	165
Rozdział 7. Wielkie wyprawy – przywództwo a innowacyjność.....	171
Rozdział 8. Zarządzanie czasem – nuda i nuda... chyba że.....	175
Rozdział 9. Kreatywne finanse dla nie finansistów.....	179
Rozdział 10. Komunikacja wspierająca innowacje	189
Rozdział 11. Przekonać 200 handlowców do nowej strategii.....	205
Rozdział 12. Spoliczkować raportem prezesa – audyt kultury innowacyjności.....	209
Rozdział 13. Jak zorganizować innowacyjne szkolenie z każdego tematu?.....	221
CZĘŚĆ III Szkolenie z innowacyjności – zrób je sam	
Rozdział 1. Program Twojego szkolenia.....	227
Rozdział 2. Zadanie przed-szkoleniowe.....	237
Rozdział 3. Ćwiczenie 1: Gra, w której ośmiolatki ogrywają menedżerów.	239

Rozdział 4. Ćwiczenie 2: Innowator wobec oporu – studium przypadku	247
Rozdział 5. Ćwiczenie 3: Barometr Innowacyjności – kwestionariusz	255
Rozdział 6. Ćwiczenie 4: Latające jaja – gra kreatywna .	267
Rozdział 7. Ćwiczenie 5: Kości – opowieści – zabawa inspiracyjna	279
Rozdział 8. Ćwiczenie 6: Jak ożywić lampę? – zabawa inspiracyjna	285
Rozdział 9. Ćwiczenie 7: Zewnętrzna inspiracja w generowaniu innowacji – studium przypadku.....	289
Rozdział 10. Ćwiczenie 8: Prototypowanie zmian i innowacji – studium przypadku.....	295
CZEŚĆ IV Innowacyjność oczami praktyków – wywiady	
Rozdział 1. Od hierarchiczności do samoorganizacji	305
Rozdział 2. Pomysłów nie zgłasza się dla nagrody.....	317
Rozdział 3. Pozwól mi się rozwijać, bo inaczej ucieknę .	323
Rozdział 4. Innowacje to poker	329
Zakończenie	335

Wstęp

Dziesięć filarów innowacyjnej kultury organizacyjnej

Sensouświadamiacz, Bank Błędów, Dekalog Ośmiolatka, Budżet Innowacji, Zarządzanie Niekompetencjami, Zabójcy Założeń...

To tylko kilka z dziesięciu filarów innowacyjnej kultury organizacji. Jak krok po kroku zbudować te filary, by cieszyć się mnogością wymyślonych, wdrożonych i przynoszących zyski innowacji? O tym piszemy w pierwszej części książki.

W drugiej części znajdziesz opisy naszych szkoleń – pokazujemy, jak łączymy kształcenie kompetencji miękkich ze wspieraniem innowacyjnych postaw i zachowań.

Trzecia część jest adresowana do osób, które same chciałyby prowadzić szkolenia i coaching z kreatywności dla swoich podwładnych. Zapraszamy do skorzystania z zawartych w tej części narzędzi, ćwiczeń i gier szkoleniowych.

W czwartej części znajdziesz wywiady z naszymi klientami - opowiadają oni o swoich doświadczeniach z budowaniem innowacyjnej kultury firmy.

Dlaczego napisaliśmy tę książkę?

Polacy są na świecie postrzegani jako osoby kreatywne, świetnie improwizujące i potrafiące niczym MacGyver zbudować helikopter z zapałki. Jednocześnie coraz częściej słyszymy, że polska gospodarka nie jest oparta na innowacji lecz prostej odtwórczej produkcji. W efekcie konkuruje z innymi krajami tanią siłą roboczą i może nie być w stanie wejść na ścieżkę dobrobytu charakterystyczną dla Niemiec czy Anglii.

Przez rok jeden z nas pracował i mieszkał w Danii – jako trener biznesu obserwował tamte kultury organizacyjne. W Kopenhadze myślenie o innowacjach jest codziennością. Duńczycy raczej produkują rozwiązania niż rzeczy. A przecież poziom IQ, inteligencji statystycznego Johansena nie przewyższa IQ Kowalskiego. Także poziom kreatywności naszych dzieci i młodzieży imponuje: często wygrywamy międzynarodowe konkursy dotyczące innowacyjności (np. polscy studenci, którzy produkują w Białymstoku i Warszawie łaziki kosmiczne, rok po roku wygrywają globalne konkursy na najbardziej innowacyjne pojazdy).

Mamy więc duży potencjał kreatywnych absolwentów, niemałą liczbę indywidualnych przedsiębiorców – nie mylić z samozatrudnionymi (na 1000 mieszkańców sporo więcej niż w Skandynawii!), a z drugiej strony im większa firma tym trudniej jest jej generować innowacje.

Klucz do zmiany tego stanu leży w zbudowaniu innowacyjnej kultury organizacyjnej – środowiska, które sprzyja inkubowaniu oryginalnych rozwiązań, a potem wdrażaniu ich w życie.

Przez ostatnie lata próbowaliśmy zbadać, z jakich zasad, wartości, mechanizmów i paradygmatów składa się owa „*Innowacyjna Kultura*”. Dlaczego takie firmy jak 3M, DuPont, Google, ale też rodzime Pracuj.pl, czy InPost, są w stanie z tych samych pracowników wykrzesać o wiele więcej twórczych koncepcji?

Co ciekawe, naszym zdaniem nic tu nie polega na odkrywaniu Ameryki, ani tajnej lub profesorskiej wiedzy. Raczej na dostrzeżeniu dość oczywistych mechanizmów, które zwykle widzimy kątem oka, ale przechodzą nam koło nosa – ignorujemy je, jak billboardy reklamowe wzdłuż drogi. Bo czy jest czymś odkrywczym stwierdzenie, że człowiek jest bardziej kreatywny w parku niż za biurkiem, raczej w weekendy niż w godzinach pracy? Nie – lecz praktyczne wykorzystanie tej prawidłowości, choć proste i prawie bezkosztowe – jest ignorowane przez 95% diagnozowanych przez nas firm. Dlatego w naszej książce chcemy pokazać proste i naturalne ale skuteczne sposoby kreowania innowacyjności.

Filary innowacyjnej kultury

Tworzenie kreatywnej, innowacyjnej kultury polega na zbudowaniu w firmie możliwie wielu z dziesięciu jej filarów. Dziesięć wydaje się dużą liczbą, ale w ponad połowie są to elementy szybkie i proste do wprowadzenia. Owa dziesiątka to:

1. **Sensouświadamiacz** – działający na poziomie kreatywnej kultury (po co nam ona?) jak i strategii

biznesowej (jakie cele biznesowe mają realizować tworzone innowacje).

2. **Bank Błędów** – gdzie słowo Bank oddaje dwa cele. To zarówno pieniądze na sfinansowanie tych błędów, jak i skarbiec w którym te błędy troskliwie przechowujemy, by żaden nie zaginął (użyjemy go w przyszłości). To dzięki temu bankowi 3M wymyśliła karteczki Post-it.
3. **Dekalog Ośmiolatka** – to pewien sposób myślenia (istotny na etapie generowania pomysłów), który sprawia, że dzieci są znacznie bardziej kreatywne od dorosłych. Ten model myślowy dorośli mogą (i powinni) naśladować np. w czasie burzy mózgow.
4. **Budżet Innowacji** – pula zasobów (pieniędzy, czasu, narzędzi) przeznaczonych na wprowadzanie innowacji. Taki budżet ma np. DuPont.
5. **Trening Twórczości** – bo nie każdy urodził się twórcą, i nie każdy wie, że może nim być (w wymiarze praktycznym, nie artystycznym).
6. **System Zarządzania Niekompetencjami** – bo kompetencjami pewnie zarządzamy już nieźle, ale w kulturze innowacji równie kluczowe są pewne konkretne niekompetencje. Wdrożyliśmy taki system w pewnym szwajcarskim banku – bo wbrew stereotypom, konserwatywność nie przeczy innowacyjności.
7. **Pryzmat Perspektyw** – wykorzystanie faktu, że z im większej liczby punktów widzenia patrzemy na problem, tym więcej pomysłów nam się nasuwa. Tak powstały sukcesy Viagry czy koncepcja Google Cars.
8. **Przestrzeń Pomysłów** – czyli odpowiedź na wspomnianą powyżej inspirującą właściwość parku (w porównaniu

z biurem). Taka przestrzeń działa w Pracuj.pl czy Goldenline.pl.

9. **Zabójcy Założeń** – drużyna snajperów strzelających celnie do ograniczających nas oczywistych oczywistości, fałszywych paradygmatów i nieuprawnionych, wygodnych wniosków.
10. **Struktura i System:** decyzyjny, motywacyjny, projektowo – międzywydziałowy, procesowo - wdrożeniowy. Sprawiający, że organizacja nie udławi się wygenerowanymi innowacjami. Najtrudniejszy do wdrożenia filar – za to nadający innowacyjnej kulturze element trwałości, powtarzalności i ekonomicznej sensowności.

Ta książka krok po kroku, na praktycznych przykładach realnych firm, przeprowadzi Cię przez proces tworzenia każdego z filarów innowacyjnej kultury. Napiszemy, jak - jako lider - jesteś w stanie stworzyć kreatywną organizację. Pomożemy Ci stworzyć środowisko, w którym Twoi ludzie będą CHCIELI, POTRAFILI i MOGLI być kreatywni, a Ty będziesz czerpał z tego profity.

Zbudowanie około połowy z wymienionych wcześniej filarów będzie technicznie proste i prawie darmowe – choć będziesz musiał zaakceptować konieczność wyjścia poza schemat, odrzucenia niektórych założeń i przyzwyczajień. Wdrożenie innych będzie trwało dłużej i wymagało wytrwałości, a czasem decyzji właściciela lub zarządu. Wszystkie jednak jesteś w stanie samodzielnie (a raczej ze swoim zespołem) przeprowadzić – nie ma tu żadnej wiedzy tajemnej. Ważne jedynie, by być konsekwentnym, a zmiany wdrażać kompleksowo. Ten dom najlepiej stoi na dziesięciu

nogach. Na ośmiu czy dziewięciu też się jakoś utrzyma, ale budowanie tylko trzech to strata czasu.

*Zapraszamy do lektury,
Rafał Szczepanik, Iwona Piga, Andrzej Niemczyk,
Dorota Owczarska, Gerard Sigmundzik, Jolanta Uran - Gędłek*

CZĘŚĆ I

**Fundamenty innowacyjnej kultury
organizacji**

Rozdział 1

Sensouświadamiacz: Steve Jobs jako Maleńki Trybik Korporacji

- To ja, maleńki trybik korporacji – powiedział Steve Jobs. - Mała zębatka, która nie ma wpływu na wielką firmę. Czy to, co robię, ma sens? Nie mam pojęcia, ale skoro szef każe mi wymyślić trzy pomysły dziennie, to tyle robię. Nie wiem dlaczego akurat trzy, ale robię, bo za trzy jest premia.

Zaraz, jak to Steve Jobs? Chyba coś się tu komuś pomyliło. To nie mógł być on. Mogę od ręki podać nazwiska dziesięciu naszych pracowników, którzy tak by o sobie powiedzieli. Ale Jobs? Ten wynalazca i przywódca?

Zanim zaczniesz czytać dalej, weź proszę kartkę i długopis. Zrobimy dwuminutowy eksperyment. Najpierw wypisz nazwiska pracowników Twojej firmy, którzy zapewne czują się Meleńkimi Trybikami Korporacji. Znają swoje obowiązki, ale nie czują ich głębokiego sensu, albo nie wiedzą jak efekt ich pracy przekłada się na wyniki firmy.

Przez drugą minutę wypisuj tych, którzy czują się Lokomotywami: wierzą, że od efektów ich pracy zależy, dokąd Firma pojedzie i jak szybko dotrze do celu. Czują się sprawcami, innowatorami lub liderami.

Masz na liście więcej Trybików niż Lokomotyw? Jeśli tak, to budowanie innowacyjnej kultury warto zacząć od pierwszego jej filaru: Sensouświadamiacza.

Łopatą czy koparką?

Scenka z życia pewnej firmy budowlanej. Przy jednej z remontowanych ulic na naszym osiedlu kilku mężczyzn z łopatami, operator koparki i kierujący nimi brygadzysta.

- *Panowie* – mówi brygadzysta (pozwolimy sobie, cytując, pominąć wulgarne przecinki budowlane na k...) – *do wykopania jest 10 metrów rowu. Wy* (tu zwraca się do robotników z łopatami) *macie wykopać każdy po dwa metry. A Ty Kaziu* (tu zwraca się do operatora koparki) *masz na razie wolne.*

Jak myślisz – co poczuli panowie z łopatami? A co pomyśleli o swoim szefie? Może: *„Nie rozumiemy, po co szef każe kopać ręcznie, ale że wiemy dokładnie co mamy robić, to mamy teraz wysoką motywację do pracy!”*

Czy może raczej mieli krótszy wniosek: *„Idiota!”* ?

A jeśli powiem, że decyzja szefa miała głęboki sens? Bo w tym miejscu leżą płytko osadzone światłowody, które szufla koparki może zniszczyć?

Tylko dlaczego brygadzysta nikomu tego nie wyjaśnił? My o światłowodach wiemy – mieszkamy tu i korzystamy z nich. Ale ekipa budowlana była na tej ulicy po raz pierwszy i niekoniecznie posiadała te informacje.

Istnieją dwie możliwe odpowiedzi na powyższe pytanie:

- Bo szef uznał, że do kopania rowu ta informacja potrzebna nie jest. Mają wiedzieć skąd i dokąd kopać, jak szeroko i głęboko – reszta wiedzy jest im zbędna.
- Bo szef uznał, że to oczywiste: skoro on wie, to i wszyscy wiedzą. To po co strzępić język na oczywistości?

Nie wiemy, która opcja jest prawdziwa w tej konkretnej sytuacji (w realiach biznesowych obie obserwujemy u menedżerów równie często). Wiemy natomiast, że sposób, w jaki brygadzysta zakomunikował zadanie, nie zmotywował nikogo. Wnioskujemy to po krótkiej obserwacji. Gdy szef opuścił plac robót, panowie zaczęli używać nagle zdań wielokrotnie złożonych. To te w języku łaciny budowlanej, z dużą liczbą przecinków na literkę k...

Wdrożymy twój pomysł... może...

Z zachęcaniem do innowacyjności jest jak z motywowaniem do proaktywnej realizacji zadania. Jeśli pracownicy wiedzą, po co mają być innowacyjni, jeśli rozumieją sens i kontekst sytuacji – ich chęć do bycia twórczymi automatycznie rośnie. Jednak zachęta musi być mądrze zakomunikowana – nie jak w poniższym przykładzie:

Ogłaszamy konkurs na najlepszą firmową innowację. Zgłaszajcie swoje pomysły. Spośród wszystkich nadesłanych koncepcji zarząd wylosuje jedną, którą – jeśli budżet na to pozwoli – może wdrożymy w przyszłym roku.

Prawda że to motywująca wizja? Pracownicy aż rwą się do kreatywnego główkowania...

Niestety jest odwrotnie. Dlaczego? Bo, zaczynamy myśleć innowacyjnie dopiero, gdy czujemy do tego WEWNĘTRZNĄ motywację. Podstawowym warunkiem jest tu przekonanie, że nasz pomysł może zostać wdrożony, nasza praca ma sens i mamy na coś wpływ. **Poczucie sensu i poczucie sprawstwa** to dwa niezwykle silne czynniki wewnętrznej motywacji. I jednocześnie kluczowe warunki do promowania twórczego myślenia.

Dlatego jednym z pierwszych kroków w budowaniu innowacyjnej kultury jest przeprowadzenie kampanii informacyjnej, która da załódze głębokie poczucie sensu:

- Sensowności firmowej strategii.
- Sensowności zadań na danym stanowisku pracy.
- Sensowności budowania kultury innowacji.

Sensouświadamianie to tak naprawdę ciągłe, publiczne udzielanie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Na czym polega nasza strategia i model biznesowy.
- Na czym najwięcej zarabiamy a na czym tracimy (na pewno wiedzą to finanse, ale czy także handlowcy albo logistycy?).
- Kim są nasi główni klienci i jakie mają potrzeby (zwykle wie to marketing i sprzedaż, ale czy także osoby wytwarzające produkty?).
- Dlaczego działamy tak a nie inaczej: mamy takie plany, strukturę organizacyjną, ceny, cele okresowe i kryteria oceny... Jaki sens przyświecał szefom, że tak właśnie zaprojektowali firmę i jej produkty?

- Czym w przyszłości może nam zagrozić konkurencja, a czym możemy wygrać na rynku my?
- Jak (i dlaczego) musi się zmieniać nasza firma, by stale liczyć się na rynku?
- Jakie są główne wąskie gardła, które nas ograniczają? Gdzie najbardziej potrzebujemy innowacyjnych pomysłów?
- Dlaczego potrzebujemy innowacji – dlaczego nie może być tak jak było kiedyś, dlaczego nie może być po staremu?
- Jakie, dostępne w otoczeniu, szanse powinniśmy wykorzystać?
- Jaki wkład w firmę wnoszę ja i mój dział? Jakie korzyści wynikają, a jakie powinny wynikać z efektów mojej pracy i działań moich kolegów z zespołu?
- Kto jest moim klientem wewnętrznym i czego ode mnie oczekuje?
- Co musiałbym zrobić, by szef bardziej mnie cenił?
- Dlaczego szef stawia mi takie właśnie cele, narzuca te ograniczenia lub kryteria oceny albo metody pracy? Dlaczego czasem nie mogę zrobić czegoś innego, albo zrobić tego inaczej?
- O co chodzi z tym wdrażaniem innowacyjnej kultury? Na czym to ma polegać, co będzie robione i jak wpłynie to na moją pracę?
- Jakie będę miał korzyści z bycia innowatorem? I co to znaczy nim być – jak mam zmienić swoje działania lub myślenie?
- Co mi grozi, gdy mój pomysł się nie spodoba, albo nie sprawdzi? Albo gdy szef uzna mnie za nadgorliwego i próbującego zająć jego miejsce?

Sensouświadamiacz jest więc kampanią informacyjną.

Część komunikatów adresowana jest do wszystkich pracowników –to na przykład przemówienia prezesa na spotkaniach rocznicowych, artykuły w biuletynie czy intranecie.

Inne działania muszą być kaskadowane w dół - za pośrednictwem menedżerów. Będą one częścią osobistych spotkań szefów z podwładnymi. W szczególności dotyczy to odpowiedzi na takie pytania jak *„co ja osobiście mogę zrobić na moim stanowisku pracy”* czy *„kto konkretnie jest moim klientem wewnętrznym i jakie ma potrzeby, które ja mogę zaspokoić”*. Tu owe odpowiedzi będą inne dla każdej grupy stanowisk.

Rozgrywki z klockami Lego

Dobrze, gdy kampania sama w sobie ma już niebanalną innowacyjną formułę. I gdy łączy w sobie komunikację z edukacją. Jest wtedy postrzegana mniej nachalnie, mniej jako czysty PR. U jednego z klientów pracowaliśmy nad uświadomieniem robotnikom sensu ich pracy – w wymiarze ekonomicznym. Chodziło o to, by rozumieli gdzie na produkcji powstają koszty i jak każdy z nich może szukać optymalizacji w procesach produkcyjnych. Czyli: jak każdy pracownik może swoimi innowacjami zwiększyć zyskowność firmy.

Oczywiście nie robiliśmy wykładu z ekonomii dla pracowników fizycznych. Zaprojektowaliśmy planszową grę symulacyjną, której struktura odzwierciedlała proces produkcyjny. Plansza była halą, klocki Lego surowcem do produkcji, a żetony kosztami i przychodami. A potem

zapropowaliśmy pracownikom drużynowe rozgrywki. W efekcie wszyscy – przez zabawę – poznali strukturę kosztów produkcyjnych. Po tym turnieju liczba zgłaszanych pomysłów (do firmowej skrzynki z sugestiami) nie wzrosła bardzo wiele (raptem o ok. 1/3). Za to bardzo wzrósł odsetek tych sensownych ekonomicznie. Po prostu załoga zrozumiała ekonomiczny wymiar i sens swojej pracy. *Opis tego projektu znajdziesz w rozdziale „Kreatywne finanse dla niefinansistów” w drugiej części książki.*

Innowacyjny pakowacz

Gdy w 1999 roku jeden z nas pracował w Copenhagen Business School, na jednym z seminariów dyskutowaliśmy o opublikowanych w duńskiej prasie wynikach ciekawych badań. Dotyczyły one innowacyjności w zawodzie... sklepowego pakowacza. Trudno o lepszy przykład Maleńkiego Trybiku w wielkiej maszynie sieci supermarketów: osoba, której zadaniem jest pakowanie produktów do siatek lub toreb klientów. Większość pakowaczy uprawia ten zawód z musu (nie mają kwalifikacji pozwalających szukać lepszego zajęcia), albo tymczasowo (np. dorabianie podczas studiów). Gdyby spytać ich o sens ich pracy, nie uzyskamy zbyt inspirujących odpowiedzi.

Jest jednak grupa pakowaczy (przynajmy: niewielka), która sens swojej pracy postrzega inaczej niż „zarobić i przetrwać”. Oni uważają, że są ostatnim ambasadorem sklepu, który reprezentuje ich sieć i buduje jej wizerunek w oczach klienta. Uważają bowiem, że budują ostatnie wspomnienie klienta w sklepie (to, które pozostaje po wyjściu z niego) i pierwsze po powrocie do domu (czy

reklamówka była mądrze spakowana, czy też jajka zgniotły się przyciśnięte mlekiem?). Ci nieliczni pakowacze sens swojej pracy postrzegają głębiej: zadowolić klienta i sprawić by mógł cieszyć się rozpakowanym produktem.

Okazuje się, że ta grupa jest w stanie nawet w tak niewdzięcznym zawodzie generować sporo innowacji: w optymalizacji procesu kasowania i pakowania, w kształcie i budowie toreb, w promocjach przy kasie... Badania pokazują, że liczba tych innowacji jest ściśle skorygowana z pozytywnym postrzeganiem i rozumieniem sensu swojej pracy.

Nieprzypadkowo piszemy o Sensouświadamiaczu w pierwszym rozdziale. Od tego bowiem zaczyna się wdrażanie kultury innowacyjności. „*Wspieranie innowacji*” może być bowiem postrzegane jako kolejna przemijająca moda, którą chwilowo zachwycił się zarząd albo dział HR. Jeśli w czasie kampanii informacyjnej nie uświadomimy załódze, po co chcemy wzmacniać innowacyjność, możemy zderzyć się z klasycznym oporem wobec zmiany. Albo z postawą „*przeczekaliśmy poprzednie zmiany – przeczekamy i tą, aż wszystko wróci na stare tory*”.

Steve Jobs oczywiście nigdy nie wypowiedział zdania przytoczonego na początku rozdziału. Zbudował pozycję firmy Apple, bo był Lokomotywą a nie Trybikiem. Widział sens w wynalazkach, które innym wydawały się irracjonalne. Jednak nie każdy jest Jobsem – nie każdy sam z siebie widzi sens zmian i innowacji. Tych, którzy nie urodzili się Lokomotywami, warto wesprzeć Sensouświadamiaczem. Dzięki temu część z nich także włączy się w rozpędzanie naszego pociągu. A inni – przynajmniej nie będą go spowalniać, albo stać na bocznicach.

PODSUMOWANIE

- Zrób analizę i podziel swoich podwładnych na dwie grupy:

- Kto jest Trybikiem Korporacji.
- Kto Lokomotywą.

Jeśli okaże się, że Trybików jest więcej niż Lokomotyw, bez przeprowadzania kampanii Sensouświadamiania nie wykreujesz kultury innowacyjności – ludzie nie są na nią gotowi.

- Poczucie wpływu na sytuację jest jednym z silniejszych motywatorów. Uświadom pracownikom, jakimi swoimi działaniami lub decyzjami (także drobnymi) mogą wpływać na sytuację firmy. Pamiętaj, że to co dla ciebie jest oczywiste, dla nich nie musi być uświadomione - jak w przykładzie z kopaniem rowu.
- Upewnij się, że pracownicy widzą sens w zadaniach, które im zlecasz (np. czy Twój handlowcy rozumieją sens pisania raportów posprzedażowych?).
- Odpowiedz - sam przed sobą - na 16 pytań zawartych w tym rozdziale. To ułatwi Ci wyjaśnienie każdemu pracownikowi sensu jego zadań w świetle planów i strategii firmy.

Rozdział 2

Bank Błędów: rewolucyjna hulajnoga Billa Gates'a

W prawdziwie innowacyjnych firmach pracownicy wiele wysiłku poświęcają ponoszeniu jak najliczniejszych porażek.

Efekty swoich wpadek trzymają, z najwyższą dbałością i honorami, w specjalnym bankowym sejfie. Ów sejf jest sześć razy większy, niż ten, w którym gromadzone są sukcesy.

To firmowy Bank Błędów.

Kilka lat temu pewien niezwykły wynalazek miał zrewolucjonizować świat. To była rzeczwiśta, a nie wirtualna innowacja – fizyczna rzecz, która miała odwrócić losy naszej planety. Bill Gates uznał, że wynalazca tej rzeczy będzie najbogatszym człowiekiem świata. Steve Jobs twierdził, że to projekt większy od komputera. Warren Buffet – jeden z najbogatszych inwestorów świata – uważał, że wartość sprzedaży tej rzeczy przekroczy wartość Google, Facebooka i Amazona razem wziętych. Wszyscy trzej zainwestowali w ten wynalazek miliony.

To wielkie odkrycie to... nietypowa hulajnoga, znana jako Segway. Dwukołowy pojazd z kierownicą, napędzany elektrycznie i banalnie łatwy w prowadzeniu. Większość z nas go widziała: jako gadżet dla turystów zwiedzających wielkie miasta, albo pojazd ochroniarzy w hipermarketach.

Dean Kamen pokazał światu swój produkt w 2001r. Kilku amerykańskich miliarderów uznało wówczas, że Segway pozwoli zastąpić samochody. Dzięki temu zlikwiduje korki w miastach – a nawet potrzebę budowania ulic i obwodnic. Dlatego zainwestowali w rozwój tego projektu miliony.

Dziś wiemy, że Segway to fajna rzecz, ale jego bardzo niszowa sprzedaż nie pozwoli szybko pokryć wielomilionowych inwestycji. Gates, Jobs i Buffet musieli przyznać, że się pomylili. Nie pierwszy zresztą raz. A skoro trójka tak wielkich innowatorów i przedsiębiorców zalicza taką wpadkę, to znaczy, że... to nie jest wpadka. To po prostu naturalny efekt innowacyjności.

Porażki zaliczaj seriami

W niektórych firmach pracownicy potrafią wymyślać jedną innowację za drugą. Sukces tych przedsięwzięć nie jest efektem jednego, czasem przypadkowego, wynalazku. Mowa o takich gigantach jak DuPont (ich pracownicy wymyślili m.in. Teflon, Lycra i Gore-Tex) czy 3M (karteczki Post-it, taśma Scotch, produkty chemiczne, medyczne i elektroniczne).

Chcesz zbudować innowacyjny zespół? Zła wiadomość jest taka: nie da się zagwarantować, że któryś z naszych pracowników wymyśli ten jeden genialny produkt. Dobra wiadomość: można wytworzyć kulturę, w której ludzie produkują innowacje mniejsze i średnie – za to seriami. To zwiększa szanse, że któryś z serii drobnych wynalazków stanie się rynkowym hitem. Nigdy z góry nie wiemy, co nim będzie. Jednak przy stu albo dwustu pomysłach działa już

rachunek prawdopodobieństwa – po prostu któryś musi odnieść sukces (jeśli zostanie dobrze wdrożony).

Jedną ze cech wspólnych dla takich firm jak 3M, Google czy DuPont jest liczba wpadek. Samo 3M posiada ponad 40.000 patentów. Czterdzieści tysięcy wynalazków! Zarząd 3M ujawnił kiedyś, że 85% z nich nie wyszło nigdy poza fazę laboratoryjną. Potęgę innowacyjnych firm zbudowano na prostym fakcie: porażek jest sześć razy więcej niż sukcesów. Jeśli chcemy mieć dziesięć sukcesów – musimy zaliczyć sześćdziesiąt porażek. Zwykle zresztą autorami porażek i sukcesów są ci sami ludzie – najodważniejsi (nie bojący się wpadek), najbardziej kreatywni i innowacyjni.

Kredytujemy puszczanie pieniędzy z dymem

Taka liczba innowacyjnych patentów i pomysłów nie powstałaby, gdyby nie firmowy Bank Błędów. Ten bank ma w swojej ofercie dwie usługi. Pierwszą powinno się reklamować hasłem „*kredytujemy każdego, kto chce wyrzucić nasze pieniądze w błoto*”. To oczywiście pewne przerysowanie – ale nie tak odległe od prawdy. 3M sfinansowało przecież 40.000 patentów, z których w większości nigdy nie skorzysta. Finansuje je regularnie – od 1948 roku, kiedy ruszył słynny program „15%”. Dziś jego koszty to miliard dolarów rocznie. Jak łatwo policzyć, skoro 85% pomysłów nie wychodzi z laboratorium, średnio 850 milionów dolarów idzie co roku z dymem.

Koncepcja „15%” jest banalnie prosta. Każdy pracownik firmy – od sprzątaczkę po prezesa – może 15% swojego opłaconego czasu pracy przeznaczyć na myślenie o czymkolwiek. Może wymyślać dowolne produkty

i rozwiązania, bez zastanawiania się czy to się opłaci, czy zadziała, albo co ludzie powiedzą. Po prostu czysta, wolna kreatywność – bo tylko nieskrępowany mózg wędruje myślami w obszary prawdziwie nowe i twórcze. *Więcej o tym, jak pracownicy spędzają owe 15% czasu, napiszemy w jednym z kolejnych rozdziałów książki.*

Gdy opowiadam ten przykład na konferencjach dla menedżerów, wszystkich najbardziej dziwi jeden fakt. To, że w 3M nikt nie narzeka, iż firma „wyrzuca w błoto” setki milionów – choć przecież mogłaby je przeznaczyć na podwyżki, albo fundusz socjalny. Koncern ma wpisane w swoją kulturę organizacyjną celebrowanie wpadek – w sposób wręcz dosłowny (firmowe imprezy, premie...). Wszyscy są nauczeni, że na etapie wymyślenia pomysłu nie wiadomo, która ze 100 idei będzie tą jedną wspaniałą. Mało tego – często nie można tego stwierdzić bez zbudowania kosztownego prototypu, albo równie drogich badań rynkowych. Za to jeden sukces z powodzeniem sfinansuje sześć innych błędów.

Niestety, nikt nie wymyślił sposobu na poprawę tej proporcji. Nikt nie wie, jak sprawić, by „jeden sukces na sześć porażek” zamienić w „jeden sukces na dwie porażki”. Nie ma np. większego sensu ograniczanie programu 15% tylko do grupy top menedżerów, albo młodych talentów, albo działu badań i rozwoju. Nikt przecież nie wątpi, że Jobs i Gates to utalentowani liderzy i innowatorzy ze znakomitym wyczuciem rynku. A mimo to Segway nie był ich jedyną porażką. Z drugiej strony, wiele innowacji powstawało w głowach szeregowych pracowników, którzy wcześniej niczym się nie wyróżniali.

Google, zainspirowane programem 15% poszło dalej – tu pracownicy mogą „zarnować” aż 20% czasu. Tylko dzięki temu powstały takie produkty jak Gmail czy Google Earth. Z czasem, podobne programy stworzyły też inne firmy: Hewlett Packard, czy FedEx.

Wstaw swój złom do naszego sejfu

Wróćmy jednak do 3M. Słynne karteczki Post-it nie powstałyby, gdyby nie druga usługa Banku Błędów. Dla niej najtrafniejszym sloganem reklamowym byłoby *„Jeśli masz jakiś niedziałający złom – z honorami przechowamy go w naszym pancernym sejfie”*.

Klej do karteczek Post-it wymyślił w 1968r. Spencer Silver. Ten specyfik powstał przez przypadek – jako efekt pomyłki w badaniach laboratoryjnych. Silver pracował nad supermocnym klejem do trwałego łączenia metali, a wymyślił coś, co nawet papieru na dobre nie skleja. Uznał więc, że zaliczył porażkę i – zgodnie z firmową filozofią – uczcił to chwilą celebrowania. Po czym, jak każdy firmowy wynalazek, który nie działa i do niczego nie służy, umieścił w jednym z sejfów firmowego Banku Błędów. Zamek chroniący ten sejf przed atakiem złodziei to tak naprawdę biuro patentowe. Firma 3M po prostu opatentowała (przy niemałych wydatkach) ów klej. A potem umieściła go w archiwum – dla potomnych.

Po co w ogóle finansować takie archiwum niewypałów? Odpowiedzią jest problem Artura Fry’a – innego pracownika 3M. Ten pan to prywatnie chórzysta w kościele. Co niedzielę denerwowały go spadające na podłogę zakładki, którymi zaznaczał w psalterzu kartki z pieśniami. Fry pomyślał, że

skoro firmowy Bank Błędów zawiera tysiące nieużytych nigdy wynalazków, któryś na pewno pomoże mu rozwiązać jego kłopot. Poszedł więc do archiwum i przewertował je. Tam znalazł przepis na klej, którego główną wadą było to, że się nie klei. *„To jest to!”* – pomyślał Fry – *„Nie zniszczę książki, a mogę przyklejać i odklejać zakładki!”*. Sześć lat po tym, jak powstał wynalazek Silvera, Artur Fry niechcący wymyślił pierwowzór karteczek Post-it: samoprzylepne zakładki.

Gdyby nie Bank Błędów, w którym przez te lata trzymano patent Silvera, informacja o kleju dawno by zaginęła. Artur Fry pewnie nigdy nie wpadłby na pomysł swoich załadek. A 3M nie zarobiłoby milionów dolarów na sprzedawanym w 100 krajach kawałku papieru posmarowanym beużyteczną miksturą.

Spencer Silver przeszedł na emeryturę w 1996 roku. W czasie swojej pracy dla 3M wymyślił nie tylko *„klej który się nie klei”*. Firma sfinansowała i opatentowała aż 22 jego wynalazki z dziedziny chemii i medycyny. Kto wie, który z nich okaże się kiedyś kolejnym genialnym produktem? Na wszelki wypadek wszystkie przechowuje się z honorami w pewnym Banku Błędów...

Wg. jednej z popularnych legend biznesu, po wymyśleniu żarówki Thomas Edison powiedział: *„Nie odniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 000 błędnych rozwiązań”*. W rzeczywistości Edison jednak nie wynalazł żarówki, a tylko (a może „aż”) ją udoskonalił. Pracując nad żarnikiem, skorzystał z pomysłu kogoś, kto wcześniej wymyślił coś podobnego – tylko swojego wynalazku nie przekuł w praktyczny produkt. Dobrze, że ten wynalazek leżał w jakimś Banku Błędów – czekając, by ktoś go odkrył ponownie.

PODSUMOWANIE

- Na dziesiątki pomysłów przypada nieraz tylko jeden godny uwagi. Dlatego im więcej pomysłów stworzy zespół, tym większa szansa na jeden doskonały.
- Kreatywni niech wymyślają. Krytyków zaangażuj w szukanie pułapek i zagrożeń – nie po to by zabijać pomysły, lecz by je poprawiać.
- Nie wyrzucaj „złych” pomysłów do kosza. Może dziś nie mają sensu, ale kiedyś staną się inspiracją dla udanej innowacji.
- Stwórz bank zgłoszonych, ale niewdrożonych. Nadaj tej bazie strukturę, którą można łatwo i intuicyjnie przeszukiwać np. wg. tematów lub problemów. Wymyśl pozamaterialne zachęty, które zmotywują pracowników, by wpisywali swoje pomysły do tego banku.

Rozdział 3

Dekalog Ośmiolatka: gdyby dzieci zarządzały firmami...

Polskie ośmiolatki w niektórych zadaniach zespołowych są lepsze, niż menedżerowie korporacji i konsultanci firm doradczych. Efekty, których dorośli nie potrafią uzyskać w pocie czoła, dzieci osiągnąją bez wysiłku. Czy można ich sposób myślenia wykorzystać w zarządzaniu ludźmi?

Od kilku lat prowadzimy na szkoleniach i konferencjach proste ćwiczenie „budowanie wieży”. Kilkuosobowe grupy muszą w pół godziny wybudować z kartek papieru, sznurka i taśmy klejącej jak najwyższą i jak najwytrzymalszą wieżę. Drużyny rywalizują o największy zysk (przychód minus koszty). Przychód to wysokość wieży razy ilość puszek Coca Coli, które utrzyma konstrukcja. Kosztem są materiały – grupy „kupują” materiał wykorzystany do budowy.

W grę zagrało już tyle osób, że pozwala to na przygotowanie statystyki i wyciągnięcie wniosków: jak pracują różne typy zespołów. Obserwacje nie są zbyt optymistyczne: **gdyby kompetencje biznesowe oceniał tylko na podstawie tej gry, to szefowie polskich firm powinni oddać stanowiska ośmiolatkom.**

Jakość pomysłów mierzona w decybelach

Większość zespołów postępuje podobnie. Najpierw, zaskoczeni zadaniem, przez chwilę wczytują się w jego regulamin, próbując zrozumieć zasady gry. Potem zapoznają się z zasobami (np. sprawdzają wytrzymałość sznurka) i wreszcie zaczyna się dyskusja. Mniej więcej co trzecia grupa woli zacząć od odpowiedzi na pytanie „*czy w regulaminie są dziury, które pozwalają go legalnie obejść*”. Na szczęście dwa na trzy zespoły podchodzą do sprawy konstruktywnie „*kto ma pomysł jak to zbudować*” (dla porównania, w podobnych ćwiczeniach, które prowadziłem w Danii, dziur w regulaminie szuka jedna drużyna na dziesięć).

Etap „*luźnego rzucania pomysłów*” występuje w prawie każdym zespole. Wyjątkiem są te, w których jedna osoba od razu staje się autorytetem fachowym (inżynier budownictwa, architekt...).

Nazywamy tę fazę pracy „*rzucaniem pomysłów*”, bo większość zespołów napotyka na dwie bariery, które uniemożliwiają przeprowadzenie rzetelnej burzy mózgów.

Pierwszą jest nieumiejętność powstrzymania krytyki. Jednymi z najczęstszych wypowiedzi w tej fazie pracy są zdania „*to bez sensu*”, „*nie utrzyma ciężaru*” i „*nie uda się*”. Grupy często odrzucają pomysły, zamiast je poprawiać, a przecież prawie nigdy świeży pomysł nie jest od razu dobry – wymaga doszlifowania go, zmian itp. Dodatkowo, ciągłe ocenianie sprawia że gracze boją się prezentować swoje pomysły w obawie przed krytyką. W efekcie wiele idei nawet nie zostaje wypowiedzianych.

Druga bariera to indywidualistyczne podejście do pomysłów. Gdy Kowalski zgłosi jakieś rozwiązanie, uważa je

za swoją własność osobistą a nie zespołową. Buntuje się więc, gdy Nowak, zainspirowany ideą Kowalskiego, przedstawi jej dopracowaną modyfikację. Wielu z nas woli mieć przeciętny pomysł na wyłączość, niż ułamek praw własności do błyskotliwej idei. Dlatego burza mózgów kończy się często dużą ilością niedopracowanych pomysłów, a każdego z nich jej właściciel broni na zasadzie „*moje jest najlepsze, bo moje*”.

Które rozwiązanie wygrywa? Czasem najmniej ryzykowne: nie brzmiało nieprawdopodobnie, więc najmniej osób oceniło je jako niemożliwe do realizacji. Czasem natomiast to, którego właściciel najgłośniej go zachwala. Bo skoro każda osoba w zespole broni swojej koncepcji i w efekcie wszystkie otrzymują po jednym głosie, najsilniejsza osobowość daje radę przeforsować swoją ideę. Żeby przekonać grupę do swojej racji, trzeba użyć większej ilości decybeli niż inni.

W co trzecim tylko zespole kilka pomysłów jest dokładnie analizowanych – ocenia się ich silne i słabe strony. Natomiast testy różnych pomysłów (eksperymenty na prototypach) wykonuje tylko co dwunasta drużyna. Stosunkowo najczęściej robią to inżynierowie.

Czy konsultanci budują lepiej niż architekci?

Przedstawiciele różnych grup zawodowych różnie podchodzą do zadania i osiągają różne wyniki. Menedżerowie lub doradcy biznesowi pracują zwykle w sposób burzliwy – w końcu jak ma działać zespół składający się tylko z silnych przywódczych osobowości? Ich słabą stroną jest więc długi czas dochodzenia do jednej zgodnej metody pracy i częste zmienianie lidera projektu (w sposób dość przypadkowy).

Do zalet można zaliczyć dużą dyscyplinę kosztową i myślenie raczej przez pryzmat kryteriów ekonomicznych, niż artystycznych (uroda wieży) albo rywalizacyjnych (nasza ma być najwyższa bez względu na zysk).

Rywalizacyjnie za to nastawieni są handlowcy. *„Wygrać z innymi”* jest dla nich ważniejsze niż *„maksymalizować zysk”*. Często oznacza to nierozsądne decyzje. Z jednej strony, może się pojawić brawura *„nasza wieża musi być najwyższa, nawet jeśli rośnie ryzyko że się przewróci”*. Z drugiej – czasem współzawodnictwo powoduje osiadanie na laurach *„moglibyśmy spokojnie wybudować wyższą, mamy jeszcze potencjał i zasoby, ale po co skoro i tak pozostali budują niżej, więc nawet bez starań mamy pierwsze miejsce”*. Podejście rywalizacyjne sprawia też, że grupy nie wymieniają się dobrymi pomysłami – i to nawet, jeśli prowadzący grę nie mówi, że jest to konkurs. Co nie znaczy, że rywalizacja ma głównie wady – wręcz odwrotnie. Ale o tym za chwilę.

Nietrudno się domyślić, że bardzo wysokie wieże budują inżynierowie czy architekci. Co więcej, ich konstrukcje stosunkowo najrzadziej się wywracają. Jednak wyniki *„biznesowe”* często są już słabsze: te grupy zawodowe kupują mnóstwo materiału, często na zapas, albo na zasadzie *„kupny a potem pomyślimy – przyda się”*.

Metoda dziecięca

Jednak wyniki lepsze od wszystkich wymienionych wcześniej zespołów osiągają dzieci. Sprawdziliśmy to na wielu dziecięcych grupach w wieku 8-10 lat. Choć ledwo nauczyły się liczyć, mają najwyższe zyski. Jak pracują?

Oceniając to z perspektywy dorosłego – fatalnie. Realizują projekt w sposób, którego nie zaakceptowałyby większość menedżerów. Po pierwsze nie przygotowują zestawienia kosztów i nie porównują go z potencjalnymi przychodami. Nie wybierają świadomie lidera (zawsze wyłania się on naturalnie). Nie planują czasu ani etapów projektu. Zaś w sklepie kupują równie dużo jak architekci.

Potem jest jeszcze gorzej: dzieci psują, psują i po raz kolejny psują kupione zasoby. Ścisłej zaś ujmując: realizują – w postaci swoistego prototypu – każdy pomysł, który wpadnie im do głowy podczas burzy mózgów. Dziecięca burza mózgów ma bowiem do siebie to, że nie padają w niej oceny. Każdy pomysł podchwytywany jest z entuzjazmem i natychmiast sprawdzany w postaci „prototypu”. W ten sposób dzieci przez dane im 30 minut zdążą przetestować 5-6 pomysłów, a jeden z nich (najlepszy) zostanie uznany za rozwiązanie wzorcowe – i to na nim staną puszkki Coca Coli. W czym więc tkwi zagadka sukcesu dzieci?

Szczegóły prezentuje poniższa tabela.

Typowa grupa dorosła	Typowa grupa dziecięca
Pracuje wg. planu i ustalonego budżetu.	Pracuje bez planu i budżetu (największy minus w metodzie dziecięcej).
Liderem staje się osoba o najsilniejszej osobowości lub mająca jedyny zgłoszony pomysł.	Lider stale rotuje – jest nim w danym momencie najczęściej to dziecko, którego pomysł jest teraz realizowany.
Zgłoszone pomysły są natychmiast oceniane – jeszcze na etapie burzy mózgów.	Zgłoszone pomysły nie są oceniane tylko testowane.

Podczas oceny dominuje nastawienie na wychwytywanie zagrożeń.	Dzieci dostrzegają głównie szanse i nie przejmują się zagrożeniami.
W dyskusji przepadają pomysły ciekawe, ale zgłoszone przez osoby bez siły przebicia.	Prawie każdy pomysł jest testowany.
W burzy mózgów pada kilkanaście pomysłów – do fazy testów przechodzi jeden lub dwa.	W burzy mózgów przeplatanej fazą eksperymentowania pada 5-6 pomysłów, które od razu są weryfikowane eksperymentalnie.
Po porażce (w pierwszym teście) motywacja opada.	Motywacja nie opada do końca czasu budowy, niezależnie od ilości porażek
Większość czasu poświęcona jest na spory o to, który z pomysłów przetestować, oraz czy iść w strategię odważną (duże koszty ale i wysoka wieża) czy zachowawczą.	Większość czasu poświęcone jest na eksperymentowanie – czyli budowę kolejnych wież.

Nietrudno zauważyć, że „metoda dziecięca” nie jest możliwa do przeniesienia na grunt codziennych projektów biznesowych. Mało który projekt może bowiem bez ograniczeń tworzyć nieudane prototypy. Jednak dziecięcy sposób myślenia powinien być inspiracją dla osób prowadzących burze mózgów, wprowadzających innowacje, czy wymyślających nowe produkty.

Czy dzieci zawsze wypadają najlepiej? Poczyszające jest to, że nie – są na drugim miejscu. **Jest bowiem jedna kategoria zespołów, które są w stanie przebić dzieci.** To grupy zróżnicowane – składające się z przedstawicieli różnych

zawodów, kategorii wiekowych, płci i sposobów myślenia. Choć często pracują najburzliwiej (od różnic zdań aż iskrzy), to jeśli tylko potrafią się szybko porozumieć, ich wieże są zarówno wysokie, niewywrotne, jak i zyskowe.

Rywalizacja czy współpraca?

Część grup dorosłych ma nastawienie rywalizacyjne: drużyny walczą o to, która wygra grę. Inni podchodzą do sprawy odwrotnie: spotykają się między sobą, wymieniają pomysły, licząc na to, że wymiana doświadczeń pozwoli im zbudować lepsze konstrukcje.

Gdy po ćwiczeniu omawiamy przyjęte strategie, drużyny „rywalizacyjne” podkreślają zalety współzawodnictwa: wyższa motywacja, zewnętrzny doping, nastawienie na wynik. Twierdzą, że doceniają wymianę doświadczeń, ale skoro nie można mieć jednego i drugiego, wolą postawić na rywalizację. Dominuje pogląd, że albo współzawodnictwo, albo współpraca – obu tych elementów nie da się pogodzić.

Oczywiście dokładnie odwrotnie argumentują grupy nastawione na współpracę. Ich zdaniem rywalizacja ogranicza wymianę pomysłów, prowadzi do nadmiernego ryzykanctwa, konfliktów, a nawet swoistego wyścigu szczurów.

Jednak w kilkudziesięciu drużynach wymusiliśmy – jako prowadzący grę – połączenie rywalizacji i współpracy. W połowie z nich poprosiliśmy, by na etapie burzy mózgow pracowali osobno, potem wymienili się przyjętymi pomysłami i strategiami, a rywalizować zaczęli dopiero na etapie budowy. W innych sytuacjach powiedzieliśmy, że drużyny A, B i C współpracują ze sobą (wynikiem gry jest

suma wyników tych trzech drużyn). Analogicznie współpracują drużyny D, E i F. Natomiast pomiędzy A+B+C a D+E+F jest rywalizacja o zwycięstwo.

Niemal wszystkie drużyny, w których wymuszamy połączenie rywalizacji i współpracy, osiągają wyniki wyraźnie lepsze od średniej. Szczególnie wysokie i mocne wieże budują grupy, w których współzawodnictwo wymuszamy drugą metodą.

Dzięki narzuceniu połączenia rywalizacji i współpracy udaje się zawsze połączyć zalety współzawodnictwa z wymianą doświadczeń i pomysłów.

Tłum zniechęca do ryzyka

Grę prowadzimy w grupach różnej wielkości. Najczęściej na kameralnych warsztatach, ale nieraz na konferencjach dla kilkuset osób. Na dużych kongresach średnie wyniki są minimalnie słabsze, a strategie bardziej podobne do siebie. Społeczny dowód słuszności, oddziałujący w tłumie, okazuje się zabijać innowacyjne myślenie. Gdy na małym warsztacie konkuruje tylko kilka zespołów, każdy skupia się na swoim pomysle i go rozwija. Gdy jednak drużyn jest sto, wiele z nich zamiast szukać własnej koncepcji, woli sprawdzić co robią inni. A potem podłapuje pomysł, który wybrało najwięcej drużyn. Z jednej strony to ogranicza ryzyko: *„skoro wszyscy budują wg danej metody to ona musi być dobra”* – rozumują gracze. Z drugiej jednak zabija twórczość: nawet drużyny, które miały swój własny pomysł, potrafią go zarzucić by skopiować działanie większości.

Budowanie wież to oczywiście tylko zabawa. Ma ona jednak wiele wspólnego z funkcjonowaniem organizacji:

praca zespołowa, zarządzanie projektami, postawienie ludzi przed realnym problemem, zmuszenie grupy do zaproponowania innowacyjnych rozwiązań. Dlatego wnioski tu opisane mogą być inspiracją dla menedżerów personalnych i liderów zespołów.

Patyk – na kreatywność

Ćwierć wieku temu i wcześniej nie mieliśmy w Polsce zbyt wielu okazji do bawienia się pięknymi zabawkami. Tak jest nadal wszędzie tam, gdzie dzieci pochodzą z ubogich rodzin. W takiej sytuacji jedynym wyjściem jest stworzenie sobie zabawek z niemal niczego. Wiele dzieci w Afryce gra w piłkę nożną puszkami po żywności a i tak każdy mecz dostarcza im radości. Gdy byłem chłopcem, w sklepach było niewiele zabawek, poza tym rodzice nie mogli sobie na nie pozwolić. Nie było to wielkim problemem, ponieważ zawsze mogłem poratować się wyobraźnią. Patyk znaleziony na podwórku, w zależności od potrzeb dyktowanych rodzajem zabawy, służył za pistolet, miecz, różdżkę, słupek bramki, wytrych czy indiański nóż. W zasadzie nie było żadnych ograniczeń wykorzystania takiego patyka. Gotowe, piękne zabawki były mile widziane, ale mogły służyć tylko do jednej rzeczy. Kolorowy plastikowy pistolet nie może przecież stać się szablą, bo w żaden sposób jej nie przypomina. Nie można też było położyć go na trawie jako część bramki, bo przecież by się zniszczył i rodzice mieliby do nas słuszne pretensje.

Jak to wszystko ma się do innowacyjności w świecie dorosłych?

- Po pierwsze, podanie gotowego rozwiązania jest zabójcze dla kreatywności, ponieważ „zwalnia” pracownika z poszukiwań. Dziecko, które dostanie zabawkę od rodziców, już ją ma, nie musi więc zastanawiać się, w jaki sposób ją stworzyć. Podobnie działa narzucenie obowiązujących procedur w firmie. Oczywiście, wiele procedur jest dobrych i pomagają w pracy albo zapewniają firmie bezpieczeństwo. Nie o to chodzi, żeby ich nie było lecz o to, żeby zawsze być otwartym na ich modyfikowanie.
- Szefowie, którzy wyręczają podwładnych w ich zadaniach albo narzucają im sposoby pracy nie mogą mieć pretensji do pracowników, którzy nie kreują nowych pomysłów. Nadmierna pomoc lub autorytarny styl zarządzania mogą doprowadzić do zjawiska wyuczonej bezradności, w której pracownicy biernie i miernie wykonują swoje zadania. Po prostu oduczyli się kreować lub boją się cokolwiek powiedzieć. Kupienie zabawki bywa czasem błędem, tak jak nadopiekuńczość szefa, jego autorytaryzm lub mikrozarządzanie.
- Piękna zabawka nie może się zniszczyć, dlatego dziecko nie użyje jej w innych celach. Patyk – pistolet służył jednocześnie do grzebania w ziemi czy podważania pokrywki w znalezionej puszcze. Jeśli był słupkiem bramki i piłka zniszczyła go, potrzebowaliśmy chwili, żeby znaleźć nowy. Na kupno nowego pistoletu nie było szans, więc traktowaliśmy go z atencją i nikomu nie pożyczaliśmy. W świecie dorosłych odpowiednikiem pięknej zabawki jest przywiązanie się do rozwiązań, które uchodzą za optymalne. Jeżeli rozwiązanie jest traktowane jako najlepsze, nikomu nie przyjdzie do głowy, żeby je

podważać. I to dlatego te z pozoru najlepsze pomysły nie są poprawiane i nigdy nie stają się jeszcze lepsze.

Jak to się stało, że nie widzimy już multipotencjalności patyka?

Dlaczego jako dzieci byliśmy tak kreatywni, a potem gdzieś zaczęliśmy to tracić? Kiedy to się stało i czy da się temu zapobiegać? Czy patyk dla wszystkich dorosłych będzie już zawsze tylko zwykłym kawałkiem gałęzi?

Okazuje się, że największy spadek kreatywności nie odbywa się podczas wchodzenia w dorosłość lecz podczas rozpoczynania edukacji szkolnej. Dziecko nagle zostaje poddane częstemu ocenianiu i boleśnie odczuwa, gdy jego pomysły spotykają się z nadmierną krytyką. Widzi, że folgowanie wyobraźni nie opłaca się, więc szybko z niej rezygnuje. Pamiętam frustracje moich córek, które w pierwszych latach szkoły podstawowej pisały bajkowe wypracowania oceniane przez polonistkę jako nierealne i przedumane. Już po pół roku „przeszły do podziemia” – w szkole pisały poprawne teksty, a dla samych siebie dalej tworzyły historie fantastyczne. Niestety, już po kolejnym roku tej „konspiracji” zniechęciły się i przestały pisać w ogóle.

Nie szukaj ideału

Innowacyjność to ciągle poszukiwanie, chodzenie z otwartą głową, oczami i uszami w poszukiwaniu inspiracji i podchwytywanie okazji, nie zwracanie uwagi na brak doskonałości. Tak właśnie bawią się dzieci, więc im więcej z nich w nas pozostanie, tym sprawniej będziemy tworzyć

nowości i budować kulturę innowacyjności. Dzieci nie mają obaw, żeby porzucić zabawę, która im nie wychodzi. Nie ciągną jej na siłę - albo przestają się w nią bawić, albo ją ulepszają. Czasem dzięki temu wymyślają fascynujące gry. Dlaczego dorośli tak nie postępują? Bo są zmęczeni i zestresowani albo brakuje im czasu, bo boją się oceny albo po prostu im się nie chce. Dla dzieci szukanie nowych zabaw jest ważne, ponieważ chroni przed nudą. Dla dorosłych kultywowanie innowacyjności jest równie istotne. Pozwala tworzyć lub ulepszać, daje szansę na zdobywanie przewagi konkurencyjnej a niekiedy nawet pozwala utrzymać się na rynku. Lepiej więc jednak zachować w sobie trochę dziecka i machnąć ręką na potencjalną krytykę, znaleźć trochę czasu i poświęcić go na poszukiwanie nowych pomysłów i testowanie ich.

Dzieci nie szukają ideału, nie przejmują się, gdy zabawy nie całkiem odzwierciedlają realia. Krawężnik chodnika nie jest przecież trasą wyścigu a kapsel w żaden sposób nie przypomina kolarza, ale z powodzeniem mogą ich udawać. W kępie krzaków można stworzyć świetny zamek, a na trawniku boisko. Blokadą innowacyjności jest dążenie do doskonałości i tej blokady nie mają dzieci. To oczywiste, że prototypowi daleko do ideału, ale dzieci się tym nie przejmują. Przejmują się za to dorośli i to dlatego boją się zaproponować ciekawe rozwiązanie, które nie jest dostatecznie opracowane. Wolą zastanawiać się, czego jeszcze brakuje pomysłowi, żeby nie narazić się na śmieszność lub krytykę. Szkoda, bo nawet daleka od doskonałości idea może zainspirować do stworzenia kolejnej i jeszcze jednej. Szkoda porzucać coś, co nie działa idealnie,

lepiej próbować dalej z nadzieją, że w którejś wersji jednak zacznie działać.

Nowe podwórka, nowi koledzy i rywalizacja

Dzieci w poszukiwaniu zabawy eksplorują, wyruszają na inne podwórka i podpatrują, jak bawią się inni. Dzięki temu czerpią nowe pomysły. Nie tylko podpatrują. Zapraszają też do zabawy nieznanymi im dzieci, a te wnoszą powiew świeżości do ich zabaw. To ważne, żeby nie zamykać się tylko w swoim gronie, bo to chroni przed powolną degeneracją.

Jeżeli w pracy zamkniemy się na nowe, nie możemy liczyć na jakikolwiek rozwój, szybko zaczniemy się „zwijać”. Być może wkrótce potem będziemy musieli zwijać firmę i znikniemy z rynku. Jeżeli jednak weźmiemy przykład z dzieci, to zaczniemy wypatrywać dobrych rozwiązań w innych branżach, choćby krańcowo różnych od naszego podwórka biznesowego. Tak wymyślono mnóstwo ciekawych rzeczy, np. kuchenkę mikrofalową (przy okazji pracy nad radarami). Inspiracją często jest też przyroda. Kołowe łożyski do badania Marsa nie dawały sobie rady z obecnymi tam nierównościami terenu, więc zastosowano rozwiązanie podobne do sposobu poruszania się skorpiona. Japoński super szybki pociąg jest bardziej aerodynamiczny i cichszy dzięki kształtowi przypominającemu dziób zimorodka.

Istnieje jeszcze jeden ważki element obecny w grach dzieci. Wiele ich zabaw wykorzystuje rywalizację. Jeżeli współzawodnictwo nie przekracza granic zdrowego rozsądku, jest kolejnym źródłem innowacyjności, ponieważ ten, kto chce wygrać będzie próbował na różne sposoby zwiększyć swoją efektywność. Nie zadowolony tym, co już ma

lub umie, będzie raczej testował nowości w poszukiwaniu czegoś lepszego, szybszego czy bardziej funkcjonalnego. To właśnie dlatego wyścig mocarstw o dominację w kosmosie niespodziewanie przyniósł ogromną liczbę wynalazków, które zmieniły nasze życie.

15 zasad

Podsumujmy, czego możemy nauczyć się od dzieci – w krótkich zasadach. Kiedyś jako dzieci wszyscy się do nich stosowaliśmy. Jednak gdy dorośliśmy, odpowiedzialność, stres, lęk przed oceną spowodowały, że schowaliśmy je głęboko. Na szczęście właśnie schowaliśmy, a nie wyrzuciliśmy. Dlatego po krótkim treningu nadal możemy z nich skorzystać. Musimy tylko przypomnieć sobie, gdzie je ukryliśmy i odważyć się zaryzykować. Bądźmy trochę dziećmi. Co prawda nie będzie to dziecinnie proste, ale na dłuższą metę bardzo opłacalne.

Jak obudzić swoje wewnętrzne dziecko? Poniżej 15 praktycznych zasad, których warto przestrzegać:

1. Używaj wyobraźni.
2. Nie martw się oceną.
3. Gdy masz pomysł, nie odkładaj go lecz wdrażaj.
4. Jeśli nie możesz wdrożyć pomysłu, to przynajmniej zapisz go na później.
5. Szukaj wszędzie okazji, miej otwarte oczy.
6. Nie przejmuj się, że nie tworzysz rzeczy idealnych.
7. Ulepszaj kiepski pomysł.
8. Nie bój się porzucić pomysłu, jeśli się nie sprawdził i nie wiesz już, jak go ulepszyć.

9. Nie przywiązuj się do już istniejących rozwiązań.
10. Raz na jakiś czas sprawdź, czy można poprawić obowiązujące procedury.
11. Nie niszczyć innowacyjności przez pochopne ocenianie innych, twoje rozwiązania nie muszą być optymalne.
12. Nie wyręczaj innych, to nie jest pomoc lecz zabijanie kreatywności.
13. Podpatruj innych.
14. Bądź otwarty na pomysły innych.
15. Rywalizuj, byle z umiarem.

PODSUMOWANIE

- Trudniej jest zarządzać niejednorodnymi zespołami, bo często zdarzają się w nich spory i konflikty. Za to dobre sprzeczki potrafią wygenerować zaskakujące rozwiązania.
- Jedni wolą współpracę, drudzy rywalizację. Wspieraj współpracę wewnątrz, a rywalizację na zewnątrz (z otoczeniem rynkowym, konkurencją).
- Przez 15 tygodni ćwicz stosowanie 15 zasad dziecięcej zabawy – co tydzień innej. W każdy piątek oceniaj, która zasada się sprawdziła, która wymaga modyfikacji, a która nie pasuje do waszego zespołu. Na koniec wspólnie zdecydуйте, które zasady chcecie zacząć trwale stosować.

Rozdział 4

Budżet Innowacji: dlaczego 3M finansuje porażki?

Innowacyjne firmy jednocześnie uczą pracowników oszczędzania, jak i akceptacji dla pozytywnego marnotrawstwa. Bez połączenia tych dwóch umiejętności firma może być innowacyjna – ale tylko od przypadku do przypadku. Okazuje się, że mądrze marnować jest trudniej niż mądrze oszczędzać.

Zacznijmy od dwóch przykładów – dwóch krajów, które w pewnym momencie swojego istnienia weszły na ścieżkę bardzo szybkiego rozwoju gospodarczego. Najpierw Finlandia – pół wieku temu ubogi kraj bez bogatych złóż naturalnych czy urodzajnego klimatu – dziś jeden z najbogatszych w Europie.

Wiele lat później Estonia. Kiedyś biedna republika radziecka, dziś notuje najszybszy wzrost gospodarczy spośród byłych państw socjalistycznych. Oba te kraje łączą cztery elementy:

1. Brak bogatych zasobów naturalnych (nie mają np. ropy, jak sąsiednia Norwegia) czy potencjału militarnego albo kapitałowego. Przewagi konkurencyjne mogą więc budować tylko w oparciu o wiedzę i innowacje.

2. Silny i agresywny sąsiad z licznymi roszczeniami (Rosja) – dobra analogia do agresywnego i mocniejszego konkurenta rynkowego.
3. Podobna mentalność - pracowitość, dyscyplina, pokora i chęć uczenia się.
4. Podobna ścieżka rozwoju: inwestycje w zadania, które nie są popularne i nie zbierają łatwego poklasku. Nie są to bowiem inwestycje pierwszej potrzeby (nie zaspokajają bieżącego głodu – wręcz odwrotnie, oddalają w czasie konsumpcję) i nie zwracają się szybko (zwykle po kilkunastu latach, a w najlepszym razie po kilku). Najgorsze jednak, że w dużej części są to inwestycje pozornie zmarnowane: tylko niektóre projekty przynoszą korzyści, reszta to niepowodzenia eksperymentowania (trafiają do opisanego wcześniej Banku Błędów).

Owe inwestycje w większości można przypisać do jednej z trzech grup:

1. **Edukacja innowacyjna i problemowa** (kompetencje innowacyjne – o tym, jak je kształcić w firmie, będziemy jeszcze pisać) – przykładem jest słynny fiński boom edukacyjny.
2. **Badania i rozwój** – to dzięki temu w Finlandii powstała Nokia, a w Estonii – Skype.
3. **Infrastruktura sprzyjająca nowoczesności** (komunikacja, IT, logistyka, automatyzacja i robotyzacja itp.).

Przykłady Finlandii czy Estonii są o tyle ciekawe, że oba te kraje – z racji niewielkiej populacji i ubóstwa na starcie – nie

mogły przeznaczyć na inwestycje rozwojowe dużych kwot. Robiły to jednak regularnie. Z góry zakładały, że wydatki zwrócą się dopiero po latach (w Estonii większość dopiero zaczyna na siebie zarabiać). Kwoty, jakimi te kraje dysponowały na badania i edukację, były mniejsze niż te jakimi dysponują globalne korporacje w rodzaju ABB czy General Electric.

Wiele krajów, które startowały z zamożniejszego poziomu (choćby Polska – kiedyś bogatsza od Estonii) nie osiągnęły tak wysokich wyników wzrostu. To dowodzi, że problem mniej zależy od wielkości budżetu, jakim dysponujemy, a bardziej od mentalności ludzi. Przed mądrym inwestowaniem w innowacje ludzi powstrzymują trzy blokady mentalne. Są one w równym stopniu widoczne w zarządzaniu państwami, jak i komercyjnymi przedsiębiorstwami. Są to:

- **Niechęć do myślenia długofalowego.** To widać szczególnie wśród zarządów spółek giełdowych, które zmieniają się w korporacjach równie często jak politycy w sejmie (dlatego jedni i drudzy myślą w horyzoncie jednej kadencji). Jeśli dodatkowo są rozliczani z rocznego zysku netto, a nie dziesięcioletniego wzrostu wartości spółki – siłą rzeczy nie myślą o perspektywie, w której zwrócą się najbardziej ambitne inwestycje rozwojowe.
- **Bieżący konsumpcjonizm.** To domena bardziej pracowników czy związków zawodowych. Chęć przeznaczenia zysku na premie jest silniejsza, niż chęć inwestowania w rozwój. Pamiętajmy, że trochę winy leży tu po stronie zarządów i działów HR. Część pracowników nie widzi bowiem zależności między rozwojem firmy

a swoją pensją – np. z powodu braku świadomości ekonomicznej. Czasem jednak takiego związku w ogóle nie ma: system premiowy nie został powiązany z wyceną firmy czy wzrostem jej pozycji rynkowej (np. udziałów w rynku albo obrotów).

- **Źle pojmowana obawa przed marnotrawstwem.** To najczęściej bariera mentalna działów finansów (pragną ograniczyć każdy wydatek nie przekładający się wprost na przychody) i właścicieli firm. Nie chcą oni wydawać pieniędzy, jeśli zachodzi ryzyko, że dana inwestycja okaże się nietrafiona. Nie rozumieją filozofii Banku Błędów, którą opisaliśmy wcześniej: zasady mówiącej, że trzeba zainwestować w dziesięć projektów, by jeden okazał się sukcesem. Choć deklarują pozorną akceptację, w praktyce bywa inaczej. Tak bardzo boli ich marnowanie pieniędzy na owych dziewięć nieudanych prototypów, że wolą w ogóle nie podejmować ryzyka. Firmy, w których panuje takie myślenie, nigdy nie odniosą sukcesu 3M, Googla czy DuPont. Gdyby w ten sposób rozumowali lekarze – w ogóle nie stosowano by szczepionek. Bo zaszczepić na tężec trzeba wszystkie dzieci, a potencjalnie zarazić się ma szansę tylko 10%. Czyli, myśląc czysto księgowo, 90% wydatków na profilaktykę jest marnowane!

Oczywiście menedżerowie deklarują, że będą łożyć na badania i rozwój, edukację i infrastrukturę. W praktyce jednak tylko infrastruktura jest doceniana – bo efekt takich inwestycji jest szybki i namacalny (np. na hali pojawia się nowa maszyna). Z pozostałymi dwoma jest trudniej: gdy dochodzi do negocjacji o budżet, albo cięcia wydatków, szkolenia i badania zostają skreślone pierwsze. Czasem – gdy

firma ma rzeczywisty nóż na gardle - jest to niezbędne i nieuniknione. Częściej jednak rezygnacja z edukacji i rozwoju jest podyktowana wyłącznie wygodą. Łatwiej zrezygnować z czegoś, co efekty przyniesie za kilka lat, niż zoptymalizować procesy albo obciąć wydatki konsumpcyjne.

Dlaczego w 3M nikt nie ma – nawet w czasach kryzysu – zakusów na cięcie wydatków prorozwojowych (15% budżetu firmy)? Są po temu cztery powody:

1. **Świadomość liderów.** Rolą zarządu, właściciela, lub działu HR musi być stałe uświadamianie szefów – na każdym szczeblu – czym jest innowacyjna kultura organizacyjna. A także tego, że niektóre jej elementy nie są darmowe. Liderzy muszą zaakceptować fakt, że inwestycje zwrócą się po latach. Na dodatek większość eksperymentów i badań zaprowadzi firmę donikąd: tylko 1 lub 2 projekty na 10 skończą się sukcesem.
2. **Polityka komunikacyjna.** Jeśli chcemy przekonać pracowników do idei budżetu innowacji, to najskuteczniej zrobimy to, skupiając się na:
 - a. Przypominaniu pozytywnych innowacji, jakie w przeszłości powstały w naszej firmie i zyskach, jakie dzięki temu osiągnęliśmy. A jeśli to możliwe, pokazując także sylwetki pracowników – autorów tych innowacji, oraz korzyści jakie oni sami odnieśli (prestizż, awans, nagrody – jeśli takowe były).
 - b. Pokazywaniu najlepszych praktyk – innych firm, które osiągnęły sukcesy dzięki inwestycjom w innowacje. Inspirujące, trafiające do wyobraźni i ciekawie zakomunikowane przykłady sukcesów biznesowych. Te historie po części powinny pochodzić od firm

z naszej branży, po części od firm z naszego regionu kraju, a po części od firm podobnej wielkości. Tak, by odbiorca przekazu mógł się identyfikować z tymi historiami i dojść do wniosku *„skoro im się udało, a jesteśmy do nich podobni, to my też mamy realne szanse”*.

- c. Komunikowaniu w obrazowy sposób – najlepiej także na realnych przykładach - wyliczeń dowodzących, że opłaca się inwestować nawet w nieudane eksperymenty. Przekaz powinien być mniej więcej taki: *jeśli wydamy po 100.000zł na 10 innowacji, a tylko jedna z nich okaże się sukcesem i przez najbliższe 5 lat co roku da 500.000zł zysku, to kosztem wydanego miliona osiągnęliśmy 2,5 miliona dochodów.*

- 3. **Edukacja ekonomiczna załogi i menedżerów średniego szczebla.** Budowanie innowacyjnej kultury wymaga, by wszyscy w firmie zaangażowali się w ten proces. Nie osiągniemy tego, jeśli pracownicy nie będą choć na ogólnym poziomie rozumieli ekonomicznej warstwy działania naszej firmy: co daje największe przychody, jakie są główne koszty, jaki jest nasz model biznesowy i jak pieniądź krąży w firmie. Jeśli ludzie mają optymalizować procesy - muszą je rozumieć. Jeśli mają generować innowacje – muszą rozumieć ekonomiczne korzyści, jakie dadzą ich pomysły. Rzecz jasna nauka typowych finansów często jest nudna i nie dla każdego. Jednak tu chodzi o uczenie procesów i zjawisk ekonomicznych na ogólnym poziomie – a to już może być równie ciekawe jak gra w eurobiznes albo monopol. *O tym, jak prowadzić interaktywną, zrozumiałą i atrakcyjną edukację ekonomiczno – finansową dla*

niefinansistów piszemy w drugiej części książki w rozdziale „kreatywne finanse dla niefinansistów”.

- 4. Sztywny budżet innowacji.** 15% w 3M to przykład sztywnej kotwicy budżetowej. Ów budżet to nie tylko kwota pieniężna – ale także ilość czasu, a nieraz i innych zasobów. To pula zasobów, które chcemy zainwestować w wymyślanie rewolucyjnych rozwiązań, innowacji itp. Jeżeli jest to sztywno określona wartość – jak owe 15% - to trudniej jest komuś kwestionować sens tej kwoty, albo namawiać do jej obniżenia. Staje się ona bowiem firmową tradycją, swoistym elementem kultury organizacji (czy nawet tematem działań PR – 3M, Google i Fedex aktywnie chwala się swoimi programami). Nie trzeba co roku ustalać nowego budżetu – nie ma więc tylu okazji, by negocjować jego obniżanie. Z drugiej strony, niezmiennosc tej kwoty pozwala planować długofalowe projekty, które przekraczają rok (typowy horyzont budżetowy). Daje to większy komfort i poczucie stabilności firmowym innowatorom. Oczywiście najlepiej wyrażać kwotę procentem – wówczas w naturalny sposób będzie ona rosła wraz ze wzrostem firmy, ale też spadała w okresach kryzysu (co łatwiej będzie zaakceptować krytykom budżetu innowacji).

Na koniec ważne uzupełnienie: namawiamy do zaakceptowania wydatków na nieudane eksperymenty badawcze i innowacje, ale nie do luzowania polityki kosztowej firmy. Jesteśmy zwolennikami inwestowania w rozwój, ale też oszczędzania w bieżących wydatkach. Sami jesteśmy właścicielami firm i każdy większy wydatek analizujemy trzy razy. Oszczędzamy na bieżącej konsumpcji

(np. premiach które nie są powiązane z efektywnością), na wygodzie (np. nadmiernie luksusowych biurach czy samochodach), na optymalizacji i filozofii LEAN (rezygnowaniu z każdej czynności czy procesu, które nie wnoszą wartości dodanej). A także – co zabrzmiało dziwnie – na ludziach. Czyli na automatyzacji, robotyzacji i informatyzacji każdego procesu, w którym człowieka można zastąpić maszyną. Jednak najpierw musimy zainwestować w innowatora, który wymyśli taką maszynę.

PODSUMOWANIE

- Zbyt sztywne zarządzanie przez cele (np. SMART) jest wrogiem procesów innowacyjnych. Przymus wykazania się ilościowym wynikiem blokuje chęć do poszukiwania nowych rozwiązań.
- Nagradzaj chęć podejmowania ryzyka - być twórcą jest o wiele trudniej niż odtwórcą.
- Często pytaj zespół, czy wystarczająco inwestujemy w pomysły, które zapewnią nam lepszą pozycję na rynku nie za rok, ale za 5 lat.
- Przekonaj zarząd, by ustalić sztywną (coroczny procent od budżetu) kwotę na działania innowacyjne.

Rozdział 5

Trening Twórczości: jak Ford splagiatował linię produkcyjną

Zła wiadomość: tylko 2% czterdziestolatków prezentuje wrodzone innowacyjne zachowania – wynika z badań psychologów. Do tych 2% nie należał nawet Henry Ford, który zresztą – wbrew legendzie - nie wymyślił nigdy pierwszej linii produkcyjnej.

Dobra wiadomość: wśród pięciolatków innowatorów jest 90%. Większość dorosłych zatraciła tę zdolność, ale możemy się jej ponownie nauczyć.

Zacznijmy od małej zagadki. Co zrobić, by windy przewoziły więcej pasażerów, ale nie jeździły szybciej (bo to powoduje za duże przeciążenia kręgosłupa przy hamowaniu), nie zajmowały więcej miejsca (nie zagarniały przestrzeni biurom i mieszkaniom) ani nie znajdowały się po zewnętrznych ścianach (bo budynek powstał w tzw. „plombie”)?

Przed tym dylematem stanęli projektanci nowojorskich wieżowców – tam budynki są tak wysokie, że czekanie na windę staje się koszmarem. Setki inżynierów, dziesiątki burz mózgow – i nic. Aż tu nagle przyszedł ktoś, kto stwierdził: nie szybciej, nie więcej, tylko „posortujmy”

pasażerów. Jego innowacja kosztem 2000 dolarów zwiększa przepustowość wind o kilkanaście procent.

Psycholog projektuje windy

Zwykle windę wzywamy, stojąc na korytarzu i naciskając przycisk „w dół” lub „w górę”. Czekamy, wsiadamy, a potem – szczególnie w godzinach szczytu – wkurzamy się, że stajemy na każdym piętrze, więc w sumie szybciej byłoby schodami... W nowojorskich drapaczach chmur zwykle są 4 windy, a często kilka z nich jedzie z parteru na to samo piętro, marnując prąd i czas.

Innowacja jest tak banalna, że aż dziwne, ile lat jej poszukiwano. Otóż zamiast naciskać „w górę” – wybieramy numer: „*chcę jechać na 15-te*”. A komputer mówi nam „*wyberz windę C*”. Algorytm wszystkich jadących na 15-te wsadzi do windy C. A także tych na 14 -te i 16-te – bo pomiędzy nimi jest blisko, więc winda nie będzie zużywać prądu i czasu na rozpędzanie się do zawrotnej prędkości. Do piętra 14-tego będzie „*pociągami ekspresowym*” (bez przystanków), dalej – osobowym (stajemy na każdym piętrze).

Wystarczyło spojrzeć na problem z innej perspektywy – nie „*jak szybko jeździć*”, ale „*jak mądrze posortować*” – i pojawiła się innowacja. Ten tani i skuteczny wynalazek, nie wymagający żadnej przełomowej technologii, dziś staje się już standardem. Jednak on też przestał wystarczać, odkąd w Dubaju buduje się wyżej niż na Manhattanie. Inżynierowie ponownie zasiedli więc do deski kreślarskiej, wymyślili windy dwupiętrowe, skośne, zewnętrzne... Wszystkie kosztowne, drogie, nie zawsze możliwe do zastosowania...

I znów dopiero zmiana perspektywy dała rozwiązanie. Do optymalizacji ergonomii wind zaprzęgnięto psychologa społecznego. Nie znał się na technologii, więc zaczął rozmawiać z pasażerami. Wyszło mu, że co czwarty z nich jedzie na piętra 1 - 3. To na niskich piętrach lokuje się przecież banki czy sklepy, generujące duży ruch ludzi. Do tego typowy „*windowcz*” jest stałym gościem danego budynku (korzysta z tej windy regularnie). Psycholog zaproponował więc, by ładniej pomalować korytarz schodów ewakuacyjnych, a potem tak ułożyć wykładzinę od drzwi, by optycznie kierowała na te schody. Natomiast gdy na pulpicie windy wybierzemy piętra 1,2 lub 3 usłyszymy komunikat „*nie bądź leniem, idź schodami*”. Oczywiście mało kto po usłyszeniu komunikatu wybierze schody – ludzie są przekorni. Jednak dłuższa obserwacja pokazuje, że ta sama osoba, gdy pojawi się w budynku następnym razem, chce uniknąć nieprzyjemnego komunikatu. Od razu idzie więc na schody. Okazuje się, że ten prosty zabieg zmniejsza obciążenie wind nawet bardziej, niż „*algorytm sortujący*”. Do tego promuje ruch fizyczny – spacer na drugie lub trzecie piętro.

Znów zadziałał ten sam mechanizm: zmiana perspektywy patrzenia na problem podsuwa inne, niesztampowe rozwiązania. Oczywiście? Niby tak. Jednak na szkoleniach często stawiamy uczestników przed eksperymentami problemowymi (np. „*zbuduj coś z niczego*”). Okazuje się wówczas, że często nie tylko jednostki, ale i całe zespoły myślą jednoperspektywicznie. Jeśli np. ocenimy że „*przedstawione zadanie to taka łamigłówka matematyczna*” – zwykle przyjmujemy jeden z dwóch scenariuszy działania. Albo zaczynamy myśleć tylko z matematycznej perspektywy, albo stwierdzamy „*nie mam zdolności ścisłych, to się poddam*”. Ta druga postawa jest nawet

częstsza: gdy niefinansista uzna, że problem dotyczy finansów, a brygadzysta – że sprzedaży, rezygnują z próby poszukiwania rozwiązań („to nie moja działka, niech się za to weźmie fachowiec”). Wówczas firma traci szansę, by na problem ktoś spojrział świeżym okiem – jak psycholog na windy. Jednoperspektywiczne myślenia to bariera tym silniejsza, im większe jest nasze życiowe i zawodowe doświadczenie. Na szczęście problem jest odwracalny. Połowa uczestników naszych szkoleń już po 2-3 eksperymentach kreatywnych potrafi patrzeć na dany temat z kilku perspektyw. Uświadamiają też sobie, jak zaaranżować burzę mózgow w inny sposób – zacząć od wygenerowania dla problemu co najmniej 5 perspektyw (np. ludzka, ekonomiczna, strategiczna, klienta, organizacyjna czy konkurencyjna).

Ford w rzeźni

Wróćmy jednak do Henry’ego Forda. Nie tyle wynalazł on – jak głosi legenda - linię montażową, co „zawrócił” proces na podpatrzonej linii demontażowej. *„Wpadłem na to, gdy oglądałem rozkrawanie mięs w rzeźni”* - opowiadał Ford. Rzeźnicy wycinali określone rodzaje mięsa z przejeżdżających na specjalnej szynie tusz. Pierwszy wykrawał skórę i wrzucał do kontenera ze skórami. Drugi usuwał tłuszcz i wrzucał do kontenera z tłuszczem. Trzeci odcinał szynkę itd. A wół jechał na szynie przez kolejne stanowiska pracy, by w końcu został szkielet. Ford skopiował ten pomysł, tyle że odwrócił kolejność pracy: zamiast demontażu zorganizował w analogiczny sposób montaż.

Henry Ford nie miał wrodzonego daru innowacyjnego myślenia. Jak więc nauczył się dostrzegania w otoczeniu

analogii i wykorzystywania ich do swoich celów (tu: odwróconej analogii)? Twórczego działania nauczył go Thomas Edison – panowie przyjaźnili się i wspierali biznesowo przez ponad 30 lat. Ford jest dowodem na to, że innowacyjności można się nauczyć.

Oczywiście Ford nie był pierwszy. Innowacje oparte o myślenie analogiami mają długą historię. Archimedes tą metodą odkrył swoje prawo wyporności.

Dziś zaś na podobnej zasadzie działa tzw. benchmarking – poszukiwanie inspiracji lub odniesień w analogicznych procesach biznesowych konkurencyjnych firm albo zbliżonych branż. Jednak nie tylko przypadek Forda dowodzi, że większość ludzi musi się tej techniki od kogoś uczyć, by móc ją świadomie stosować.

Amatorzy onkologami?

W 1980 roku Keith Holyoak i Mary Gick przeprowadzili na Uniwersytecie Michigan ciekawy eksperyment. Jego uczestnicy najpierw przeczytali opis problemu: jak doprowadzić swoje wojska pod fortecę dyktatora, którą należało zdobyć. Zadanie z pozoru niewykonalne: satrapa zaminował wszystkie główne drogi prowadzące do swojej siedziby. Uczestnikom pokazano jednak rozwiązanie: chodziło o podzielenie wojsk na małe oddziały i wysłanie ich bocznymi drózkami, które nie były zaminowane. Potem miały dojść do zamku ze wszystkich stron, połączyć siły i rozpocząć oblężenie.

W kolejnym etapie eksperymentu badani mieli zastanowić się, w jaki sposób zniszczyć nowotworowy guz mózgu przy użyciu promieniowania. Powiedziano im, że skoncentrowana

wiązka promieniowania, która jest na tyle duża by zlikwidować nowotwór, jest szkodliwa także dla samego mózgu. Tu już nie podano rozwiązania – poproszono grupę o zgłaszanie swoich pomysłów. Niestety tylko 30% uczestników potrafiła dostrzec analogie i zasugerować, by naświetlić guz mniejszymi dawkami promieniowania podawanego z wielu miejsc (co jest faktycznie wykorzystywane w onkologii).

Wystarczy jednak tego typu eksperyment myślowy przeprowadzić dwukrotnie - koniecznie na różnych i niezwiązanych ze sobą przykładach - by większość uczestników zrozumiała zasadę analogii i korzyści z niej płynące.

Myślenie wieloperspektywiczne, dostrzeganie analogii i odwracanie ich – to nie jedyne metody innowacyjnego myślenia. Na szkoleniach pokazujemy też myślenie przyczynowo – skutkowe (jak przewidywać konsekwencje wdrażania wymyślonych innowacji?), wizualizacje (przydatne np. w optymalizowaniu złożonych procesów), dzielenie problemów na podproblemy (generowanie innowacji w skomplikowanych zagadnieniach), odwracanie zagrożeń na szanse, analizę why-why czy technikę sześciu kapeluszy. Większość z tych metod jest znacznie bardziej skuteczna od klasycznej burzy mózgów. Jednocześnie są na tyle proste i naturalne, by uczestnicy szkolenia mogli – w ciągu 2 dni – przyswoić je sobie i przećwiczyć przynajmniej dwukrotnie.

Eksperymenty pogromcy schematów

Ci, którzy widzieli w telewizji Discovery program „*Pogromcy Mitów*”, albo byli w Centrum Nauki Kopernik, wiedzą że nauka

fizyki może być wybuchowa, emocjonująca i pełna niespodzianek. Eksperymentowanie w miejsce klasycznego warsztatu – to podstawa nowoczesnego uczenia chemii czy fizyki. Ta metoda nie tylko pozwala lepiej zrozumieć zjawiska i procesy. Przede wszystkim zaraża pasją, motywuje do samodzielnego działania i stosowania wiedzy w praktyce.

Nasze doświadczenia pokazują, że w podobny sposób należy uczyć innowacyjności. Zamienić salę szkoleniową w laboratorium eksperymentowania. Laboratorium pogromców – nie mitów naukowych, ale schematów myślenia.

Projektując szkolenie, zastanawiamy się zawsze, które metody myślowe są danej grupie potrzebne. Zwykle dobieramy 4-5 najbardziej istotnych. Następnie do każdej dopasowujemy nie jeden eksperyment, lecz dwa. Wspomniane wcześniej badania pokazały bowiem, że uczestnicy muszą co najmniej dwukrotnie zastosować dany model – i to w dwóch różnych sytuacjach – by zacząć go świadomie stosować. Liczne eksperymenty dowiodły, że np. grupa menedżerów nauczona danej techniki na przykładach z finansów nie potrafiła już tak dobrze wykorzystać jej do rozwiązywania problemów sprzedażowych. Jeśli jednak na szkoleniu przećwiczyli przykład finansowy, a potem sprzedażowy, to trzeci – np. produkcyjny – rozwiązywali już dużo łatwiej. Dzieje się tak dlatego, że jeśli np. uczymy myślenia przyczynowo skutkowego na konkretnym przykładzie, ludzie skupiają się bardziej na tym przykładzie, niż metodzie myślowej. Jeśli jednak drugi eksperyment związany jest z całkowicie innym przykładem – ludzie widzą, że jedyne co łączy oba eksperymenty, to owa metoda. Dlatego teraz ona staje w centrum ich zainteresowania. Ta sama zasada dotyczy każdej z technik generowania innowacyjnych rozwiązań.

W praktyce, do każdego problemu dobieramy dwa eksperymenty: pierwszy kompletnie abstrakcyjny, a drugi już twardo osadzony w biznesie. Np. najpierw grupa rozwiązuje problem „*jak zagrać w karty w kompletnych ciemnościach – nie widząc*” – po czym zawiązujemy im oczy i faktycznie rozgrywamy partyjkę pokera. W drugim kroku tą samą metodą myślową rozwiązujemy np. problem optymalizacji stanów magazynowych.

Ostatni moduł naszego szkolenia ma często nieco inny przebieg – to sesja planistyczna. Zadanie uczestników: stworzyć niewielką tabelę. Każda jej kolumna to jeden rzeczywisty problem dotyczący pracy zawodowej. Każdy wiersz – to jedna technika innowacyjnego myślenia. Następnie dobieramy odpowiednią technikę (lub dwie) do danego problemu. Po pierwsze, by nauczyć grupę, jakie problemy jakimi metodami najlepiej się rozwiązuje. Po drugie, by zostawić ich ze swoistą pracą domową. Ta tabela – po wpisaniu do niej dat - staje się planem spotkań problemowych. Uczestnicy mogą sami, po szkoleniu, spotykać się i wymyślać rozwiązania dla wymienionych w tabeli zagadnień. W ten sposób nie tylko wykorzystują poznane techniki w praktycznym celu, ale też będą je sobie cyklicznie utrvalać. Z czasem staną się one nawykiem, zaczną budować innowacyjną postawę widoczną we wszystkich codziennych zachowaniach.

Pracownikom wystarczy warsztat z innowacyjnego myślenia. Szefowie i specjaliści HR potrzebują jednak drugiego kroku: nauczyć się tworzyć kulturę innowacyjności (czyli dowiedzieć się tego, o czym piszemy w naszej książce). Podczas tych warsztatów najpierw zastanawiamy się, które filary innowacyjności warte są wdrożenia w danym zespole

(nie każda firma i każdy zespół potrzebują tych samych). Potem próbujemy określić, co dany filar oznacza w konkretnym dziale czy komórce (np. opisywany w poprzednim rozdziale „*Bank Błędów*” inaczej wygląda na hali produkcyjnej, inaczej w biurze a jeszcze inaczej u handlowców w terenie). Wreszcie, planujemy harmonogram wdrożenia – krok po kroku, zadanie po zadaniu. Na koniec skupiamy się na roli samego szefa – jako ambasadora innowacyjności (jak ma zachęcać i przekonywać własnym przykładem) oraz coacha twórczości (jak ma kształtować i wzmacniać postawy innowacyjne podwładnych). Szefowie muszą też spojrzeć na innowacyjność z perspektywy szerszej niż tylko swój dział – z perspektywy całej organizacji. Czy wdrażając zmiany w swoim zespole, nie utrudnię pracy innych działów? Czy moi klienci wewnętrzni nie ucierpią na moim eksperymentowaniu z innowacyjnością?

Uczenie twórczego działania nie jest na szczęście trudne i czasochłonne. W sumie – to powrót do dziecięcej kreatywności, tyle że teraz już świadomej i ukierunkowanej na konkretne cele biznesowe. Dla większości pracowników wystarczą dwa dni warsztatu, szefowie potrzebują 3 lub 4 dni. Ważna jest też kolejność: najpierw szefowie, potem ich zespoły. Chodzi o to, by najpierw zbudować przynajmniej niektóre filary innowacyjnej kultury, a dopiero potem oczekiwać od pracowników twórczych postaw i zachowań.

PODSUMOWANIE

- Jeśli masz nierozwiązywalny problem, spytaj o pomoc kogoś mającego mniej rutyny w tej dziedzinie. Nie da ci gotowego rozwiązania, ale być może da natchnienie.
- Rozglądaj się. Patrz jak inni rozwiązują swoje problemy – być może z innych branż i dziedzin, ale o podobnej logice czy strukturze jak twój. Podpatrywanie innych to nic złego.
- Naucz ludzi różnych technik kreatywnego myślenia i daj im prawo, by każdy stosował te, które mu odpowiadają np. jednym pasują techniki indywidualne a innym zespołowe. Zorganizuj szkolenie z kreatywności - samemu (materiały znajdziesz w trzeciej części książki) lub zatrudnij zewnętrznego trenera.
- Wyprowadź bezpiecznie swój zespół ze strefy komfortu. Na przykład na dzień lub dwa zabierz swoim ludziom jakieś narzędzie, za to daj więcej czasu na zadania. Zobaczysz, co wymyślą, czym zastąpią brakujące narzędzie. *To też metoda dziecięca: są przedszkola w których wychowawcy ogłaszają czasem, że zabawki jadą na wakacje. Dzieci pakują je do kartonów i wyprawiają „na urlop”. Dostają za to karton, papier, kredki itd. A potem tworzą nowe zabawki i przez 2 tygodnie tylko nimi się bawią.*

Rozdział 6

Zarządzanie Niekompetencjami: dlaczego e-banking to Science Fiction?

W działach HR od lat mówi się o zarządzaniu kompetencjami. W budowaniu innowacyjnych kultur równie ważne jest mądre zarządzanie niekompetencjami. Na szczęście jest to dość proste – choć trzeba wiedzieć, o które niekompetencje chodzi.

Panuje opinia, że o niekompetentnych pracowników łatwiej, niż o utalentowanych. To prawda – jednak w kreatywnej optymalizacji i twórczej zmianie pomoże tylko kilka konkretnych niekompetencji. Większość opiera się na efekcie świeżości – niestety krótkotrwałym i ulotnym.

Niekompetencja pierwsza: nicniewiedzący prezes

Stażysta prezesem w dużym międzynarodowym banku? Owszem, to od kilku lat standard w jednej z instytucji finansowych. Bank rekrutuje co roku kilkunastu młodych ludzi na wakacyjne staże. Pierwszy dzień ich pracy wygląda zawsze tak samo. Do południa przejmują gabinety prezesa i wszystkich wiceprezesów – siadają za biurkiem, zapoznają się z listą problemów i podejmują najlepsze ich zdaniem decyzje. Po południu zbierają się w sali konferencyjnej

i ustalają nową strategię banku. Planują, jak firma ma funkcjonować przez najbliższe trzy lata, jakie produkty wprowadzić na rynek, jak nowymi kanałami docierać do klientów. Najpierw odbywa się burza mózgów, potem selekcja pomysłów, na koniec opracowanie planu działania.

Studenci wiedzą, że to tylko zabawa. Ich decyzje nie zostaną wdrożone, a przynajmniej nie wszystkie i nie od razu. Niemniej realizm sytuacji (zasiadają w rzeczywistych gabinetach członków zarządu) jest po to, by nadać tej zabawie wagę i rangę. Firma naprawdę chce wykorzystać niekompetentne i świeże spojrzenie młodych stażystów. Pyta ich o to, co oni by zrobili, gdyby wzięli w ręce stery banku. Jakie mają pomysły, patrząc wciąż jeszcze „z zewnątrz”, nie znając ograniczeń budżetowych, nie mając rutyny? Czy zwrócą uwagę na coś, czego członkowie zarządu – po latach pracy – nie widzą już, tkwiąc w schematach?

Projekt nazywa się „Prezes na jeden dzień” i nie jest efektem przypadku. Wymyślił go dyrektor marketingu banku, który wiele lat temu sam był stażystą. Wówczas zgłosił się do swojego mentora z pomysłem „Wprowadźmy jako pierwsi na rynku bankowość internetową – niech ludzie robią przelewy zdalnie”. Jednak mentor odrzucił jego pomysł, uznając go za naiwny. Jako dobry szef uzasadnił jednak swoją odmowę merytorycznie: „Nie da się zrobić przelewu przez internet, bo nie ma jak go odręcznie podpisać. Założenie, że ktoś będzie podpisywać potwierdzenie przelewu rysikiem na ekranie, jest nierealne. Ilu ludzi ma ekran z możliwością pisania rysikiem? To science fiction”. Niestety, ten bank wprowadził bankowość elektroniczną jako jeden z ostatnich na rynku, tracąc wielu klientów. Drugi raz nie stać go na taki błąd – stąd próba wykorzystania pomysłów kolejnych roczników studentów.

Niekompetencję początkującego praktykanta traci się zwykle po 2-3 tygodniach pracy. Tyle trzeba, by młody stażysta zaczął myśleć o firmie i jej problemach tak, jak bardziej doświadczeni koledzy. To wtedy zaczyna swoich współpracowników naśladować - bo np. chce się przypodobać, pracując „*tak samo dobrze jak ci bardziej doświadczeni*”. Problemem jest tu owo „*tak samo*”. Naśladownictwo to zaprzeczenie innowacyjności.

Niekompetencja druga: niewiedza interdyscyplinarna

W bardzo wielu firmach drogą do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań są interdyscyplinarne projekty. To w zasadzie już standard: jeśli organizacja staje przed problemem, powołuje międzywydziałowy zespół, który ma wypracować pomysły, wybrać jedno rozwiązanie, a potem je wdrożyć. Jednak w wielu przedsiębiorstwach nie w pełni wykorzystuje się potencjał interdyscyplinarnych drużyn. Procedura wygląda często tak: powołujemy lidera zespołu, potem pozwalamy mu dobrać współpracowników. Lider wybierze zwykle osoby, które łączą w sobie dwie cechy. Po pierwsze, to fachowcy: mają potrzebną wiedzę i doświadczenie. Innymi słowy, istnieje ryzyko, że do zespołu trafią tylko starzy wyjadacze – rutyniarze w danej dziedzinie. Dlatego warto pilnować, by lider dobrał skład, w którym doświadczenie zrównoważone jest świeżym spojrzeniem, brakiem schematyzmu. Czyli swoistą niewiedzą – ale widzianą oczyma pracownika innego działu, mającego inne potrzeby, zasoby i perspektywę. Tylko wtedy mamy szansę, że nim zespół wybierze „*sprawdzony wielokrotnie model*”

postępowania”, najpierw pogłótkuje nad czymś zupełnie nowym, przełomowym, albo po prostu innym.

Drugie kryterium doboru: lider wybierze ludzi, z którymi dobrze mu się pracuje. To najczęściej ci, którzy są do niego podobni charakterem, poglądami i stylem pracy. Jeśli np. lider jest logicznym analitykiem, umysłem technicznym i urodzonym optymistą – tacy będą też jego współpracownicy. W jego zespole braknie pesymistów dostrzegających zagrożenia, humanistów patrzących z „ludzkiej” perspektywy, czy wizjonerów wybiegających poza twarde analizy. A twórcze myślenie bierze się z iskrzenia zróżnicowanych osobowości, z debaty i sporu, z różnorodności widzenia tych samych spraw.

Pozwólmy oczywiście liderom budować skuteczne zespoły. Ale na liderów dobierajmy tych, którzy rozumieją siłę charakterologicznej różnorodności, cenią odmienne zdania i lubią energię niedoświadczonych świeżaków.

Niekompetencja trzecia: nie wiem jak to działa, więc Ci to sprzedam

W jednej z firm, która zatrudnia kilkuset handlowców i wciąż powiększa zespół sprzedaży, zaproponowaliśmy nietypowy eksperyment. Przedsiębiorstwo co roku rekrutuje od kilkunastu do kilkudziesięciu handlowców. Momentem rozpoczęcia pracy jest zawsze pierwszy dzień danego kwartału. W tym dniu grupa kilku lub kilkunastu sprzedawców przechodzi szkolenia produktowe, BHP, oraz z firmowego procesu sprzedaży. Zaproponowaliśmy, by chwilowo (przez tydzień) poprzestać tylko na obowiązkowym BHP. Następnie tak nieprzygotowanego do

pracy handlowca wysłać w teren - z jednym z wewnętrznych coachów sprzedaży, jednak tylko w roli obserwatorów. I na wszelki wypadek tylko do nowych i mniej ważnych klientów (bo jeśli handlowiec coś popsuje, konsekwencje będą mniej bolesne). Cel jest jeden: skoro firma nie wdraża handlowca do pracy, ale każe mu sprzedawać - ten musi wykorzystać własną wiedzę, kreatywność i umiejętności. Nie mogąc bazować na wyuczonych na wstępnym szkoleniu metodach, musi zaproponować własne, autorskie (albo te znane ze swojej poprzedniej pracy). A coach ma szansę te metody i zachowania obserwować i uczyć się.

Oczywiście nowi handlowcy - by oszczędzić im choć trochę stresu - wiedzą, że celem pierwszego dnia ich pracy nie jest sprzedanie czegokolwiek. Jeśli się uda - to dobrze. Jednak cel jest inny: coachowie chcą poznać te metody pracy handlowej, które w ich firmie nie są stosowane, a sprzedawcy wnoszą je do firmy wraz ze swoim przyjściem do pracy. Coachowie mają to spisać, a następnie omówić z dyrektorem sprzedaży.

Po kwartale liczba pomysłów okazała się na tyle duża, że dyrektor postanowił projekt kontynuować i nawet nieco poszerzyć. Po roku, na bazie poznanych nowych metod, trójka coachów stworzyła dwudniowe szkolenie „*mniej znane i zaskakujące techniki sprzedażowe*”. Okazało się, że najbardziej przydatne było ono dla doświadczonych, ale nieco już znudzonych i zmanierowanych sprzedawców - tych ze stażem dłuższym niż 5 lat.

Minusy eksperymentu? Na pewno stracono kilku potencjalnych klientów. Jednak, zdaniem dyrektora sprzedaży, to niewielka cena za tak dużą liczbę nowych i skutecznych technik handlowych.

Niedawno stworzyliśmy podobny eksperyment dla dyrektora produkcji w dużej firmie motoryzacyjnej. Dyrektor chciał stworzyć poligon doświadczalny, na którym mogłyby weryfikować pomysły brygadzystów. Ponieważ nie może im pozwolić na eksperymenty na realnej linii produkcyjnej, stworzyliśmy dla niego grę planszową. Pionki i klocki stały się mini-makieta hali fabrycznej. Drużyny brygadzystów i mistrzów, grając w grę, prototypują pomysły na zmianę układu linii produkcyjnych, maszyn itp.

Niekompetencja czwarta: nigdy tego nie robiłem, więc Cię tego nauczę

Wiele lat temu pracowałem w Danii – w Copenhagen Business School. Zajmowałem się szkoleniem i rozwijaniem przedsiębiorczych postaw. Pewnie dlatego – słusznie zresztą – uznano, że skoro nie byłem nigdy w wojsku i wywodzę się z innej branży, to nie mam pojęcia o pracy komandosów z jednostek specjalnych. Może więc dołączę do grupy byłych komandosów (a obecnie instruktorów) - wniosę świeżą krew i doradzę coś nowego? Wszak jeśli dobrze się zastanowić, to np. akcja odbicia zakładników z rąk terrorystów – to projekt jak każdy inny. Ma jasny cel, termin realizacji, zespół zadaniowy, nawet mierniki jakości i narzędzia kontroli ryzyka. Skoro Ford wymyślił linię montażu samochodów, wzorując ją na systemie produkcji mięsa w lokalnej rzeźni, to może warto od czasu do czasu wzorować się na ludziach pochodzących z zupełnie innych środowisk?

Koncepcja „*amator konsultantem*” jest coraz popularniejsza w wielu firmach. Raz do roku, na 1-2 dni, zaprosimy do naszej firmy osoby nie związane z tym, czym się

zajmujemy. Lekarzy, ogrodników, sportowców, podróżników albo wojskowych... Opowiedzmy im o naszych wyzwaniach. A potem spytajmy: *czy Ty, nie mając naszej rutyny myślowej, za to mając inne doświadczenia – czy widzisz nasze problemy jakoś inaczej? I czy masz inne pomysły, jak można by je rozwiązać?*

Ważne: od takich doradców nie oczekujmy szczegółowych koncepcji. Raczej inspiracji i luźnych pomysłów, które inaczej ukierunkują nasze myślenie i pokażą nam nowe perspektywy patrzenia na problem. Tylko – a raczej aż tyle.

Niekompetencja piąta?

A może sam wymyślisz inne niekompetencje, przydatne w budowaniu innowacyjności w Twojej firmie? Zrób we własnym zespole małą burzę mózgów na temat „*jak jeszcze wykorzystywać niekompetencje w naszej firmie?*”. A może nie tylko we własnym zespole? Zawsze lepiej doprosić do niego kilku niekompetentnych doradców...

PODSUMOWANIE

- Nowy człowiek widzi coś, czego rutyniarz nie dostrzega. Pytaj nowych pracowników, co jest dla nich dziwne w naszej organizacji. Pytaj, co oni by zrobili inaczej – i dlaczego.
- Zamieniaj czasem ludzi rolami, aby dali sobie nawzajem informację: co zauważyli i co można zmienić.
- Jako lider, dobierając zespół, staraj się aby jego skład był jak najbardziej zróżnicowany nie tylko pod względem fachowości, charakteru osób, poglądów, hobby itp.

- Deleguj zadania także tym osobom, które nie mają w danej dziedzinie doświadczenia – najwięcej się nauczą, a i wniosą nowe pomysły. W 3M bezskutecznie głowiono się nad polepszeniem żywotności tarcz ściernych. Sytuację zmienił pracownik, który przeszedł z działu medycznego - zajmował się tam plombami do zębów. Zaproponował użycie materiału o budowie analogicznej do plomby (ta też nie może ścierać się podczas gryzienia). To okazało się przełomem.

Rozdział 7

Pryzmat Perspektyw: Viagra nie działa, ale zarabia miliony

W firmie produkującej m.in. pociągi Pendolino kilka lat temu pojawiła się prosta, ale niebanalna optymalizacja. Pozwoliła zaoszczędzić kilkadziesiąt tysięcy złotych rocznie przy pomocy kilku kartek papieru. Wszystko dlatego, że pracownicy Alstomu o innowacjach myślą wieloperspektywicznie.

Technika wieloperspektywicznego myślenia pozwala generować bardziej różnorodne rozwiązania lub rewolucyjne wynalazki. Pozwala też uwolnić się od schematów i jednostronnego widzenia problemów.

Gdy w fabryce Alstomu załoga skończy montaż wagonu metra albo pociągu, do akcji wkracza kontroler usterek. Szuka błędów i nedoróbek. W pojeździe liczącym dziesiątki tysięcy części, jakoś na poziomie 99,5% oznacza kilkaset drobiazgow do naprawy. Znalezioną wadę zapisuje się na karteczce, która zostaje przylepiona do karoserii. Wtedy do akcji wkraczają serwisanci. Każdy odpowiada za inny element pracy nad pojazdem (lakiernik, elektryk, mechanik itp.). Każdy czyta zapiski na kartkach i naprawia te usterki, które leżą w jego kompetencji. A gdy wada jest usunięta, odlepia

odpowiednią kartkę. Gdy na wagonie nie ma ani jednej nalepki, pojazd wysyła się klientowi.

Dyrektor personalny tej firmy opowiadał nam, że kiedyś naprawienie wykrytych usterek potrafiło trwać nawet dwa tygodnie. A potem ktoś zaproponował, by błędy dla lakiernika zapisywać na kartce zielonej, dla mechanika na żółtej dla elektryka na niebieskiej itd. I nagle czas naprawy spadł do kilkudziesięciu godzin.

Okazało się, że problemem była anonimowość – wcześniej za błędy odpowiedzialni byli wszyscy czyli nikt, teraz kolor kartki jasno określał odpowiedzialność. Tak proste usprawnienie pozwoliło skrócić cykl produkcyjny o ok. 10 dni. Nie tylko dlatego, że teraz każdy łatwo znajduje swoje kartki. Także dlatego, że nikt nie chce być „ostatni”. Jeśli na tramwaju widzisz już tylko żółte nalepki, to jako mechanik wiesz, że to przez ciebie opóźnia się dostawa towaru. A twój szef wie, kogo ma pogonić do pracy...

Ta optymalizacja nie ma nic wspólnego z technologią – ale przyspiesza proces technologiczny. Nie ma też nic wspólnego z finansami – ale dzięki zmianie, klient dostaje wagon 10 dni szybciej i o tyle krócej firma musi czekać na zapłatę. W czasach, gdy mieliśmy 5-7% inflacji, przeliczało się to na realną gotówkę. Łączne oszczędności na odsetkach (od krócej pracującego kredytu obrotowego) wynosiły kilkadziesiąt tysięcy rocznie.

W jednym z poprzednich rozdziałów pisaliśmy, jak psycholog rozwiązał techniczny problem przepustowości wind – patrząc na niego z innej, nietechnicznej perspektywy. Tu było podobnie. Poprawiono kontrolę jakości i płynność finansową firmy, choć autor innowacji nie jest specjalistą w żadnej z tych dwóch dziedzin. I właśnie dzięki temu

popatrzył na proces produkcji z innej perspektywy – generując inne rozwiązanie.

Wyobraź sobie, że jesteś komisarzem policji i kierujesz zespołem zbierającym ślady na miejscu zbrodni. Do dyspozycji masz dziesięciu śledczych. Możesz wybrać jedną z dwóch metod działania. Pierwsza: każdemu dasz gigantyczne szkło powiększające, bo boisz się że jedna osoba może przegapić drobne ślady – lepiej więc wzajemnie weryfikować swoją pracę. I druga: trzem osobom dasz szkło powiększające, trzem lampę która podświetla ślady krwi, trzem narzędzia do szukania linii papilarnych...

Oczywiście dając wszystkim lupę, zbierzesz więcej mikrośladów. Ale nie znajdziesz odcisków palców i zmytych plam po krwi. Drugie podejście jest nieco mniej dokładne – za to bardziej kompletne i wielowątkowe. W fizyce pryzmat pozwala to samo światło widzieć w pełnym spektrum barw. W życiu jest podobnie. Różne kompetencje i różne punkty widzenia pozwalają widzieć ten sam problem z wielu perspektyw.

Viagra, która nie spełniła oczekiwań...

Dzięki wieloperspektywicznemu myśleniu, firma Pfizer zarobiła miliony na Viagrze – leku, który nie spełnił pokładanych w nim oczekiwań, za to powodował dziwne skutki uboczne.

Naukowcy pracujący nad substancją o medycznej nazwie Sildenafil, po wielu latach badań dali za wygraną. Ogłosili „*podajemy się, ta tabletkę nie pomoże w chorobach krążeniowych ani ciśnieniowcom*”. Bo to nad tym – a nie nad problemem erekcji – pracowali w swoich laboratoriach.

Tysiące godzin pracy, miliony dolarów i... w fazie badań klinicznych testowane osoby nie odczuwały żadnej poprawy. Co więcej, w jednym z raportów z badań napisano: *„Pielęgniarki opiekujące się męską grupą badanych pacjentów obserwują negatywny skutek uboczny. Pacjenci, gdy pielęgniarki wchodzi do sali, odwracają się na brzuchy. Ewidentnie próbują coś ukryć.”*

Niewiele brakło, by lek został odstawiony na półkę, a wyniki badań trafiły do archiwum. Na szczęście ktoś przytomny w Pfizerze spojrział na ten problem z innej perspektywy. Nie pytał *„dlaczego nie odkryliśmy leku, którego poszukujemy”*. Zamiast tego postawił problem: *„mamy ciekawy i nietypowy skutek eksperymentowania, czy możemy go jakoś wykorzystać?”* I to dzięki tej osobie Pfizer stał się właścicielem patentu na jeden z najbardziej dochodowych leków wszechczasów. Leku, który nie działa tak jak zakładano. Jednak klienci są zadowoleni, a produkt zarabia miliony.

Malaria według Billa Gatesa

Jakie perspektywy patrzenia warto stosować w generowaniu innowacji? Każdy problem jest oczywiście inny i wymaga specyficznego spojrzenia. Gdy Edmund Hillary zdobywał – jako pierwszy – Everest, jedną perspektywą była waga i termika odzieży, inną choroba wysokościowa, jeszcze inną zagrożenie lawinowe. Dla astronautów jedną będzie grawitacja a inną funkcjonowanie w próżni. W biznesie też nie ma jednego wzorca – choć pewne spojrzenia powtarzają się częściej niż inne. Można wyróżnić dziesięć najczęstszych perspektyw:

1. Technologiczna – jak coś usprawnić technicznie, jakich nowych narzędzi używać, itp.?
2. Organizacyjna: jak uprościć proces (np. podejście LEAN), jak zreorganizować pracę?
3. Biznesowa: jaki model biznesowy się sprawdzi, na czym można zarabiać, gdzie oszczędzać?
4. Klienta: jakie ma nieuświadomione potrzeby, jakimi motywacjami się kieruje, jakie ma obawy, nawyki... ?
5. Konkurencji: jak działa teraz, a jak będzie funkcjonować w przyszłości, jak zareaguje na nasze innowacje?
6. Czasu: jak ewoluować będzie w przyszłości rynek, albo jak nowe technologie zmienią dany proces?
7. Pracowników: czy zmiana będzie rodzić ich obawy, albo wymagać doszkalania? A może da się coś zautomatyzować i odciążyć ludzi?
8. Prawno - formalna: czy warto coś uprościć w procedurach, zmienić zasady postępowania albo inaczej zaklasyfikować dany proces?
9. Kluczowych funkcji i działów firmy: np. perspektywa marketingowa (tak powstały marki własne supermarketów) albo logistyczna (tak powstały paczkomaty)?
10. Rozwiązań substytucyjnych: perspektywa nieoczywista, ale często kluczowa we wprowadzaniu dużych, rewolucyjnych zmian czy innowacji. Dobrym przykładem jest tu nowy sposób zapobiegania malarii – wg. Billa Gatesa.

Twórca Microsoftu od lat angażuje się w różne akcje charytatywne. Szczególnie upodobał sobie walkę z malarią. Nie jest lekarzem, ale jak widzieliśmy na przykładzie Viagry,

jednowymiarowe specjalistyczne myślenie zawęża perspektywy. Gates zadał sobie pytanie: *„dlaczego tak powszechna i groźna choroba nie doczekała się rozwiązania medycznego – dobrego leku albo skutecznej szczepionki”*. Niestety, wirus malarii szybko ewoluuje i uodparnia się na wszelkie leki – dlatego jest równie trudny do okiełznania jak HIV. Bill Gates uznał jednak, że to ograniczenie go nie dotyczy. Nie jest lekarzem, więc problemy natury medycznej próbuje obejść boki, zamiast je rozwiązywać.

Wyobraź sobie, że jedziesz do Ugandy i boisz się malarii. Lekarz to pierwsza osoba, do której udasz się po pomoc. Nie ma szczepionki, ale na receptę kupisz tabletki, które zmniejszają ryzyko choroby. Jednak pewnie poszukasz także rozwiązań substytucyjnych. Skoro malarię roznoszą moskity, to drugim produktem w Twojej podróźnej walizce będzie repelent. A trzecim: moskitiera.

Gates otworzył czwarty kierunek myślenia: zlikwidujmy moskity. I zaangażował się w prace nad nowym typem lasera. Działa jak połączenie fotoradaru i lasera z gabinetu kosmetycznego. Powieszony w drzwiach czy oknie, wykrywa ruch lecącego komara. A potem zabija go bardzo drobną, ale precyzyjną i mocną wiązką świetlną. Nie zadziała w lesie czy nad rzeką. Jednak większość ukąszeń zdarza się wieczorem (pora aktywności moskitów), gdy większość ludzi jest już w domu.

W chwili gdy piszemy tę książkę, eksperymenty nad laserem nadal trwają. Jednak mimo, iż rozpoczęto je zaledwie kilka lat temu, są równie bliskie finału, jak prace nad szczepionką (choć tu badania trwają już dziesięciolecia). A wszystko dlatego, że Gates spojrział na problem z innej perspektywy. Nie tylko postawił pytanie o możliwość wybicia

moskitów (tego próbowano już wcześniej za pomocą chemii). Twórca Microsoftu jako pierwszy zaprzął do tego zadania elektronikę.

Wybieramy perspektywy

Jak, krok po kroku, zacząć korzystać z wieloperspektywnego myślenia? Na szczęście jest to szybkie i nic nie kosztuje (choć na początku efekty są słabsze – trzeba się trochę w tym wyćwiczyć, jak w rozwiązywaniu łamigłówek).

Pierwszym krokiem jest nazwanie perspektyw. Powyżej wymieniliśmy 10 typowych, ale dla każdego problemu czy pomysłu taką listę trzeba tworzyć od nowa. Ważne jest, by podczas np. burzy mózgów najpierw zdefiniować perspektywy, a dopiero potem szukać pomysłów i rozwiązań. Jeśli tego nie zrobimy, to pierwszy rzucony pomysł narzuci jedną dominującą perspektywę. Np. jeśli ktoś zgłosi rozwiązanie technologiczne, to wszystkie kolejne pewnie też takie będą – a o marketingowych nikt nie pomyśli. Uczestnicy burzy mózgów zaczną myśleć po inżyniersku i nie będą umieli się od tego oderwać. A to zawęzi nas do jednego schematu. Nie wierzysz? To spróbuj teraz przez chwilę NIE myśleć o dużym różowym słoniu z czerwoną kokardką na trąbie.

Jak wymyślić perspektywy? Moderator sesji kreatywnej może wybrać dowolną technikę pracy – nawet klasyczną burzę mózgów. Musi tylko prosić, by grupa wymyślała perspektywy patrzenia na problem, a nie rozwiązania problemu.

Dla większości problemów sensownie jest określić kilkanaście perspektyw – a potem zawęzić tę listę do kilku najciekawszych i najbardziej różnorodnych. To z nimi będziemy dalej pracować.

Teraz gdy już wybraliśmy ok. 4-5 perspektyw, możemy zrobić jedną z dwóch rzeczy:

- Podzielić się na 4-5 grup po minimum cztery osoby każda (jednak nie więcej niż 7-8 osób w podgrupie). Każda grupa zajmie się wtedy jedną perspektywą i z tego punktu widzenia ma generować pomysły. W takim układzie ważne jest, by w miarę możliwości każdy trafił do podgrupy zajmującej się jego ulubioną perspektywą. Np. analityka ze ścisłym umysłem lepiej przypisać do perspektywy „*finanse i koszty*”, a nie „*ludzie i ich nawyki*”. Pozwólmy ludziom myśleć z perspektywy, która sprawia im frajdę – to zwiększy ich motywację do bycia twórczymi.
- W mniejszych grupach możemy pracować razem, zajmując się po kolei wszystkimi perspektywami. Np. najpierw szukamy rozwiązań technicznych, a potem marketingowych. W tym przypadku po każdym dwóch perspektywach warto zrobić kilka minut przerwy - bo trudno być wysoce kreatywnym dłużej niż pół godziny.

Gdy mamy już pożądaną ilość pomysłów, faza kreatywna się kończy. Zwykle przechodzimy wtedy do selekcjonowania powstałych koncepcji, wreszcie decyzji i planowania wdrożenia. Na tym etapie wieloperspektywiczne myślenie także nam się przyda. Na przykład do prognozowania ryzyk,

jakie niesie wprowadzenie danej innowacji. W 2003 roku zapomniał o tym polski oddział Coca Coli.

Wąskie gardło – płytkie źródło

Coca Cola, oprócz napojów gazowanych, od wielu lat ma w swojej ofercie wodę mineralną. W Polsce dawniej była to Bonaqa. Jednak, mimo wielu kampanii reklamowych, sukcesy rynkowe tego produktu nie zadowalały koncernu. Gdy badania pokazały, że Polacy chcą pić tylko naturalne wody źródlane (a Bonaqa była produkowana metodą przemysłową), koncern kupił od firmy Multico źródło w Tyliczu w Beskidach. I właśnie tam zaczęto pozyskiwać wodę, którą nazwano „*Kropła Beskidu*”.

Koncern, po uruchomieniu produkcji, swoim zwyczajem rozpoczął potężną kampanię reklamową. Do sklepów trafiły lodówki z logiem marki, przedstawiciele handlowi zaczęli informować hurtowników o produkcie, a telewizja i billboardy pokazywały nową wodę. Nic dziwnego, że popyt ruszył z kopyta. Właśnie popyt – a nie sprzedaż. Przez pewien czas bowiem wodę było trudno kupić, a cała reklama para poszła w gwizdek. Wszystkiemu winne było... źródło w Tyliczu.

Coca Cola to firma przyzwyczajona do tego, że zdolności wytwórcze nie są nigdy wąskim gardłem. Upalne lato zwiększa popyt? Wystarczy szerzej odkręcić kurek z kranu i dolać więcej koncentratu, by podwoić produkcję. Dlatego, gdy firma analizuje ryzyka związane z wprowadzaniem nowych marek, patrzy na zachowania konsumentów, strategię konkurencji, kanały dystrybucyjne, politykę

reklamową, a nawet pogodę (zimne deszczowe lato to dla firmy ryzyko).

Tym razem doszła jeszcze jedna perspektywa, której – w rutynowym myśleniu – początkowo nie przemyślano. To wydajność źródła. Tu nie da się szybko podwoić produkcji przez proste odkręcenie kranu. Dlatego, w początkowej fazie wprowadzania wody na rynek, koncern zwyczajnie nie nadażył z produkcją. Pierwszy raz spotkał się z ryzykiem zbyt małej produkcji – i z tej perspektywy przeliczył się ze swoimi planami. W efekcie część wydatków na reklamę okazała się niepotrzebna, a markowe lodówki w sklepach spożywczych – sfinansowane przez Coca Colę – chłodziły nieraz produkty konkurencji. Klient, zwabiony reklamą Kropli Beskidu, wchodził do sklepu z lodówką z logiem Kropli Beskidu. I wyjmował z tej lodówki Nałęczowiankę albo Żywiec Zdrój.

Coca Cola szybko się zreflektowała i zaczęła wykorzystywać okresy słabszej sprzedaży (np. zimę) do lepszego planowania zapasów. Rok później Kropla Beskidu była już trzecią najpopularniejszą wodą w Polsce (po Nałęczowiance i Żywiec Zdrój). To pokazuje, że można skutecznie naprawiać swoje błędy popełnione w procesie innowacji. Jednak wieloperspektywiczne myślenie jest lepsze: pozwala błędy przewidywać i zapobiegać im.

PODSUMOWANIE

- *„Punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”*. Innowacyjność wymaga, by świadomie wchodzić w różne role, widzieć problemy z innego punktu widzenia. Jedna osoba nigdy nie będzie widzieć tylu perspektyw co różnorodny zespół.
- By nauczyć podwładnych, co to jest wieloperspektywiczne myślenie, opowiedz im przykład z windami – lub pozwól wszystkim przeczytać tę historię. Omów z zespołem korzyści z takiego myślenia. Dopiero tak świadomy zespół może rozwiązywać problemy wieloperspektywicznie.
- Podczas rozwiązywania kolejnego problemu, nazwijcie najpierw perspektywy (może to być 10 wymienionych powyżej, lub inne) a potem spróbujcie generować pomysły techniką opisaną w punkcie *„wybieramy perspektywy”*.

Rozdział 8

Przestrzeń Pomysłów: innowacyjny spacer Einsteina

Gdzie jesteś bardziej kreatywny: w pracy przy biurku, czy w domu w wannie lub pod prysznicem? Na to pytanie 90% HR-owców odpowiedziało: w domu. Miejsca inspirują nas do twórczości: malowniczy park najbardziej, gabinet dentysty najmniej. Co zrobić, by niektóre salki konferencyjne przypominały bardziej park niż biuro?

W połowie XXw. Massachusetts Institute of Technology wybudował dla swoich studentów akademiki Westgate West. Gdy zamieszkali je studenci, psycholog Leon Festinger uznał, że stanowią oni świetną próbkę do badań psychologicznych. Jednym z nich była ocena postaw pro-społecznych (np. chęć współpracy w grupie czy zawierania przyjaźni).

Festinger spytał studentów, z kim się znają i przyjaźnią. Wstępne wyniki były oczywiste. Jeśli mieszkałeś pod siódemką, to znałeś nieźle osoby spod szóstki i ósemki – a gorzej te z bardziej odległych lokali, jak dwójka czy piętnastka. Ale dlaczego, niezależnie od tego gdzie mieszkałeś, prawie na pewno kumplowałeś się z ludźmi spod jedyńki i piątki? Tak przynajmniej wynikało z ankiety przeprowadzonej w akademiku.

Pierwsza myśl badaczy: pod jedyneką i piątką muszą mieszkać bardziej towarzyscy i imprezowi lokatorzy, albo łatwo nawiązujący kontakty ekstrawertycy. Jednak badanie powtarzano co roku – po każdej zmianie lokatorów. I niezależnie od tego, jak silny introwertyk nie mieszkałby pod jedyneką czy piątką, po kilku miesiącach wszyscy go znali. I często zapraszali na piwo lub imprezę.

Rozwiązanie zagadki okazało się banalnie proste – choć początkowo było nieoczywiste. Otóż te dwa lokale znajdowały się na parterze – przy głównych drzwiach wejściowych. Jeśli więc zapomniałeś klucza – pukałeś do ich okien. Potrzebowałeś pomocy z wniesieniem szafy? Oni byli najbliżej... Lokalizacja tych mieszkań sprawiała, że z ich najemcami trzeba było się często dogadać, albo nawiązać współpracę. I – co ciekawe – te osoby w ankietach wygrywały także w rankingach „*sympatyczności*”. A przecież dobór studentów do tych mieszkań był przypadkowy (chronologiczny).

Festinger, jako jeden z pierwszych, postawił pytanie „*jak projektować pomieszczenia, by zachęcały do współpracy*”. Jednak późniejsi psychologowie spytali „*czy przestrzeń może odstresować, zachęcać do szybszej pracy, skłaniać do ryzyka. Albo twórczego myślenia i innowacyjnej postawy*.”

Z tych badań wynika, że „*przestrzeń pomysłów*” – kreatywne biuro – opiera się na trzech, wymienionych poniżej, fundamentach.

Miejsce do prowadzenia twórczych spotkań. To najczęściej sala konferencyjna – ale inaczej zaangażowana. Pomalowana i „*wystrojona*” żywo i przyjaźnie. Architekci zalecają zieleni (uspokaja i poszerza horyzonty), czerwień (pobudza do działania) a niektórzy też kolory żółto –

pomarańczowe (optymizm i poszukiwanie szans). Urządzona tak, by siedziało się wygodnie i w odstresowujący sposób (popularne są pufy, kanapy, miękkie sofy i fotele z dużą ilością poduszek, dywany imitujące trawę). Skonfigurowana w bardzo nieformalny i kooperatywny sposób: żadnej mównicy, oficjalnego stołu obrad, czy krzeseł ustawionych w ławkach albo kinowych rzędach. Do tego oczywiście ekran, rzutnik, flipchart – by dało się jednak pracować.

W takiej sali konieczne jest też naturalne światło: słońce mocno ożywia myślenie, pobudza do otwartości, optymizmu i innowacji. Z badań Janetty Mitchell McCoy z Washington State University wynika, że ludzie otoczeni naturalną roślinnością i materiałami (np. drewno a nie plastik) generują więcej pomysłów, robią to średnio o 12% szybciej, a ich koncepcje są lepsze jakościowo.

Tego typu salę można oczywiście wykorzystywać nie tylko do kreatywnych spotkań. Doświadczenie pokazuje, że tu ludzie chętniej organizują cotygodniowe zebrania czy rozmowy z klientami albo kandydatami do pracy. Zapraszając tam gości, prezentujemy im naszą firmę jako niebanalną i przyjazną.

Zakątki do przypadkowych spotkań i wymiany poglądów. Liczne eksperymenty pokazały, że ciekawe idee często powstają w wyniku przypadkowego spotkania dwóch osób: właściciela problemu i kogoś, kto spojrzy na niego świeżym okiem. Dlatego w siedzibach takich firm jak Google stworzono mnóstwo „zakamarków” do przypadkowych spotkań przy kawie i przekąsce. Idealne miejsce to w miarę cichy zakątek, narożnik albo wnęka wydzielona z głównej części korytarza. Ważne kryterium: bliskość miejsca gdzie wszyscy się mijają. Taki zakątek powinien być optycznie

„odgrodzony” od korytarza – np. innym dywanem i kolorem ścian, kwiatami doniczkowymi czy regałem. Jednocześnie musi pozostawać półotwarty i przyciągać wzrok - zachęcać każdego przechodnia, by się dosiadł. Wyposażony w kilka krzeseł i stolik do pracy, do tego ekspres do kawy czy kosz z jabłkami.

Miejsce do odstresowania się. To może być osobne pomieszczenie, albo część korytarza – jednak tak ulokowane, by hałasujący tam pracownicy nie zakłócali spokoju innym. Bo w tym miejscu każdy może rozładowywać napięcie przez aktywność: krótką grę w stołowe piłkarzyki albo bilard, odreagowanie na konsoli PlayStation, zagranie w biurowego mini-golfa, albo cokolwiek innego. Jak najwięcej różnorodnych zabawek, jak najlepsze dopasowanie ich do preferencji pracowników. Nie ustawiamy tam jednak szachów – jeden mecz mógłby komuś zająć godzinę. Powieśmy tarczę na magnetyczne rzutki (pracownik przyjdzie, pogra 10 minut i wróci do swojego biurka w lepszych emocjach). Dodatkowo warto wstawić kilka puf i mały stolik – by pracownicy mogli usiąść i porozmawiać (pamiętajmy że dla wielu osób odstresowanie polega na „wygadaniu się” koledze).

Uwaga – świetnie łączą odstresowanie i kreatywność miejsca, w których można spacerować. Spacer generuje w organizmie człowieka procesy fizjologiczne najbardziej sprzyjające kreatywności (równie skuteczne są gorący prysznic i krótka drzemka w trakcie sesji kreatywnej, ale o te dwa elementy zwykle trudno w pracy). Wielu geniuszy – od Einsteina do Beethovena – tworzyło na spacerze. Sprawdź się w tym celu korytarz (jeśli jego wystrój uspokaja i relaksuje), trawnik za halą fabryczną (jeśli ułożymy tam

ścieżkę) albo i okoliczny park (jeśli pracownik może wyjść poza teren firmy). Warto pamiętać, by szeroko udostępnić notesy i ołówki, z którymi nasi ludzie wybiorą się na spacer. Czasem kreatywne pomysły uciekają pamięci równie szybko, jak się pojawiły. Jeżeli nie zanotujemy ich od razu – to często stracimy je bezpowrotnie.

Te trzy pomieszczenia – to plan minimum. Do zrealizowania, gdy mamy kilkanaście do kilkudziesięciu tysięcy złotych i niewiele dostępnej przestrzeni. Jeżeli nasz budżet i możliwości techniczne są większe, warto „kreatywnie” urządzić całe korytarze, a nawet pokoje lub boksy pracowników. Wtedy warto zaangażować doświadczonego (w tworzeniu kreatywnych przestrzeni) architekta wnętrz.

Wszystkie trzy miejsca mogą być wyposażone tanio – ale przyjemnie, ciepło i wesoło. Jeśli wstawimy tam kilka nawet eleganckich mebli, ale całość nie będzie budziła pozytywnych emocji – nikt nie będzie lubił tam przebywać.

Zanim zaczniemy planować zmiany w biurze, zadajmy sobie osiem ważnych pytań:

1. Które miejsce adaptujemy do kreatywnych spotkań (może, zamiast sali konferencyjnej wykorzystamy, jakieś nieużywane pomieszczenie przemysłowe, które przerobimy w industrialno – loftową salę)?
2. Gdzie wyodrębnimy jeden lub kilka zakątków do przypadkowych spotkań? To ma być miejsce, w którym spotykać się będą przedstawiciele różnych działów – muszą w tej okolicy chodzić często i musi ono być blisko ich biur (Google wyznaczył sobie standard „w odległości

do 50m od każdego biurka jest minimum jedno takie miejsce – a w nim przekąski, kawa lub jedzenie”).

3. Gdzie umieścimy miejsce do odstresowania – tak, by hałas nikomu nie przeszkadzał, ale też by wszyscy mieli tam w miarę blisko? Warto pogłównkować nad nieoczywistymi lokalizacjami. Np. w niektórych firmach wykorzystano schody. Podest na każdym półpiętrze odmalowano, dodano miękkie dywan i odstresowującą zabawkę (zawieszono ją na ścianie, by nie blokowała drogi ewakuacyjnej). Zaś samą powierzchnię schodów (pionowe progi) wykorzystano do umieszczenia przyjemnych, albo zabawnych zdjęć i obrazków.
4. Jak pomalujemy, ozdobimy i optycznie wyróżnimy każde z tych miejsc? Warto unikać kątów prostych na rzecz zaokrągleń (np. regały ustawione pod łagodnym kątem, okrągłe dywany, narożniki zasłonięte kwiatami doniczkowymi). Ze wspomnianych wcześniej badań Washington State University wynika, że gdy kąty są łagodne, lub wręcz rogi zastąpiono okrągłymi strukturami, ludzie chętniej zatrzymują się w tych miejscach i wchodzi w interakcje ze współpracownikami. Czują się też spokojniej (udowodniono, że mają niższe ciśnienie krwi).
5. Jakie meble sprawdzą się najlepiej? W Goldenline.pl pracownicy wybrali hamaki, w Google znajdziemy miejsca do leżenia na podłodze – ale to nie znaczy że u nas też tak ma być.
6. Jakie gry i zabawki spodobają się w miejscu do odstresowania? – nie mogą być niebezpieczne (np. rzutki magnetyczne, a nie z ostrymi szpicami), nie zniszczą się przy masowym użyciu („piłkarzyki” z supermarketu

- szybko się zepsują, gdy będzie ich używać mnóstwo osób) i nie będą zachęcać do grania godzinami?
7. Ile osób będzie z nowych przestrzeni korzystać? Zwykle więcej niż nam się wydaje – fajne miejsca przyciągają ludzi, z czasem wszyscy wolą spotykać się tam, a nie gdzieś indziej.
 8. Jaki wystrój, kolorystyka, wyposażenie spodoba się większości pracowników? Finalny projekt musi być skonsultowany z różnorodnymi osobami. Starszymi i młodszymi, kobietami i mężczyznami, marketingiem i finansami, podwładnymi i szefami. By nie okazało się, że np. kwiecista kolorystyka pasuje paniom, ale panowie czują się nią przytłoczeni.

Na koniec: odradzamy przesadnie „*kreatywny odjazd*”. Nie pracujesz w firmie tworzącej gry komputerowe i zatrudniającej szalonych dwudziestolatków? W takim razie nie musisz wywracać biurka do góry nogami, wymieniać wind na zjeżdżalnie czy malować ścian w komiksy. Kreatywne biuro ma inspirować, dawać przestrzeń do bezstresowej współpracy, odrywać od presji tzw. bieżączki. Można to zrobić „*na spokojnie*”. Poprzez inne ustawienie mebli, zmianę kolorystyki elementów ruchomych (dywany, fotografie na ścianach), odpowiednio rozstawione rośliny doniczkowe. Czasem wystarczy dodanie w hallu miękkiej wykładziny, kilku wygodnych kanap i praktycznych stolików – by powstał kącik do rozmów.

Odradzamy też zbyt uduchowiony artyzm i abstrakcjonizm. Biuro ma być praktyczne, wygodne, a przy okazji w miarę niedrogie. Nie musi wygrywać konkursów architektonicznych (a czasem architekci po to właśnie sprzedają nam swoje

futurystyczne wizje). Biuro jest dla pracowników – i to ich ma inspirować.

Na naszej stronie internetowej znajdziesz linki do fotografii najciekawszych, kreatywnych przestrzeni biurowych – zarówno skromnych i niedrogich aranżacji, jak i ekskluzywnych projektów.

<http://www.szkolenia-menedzerskie.pl/przestrzen-pomyslow>

PODSUMOWANIE

- Przemysł, jakie drobne usprawnienia możecie wprowadzić do swojego biura już teraz – bez konieczności remontu. Np. czy można wstawić kilka kanap i dywan oraz zaaranżować kącik kreatywny?
- Dowiedz się, kiedy zarząd lub dział administracji planuje remont albo przeprowadzkę. Przekonaj decydentów, by – nim wybiorą nowe miejsce lub firmę remontową – zatrudnili architekta wnętrz do zaprojektowania kreatywnych przestrzeni.
- Udostępnij notatniki i ołówki w wielu różnych miejscach w firmie.
- Sprawdź, czy ludzie mają gdzie się chwilę przespacerować, gdy muszą pomyśleć nad problemem.
- Rozważ wykorzystanie ogrodu lub parku do części spotkań kreatywnych – jeśli jest taka możliwość w okolicy. A może stworzycie własny mini-ogródek na dachu lub tarasie?

Rozdział 9

Zabójcy Założeń: Zbigniew Religa – śmiercionośny wichrzyciel

Na naszym podwórku wodzem był Edek. Przewodził nam, ale nie rządził. Był inny niż większość „przywódców”, bo nie zakładał, że jako lider jest ważniejszy albo mądrzejszy. Dlatego spędzaliśmy z nim całe dni na wymyślaniu nowych zabaw. Dziś wiem, że naszą kreatywność Edek pobudzał brakiem dogmatów, schematów i założeń.

W jednym z poprzednich rozdziałów opisaliśmy przykład banku, który za późno wprowadził bankowość internetową. To były czasy, gdy takie usługi finansowe online dopiero powstawały. Jeden z menedżerów tego banku stwierdził wówczas:

„Nie da się robić przelewów przez internet, bo nie ma jak ich odręcznie podpisywać. Założenie, że ktoś będzie podpisywać potwierdzenie przelewu rysikiem na ekranie, jest nierealne. Ilu ludzi ma ekran z możliwością pisania rysikiem?”.

Uśmiechasz się teraz? Ty nie zrobiłbyś takiego błędu? Nie brniesz w tak fałszywe założenia? Sprawdźmy. Odpowiedz

możliwie szybko na następujące pytanie: w jakiej temperaturze wrze woda?

Na konferencji – Wyzwania HR 2015 Pracuj.pl – zadałem to pytanie ponad stu menedżerom i specjalistom HR. Większość z nich to nie fizycy, ale pewnie każdy skończył szkołę. I mimo to, większość odpowiedziała „w stu stopniach”. Ty też tak odpowiedziałeś?

Wyobraź sobie teraz, że jesteś prezesem firmy produkującej czajniki i garnki. Zbudowałeś tą firmę od podstaw, więc uważasz się za autorytet w branży i dlatego zakładasz, że zwykle masz racje. Jeśli wmówisz załodze, że woda wrze w stu stopniach - to nikt z Twoich pracowników nie wynajdzie np. szybkaru nowej generacji. Bo szybkar to po prostu garnek, w którym woda wrze w ok. 130 stopniach (dzięki wysokiemu ciśnieniu pod pokrywką do wrzenia dochodzi w wyższej temperaturze, a produkty szybciej się gotują).

Nie pluj sobie w brodę, jeśli dałeś się wkręcić. To nie dlatego, że jesteś głupi – to tylko zwykłe schematy w naszych głowach. Budujemy swoje opinie i osady w oparciu o założenia z przeszłości, o przyzwyczajenia albo utrwalone w nas dogmaty. A czasem sami te dogmaty w swojej głowie tworzymy. Henry Ford stwierdził kiedyś: *„Damy klientom każdy kolor samochodu, jakiego pragną, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”*. W swojej głowie stworzył schemat *„kolor jest nieważny, a mając tylko jedną barwę obniżam koszty produkcyjne i mogę sprzedawać taniej, czyli zadowolę klienta ceną”*. To dzięki własnym dogmatom i schematom Ford utracił pozycję lidera rynku – na rzecz General Motors (Chevrolety można było kupić w wielu kolorach i odmianach).

Czasem – zamiast dogmatu – nasze myślenie blokuje osoba z pozycją silnego autorytetu. Może to być konserwatywny profesor, doświadczony inżynier, ekspert. Jeżeli reprezentuje myślenie konserwatywnie lub tradycyjne, albo obawia się zmian – może swoją silną pozycję wykorzystać do zatrzymania innowacji albo procesu kreatywnego.

Niepodobny się nie podoba

Trzy lata po tym, jak założyliśmy Pracuj.pl, jako zarząd firmy stanęliśmy przed barierą rozwojową. Nie wiedzieliśmy, jak poszerzyć nasz rynek. Jak sprzedawać nasze zaawansowane technicznie produkty nie tylko do wąskiej grupy wielkich korporacji, ale szeroko - każdemu pracodawcy? Do tamtego momentu nasz rynek był dochodową, ale jednak wąską niszą. Mimo wielu prób, nie udawało nam się jej poszerzyć. Żaden z sześciu wspólników (i zarazem menedżerów firmy) nie wymyślił tu niczego przełomowego. A mimo to w kolejnych trzech latach staliśmy się liderem rynku w skali ogólnopolskiej. Sposób, w jaki to zrobiliśmy – najpierw słodki błąd a potem gorzki sukces – był dla nas jedną z największych lekcji biznesu.

Nasze ówczesne doświadczenia sprzedażowe były znikome – sześciu dwudziestokilkuletnich wspólników, z których każdy od czasu do czasu odwiedzał swoich klientów. Uznaliśmy więc, że zatrudnimy lepszego od nas fachowca. To miał być pierwszy w historii firmy menedżer zatrudniony z zewnątrz. Po licznych rozmowach i selekcji wielu kandydatów wybraliśmy Gosię. Miała doświadczenie w kierowaniu zespołem handlowym i w nowych

technologiach, a po kilku rozmowach czuliśmy, że myślimy podobnie i nadajemy na tych samych falach. Rzeczywiście, kolejny rok pokazał, że z Gosią dobrze nam się pracuje, nie ma konfliktów i problemów. Poza jednym: sprzedaż wzrastała zdecydowanie zbyt wolno. Miła, przyjemna i mało skuteczna współpraca.

Gdy rozważaliśmy, co zmienić, na horyzoncie pojawił się Bartek. Pracował u naszej bezpośredniej konkurencji i miał tam wymierne sukcesy. Zaczęliśmy z nim rozmawiać - jego aktualne wyniki dawały nadzieję, że może i u nas doprowadzić do przełomu. Jednak, po kilku rozmowach z nim, doszliśmy do wniosku, że nie chcemy z Bartkiem pracować. Nie pasował do nas osobowościowo, sposobem patrzenia na świat, nawet stylem komunikowania się. Czuliśmy, że się nie dogadamy. A potem... dotarło do nas, że może właśnie o to chodzi? Że Bartek nam się nie **podoba**, bo nie jest **podobny** do wszystkich sześciu współników. I może to właśnie jego inność sprawia, że nadaje się do zarządzania sprzedażą? Może wpadnie na to, czego nikt z nas sześciu nie wymyśli - bo mając podobne doświadczenia i myślenie, robimy też podobne, błędne założenia?

Zatrudnienie Bartka było jedną z trudniejszych - emocjonalnie - decyzji w menedżerskiej karierze każdego z nas. Czuliśmy duży dyskomfort: teraz na posiedzeniach zarządu i w codziennej współpracy nie będzie już takiej atmosfery, zgodności i relacji. Zaufanie i otwartość trzeba będzie budować od nowa. I rzeczywiście tak się stało: rozmowy z Bartkiem były trudne, czasem apodyktyczne, często sporne. Bartek stał się nie tylko szefem zespołu sprzedaży - przede wszystkim został **Zabójcą Założeń**. Zabijał nasze dogmaty dotyczące procesu sprzedażowego

i strategii handlowej. Rozprawiał się z naszymi schematami myślowymi o polityce cenowej, kompetencjach handlowców czy systemie ich wynagradzania. Dotychczas nasze założenia sprawiały, że żyliśmy sobie w swojej strefie komfortu. Bartek udowadniał nam, że skuteczne rozwiązania sprzedażowe są poza nią. To nas wkurzało – ale wyniki pokazały, że to Bartek miał rację. Dziś Grupa Pracuj to 700 osób, duża część z nich to handlowcy. A Bartek, choć nie jest jednym z założycieli firmy, może sobie śmiało przypisać tytuł jednego z ojców sukcesu.

Bartkowi się udało – choć był samotnym strzelcem. Mógł działać sam, bo my – mimo emocjonalnego oporu – na poziomie racjonalnym staraliśmy się mu pomóc. Nic nie narzucaliśmy, samoograniczyliśmy się, otwarcie mówiliśmy o obawach. Jednak w większości firm Zabójca Założeń nie ma tak łatwo – natrafia na realny opór wobec kontrowersyjnych pomysłów, na kwestionowanie jego idei, na siłowe podtrzymywane statusu quo. Dlatego lepiej jest zbudować całą drużynę Zabójców Założeń. Działając razem, będą się wspierać i uzupełniać.

Religa – nielubiany odmieniec

Kto powinien trafić do tego elitarnego grona snajperów ostrzeliwujących dogmat po dogmacie? Jest kilka cech, które powinni spełniać potencjalni chętni:

- Przede wszystkim muszą to być osoby, które mają zdolność patrzenia na świat inaczej niż większość załogi. Często mają przez to łatkę niezbyt lubianych odmienców: kwestionują oczywistości, chcą wszystko robić inaczej, podważają to co akceptuje większość. Czasem nie potrafią

tego wyrazić empatycznie i konstruktywnie – mimo to warto słuchać, jaką myśl wyrażają w swój kontrowersyjny sposób.

- Potrzeba im niekonformistycznego podejścia i odwagi w jego wyrażaniu – szukamy osób, które nie tylko widzą świat inaczej, ale też nie chowają tego dla siebie. Asertywność we wyrażaniu swoich poglądów jest tu bardzo ważna, bo co nam z osoby, która co prawda ma inne pomysły, ale o nich nie powie?
- Dobrze, jeśli mają pewną wiedzę o biznesie i produkcji (ale nie za długie doświadczenie – bo rutyna tu przeszkadza).
- Szukamy też osób konstruktywnych. Nie takich, którzy mówią „*to nie działa dobrze*” tylko „*proponuję zmienić to i to by działało lepiej*”. Szukajmy więc kreatorów – nie narzekaczy.
- Jako zespół powinni być zróżnicowani osobowościowo, wiedzą fachową czy podejściem do życia. Potrzebujemy tylko kilku osób – za to o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach.
- Muszą to być osoby, które akceptują, iż nie będą lubiane – motywację czerpią z wyzwania, z możliwości wpływania na zmiany w firmie, a nie z relacji z innymi. Chcą być postrzegani jako twórczy, przełomowi, skuteczni - ale niekonieczne sympatyczni. Bo zabójcy założeń rzadko są lubiani. Nawet jeśli wymyślą dochodowy produkt, nawet jeśli zrobimy wokół tego pozytywny szum – to i tak będą postrzegani jako odmieńcy. Zbigniew Religa, jako kardiochirurg, przez wiele lat był w środowisku medycznym oceniany jako wichrzyciel (gdy rozpoczynał pracę, przeszczepy serca były nawet w śród lekarzy

postrzegane jako ingerowanie w boskie tabu życia). Profesorskie autorytety próbowały pod każdym pretekstem wstrzymywać jego pracę, stawiano mu głośny i cichy opór. Dopiero po wielu latach jego walki nastąpił przełom. Czy Religa odniósłby sukces, gdyby jego głównym celem było „*być lubianym przez kolegów*”? A ten kardiochirurg to idealny przykład zabójcy założeń. Setki z nich musiał uśmiercić, by chorzy na serce nie musieli umierać.

Jak dobrze ułożyć prace takiego zespołu – by nie podcinać mu skrzydeł? Przyda się przestrzeganie pięciu poniższych zasad:

1. Jasno przedstawmy załodze zespół i stawiane przed nim cele. Ludzie muszą rozumieć, jaki jest sens pracy tego zespołu – choć musimy zaakceptować, że zabójcy założeń i tak będą natrafiali na opór. Czasem z zazdrości („*to niby ci lepsi?*”), czasem z obawy („*te ich automatyzacje prowadzą do zwolnień*”) albo konserwatyizmu („*tyle lat było dobrze – komu to szkodziło?*”)
2. Dajmy mu „*czas wolny*” – na obserwowanie i obradowanie. Kreatywne idee nie pojawiają się w pośpiechu – trzeba mieć czas na spokojną (bezsstresową) obserwację, analizę, refleksję i dyskusję. Zabójcy założeń muszą mieć czas, by spokojnie obserwować różne procesy (produkcji, rozmów z klientami, obsługi transportowej...) – dzięki temu mogą wymyślać, co można tu poprawić albo zmodyfikować. A potem potrzebują czasu (i miejsca) by te obserwacje w swoim gronie omawiać i generować pomysły. W jednym z poprzednich rozdziałów opisywaliśmy, jak 3M wszystkim pracownikom daje 15% etatu jako swoisty

- „czas wolny” na kreowanie pomysłów. Zabójcom warto dać nawet 30% ich etatu.
3. Pozwólmy im odwiedzać różne miejsca, rozmawiać i pytać. Zabójcy muszą mieć wstęp do innych działów i pomieszczeń, móc prosić o niezbędne dane, zadawać pytania także osobom stojącym wyżej w hierarchii. Jeśli nie będą mieć stosownych danych – ich praca będzie osadzona w próżni.
 4. Odnajdźmy wewnętrzne motywatory zabójców. Potrzebujemy ich wytrwałości i odporności na opór, a nie powinniśmy im płacić za to dodatkowymi pieniędzmi. Po pierwsze dlatego, że pieniądze nie motywują do kreatywności (np. obniżając skłonność do ryzyka). Po drugie – by nie drażnić reszty załogi (*„chodzą i się obijają w godzinach pracy, tylko obserwują i gadają a mają za to ekstra premie”*). Najskuteczniejsze, ale i najtrwalsze, będzie odwołanie się do indywidualnych wewnętrznych motywatorów każdego z zabójców. Jednego motywować może decyzyjność, innego wolność tworzenia, kogoś prestiż, inne osoby perspektywa awansu, albo możliwość dodatkowego zdobywania wiedzy... nagradzajmy każdą z tych osób tym, co jest dla niej ważne.
 5. Mądrze dobierzmy osobę, której zabójcy zgłaszają swoje pomysły. Najlepiej kogoś ze szczebla zarządu (decyzyjnego), mającego dla nich czas, ale też otwartego na nowości. Konserwatysta blokujący zmiany nie sprawdzi się w tej roli – szukamy entuzjasty innowacji, który jednocześnie sam potrafi myśleć krytycznie i trzeźwo oceniać zgłaszane idee. A skoro zabójcy często komunikują się apodyktycznie lub krytycznie, osoba pracująca z nimi powinna mieć twardą skórę i duży

dystans do siebie. Inaczej może poczuć się urażona krytyką, albo popaść z zabójcami w osobiste zadrażnienia.

Czy jesteśmy OK?

Wróćmy jeszcze do Edka i „naszej paczki”. Klimat, który on stworzył, przeczył często obecnej w firmach zasadzie „*znam się to wiem lepiej a ty mi młody szczyłu nie mów jak mam pracować*”. W świecie dzieci, ci, którzy wywyższają się lub narzucają swoją wolę, są nielubiani i spychani na margines. Nikt się z nimi nie bawi. W firmach jest inaczej – bo lider potrafi forsować racje siłą władzy, a dorośli często wolą konserwatywny konformizm od kwestionowania statusu quo (boją się zmiany). W ten sposób wszystko zaczyna wpadać w utarte koleiny, z których ciężko jest wyjść. Zabójcy Założeń mają od czasu do czasu wszystkimi „*potrząsnąć*”. Jednak jest im znacznie łatwiej, jeśli w kulturze organizacyjnej od filozofii „*ekspert ma rację bo jest doświadczony*” przejdziemy do „*każdy może mieć rację - czasem świeże spojrzenie wygrywa z doświadczeniem*”. I jeszcze ważniejsze: ten kto ma racje nie jest wygranym, a kto się mylił – przegranym.

Psychologowie używają pojęcia „*postaw życiowych*”. Ich znajomość pomaga przewidzieć z dużą trafnością, kiedy w firmie stworzy się poczucie równości, (nikt nie jest przegranym).

Postawy życiowe opisują, co myślimy o sobie i o innych ludziach. Każdy z nas może mieć dwojakie zdanie o sobie. Może myśleć, że jest w porządku (nazywa się to **Jestem OK**) lub mieć złe mniemanie o swojej osobie i swoich umiejętnościach (**Jestem nie OK**). Podobne zdanie może mieć o innych osobach, które mogą być **OK** lub **nie OK**. Tak

więc, nasza opinia o nas samych oraz o innych ludziach może ułożyć się w cztery odmienne konfiguracje:

- Ja jestem OK – Ty nie jesteś OK
- Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK
- Ja jestem OK – Ty jesteś OK
- Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK

W każdej z tych konfiguracji będą panowały odmienne zasady – te pisane i niepisane. W poszczególnych zestawieniach postaw życiowych członkowie zespołu, a także pracownicy całej firmy będą mieli inne podejście do siebie, do sensu pracy, do wspierania się i angażowania w trudne przedsięwzięcia. W rezultacie wpłynie to także na innowacyjność, która znajdzie sprzyjające warunki do prawidłowego rozwoju wyłącznie w postawie **Ja OK – Ty OK**. Przeanalizujemy, co wydarzy się w każdej z czterech konfiguracji postaw życiowych.

Postawa **Ja OK – Ty nie OK** oznacza dominujący i autokratyczny stosunek do innych. Osoba reprezentująca taką postawę uważa, że jest lepsza od innych. Nie liczy się ze zdaniem pozostałych, wszystko ocenia przez pryzmat własnych założeń i nie dopuszcza nikogo do głosu. Nie musi robić tego wprost, czasem pozoruje współpracę, ale w rzeczywistości nie słucha. Niezależnie od pozostałych opinii i tak będzie robiła po swojemu i żądała od innych dostosowania się. W takiej atmosferze innowacyjność nie może zaistnieć, bo ten, kto uważa, że **jest OK, a inni nie są OK** kocha tylko własne założenia, a ci, którzy w jego obecności czują się traktowani jako gorsi nie mają motywacji do szukania ulepszeń. Nie mają nawet ochoty rozmawiać z „*królem racji*”, ponieważ albo go nie lubią albo się go obawiają. Dużym utrudnieniem jest to, że osoba dominująca

nie zauważa istniejącego problemu, ponieważ jest przekonana, że ma rację i postępuje właściwie. No bo skoro ma rację, to nad czym tu się zastanawiać!

Osoby, które czują się gorsze od innych mają postawę życiową **Ja nie OK – Ty OK**. Czasem uważają się za słabsze lub mniej warte. Niekiedy wystarczy też, że postawią sobie nadmierne wymagania lub za bardzo obawiają się o utratę wizerunku lub relacji z innymi. Ta postawa charakteryzuje się niepewnością i dużą uległością wobec innych, a więc też zablokowaniem innowacyjności. Nie tylko dlatego, że podsuwając nowy pomysł można się ośmieszyć. Przede wszystkim czynnikiem zabójczym dla innowacyjności jest stosunek osoby **Ja nie OK** do zmian. Skoro **jestem nie OK**, to nie poradzę sobie w nowej sytuacji, więc lepiej za wszelką cenę zachowywać status quo i unikać zmian.

Przykładami postawy **Ja nie OK** są lękliwy Prosiaczek i smutny Kłapouchy z „*Kubusia Puchatka*”. Obydwaj się jednak znacząco różnią. Prosiaczek, choć bardzo nie lubi zmian, walczy: działa i posuwa się powoli do przodu. Natomiast osiołek Kłapouchy niezmiennie stoi w miejscu.

Jane Elliott w poruszającym eksperymencie pokazała, że niekiedy wystarczy kilka minut, żeby wywołać w kimś poczucie **bycia nie OK**. Przeprowadziła go w swojej szkole w dzień po zabójstwie Martina Luthera Kinga, jako odpowiedź na eskalację rasizmu. Jane Elliott podzieliła dzieci na dwie grupy – niebieskookich i pozostałych. Ci pozostali musieli założyć duże kołnierze, żeby można było łatwo je odróżnić. Po podzieleniu klasy na te dwie grupy i oznaczeniu dzieci o ciemnych oczach kołnierzami nauczycielka powiedziała, że dzieci o niebieskich oczach są lepsze, inteligentniejsze i będą się lepiej uczyć. Gdy dzieci o ciemnych

oczach zaczęły protestować, badaczka zripostowała, że swoim zachowaniem potwierdzają to, że są gorsze. Do końca dnia dzieci z kołnierkami były smutne, bierne lub złe. Tymczasem dzieci nazwane lepszymi były radosne i kreatywne - widać to było podczas analizy ich rysunków i zabaw. Niebieskoocy nie bawili się z ciemnoookimi, doszło do kilku konfliktów. Szybko wywołana postawa **Jesteście nie OK** odebrała dzieciom o ciemnych oczach poczucie wartości, radość, motywację a tym samym kreatywność.

Eksperyment Jane Elliott pokazuje jak ważne jest kreowanie postawy **Ja OK – Ty OK**. Tylko w niej w firmie panuje zdrowa atmosfera a tym samym poczucie równości i bezpieczeństwa. Nikt nie jest lepszy czy gorszy, każdy ma prawo do wypowiedzania swoich opinii, sugerowania nowych rozwiązań. W takiej atmosferze panuje dużo otwartości i wzajemnej akceptacji. To idealne warunki do rozwoju innowacyjności i sprawnego kreowania. Lider rozumie swoją rolę i wie, że jest równorzędnym członkiem zespołu - wspólnie z grupą pracuje na wynik. Na naszym podwórku, opisanym na początku rozdziału, tak właśnie się czuliśmy. Wszyscy **Byliśmy OK** i dlatego świetnie się bawiliśmy a nowym pomysłem nie było końca. Gdybyśmy poprosili dzieci, żeby wskazały, kto z ich bajkowych bohaterów ma postawę życiową **Ja OK – Ty OK**, bez wahania wskazałyby na Kubusia Puchatka, Muminka i jego rodziców, albo Papę Smerfa.

Postawa **Ja OK – Ty OK**, nie oznacza, że zawsze wszystkim jest miło jak w bajkowej krainie. Zdarzają się konflikty i napięcia, ale traktowane są jako coś oczywistego i dlatego szybko podejmowane są próby ich rozwiązania w możliwie najlepszy dla wszystkich sposób.

W ostatniej relacji: **Ja nie OK – Ty nie OK** nie ma co prawda konfliktów, ale pozytywna innowacyjność ma niewielką szansę się pojawić. Jeśli wszyscy w zespole uważają się za gorszych, poszkodowanych lub pechowych, bardziej skupią się na narzekaniu niż szukani konstruktywnych rozwiązań. Czasem skierują swoją kreatywność w negatywną stronę: jak sprytnie uniknąć wyzwania, odsunąć problem na bok albo zająć wygodną bierną pozycję w organizacji. A jeśli nawet, pod wpływem jakiegoś impulsu, zaczną poszukiwać pozytywnych pomysłów, niska samoocena utrudni im zaprezentowanie swoich koncepcji. Takie osoby będą się bowiem bały oraz uważały, że to, co wymyśliły, jest mało ambitne, albo głupie.

Magnetyczna wtyczka

Jonathan Paul „Jony” Ive jest projektantem i wiceprezesem do spraw wzornictwa w Apple. Jak sam przyznaje, na wiele pomysłów wpadł przypadkowo, albo podpatrując ciekawe rozwiązania w innych urządzeniach. Jednak nie byłoby to możliwe bez jego postawy Zabójcy Założeń. Czasem tak oczywistych, że nawet się nad nimi nie zastanawiamy. Na przykład – że jeśli mamy wtyczkę i gniazdko, to łączymy je wkładając coś wystającego (np. bolce) w otwory o odpowiednim kształcie. Zasilacz do Apple Macbook Air podważa to założenie. W przeciwieństwie do innych notebooków, nie jest wciskany w gniazdko lecz przytrzymywany magnesem. Wystarczy zbliżyć jego końcówkę do gniazdka i kabel łączy się z nim w trwały a jednocześnie bezpieczny sposób. Chodzi właśnie o bezpieczeństwo - by przez nieuwagę pociągając za kabel nie

strącić Macbooka z biurka albo nie wyłamać wtyczki (wtedy magnes „puści” i spadnie nam na ziemię tylko wtyczka).

Ta innowacja Jony’ego nie jest zresztą jego oryginalnym pomysłem – podobne rozwiązanie widział w Japonii i zainspirowany czymś wynalazkiem, zaproponował magnetyczne gniazdko. Później podobne pomysły pojawiły się też w innych urządzeniach, w wielu różnych odmianach. Wszystkie opierają się na odrzuceniu tego samego założenia: że wtyczka to bolce a gniazdko to otwory.

Zabójcy z pokolenia Y

W 2003 roku grupa przyjaciół zakończyła rejs na pokładzie jachtu „Stary” wokół Ameryki Południowej. Jacht opłynął przylądek Horn i dopłynął do Antarktydy. Kapitan wyprawy Jacek Waćławski (najmłodszy kapitan, który dopłynął tak daleko), został obsypany nagrodami podróżniczymi i żeglarskimi. Trzy lata później żeglarze postanowili zmierzyć się z jeszcze trudniejszym wyzwaniem – z Przejściem Północno-Zachodnim. To niezwykle trudno dostępny i niebezpieczny szlak wokół Arktyki łączący północne wody Atlantyku i Pacyfiku (po raz pierwszy pokonany przez Roalda Amundsena). Podczas przygotowań do rejsu pojawił się problem, kto będzie kapitanem. Czterej żeglarze z poprzedniego rejsu czuli się na siłach i chcieli podjąć się tej funkcji. Jacek Waćławski, Sławomir Skalmierski, Dominik Bac, Tomasz Szewczyk stanęli przed dylematem, jak rozstrzygnąć ten problem, który mógłby przerodzić się w poważny konflikt o prestiż i przywództwo. A potem po prostu zabili założenie, że jacht musi mieć kapitana. Musi – ale niekoniecznie tego

samego przez cały czas. Trasa została podzielona na cztery odcinki, na każdym z nich dowodził jeden z przyjaciół.

Za wyprawę czterej kapitanowie otrzymali nagrody Rejs Roku 2006 oraz Kolosa 2006, Srebrny Sekstant, tytuły Żeglarza Roku 2006 a cały rejs został Wyprawą Roku w plebiscycie National Geographic Traveller.

Obecnie dość dużo pisze się o tak zwanym pokoleniu Y. Zalicza się do niego młodych ludzi, często bardzo kreatywnych, którzy mają jednak inny stosunek do pracy i przełożonych niż poprzednie pokolenia. Ich odmienność spędza sen z oczu wielu menedżerom, którzy nie wiedzą, jak kierować pracownikiem Y. Dużym problemem jest między innymi nietypowe traktowanie przełożonych przez młodych ludzi. Potrafią oni kwestionować decyzje czy opinie szefa, co bardzo irytuje zwierzchników. Nie zauważają wtedy, że te tak zwane „Ygreki” równocześnie patrzą na nich z szacunkiem w tych kwestiach, w których szef udowodni swoją fachowość. Młodzi ludzie po prostu kierują się autorytetem wybiórczym, tak samo, jak robią to w gronie kolegów. Dla nich normalną rzeczą jest to, że ktoś z przyjaciół lepiej jeździ na deskorolce niż oni i w tej kwestii patrzą na niego z podziwem. Jednocześnie wiedzą, że oni bardziej znają się na przykład na programowaniu, więc nie muszą sprawdzać, kto jest w czymś lepszy i ważniejszy. To także przejaw postawy **Ja OK – Ty OK**. Dzięki niej „Ygreki” są mniej zestresowane, bo nie muszą niczego udowadniać. Jest to jedna z przyczyn, choć nie jedyna, ich dużej innowacyjności. Dobrze więc byłoby, gdyby szefowie rozumieli, czym jest autorytet wybiórczy, nie bali się zachowań młodych pracowników i nie dyscyplinowali ich wtedy, gdy ci tylko mówią, że szef się na czymś nie zna. Wszak pokolenie Y to idealni kandydaci na Zabójców Założeń:

są asertywni w wyrażaniu własnego zdania i patrzą na świat inaczej, po swoimemu.

Na co zwracać uwagę podczas rekrutacji?

- Jeśli w danej sytuacji dziewięć osób jest na tak, mnie interesuje dziesiąta osoba, która zakwestionuje status quo – mówi o rekrutowaniu innowatorów Anetta Kopczyńska, HR Manager z Grupy Nomax. W Grupie Nomax od kilku lat zarząd i pracownicy budują innowacyjną kulturę organizacji (więcej o tym i o nietuzinkowych doświadczeniach firmy piszemy w czwartej części książki).

U nas dział HR nie ma rozpisanych sztywnych profili kompetencyjnych. Do każdej rekrutacji podchodzimy indywidualnie. Tu nic nie jest formalnie ustalone na zawsze i nie ma reguł. Można powiedzieć, że to rekrutacja sytuacyjna. Najważniejsze to znaleźć u kandydata coś, co się nazywa ciekawością. Stąd nie kieruję się wiekiem ani CV, bo to mi nic nie mówi o człowieku. W momencie, gdy kandydaci przychodzą na rozmowę, wówczas uzyskuję esencję wiedzy o nim.

Druga kwestia to mądrość. Mądrość i wiedza to dwie różne rzeczy. Mądrość to umiejętność korzystania z wiedzy. Tą pierwszą umiejętność cenię bardziej. Jednak wiedza i mądrość w jednym, to dla HR-owca najcenniejsze, co może odkryć u kandydata.

Po trzecie wyobraźnia. Nie wszędzie wyobraźnia będzie ważna, ale w przeciwieństwie do logiki może zaprowadzić o wiele, wiele dalej.

Innowacyjne osoby są ciekawe, pytają, wszędzie wkładają nos. Samą wiedzę merytoryczną zdobędą, bo ciekawość nie pozostawi ich w spokoju. Takie osoby ciągle poszukują. One nie boją się, mają odwagę w wyrażaniu opinii, mają śmiałość

zakwestionowania rzeczywistości i poddaniu jej w wątpliwość. Dobra jest tutaj reguła 10 na 9. Jeśli w danej sytuacji dziewięć osób jest na tak, mnie interesuje dziesiąta osoba, która zakwestionuje status quo – czyli musi mieć inne postrzeżenie niż pozostali.

Jak organizacja może to wspierać? Nie zawęzać. Nie spisywać procedur tam gdzie nie ma uzasadnionej potrzeby. Pozostawić obszar swobody myślenia, nie podcinać skrzydeł. My nie mamy tu spisanych ścieżek kariery. Nie potrafimy powiedzieć człowiekowi, gdzie dokładnie będzie za dwa lata. Podążamy za tym procesem wspólnie.

Jak działa na co dzień zespół innowatorów?

- Innowatorzy są różni, ale wszyscy mają ciekawską naturę – mówi Marcin Sintera, biotechnolog z Bionoco – firmy, która „sprzedaje innowacje”. Bionoco oferuje usługi badawczo-rozwojowe dla firm produkcyjnych. Opracowuje nowe produkty i rozwiązania, buduje modele i prototypy przyszłych produktów, optymalizuje procesy produkcyjne.

W Bionoco stanowimy dziesięcioosobowy zespół. Każdy z nas posiada charakterystyczne umiejętności. Mamy naukowców, rysownika CAD, konstruktorów, chemika, biotechnologów, dwie osoby posiadają tytuł doktora. Uzupełniamy się nawzajem wiedzą i umiejętnościami. Co tydzień dzielimy się pracą, którą mamy do wykonania, w razie potrzeby organizujemy spotkania służące do szybkiego przystosowania się do wynikłej na rynku lub u klienta sytuacji. Innowatorzy są różni – nie ma jednego wzorca osobowości. Część z nas jest ekspresyjna i bryluje na spotkaniach. Inni mało mówią, ale jak raz coś powiedzą, to naprawdę daje to do myślenia. Co jest u nas wspólne? Wszyscy mamy ciekawską

naturę w dobrym znaczeniu tego słowa. Interesuje nas coś więcej niż tylko zwykły zakres obowiązków i chętnie angażujemy się w różnego typu działania. Potrafimy drążyć temat tak długo, aż znajdziemy rozwiązanie, które nas zadowala.

Przeważnie jako grupa robimy kilka rzeczy na raz. Np. część zespołu weryfikuje dokumentację od dostawcy, inni sprawdzają normy i rozporządzenia, by następnie w badaniach laboratoryjnych potwierdzić, że użyte surowce nie wydzielają niepożądanych składników. Tak wygląda praca operacyjna, bieżąca. Kreując pomysły i innowacje też dzielimy się zadaniami, ale są one większe i wymagają sporo zaangażowania: ktoś dokonuje analizy patentowej, ktoś inny sprawdza opłacalność i możliwość wprowadzenia pomysłu do produkcji. Na końcu zawsze czekają na nas testy danego rozwiązania, aby zweryfikować teorię w praktyce. Bez praktyki nie ma innowacji. Gdy to już mamy dopięte, handlowcy muszą sprzedać nowy produkt. Jednak nie jest to model: „kup to klientcie, a my ci sprzedamy”. Myślimy raczej w kategorii: „chcemy – Ty klientcie i my - osiągnąć korzyści, więc usiądźmy i porozmawiajmy, jak możemy to zrobić bez szkody dla jednej i drugiej strony”.

PODSUMOWANIE

- Słynny psycholog Karl Jung mawiał, że łąto jest ludzi oceniać a dużo trudniej próbować zrozumieć. Jeśli się z kimś nie zgadzasz – warto próbować go zrozumieć, bo zapewne widzi daną sprawę inaczej i może mógłby wnieść do niej nowy punkt widzenia.
- Tam gdzie się da nie narzucaj – jako szef - swojego rozwiązania. Rezultat i satysfakcja będą o niebo lepsze.
- Promuj w zespole postawę **JA OK i TY OK**. Zaufanie i szacunek ludzi wobec siebie, stworzy atmosferę współpracy i pełnego zaangażowania. Okreście najpierw zasady co to znaczy **OK**, a potem bądźcie czujni i to aktualizujcie.
- Doceniaj ludzi, którzy kwestionują aktualne reguły i proponują nowe. A reszcie zespołu – niezadowolonego z postawy „wichrzycieli” - wyjaśnij, dlaczego warto mieć w zespole Zabójcę Założeń.
- Nie wszystko musi funkcjonować jak dawniej. Założenia przyjęte kiedyś, z czasem się dezaktualizują. Tradycja nie jest wystarczającym powodem, by robić coś po staremu.

Rozdział 10

Struktura i system: trzy miliony wynalazków Toyoty

65 lat temu Toyota wdrożyła program promowania innowacyjności. Przez pierwszy rok tylko co dwunasty pracownik zgłosił jakąś innowację. Z 800 pomysłów wdrożono 200. Dwadzieścia lat później wymyślano 80.000 usprawnień rocznie, wdrażano 75% z nich. Dziś 96% załogi wymyśla trzy miliony pomysłów rocznie. Wdraża się 95% z nich.

To dlatego, że Japończycy zbudowali system wspierania innowacyjności i strukturę organizacyjną, która z nim współgra. Wynalazczość w Toyocie opiera się na dziewięciu fundamentach, które uzupełniają się wzajemnie. Są współzależne, spójne, nie kolidują ze sobą – co tworzy niesamowitą synergię i buduje prawdziwie innowacyjną kulturę firmy.

Lenistwo to jeden z najsilniejszych motorów postępu. Z potrzeby upraszczania sobie życia wymyśliliśmy wszystko: od rzymskich akweduktów (po co wozić wodę?) po aplikacje oszczędzające nam czas na zakupach online (np. porównywarki cenowe). Oczywiście to, co dla jednego jest tylko ułatwieniem pracy – dla drugiego źródłem zysku. Elektryczna lokomotywa w miejsce parowej oznacza, że maszynista nie poci się i nie brudzi, wrzucając węgiel do

kotła. A dla firmy kolejowej to źródło oszczędności (np. brak magazynów węgla).

Jednak innowacje, które upraszczają nam życie, mogą odbierać pracę. Podczas rewolucji przemysłowej pracownicy manufaktur niszczyli maszyny parowe – bojąc się, że przez nie przestaną być potrzebni. Kiedyś dorożkarze protestowali przeciwko pierwszym samochodom – dziś taksówkarze niszczą pojazdy Ubera. Czy jutro kierowcy TIRów będą strajkować przeciwko autonomicznym ciężarówkom jeżdżącym bez kierowcy?

Świadomość

Dlaczego w Toyocie pracownicy chcą zgłaszać innowacje, nie bojąc się że sami podcinają gałąź, na której pracują? Pierwszym elementem systemu innowacyjności w Toyocie jest świadomość. W pierwszym rozdziale pisaliśmy o Sensouświadamiaczu – teraz wróćmy do niego raz jeszcze. Skupmy się jednak na świadomości nie sensu, a korzyści. Chodzi o to, by pracownicy widzieli korzyści z innowacji - dla obu stron. Z perspektywy firmy: poprawa jakości, obniżenie kosztów, nowe rynki... Z perspektywy pracownika: nagroda za wdrożony pomysł (o tym za chwilę), świadomość ułatwienia sobie pracy (optymalizacja, albo wygodniejsze narzędzia) i poczucie bezpieczeństwa. Nikt nie zgłosił innowacji, jeśli będzie się bał, że w jej wyniku straci pracę. Toyota prawie nigdy nie zwalnia innowatorów (choć dziś innowatorem jest tam ktoś, kto zgłasza dużo i przełomowych pomysłów – nie autor jednej czy dwóch optymalizacji). To się zresztą nie opłaca: po co tracić kompetentnego człowieka. Jeśli nawet wymyślił, jak zautomatyzować swoje stanowisko

pracy, przesuniemy go na sąsiednie (albo wyższe) – może tamto też zautomatyzuje?

Bez świadomości korzyści i bez poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, innowatorzy – nawet mając pomysły – nie będą ich zgłaszać. Ten element systemu innowacyjności jest fundamentalny i nienaruszalny.

Motywacja

Świadomy pracownik musi chcieć główkować nad nowymi pomysłami. Najprostsze wydaje się płacenie premii za udane wdrożenia – ale proste rozwiązania nie zawsze są skuteczne. W Toyocie nagrody pieniężne są symboliczne – równowartość kilkudziesięciu, lub stu kilkudziesięciu złotych. Motywację pracownika buduje się inaczej. Zresztą liczne eksperymenty psychologiczne (np. tzw. Problem Karla Dunkera) pokazały, że ludzie są bardziej kreatywni, gdy nagroda jest pozamaterialna. To prawda, że pieniądze motywują nas do większej wydajności (pracujemy szybciej i ciężiej). Jednak wizja solidnej premii powoduje w nas presję - ogranicza naszą skłonność do nieskrępowanego myślenia albo ryzykowania. Wówczas zaczynamy myśleć schematycznie i działać zachowawczo, bojąc się utraty nagrody o znacznej wartości.

Jak więc motywować danego pracownika do innowacyjności? Są dwie drogi. Pierwsza – to wiedzieć, co motywuje daną osobę i dać jej dokładnie to, czego chce. W Training Projects opracowaliśmy Barometr Motywacji, który pozwala to zmierzyć – znajdziesz go w naszym portalu www.HRmapa.pl – tam możesz go online przeprowadzić dla swoich ludzi. W teście badamy sześć czynników

pozamaterialnych: potrzebę bezpieczeństwa, potrzebę relacji z innymi, chęć rozwoju umiejętności i wiedzy, głód statusu i prestiżu, potrzebę awansu, potrzebę decyzyjności. Dobry szef, wspierając innowacyjność podwładnego, wie że np. Kowalski potrzebuje relacji (więc będzie bardziej innowacyjny pracując zespołowo w fajnej atmosferze) a Nowak prestiżu (więc wymyśli coś nowego, jeśli będzie mógł się pod tym podpisać i pochwalić przed kolegami). W wielu firmach, w których pracujemy nad rozwojem innowacyjnych postaw u pracowników, jednocześnie uczymy szefów pozamaterialnego motywowania. Te dwie kompetencje idą w parze.

Jeśli jednak nie mamy sił i chęci indywidualizowania nagród, stwórzmy przynajmniej system kafeteryjny. Np. w dużej polskiej firmie informatycznej każdy pracownik może sobie wybrać co roku, czy chce:

- Pojechać na wyjazdową, dwudniową, zespołową burzę mózgów (potrzeba relacji - integracji z kolegami).
- Wybrać sobie dwudniowe szkolenie wspierające jego kompetencje związane z innowacjami (rozwój wiedzy).
- Mieć opłacony wyjazd na dwudniową konferencję branżową, z prawem do wygłoszenia wykładu o swoim projekcie, albo opisanie go w broszurze pokonferencyjnej (prestiż).
- Sam zbudować zespół projektowy, w którym będzie przez dwa dni prowadził eksperymenty i testy swojego pomysłu (decyzyjność i awans na czasowego lidera – przy okazji swoisty sprawdzian czy pracownik ma talent lidera).
- Dostać dwa dni wolnego na prace w domu nad swoim pomysłem (elastyczny czas pracy, praca indywidualna).

System kafeteryjny jest prostszy dla szefów (mniej pracy nad motywowaniem) ale mniej skuteczny. Po pierwsze, pracownicy wybierają propozycje dla nich wygodne a niekoniecznie najlepsze. Po drugie, nie wszyscy są samoświadomi własnych potrzeb motywacyjnych – np. kierują się opiniami kolegów, a nie swoimi wewnętrznymi preferencjami.

Niezależnie od tego, którą drogą pójdziemy, system motywacyjny musi nadawać postawom innowacyjnym równie wysoką rangę, jak innym zachowaniom. Zapewne aktualnie motywowanie w Twojej firmie jest ukierunkowane na:

- Skuteczność i sprawność działania.
- Pracę zgodną ze standardami.
- Prawidłowe wykonywanie poleceń.
- Osiągnięcie ponadprzeciętnie dobrych wyników.

To oczywiście ważne i słuszne cele. Ale czy system motywacyjny jest ukierunkowany także na eksperymentowanie i tworzenie nowych rozwiązań? Czy eksperymentatorów nagradza się za pomysły? Czy docenia się i nagradza wymianę doświadczeń? Czy zachęca się do prototypowania, także gdy jest to związane z popełnianiem błędów? Czy ludzie mają motywację raczej do wykonywania, czy do tworzenia? Do czego motywuje Twoja firma?

Umiejętności

Myślenie problemowe, innowacyjne, zdolność wymyślania optymalizacji albo dostrzegania szans biznesowych – nie

każdy rodzi się z tymi kompetencjami. Znajomość technik myślenia twórczego, problemowego i biznesowego – to temat licznie prowadzonych przez nas szkoleń. Pracownicy zwykle znają podwarstwę metody – jak burza mózgów. Jednak myślenie analogiami, wieloperspektywiczne, przyczynowo skutkowe czy zamiana zagrożeń na szanse – to techniki skuteczniejsze, a mniej znane.

W Training Projects warsztaty innowacyjne opieramy na grach, symulacjach i eksperymentach – technikach, w których nie uczymy pracowników, lecz pozwalamy im samodzielnie odkrywać rozwiązania. Takie podejście ma kilka zalet. Szkolenia są ciekawsze a nauka trwalsza (bo wyzwala wiele emocji, a te pamięta się długo). Poza tym, w grach i symulacjach innowacyjność można spójnie łączyć z twardymi zagadnieniami biznesowymi. W drugiej części książki pokazujemy np. grę Decision Challenge, która uczyła handlowców innowacyjnego podejścia do sprzedaży. Ten sam wariant szkolenia prowadzimy dla brygadzystów. Wówczas korzystamy jednak z naszej Production Game, by innowacyjność powiązać z myśleniem LEAN, kosztami produkcji i optymalizacją procesów.

W Toyocie szkolenia uczą nie tylko, jak myśleć innowacyjnie. Pracownicy dowiadują się m.in. jaki styl komunikacji wspiera innowacyjne zachowania. I są to szkolenia nader szczegółowe – na przykład jedna z sesji odpowiada na pytanie *„jak przedstawić swój pomysł w systemie do zgłaszania sugestii – by opis był zrozumiały i miał szanse trafić do decydentów”*.

Więcej o tym, jak uczymy innowacyjności – w drugiej części książki.

Otoczenie: miejsce i czas pracy

W jednym z poprzednich rozdziałów opisywaliśmy ideę Przestrzeni Pomysłów. Inspirujące, ciekawe i przyjemne miejsca do rozmów i generowania pomysłów - to integralna część prawie każdego systemu promującego innowacyjność. Drugim wymiarem jest czas: pracownicy muszą mieć chwile oddechu, by obserwować, wymyślać, eksperymentować. Opisywaliśmy wcześniej, jak 3M pozwala swoim pracownikom przeznaczać 15% etatowego czasu pracy na samo myślenie - w oderwaniu od bieżących zadań. Innymi słowy, nie przeładowuje ich operacyjnymi czynnościami, nie wypełnia kalendarza w stu procentach - wiedząc, że innowacje rzadko powstają „w pośpiechu” i „równolegle z bieżącą pracą”. Po prostu każdy pracownik 3M ma wpisane jako część swoich obowiązków „zatrzymaj się, oderwij od bieżączki i pogłótkuj”. Podobnie jest w FedEx, czy Google (tu limit wynosi nawet 20%). Jeśli chcemy, by pracownicy generowali innowacje, musimy wliczyć to jako osobne zadanie w ich czas pracy. Tyle, że tego zadania nie da się zakontraktować ilościowo - na zasadzie „masz wymyślić jeden pomysł tygodniowo”. Jeśli tak to zadekretujemy, pomysły będą miałyki, produkowane „na siłę”. Do innowacyjności można tylko motywować, szkolić i uświadamiać.

Narzędzia

W jednym z rozdziałów pisaliśmy o Banku Błędów. To przykład narzędzia, które sprawia, iż pomysły nie giną, a pracownicy czują, że ich trud nie trafia do kosza. Z drugiej strony, ów Bank - jeśli jest dobrze zorganizowany - to

firmowa „wyszukiwarka rozwiązań dla różnych problemów”. O tym, że takie narzędzia potrafią wspierać inkubacje pomysłów, przekonani są twórcy portalu Marblar.com – narzędzia działające nie na poziomie jednej firmy, ale publicznego. Portal udostępnia listę wynalazków naukowych i płaci internautom za pomysły „*jak z tych akademickich idei zrobić coś praktycznego*”. Np. do bazy portalu trafił niedawno opis techniki łączenia nukleotyd (fragmentów DNA) – opatentowany, ale nieużywany. Szybko zainteresował się nim doktorant z University of Cambridge. „*Ten wynalazek rozwiązuje problem, z którym borykam się od lat*” - napisał.

Oprócz baz wiedzy, często stosowanymi narzędziami są elektroniczne systemy zgłaszania sugestii, komunikatory do zdalnego dyskusowania pomysłów (szczególnie w firmach rozproszonych), czy narzędzia analityczne – np. do prognozowania ryzyka czy planowania projektów. Ale także fizyczne przedmioty: od mierników do testowania prototypów, po laboratoria, w których symuluje się procesy techniczne.

Elastyczna struktura organizacyjna

We wczesnej fazie rozprzestrzeniania się AIDS, nowojorski Bank Krwi nie dysponował oprogramowaniem, które pozwalałoby każdą dawkę krwi identyfikować na każdym etapie jej przechowywania (od pobrania, przez transport i przechowywanie po transfuzję). Jednak konsekwencją pomyłki mogła być czyjaś śmierć. Konieczne było skomputeryzowanie całego procesu dostarczania krwi chorym. Bank Krwi zwrócił się o pomoc do Departamentu Produktów Medycznych koncernu DuPont. Ten udał się do

działu IT, który jednak miał za wiele innych zadań, by rozwiązać problem na czas. Wtedy, niemal przypadkiem, odkryto, że w DuPont pracuje niewielka grupa programistów (IEA), którzy potrafią szybko zaprojektować system. Okazało się, że jest zespół, który rozwiąże problemy Banku Krwi w 90 dni.

Kiedy ten fakt stał się w firmie znany, do IEA zaczęły się zwracać o pomoc inne departamenty DuPont. W efekcie IEA szybko stała się równie zawalona pracą i równie niedrożna jak dział IT. Na szczęście zarząd koncernu był elastyczny i szybko zmienił strukturę organizacyjną IEA. Postanowiono uczynić z niej „*przedsiębiorstwo wewnątrz przedsiębiorstwa*” czyli intraprise. Działające na zlecenie firmy matki i cały czas znajdujące się w jej strukturach, ale z całkowitą wolnością co do zatrudniania programistów, sekretarek, a nawet prawników i księgowych. Za to oceniane na zasadzie niezależnego budżetu - według przychodu, który generuje przyjmując zadania od innych departamentów, i przy kosztach jakie ponosi (pensje, biuro, sprzęt, itp.).

W ciągu kilku lat IEA zwiększyła zatrudnienie do 120 osób. Przejęła dostarczanie całemu DuPont oprogramowania i zaczęła przynosić potężne dochody ze zleceń zdobywanych na rynku. Stary dział IT w zasadzie stracił sens swojego istnienia, za to problemy komputerowe zaczęto rozwiązywać taniej, szybciej i lepiej. A wszystko dlatego, że gdy zauważono w firmie innowacyjny zespół, strukturę od ręki dopasowano do powstałej szansy. Dwa działy IT w jednej firmie – to zaprzeczenie tradycyjnym modelom korporacyjnym? Dla DuPont nie miało to znaczenia.

Zespoły projektowe i interdyscyplinarne

Wdrożenie innowacji to zwykle projekt. Często potrzeba do niego kilku osób – by się wspierały, uzupełniały wiedzę, dzieliły obowiązkami. W elastycznych strukturach innowator powinien mieć możliwość – gdy jego pomysł zostanie zaakceptowany – powołania zespołu adekwatnego do skali innowacji. Niekoniecznie musi być liderem takiego projektu (nie każdy wynalazca ma takie aspiracje i osobowość) – może być głównym ekspertem, albo po prostu jego członkiem.

Struktura firmy musi przewidywać istnienie takich zespołów: przydzielanie im czasu i miejsca do pracy, udostępnianie narzędzi i zasobów, dawanie szansy komunikowania wdrożeń (np. w gazetkach czy intranecie). Zespoły projektowe mogą potrzebować dodatkowych zakupów (nieprzewidzianych wcześniej w budżetach), szkoleń (niezaplanowanych w rocznym harmonogramie), certyfikacji, oprogramowania... Jeśli w firmie nie przewidziano rezerw na takie potrzeby, zespoły projektowe mogą nie być w stanie nic wdrożyć. Pomysły pozostaną na papierze, ludzie zmarnują czas, wśród wynalazców zapanuje frustracja.

Program sugestii

W coraz większej liczbie firm istnieją tzw. programy zgłaszania sugestii – większość z nich wzorowano na systemie Toyoty. Koncepcja jest bardzo prosta: jeśli pracownik ma pomysł na optymalizację, usprawnienie, nowość albo naprawę problemu – zgłasza ten pomysł. Na piśmie do skrzynki sugestii, w systemie komputerowym, albo

ustnie przełożonemu. Stowarzyszenie LEAN Management Polska zbadało, jak to działa w polskich firmach. Okazuje się, że tam, gdzie taki program istnieje, średnio co trzeci pracownik zgłasza jakiś pomysł (inna sprawa, że w wielu firmach zgłaszanie pomysłów jest obowiązkowe – co z natury przeczy idei innowacyjności). Kłopot zaczyna się jednak w codziennym użytkowaniu systemu. Np. według wspomnianego badania, pracownicy otrzymywali opinię na temat ich pomysłu przeciętnie po 17 dniach. Dla porównania – w Toyocie wstępną decyzję otrzymuje się po maksymalnie 24 godzinach (a nic tak nie pokazuje pracownikowi zainteresowania jego koncepcją, jak szybkie jej przeanalizowanie).

Inny problem to opiniowanie odrzucanych pomysłów. W polskich systemach często spotykamy opinie typu *„to nie pasuje do naszej specyfiki”* czy *„to jest technicznie niewykonalne”* – jednozdaniowy komentarz bez konkretów. Trudno się spodziewać, by ktoś, kto zgłosił pomysł, a po dwóch tygodniach dostał jednozdaniową odmowę, ponownie włączył się w program innowacji. W Toyocie powstał nawet słownik zdań, których nie wolno używać przy odrzucaniu pomysłów. Są w nim takie stwierdzenia jak *„to się nie mieści w budżecie”*, *„nie da się”*, *„pomysł jest zbyt ogólny”*, *„na razie nie mamy zasobów i mocy by to wdrożyć”* albo *„nie rozumiesz o co chodzi w tym problemie”*.

Menedżerowie Toyoty wiedzą, że pracownik, który raz usłyszał NIE, ma dużo mniejszą motywację do zgłaszania kolejnych pomysłów. To dlatego uczą załogę, jak opisywać pomysły (by nie były *„zbyt ogólne”* itp.). Sami też pomagają je doszlifowywać. Zasadą jest, że pisemne zgłoszenie pomysłu to dopiero drugi krok. Wcześniej pomysłodawca idzie do

swojego szefa lub innego specjalisty, z którym ideę omawia i dopracowuje. Dopiero tak zweryfikowaną koncepcję zgłasza (albo kontynuuje prace nad nią do momentu, gdy pomysł jest kompletny). To dlatego współczynnik odrzuceń waha się w okolicach 5% (w Polsce, wg. wspomnianego badania, jest to średnio 40%). Nie zmienia to faktu, że nawet jeśli pomysł doprecyzowali wspólnie pracownik i jego szef, autorstwo i nagroda należy się pracownikowi – w celach motywacyjnych.

Czy w Twojej firmie wdrożenie „*systemu sugestii*” polegało na uruchomieniu programu do wpisywania pomysłów, zaproszeniu do niego pracowników, oraz ustaleniu zasad premiowania usprawnień? Jeśli tak, to idziecie w dobrym kierunku – ale jesteście dopiero na początku swojej drogi do innowacyjnej kultury.

Program wewnętrznego PR

Innowacyjność w takich firmach jak DuPont, Toyota czy Apple jest stałym tematem poruszonym w wewnątrzfirmowych mediach – od broszur rekrutacyjnych po intranet. Zwykle materiały koncentrują się wokół jednego z poniższych tematów:

- Pokazywanie wdrożonych innowacji i opisywanie ich autorów (wynalazców, pomysłodawców, usprawniaczy) – celem jest tu promocja najlepszych praktyk.
- Edukacja innowacyjna: materiały pokazujące np. techniki kreatywnego myślenia czy uczące, jak zgłaszać albo wdrażać pomysły.

- Promocja pożądaných postaw: uświadamianie oczekiwań pracodawcy, pokazywanie jakie one dają korzyści firmie i pracownikowi.
- Konkursy dotyczące bieżących wyzwań i problemów – np. opisanie problemu z jakim boryka się firma i otwarcie konkursu na najlepsze jego rozwiązanie, albo opisanie opatentowanego wynalazku i konkurs na pomysły dotyczące jego komercjalizacji.

We wcześniejszych rozdziałach opisywaliśmy fundamenty innowacyjnej kultury: od kreatywnych biur, przez zespoły Zabójców Założeń, po prowadzenie dziecięcych burz mózgów. Każdy z tych fundamentów można wprowadzić w swojej firmie niezależnie od pozostałych (bez łączenia ich z innymi). Nawet jeden wdrożony fundament wygeneruje lekki wzrost innowacyjności. Jeśli jednak chcemy uzyskać wynik porównywalny do Toyoty, musimy działać tak jak Japończycy: całościowo i systemowo. Po pierwsze, połączyć wszystkie kawałki układanki w spójny program. Po drugie, zintegrować go z innymi systemami (np. motywacyjnym i szkoleniowym) oraz strukturą organizacyjną. A potem być cierpliwym i konsekwentnym, czekając aż wszystko dojrzeje. Nawet Toyota w pierwszym roku miała tylko 200 wdrożonych pomysłów. Postęp nastąpił dopiero po kilku latach.

PODSUMOWANIE

- Zastanów się, jak motywować każdego ze swoich pracowników do innowacyjności. Pamiętaj, że różnych ludzi motywują różne czynniki.
- Stwórz ludziom system, w ramach którego kilka do kilkunastu godzin miesięcznie mogą przeznaczyć tylko na kreatywne myślenia – a nie bieżące zadania.
- Oceń, czy struktura organizacyjna Twojej firmy sprzyja zmianom, innowacyjności, elastyczności i eksperymentowaniu.
- Rozważ, do których problemów, wyzwań i projektów powołać zespoły interdyscyplinarne.
- Przemyśl, jak promować innowacyjność przez firmowe kanały komunikacji: od gazetki, przez intranet, po spotkania rocznicowe.

CZĘŚĆ II

Przykłady szkoleń rozwijających innowacyjność

W tej części książki znajdziesz przykłady naszych szkoleń, które rozwijają umiejętności kreatywne, albo promują ideę innowacyjności. Być może któryś z opisanych tu programów zainspiruje Cię do zaprojektowania własnego szkolenia?

Zwróć uwagę, że część opisywanych tu programów nie uczy wprost umiejętności kreatywnych. Są to np. szkolenia z przywództwa czy zarządzania czasem. Jednak naszym zdaniem nawet na tych warsztatach warto, między wierszami, promować innowacyjność. Poprzez kreatywne formy szkoleniowe czy oryginalne studia przypadku można przypominać uczestnikom, że zawsze warto patrzeć inaczej i szukać nowych metod albo rozwiązań.

Rozdział 1

Budowanie kultury innowacyjności – warsztat moderowany

Istotą wielu projektów o charakterze szkoleniowym jest nie tylko edukacja, ale też wypracowanie konkretnych rozwiązań lub planów zmiany. Chodzi o to, by pomysły stworzył nie zarząd, ale sami pracownicy. Jeśli więc chcemy by ludzie działali innowacyjnie, zaangażujmy ich w zaprojektowanie pro-innowacyjnego środowiska pracy.

Anglicy nazywają to zjawisko „ownership”, czyli poczuciem współwłasności rozwiązania. Jego istotą jest fakt, że znacznie chętniej wdramy w życie pomysły, do których doszliśmy sami. O własnych koncepcjach rzadko mówimy „tego się nie da zrobić”. Chętniej też dokładamy starań, by je zrealizować. By wypracować poczucie współwłasności, trener powinien coachingowo przeprowadzić uczestników spotkania przez proces generowania pomysłów i planów. Najlepszy komplement dla trenera to poczucie uczestników, że sami do tego doszli, a prowadzący nic nie podpowiadał. Że to ich i tylko ich rozwiązanie.

W jednej z firm realizowaliśmy warsztaty, w których grupa planowała zmianę kultury organizacyjnej – od

konserwatywnej, do elastycznej i innowacyjnej. Kierownicy i specjaliści – uczestnicy zajęć – mieli wówczas problem z kreatywnymi zachowaniami, otwartością na zmiany, chęcią optymalizowania procesów. Chcąc ich przekonać, że zachowania innowacyjne są potrzebne, mieliśmy do wyboru dwie drogi. Pierwsza: pokazać – w formie prezentacji czy case study – pakiet zachowań pozytywnych i negatywnych. I druga: sprawić, by uczestnicy sami opracowali własny zestaw pozytywnych zasad i norm.

Pierwsza droga jest szybka i bezbolesna: prezentacja, dyskusja, wnioski. Druga ma swoje źródło w całodniowej, intensywnej sesji kreatywno - problemowej. I w odpowiednich narzędziach (np. w naszym przypadku jest to Mapa Rozwoju, o której piszemy w innym rozdziale).

Wadą drugiego podejścia jest czasochłonność. Zaletą skuteczność: już po kilku godzinach pracy z Mapą mieliśmy na kartkach zestaw pożądanych w firmie zachowań i koniecznych do wdrożenia zmian. Uczestnicy sami stworzyli taką listę – i byli z niej dumni. Obserwując swoją Mapę, zauważyli - bez ingerencji trenera - gdzie leży ich problem i jakimi drogami można go rozwiązać. Co więcej, sami doszli do wniosku, że opłaca się być innowacyjnym. Sami ukuli stwierdzenie, że „*innowacyjność = mniej problemów w firmie*”.

By trener, pracując jedynie jako moderator, osiągnął sukces, musi prowadzić warsztat według określonego planu (my często łączymy metodę Action Learning i coachingu grupowego). Co prawda pomysły i wnioski wychodzą od uczestników – ale strukturę rozmowy narzuca prowadzący, kierując dyskusje do określonego celu. Dlatego prowadzący musi mieć jasno określony schemat działania. Inaczej

przewodzona przez uczestników analiza nie wyjdzie poza rutynowe koncepcje.

Uświadamianie

Pierwsza faza warsztatu prowadzonego metodą moderacji to uświadomienie uczestnikom, na czym polega ich problem. Często nie są oni w pełni świadomi jego istnienia, albo możliwych konsekwencji. Np. zdarzyło nam się prowadzić warsztaty w firmie, w której menedżerowie średniego szczebla nie widzieli powodu, dla którego mieliby wprowadzić nowe kanały docierania z informacją do klienta (chodziło o internet i telemarketing). Trener rozpoczął więc od prezentacji, podczas której pokazywał w jaki sposób konkurencja – korzystając z tych kanałów – zagarnia dla siebie coraz większy kawałek rynku. Bez tej prezentacji kierownictwo nie byłoby w ogóle skłonne rozmawiać o tym, jak rozpocząć działania w internecie. Nikt nie zaczyna odpowiadać na pytanie „*jak?*” zanim nie uzyska pozytywnej odpowiedzi na pytanie „*po co?*”.

W fazie uświadamiania zmierzamy do tego, by uczestnicy sami doszli do wniosku, że „*problem istnieje i pora o nim szczerze porozmawiać*”. Oczywiście tej sesji trener nie prowadzi przy każdym warsztacie. Czasem uczestnicy są już świadomi sytuacji, nie wiedzą tylko co z nią zrobić.

Zainspirowanie

Drugi etap to zainspirowanie grupy do poszukiwania zróżnicowanych rozwiązań i wychodzenia poza schematy. To jeden z najtrudniejszych momentów spotkania, bo

prowadzący powinien nakłonić uczestników, by wyszli poza utarte schematy. W końcu klient po to płaci za naszą pracę, byśmy zabrali grupę na poszukiwania nowatorskich pomysłów. Te tradycyjne, standardowe odnajdą bez naszej pomocy.

W fazie inspiracji rola trenera różni się, w zależności od potrzeb grupy. Czasem chodzi o zaprezentowanie różnych istniejących na świecie rozwiązań, pokazanie ich wad i zalet. Czasem o przekonanie, że możliwe jest postawienie sobie celu dużo bardziej ambitnego, niż zakładano. Bywa, że celem jest przekonanie grupy, że zmiany w ogóle są możliwe. Albo naświetlenie problemu z innego punktu widzenia, np. zaprezentowanie sprawy z perspektywy klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego).

My dosyć często prowadzimy – na tym etapie warsztatu – godzinny wykład inspiracyjny. Pokazujemy w nim przykłady innowacyjnych kultur, oraz niebanalne, ciekawe innowacje. Na przykład mówimy o tym jak Phizer wyprodukował Viagrę, 3M karteczki Post-it a Google stworzył nawigację wzorowaną na grupowej logice mrówek (wszystkie te historie znajdziesz w niniejszej książce). W czasie wykładu inspiracyjnego warto je opowiadać w formie anegdot, zagadek, czy drużynowych konkursów – by jeszcze silniej trafić do wyobraźni i emocji grupy.

By trener był tu wiarygodny, by naprawdę zainspirował odbiorców, musi być doświadczonym praktykiem. Najlepiej też ciekawym mówcą. A jeszcze lepiej –autorytetem dla grupy.

Wsparcie w wypracowywaniu rozwiązań

Podstawowym założeniem pracy moderatora jest to, że nie powinien on występować w roli wszytkowiedzącego eksperta, który ma monopol na rację. Uczestnicy muszą rzecz jasna wiedzieć, że pracują z kimś, kto ma bogate doświadczenie w danej dziedzinie (np. sam stworzył kulturę innowacyjności w firmie, którą zarządzał). Jednak nie przychodzi on na sesję, by zaprezentować gotowe pomysły. *"Jestem tu, byśmy wspólnie zastanowili się nad tematem szkolenia, jestem tak samo przygotowany do dyskusji jak wy, nikt nie jest lepszy"* - powinien uświadomić uczestnikom na samym początku.

Na tym etapie istotą pracy moderatora jest zadawanie pytań, a nie dawanie odpowiedzi. Prowadząc warsztat poświęcony kulturze innowacyjności, trener nie będzie więc nikomu doradzał, jak np. zbudować Bank Błędów czy kreatywne biuro. Za to zada uczestnikom szereg pytań: skąd firma czerpie pomysły, jaki procent pracowników zgłasza optymalizacje, co zrobić by zachęcić załogę do główkowania...?

Drugim ważnym elementem szkolenia jest pokazywanie innych punktów widzenia na tą samą sprawę. Moderator nie powie *„ten problem można rozwiązać tworząc Bank Pomysłów”*. Raczej zasugeruje *„postawmy się w roli wynalazcy i spójrzmy na ten problem jego oczyma”*. A gdy w dyskusji pojawi się spór np. między marketingiem a finansami, nie będzie stawał w roli sędziego. Raczej spyta marketingowców *„co byście zrobili na miejscu finansistów”*, a tym ostatnim zada odwrotne pytanie.

Trzecim zadaniem prowadzącego jest moderowanie sesji generowania pomysłów. Niekoniecznie musi to być burza mózgów. My często pracujemy na poszukiwaniu analogii i poza-branżowym benchmarkingu, dyskutujemy techniką Kolorowych Kapeluszy (Edwarda de Bono), stosujemy myślenie wieloperspektywiczne czy analizę Why-Why.

Decyzje

Gdy pomysły są wymyślone, trzeba zdecydować – które i jak wdramy. W tej części spotkania uczestnicy:

- Ustalają kryteria oceny pomysłów.
- Określają wagę każdego z kryteriów.
- Za pomocą np. techniki punktowej wybierają rozwiązania rekomendowane do wdrożenia.

Efektem takiej analizy jest decyzja (albo opinia), jakie rozwiązania, narzędzia, zmiany, procesy, projekty albo optymalizacje wdrożyć.

Plany i szczegóły

Kolejny krok to rozpisanie wybranego przez grupę rozwiązania na szczegóły. Nazwanie elementów składowych tworzonej kultury innowacyjności, określenie kroków w procesie inkubowania wynalazków lub usprawnień, spisanie zasad postępowania na sesjach kreatywnych, określenie listy koniecznych zmian w firmie (np. stworzenia miejsca do kreatywnych spotkań). To najdłuższa sesja warsztatu. Uczestnicy sporządzają listę czynności, jakie należy podjąć, aby krok po kroku wdrożyć kulturę innowacyjności. Następnie planują – zwykle techniką Gantt'a

- jak powinno przebiegać wdrożenie. Efektem tej sesji jest harmonogram działań, wraz z rozpisanymi kamieniami milowymi, odpowiedzialnościami i wstępnym kosztorysem.

Na tym etapie grupa zastanawia się też, jak bezboleśnie i przyjaźnie zakomunikować fundamenty nowej kultury wszystkim zainteresowanym (bo zwykle w warsztacie nie biorą udział wszyscy pracownicy). Celem jest uzyskanie pozytywnej akceptacji całej załogi, a nie oporu przed zmianą.

Rozrysowanie mapy wdrożenia

Powszechnie wiadomo, że znacznie łatwiej wdraża się plan, który mamy przed oczyma, rozrysowany przejrzyście na jednej kartce papieru. To taki „widok z lotu ptaka”, dzięki któremu lepiej wiemy, w którym miejscu jesteśmy i dokąd zmierzamy. Dlatego – gdy czas i budżet warsztatu na to pozwala - mamy zwyczaj opracowywania (z wykorzystaniem zawodowego grafika) atrakcyjnej, trafiającej do wyobraźni mapy. Zawieszona później w głównych miejscach firm na co dzień przypomina o realizowanym procesie zmiany kultury.

Prezentacja Mapy (lub wypracowanych w podgrupach planów) to zwykle ostatni etap warsztatu. Jednak to dopiero początek budowania innowacyjnej kultury. Teraz stworzone plany trzeba wdrożyć. To zadanie na wiele miesięcy – dla menedżerów, HRu, właścicieli...

Nie tylko innowacyjność

Z warsztatów moderowanych nasi klienci korzystają w różnych sytuacjach – nie tylko gdy chodzi o innowacyjność. Celem warsztatu jest często wypracowanie rozwiązań dla rzeczywistych problemów i wyzwań, związanych najczęściej z jedną z poniższych dziedzin:

- *Zwiększeniem efektywności działania – osób i zespołów.*
- *Poprawą komunikacji wewnętrznej.*
- *Tworzeniem systemów lub procesów zarządzania i HR.*
- *Wzmocnieniem relacji międzyludzkich i kulturą organizacyjną.*
- *Opisaniem zakresów decyzyjności i delegowaniem władzy.*
- *Prowadzeniem spotkań.*
- *Coachingiem, rozwojem i ścieżką kariery.*
- *Strukturą organizacyjną.*
- *Kulturą zarządzania.*
- *Strategią biznesową w różnych jej obszarach.*

Rozdział 2

Dzień Innowacyjności – sesja kreatywna

Dla jednego z klientów (duży niemiecki koncern medialny) wykorzystaliśmy opisaną wcześniej metodę Action Learning do zorganizowania Dnia Innowacyjności. To sesja, podczas której pracownicy spotykają się poza biurem, by wymyślać przydatne dla firmy innowacje.

Celem Dnia Innowacyjności może być szukanie rozwiązań dla problemów i wąskich gardeł, poszukiwanie optymalizacji, analizowanie nowych szans biznesowych, albo zgłaszanie pomysłów na nowe produkty. Organizator warsztatu może uczestnikom narzucić i zawęzić cele (np. do tylko jednej tematyki), albo pozostawić dowolność, licząc na odważne pomysły z różnych dziedzin.

Nasz Dzień Innowacyjności miał kilka modułów:

- Otwarcie wydarzenia i przedstawienie celów spotkania – krótki występ prezesa firmy, podkreślający rangę wydarzenia i oczekiwania wobec uczestników.
- Przemówienie inspiracyjne „*techniki kreatywnego myślenia*”. Prowadzący, opowiedział grupie o technikach, które będą używane w drugiej części dnia:
 - Myśleniu wieloperspektywicznym, na przykładzie opisanego w tej książce przykładu optymalizacji ruchu wind.

- Inspirowaniu innowacji pozabranżowymi benchmarkami – na przykładzie inspirowania Google Maps ruchem mrówek (historie tego wynalazku znajdziesz w dalszej części książki).
- Poszukiwaniu rozwiązań substytucyjnych dla pozornie nierozwiązywalnych problemów – na przykładzie przytoczonego wcześniej Billa Gatesa rozwiązującego problem malarii.
- Wykorzystywaniu ukrytych motywacji odbiorców do wdrażania innowacji i zmian – na przykładzie strategii Ryanair.
- Technice dzielenia problemów na pod-problemy.
- Wprowadzaniu innowacji w modelach biznesowych – na przykładzie ekonomii współdzielenia czy firmy NetSprint.
- Następnie moderator podzielił uczestników (na sali było 60 osób) na kilkusobowe podgrupy problemowe. Ważne jest wymieszanie grup – tak, by w każdej znaleźli się przedstawiciele różnych działów i stanowisk.
- Od tej chwili uczestnicy, przez kilka godzin, pracowali w swoich zespołach. Ta część spotkania składała się z sześciu kroków:
 - Grupa wybrała temat lub problem, którym się zajmowała (tematy mogą być wcześniej określone, albo można grupom pozostawić dowolność).
 - Moderator każdej grupy zaproponował przeprowadzenie wstępnej analizy sytuacji/problemu. Zadawał pytania o przyczyny problemu, otoczenie, objawy, istniejące procesy itp. Miał w tym celu przygotowany wcześniej formularz z pytaniami. To narzędzie ułatwiało mu moderowanie rozmowy.

- Następnym krokiem było generowanie pomysłów. Nie było to jednak typowa burza mózgów. Przez ok. 45 minut uczestnicy zrealizowali 5-6 szybkich ćwiczeń kreatywnych. Pracowali technikami poznanyymi podczas porannego przemówienia inspiracyjnego. Wykorzystanie tych technik pozwala wymyślić więcej oraz bardziej różnorodne idee i koncepcje.
- Teraz, po krótkiej przerwie na ochłonięcie (zwykle w fazie kreatywnej pojawia się sporo emocji), nastąpiła ocena i selekcja pomysłów. Analizowane były one przez pryzmat ustalonych wcześniej kryteriów i ich ważności.
- Kolejnym krokiem była praca nad szczegółami 1-2 pomysłów, które każda grupa wyselekcjonowała do dalszej pracy (każda drużyna pracowała nad swoją innowacją). W tym momencie nastąpiło rozbitcie pomysłów na precyzyjne cele, mierniki, zadania wdrożeniowe i terminy ich realizacji.
- Następnie moderator zaproponował moment samokrytycznej refleksji i wcielenie się w „*adwokata diabła*”. Pytał: „*co się może nie udać?*” Nastąpiła analiza zagrożeń, ryzyk, szacowanie budżetu kosztowego, czasochłonności, trudności organizacyjnych. Grupa zaproponowała stosowne działania prewencyjne, zabezpieczające, itp.
- Ostatnią częścią sesji było stworzenie graficznego planu działań (np. Harmonogram Gantta).
- Na koniec dnia wszystkie grupy znów pracowały wspólnie. Każda miała pięć minut, by pozostałym drużynom zaprezentować to, co udało jej się wypracować. Stosowany przez nas układ prezentacji to:

- Problem, który nasza grupa rozwiązuje.
 - Cel, jaki chcemy osiągnąć.
 - Pomysł, o jaki chcemy oprzeć nasze rozwiązanie.
 - Główne zadania, z których składać się będzie projekt wdrożenia.
 - Szacunkowe koszty wdrożenia innowacji (jeśli są znane).
 - Szacowany termin realizacji projektu.
 - Oczekiwane rezultaty.
- Gdy wszystkie pomysły były zaprezentowane, ogłosiliśmy czas na uwagi i opinie. Każdy zespół mógł ocenić, rozwinąć albo zmodyfikować pomysły pozostałych drużyn. Na stoły trafiły małe karteczki i długopisy. Natomiast na scenie ustawionych zostało tyle skrzynek, ile było pomysłów. Każda grupa mogła teraz zapisać komentarze do wybranych pomysłów i wrzucić je do odpowiednich skrzynek. Następnie kartki zostały odczytane na forum (mogłyby też zostać przekazane grupom, gdyby zabrakło czasu na ich publiczne zaprezentowanie).
 - Na koniec nastąpiło oficjalne, uroczyste zamknięcie wydarzenia, podziękowania od zarządu, wręczyliśmy też symboliczne upominki za najbardziej oryginalny pomysł. Spotkanie prowadziło kilka osób.

Moderator główny:

- Opiekuje się całością spotkania, energetyzuje grupę, przedstawia inspirujące studia przypadku które prowokują do niesztampowego myślenia.
- Prowadzi wstępne przemówienie.
- W czasie pracy w podgrupach chodzi pomiędzy stolikami. Stawia pytania z perspektywy „*advokata diabła*” lub

z klienta, by unaocznic inne, nowe perspektywy widzenia problemu.

- Pilnuje czasu, otwierając kolejne etapy pracy a potem je zamykając. Np. ogłasza „*teraz generujemy pomysły*” lub „*teraz proszę o selekcję pomysłów i decyzję, którymi zajmiecie się dokładnie*”.

Moderatorzy podgrup. Byli zarówno uczestnikami warsztatu (biorą udział w dyskusjach, zgłaszają pomysły), jak i opiekunami pracy w danej drużynie.

Moderator grupy:

- Stawia pytania otwarte (jak coach) - prowadząc dyskusję w określonym kierunku.
- Porządkuje dyskusję, pilnuje czasu.
- Przedstawia narzędzia porządkujące prace grupy.
- Ukierunkowuje myślenie na dany temat – pilnuje trzymania się tematu.

We wspomnianym projekcie dla koncernu medialnego, moderatorem głównym był nasz trener, ale już opiekunami (moderatorami) grup – menedżerowie firmy klienta. Dlatego dwa tygodnie wcześniej nasz trener poprowadził dla nich krótki warsztat, w czasie którego przygotował ich do moderowania sesji.

W czasie warsztatu menedżerowie:

- Poznali cel i strukturę dnia innowacyjności.
- Poznali swoje zadania - jako moderatora.
- Zapoznali się z narzędziami analitycznymi i planistycznymi, z których będą korzystać w czasie sesji.
- Dowiedzieli się, co muszą ze swoją grupą wypracować na koniec każdej części warsztatu.
- Poznali zasady dobrego, coachingowego moderowania spotkań kreatywno – problemowych.

- Zapoznali się z najczęstszymi błędami moderatorów.

Efektem Dnia Innowacyjności była lista ponad 100 pomysłów, z których znaczna część została wyselekcjonowana do dalszej pracy. Te pomysły grupy rozpiwały w postaci wdrożeniowych. Powstały też zespoły odpowiedzialne za dalszą pracę nad pomysłami.

Rozdział 3

Mapa Rozwoju: szkolenie rozwojowe i sesja generowania pomysłów – w jednym

Każdy z nas słyszał teorię, wedle której przeciętny człowiek wykorzystuje tylko kilka procent mózgu. Oczywiście to jedynie popularny mit. Jednak neurologia odnajduje w nim ziarno prawdy: szkolenia silnie angażujące 6 głównych części mózgu są skuteczniejsze i ciekawsze niż tradycyjny warsztat.

I nie chodzi o biorezonans czy hipnozę. Wystarczy połączyć symulacje ruchowo - przestrzenne (np. z trójwymiarowymi rekwizytami) i intuicyjną wizualizację (np. plansze).

Do niedawna trenerzy potrafili zastosować przestrzenne symulacje tylko w niektórych tematach szkoleń. Ten problem rozwiązała dopiero firma Root Inc, wprowadzając na amerykański rynek Learning Map – narzędzie dopasowane do wszystkich szkoleń miękkich, handlowych i menedżerskich. Od 2016 roku w Polsce podobną Mapę Rozwoju oferuje Training Projects. *Jedną z pierwszych firm, które korzystały z Mapy Rozwoju, był Rectus Polska. O swoich doświadczeniach opowiada w wywiadzie (w kolejnej części książki) Maciej Kanik z firmy Rectus.*

Kryteria skutecznego szkolenia? Uczestnicy nabyli nową wiedzę i umiejętności, potrafią zmienić swoje zachowania. Wygenerowali własne, konkretne pomysły i chcą je wdrożyć.

A przy okazji dobrze się bawili i są zadowoleni. Trzy elementy, które nieraz ciężko połączyć w jednym warsztacie. Chyba że... Rozwiązanie zaproponowane przez Root Inc wszystkim wydawało się zbyt proste, by mogło działać. Jego skuteczności dowiodły dopiero obserwacje laboratoryjne (typu development center - pomiar zmiany zachowań uczestników) i te w realnym działaniu (szybkość, z jaką większość uczestników wdrażała wypracowane na szkoleniu pomysły).



Na czym polega koncepcja Learning Map (Mapa Rozwoju) i jak wykorzystać ją na szkoleniu? W skrócie: to swoista mapa prowadząca uczestnika przez szkolone umiejętności i rozwiązywane problemy. Od analizy stanu obecnego, przez cele rozwojowe i charakterystykę pożądaných zachowań, aż po realne i konkretne rozwiązania i plan ich wdrożenia. Ale jednocześnie to przestrzenna gra edukacyjna – **zabawa, w której drużyny rywalizują: na konstruktywne pomysły**, na praktyczne wnioski, na odnajdywanie analogii między poznawaną wiedzą a realnymi sytuacjami z ich firmy. I wreszcie to kręgosłup szkolenia: narzędzie, które w obrazowy sposób pozwala widzieć wzajemne zależności między poznawanymi modelami i technikami, codziennymi sytuacjami i zachowaniami oraz elementami teorii.

Fizycznie: Mapa Rozwoju to wielka, kolorowa plansza leżąca na podłodze. Zawiera takie pola jak: Analiza Sytuacji, Etapy Procesu, Narzędzia i Zasoby, Kategoryzacja Technik i Modeli, Pomysły i Zmiany, Plan Wdrożenia. W sumie – 16 różnych pól, całościowo przenoszących tematykę szkolenia na realne, codzienne zastosowanie w konkretnych sytuacjach zawodowych. A także zmiany, jakie w swoich działaniach powinien wprowadzić uczestnik po szkoleniu.

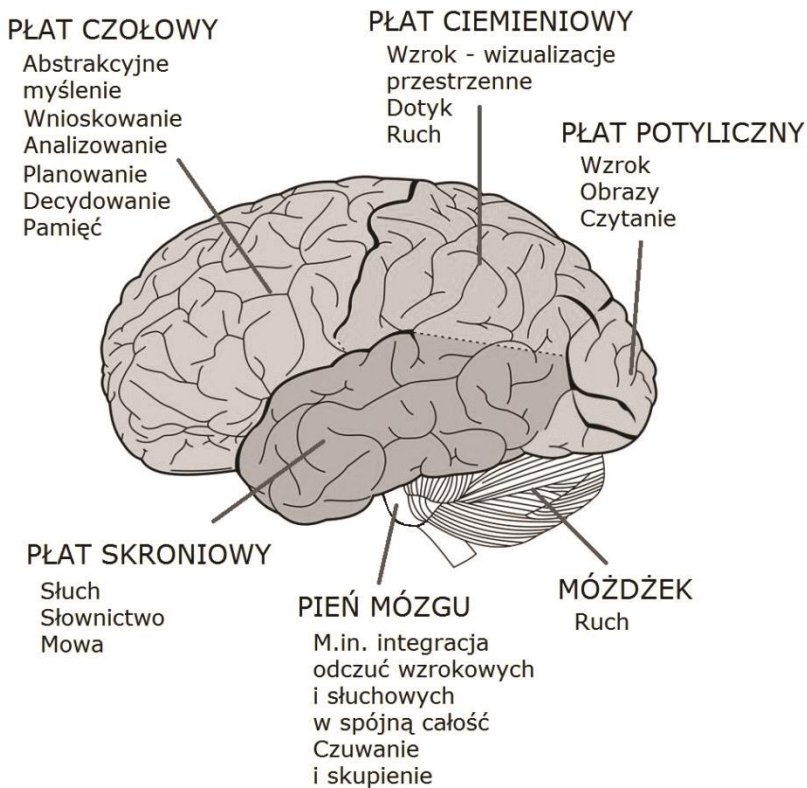
Wykorzystanie Mapy ma formę atrakcyjnej gry, która w dwudniowym bloku szkoleniowym zajmuje ok. 1,5h. Ten czas podzielony jest na kilka krótkich sesji konkursowych – jedna po każdym module szkolenia. Podczas każdej z nich uczestnicy pozornie grają pionkami na planszy, rywalizując o punkty. Ale tak naprawdę generują pomysły. Na każdym polu planszy czeka ich bowiem jedno pytanie związane ze szkoleniem: co zmienisz w swoim postępowaniu, jakie narzędzia chcesz wdrożyć, jak skorzystasz z poznanej metody

w konkretnych sytuacjach z pracy... Punkty przyznawane są za dobre odpowiedzi: im bardziej konkretne, realistyczne ale też **innowacyjne rozwiązania**, tym wyższa punktacja. A różne pola Mapy zmuszają grupę, by na temat szkolenia patrzyła z wielu perspektyw: szans, zmian, narzędzi, ludzi, czy strategii.

Skuteczność, a zarazem atrakcyjność Mapy zbudowana jest na ośmiu fundamentach. Pierwsze cztery dotyczą warstwy merytorycznej i skuteczności uczenia się osób dorosłych. Kolejne cztery związane są z atrakcyjną, nietypową i angażującą formą zajęć.

Silna aktywizacja 6 głównych części mózgu

W klasycznych technikach szkoleniowych (np. scenki, dyskusja czy studia przypadku) uczestnik naprawdę mocno aktywizuje tylko trzy z głównych części swojego mózgu (*patrz rysunek*). Pracuje płat czołowy, skroniowy i potyliczny (czwarty – pień mózgu – skupia się wówczas tylko na podstawowych funkcjach, jak oddychanie). Mapa Rozwoju aktywuje też płat ciemieniowy (wizualizacje przestrzenne i dotyk jako narzędzie uczenia się, a nie tylko funkcja podstawowa) i mózdzek (ruch jako narzędzie uczenia przez przesuwanie pomysłów i koncepcji na odpowiednie pola planszy). Zwiększoną aktywność mózgu pokazały przeprowadzone przez Root Int. badania: wybranym ochotnikom pracującym z Mapą mierzono aktywność poszczególnych płatów kory mózgowej (badanie EEG).



Dopasowanie do różnych źródeł motywacji

Jednych do nauki motywuje atrakcyjna zabawowa forma lub sportowa rywalizacja (w Mapie: kolorowa plansza, rekwizyty, gra w której drużyny konkurują). Innych dopinguje współdziałanie i możliwość zgłaszania własnych pomysłów (w Mapie: sesje drużynowego generowania wniosków po każdy module szkolenia). Jednych napędza wpływ na zmiany w firmie, szybkie wdrażanie rozwiązań i praktyczna

skuteczność – innych spokojna analiza i refleksja nad abstrakcyjną teorią. Niezależnie od tych motywacji, każdy w strukturze i polach Mapy odnajdzie spójność z własnym profilem motywacyjnym – co sprawi, że będzie chciał aktywnie angażować się w szkolenie. Nie tylko jako słuchacz – ale aktywny uczestnik: analityk, krytyk, innowator czy planista (zależnie od preferowanej roli).

Kompletność spojrzenia na dany problem lub temat

Od analizy ryzyka po generowanie pomysłów, od spojrzenia przez pryzmat ludzi i relacji, po spojrzenie ekonomiczno-biznesowe, od modeli i teorii po realne sytuacje i praktyczne zachowania. Dzięki intuicyjnej wizualizacji, uczestnicy widzą te wszystkie perspektywy. Potrafią spojrzeć na temat szkolenia z każdej z nich. To ważne – bo każdy z nas jest inny i każdy do nowych umiejętności, zachowań czy postaw dochodzi inaczej. **Mnogość perspektyw pozwala każdemu zdecydować, która z nich jest mu najbliższa – i od niej rozpocząć pracę nad zmianą swoich działań czy postaw.** Jak wiadomo, taka zmiana to często wyjście z osobistej strefy komfortu i przyzwyczajzeń. Emocjonalnie trudna próba działania po nowemu. Często na tyle niewygodna, że po szkoleniu uczestnik wraca do utartych, starych schematów. Jeśli jednak pozwolimy mu rozpocząć proces zmiany od najwygodniejszego dla niego punktu startu (najwygodniejszej perspektywy widzenia zmiany), to będzie to dla niego łatwiejszy punkt wyjścia. A potem, gdy już rozpocznie i zaakceptuje tę pierwszą perspektywę, łatwiej będzie mu przyjmować także kolejne (także jasno przedstawione na Mapie).

Konkretne pomysły i jasne plany wdrożenia

To coś, czego szkoleniom często brakuje. Uczestnicy opuszczają warsztat z wiedzą, umiejętnością, nawet motywacją do zmiany jednak nie zaplanowali, co i kiedy konkretnie zrobią. Wracają do natłoku bieżącej pracy i zapominają o wnioskach ze szkolenia. A przełożeni nie mają ich jak wspierać ani rozliczyć – bo trudno to robić przy braku konkretnych celów i zadań. Dlatego część Mapy dotyczy praktycznych pomysłów (uczestnicy wymyślają je sami), a inna – kalendarza wdrożenia tych propozycji. Wszystko, co zostało na Mapie wypracowane, jest sfotografowane i trafia do raportu poszkoleniowego. Przełożeni uczestników mogą więc teraz w realnym stopniu zaangażować się we wdrażanie efektów szkolenia w codziennej pracy.

Uniezależnienie przebiegu szkolenia od stylu pracy trenera

To częsta obawa działów HR: program szkolenia nam pasuje, trener ma wiedzę i doświadczenie, ale czy jego styl pracy będzie odpowiadać grupie? Jedni uczestnicy wolą szkoleniowców spokojnych i refleksyjnych, inni dynamicznych i przebojowych. Niektórzy oczekują ciepłej atmosfery i trenera który przede wszystkim empatycznie słucha grupy. Inni wolą, by prowadzący inspirująco przemawiał, emanując silnym autorytetem i charyzmą. Co więcej, nawet w ramach jednej grupy szkoleniowej są sprzeczne oczekiwania i żaden trener nie spełni wszystkich. Na szkoleniu opartym na Mapie jest nieco inaczej. Jej atrakcyjność i wielobarwność sprawia, że nadaje ona styl

szkoleniu w równym stopniu, co osobowość trenera. A ponieważ, jak pisaliśmy powyżej, każdy odnajduje w Mapie coś co trafia do jego motywacji i osobowości, to problem zróżnicowanych oczekiwań grupy zostaje zminimalizowany. Żaden trener nie potrafi być jednocześnie energetyzujący i uspokajający, charyzmatyczny i wycofany, zadaniowy i prospołeczny. Mapa taka jest.

Spójny scenariusz całego szkolenia – niesztampowa fabuła łącząca wszystkie jego moduły

To element bez znaczenia merytorycznego, ale mocno podnosi zaangażowanie uczestników w warsztatach. Dotąd mieliśmy okazję obserwować go podczas spotkań team building. Szkolenie integracyjne to zwykle seria kilku gier: jedna uczy współpracy, inna komunikacji, trzecia zespołowego twórczego myślenia. Można je poprowadzić jako trzy niezależne moduły, albo jako elementy spójnego scenariusza (np. gdy rozwiązanie pierwszej gry daje mapę prowadzącą do drugiej, a rozwiązanie drugiej rekwizyt potrzebny w trzeciej...). Ten drugi układ znacznie lepiej buduje trwałe, całodniowe zaangażowanie i skupienie uczestników. Są oni wciągnięci w fabułę, główkują co czeka ich w kolejnych etapach scenariusza. Mapa pozwala zastosować ten sam mechanizm w klasycznym warsztacie szkoleniowym.

Nietypowa forma zajęć

Inna niż większość warsztatów. Przydatna, jeśli grupa była już (lub niebawem będzie) uczestnikiem wielu tradycyjnych

szkoleń. Trening oparty o Mapę będzie dla niej odmianą od rutyny, pozwoli zminimalizować efekt znużenia warsztatami.

Zabawa

To ostatni, ale równie ważny punkt. Owe 90 minut pracy z Mapą (w kilku krótszych interwałach) to kreatywna ale i emocjonująca zabawa – gra, dowcipne współzawodnictwo, walka o punkty. To buduje pozytywny klimat szkolenia i pozwala co 1-2 godziny „odświeżyć” umysł. W efekcie wzmacnia skupienie i zaangażowanie całej grupy w ćwiczenia warsztatowe. Tzw. *edutainment* znacząco przyspiesza przyswajanie wiedzy i wyzwala w czasie nauki pozytywne emocje (pozwala pozytywnie zakotwiczyć nową wiedzę w umysłach uczestników).

W Polsce Mapy Rozwoju stosuje Training Projects. Wszystkie warsztaty prowadzone przez trenerów tej firmy mogą być oparte, bez dodatkowych kosztów, na koncepcji Mapy.

Źródła:

- *Best, B.J. (2003) The Accelerated Learning Pocketbook. Teachers' Pocketbooks.*
- *Best, B.J., Blake, A. and Varney, J. (2005). Making Meaning: learning through logovisual thinking. Chris Kington Publishing.*
- *Bransford, J.D., Brown, A.L. and Cocking, R. R. eds (2000) How People Learn: brain, mind, experience and school. National Academy Press.*
- *Gardner, H. (1993) Frames of Mind: the theory of multiple intelligences. Bloomsbury.*

- *Rose, C. (1985) Accelerated Learning. Accelerated Learning Systems Ltd.*
- *Smith, A. (1998) Accelerated Learning in Practice. Network Educational Press.*
- *Smith, A. (2002) The Brain's Behind it: new knowledge about the brain and learning. Network Educational Press.*

Rozdział 4

Największa gra strategiczna – innowacyjność w sprzedaży

24 drużyny, 6000 pionków i drugie tyle monet, 14m² plansz do gry. Hasco Lek i Training Projects rozegrały największą biznesową grę symulacyjną w polskiej historii. 140 przedstawicieli medycznych i pracowników marketingu przez 4 godziny sprawdzało się w roli decydentów, innowatorów i strategów na wykreowanym przez trenerów rynku.

Decision Challenge to symulacja, w której gracze – w kilkusobowych drużynach – wcielają się w role zarządu firmy usługowo – handlowej. Na rynku, który symuluje prowadzący grę, działają konkurencyjne wobec siebie przedsiębiorstwa. Wszystkie walczą o tych samych klientów. Każdy zespół dysponuje na początku gry określonymi zasobami: pieniędzmi, majątkiem, pracownikami, udziałami w rynku. Każdy dostaje tyle samo zapytań od klientów. Gracze sami decydują, które zamówienia przyjmą i jak je zrealizują. Ważne, by klient był zadowolony a firma osiągała zysk.

Zadań jest jednak znacznie więcej, niż zespół może zrealizować. Dodatkowo mają one różną zyskowość, a niektóre kolidują ze sobą. Gracze muszą więc ustalić

priorytety – wszystkich zleceń nie zrealizują, a jeśli z czymś się spóźnią, zapłacą dotkliwe kary.



Przygotowanie do gry

Dodatkową trudnością są zmiany w trakcie realizacji kontraktów, nagłe problemy, niespodzianki – jak w życiu. Trzeba więc podejmować ryzyko i szybko decydować, jednocześnie analizując przychody i koszty. I co najważniejsze: reagować na oczekiwania klientów i działania konkurencji.

W tej grze nie ma kostki ani elementów losowych. Wynik danej drużyny zależy tylko od jej strategii, oraz od tego czym zaskoczą ją rywale.



W trakcie gry...

Cele symulacji

Menedżerowie HR z Hasco Lek mieli jasne oczekiwania:

- Wzmocnić w pracownikach gotowość do **samodzielnego rozwiązywania problemów** (analizowanie sytuacji, podejmowanie decyzji).
- Poszerzyć świadomość ekonomiczną i strategiczną (tak, by wszyscy potrafili osadzać swoje działania w realiach finansowych firmy i sytuacji rynkowej).
- Wspierać **postawy innowacyjne** (zachęcać do kreowania rozwiązań pozwalających wygrywać z konkurencją poprzez twórczy marketing i sprzedaż).

Oczywiście czterogodzinna symulacja nie zrealizuje tak złożonych celów od A do Z. Tu jednak chodziło o zainspirowanie pracowników do innego spojrzenia i wzmocnienie pozytywnych zachowań. Grę realizowano jako część większego spotkania działów sprzedaży i marketingu Hasco. Dlatego potrzebna była forma krótka, bardzo atrakcyjna i ekskluzywna (wymiar motywacyjny i nagrodowy) oraz integracyjna (praca w grupach). Mimo 140 osób na jednej sali konferencyjnej, nie mógł to być bierny wykład, lecz interaktywne zadanie.

Dodatkowo, chodziło o to by mniej oczywiste i żmudne tematy (ekonomiczne i finansowe) pokazać w formie zabawy i rozgrywki.

Plansza i komputer

Podobnie jak inne symulacje z oferty Training Projects (strategiczne, produkcyjne, handlowe, negocjacyjne, projektowe, finansowe...), Decision Challenge ma formę planszowo komputerową. Uczestnicy, w kilkusobowych grupach, prowadzą swoje firmy na planszach (obrazujących zasoby, procesy czy zadania). Używają też żetonów jako pieniędzy, a pionków np. jako kontraktów czy decyzji. Dotykowa, kolorowa i trójwymiarowa forma zwiększa atrakcyjność gry. Ułatwia też zapamiętywanie wiedzy wzrokowcom i kinestetykom.

Rynek (np. popyt) tworzony jest na żywo w systemie komputerowym i wyświetlany na ekranie. Przykładowo, średnie ceny są liczone na bieżąco – jako średnia z ofert grających drużyn. Tak samo pokazywane są raporty z rynku w kolejnych rundach gry: przychody i zysk firm, udziały

w segmentach rynku itp. To sprawia, że gracze po każdej rundzie dostają na bieżąco bardzo konkretny feedback. W kolejnych rundach mogą więc wyciągać wnioski z błędów i sukcesów – swoich ale i konkurentów. Pozwala to na szybką naukę przez doświadczenie.

Do czwartej na ranem

Gra jest na tyle wciągająca, że jej realizacja powoduje czasem zabawne problemy organizacyjne. Menedżerowie jednego z browarów tak bardzo się wciągnęli w zabawę, że – w dwudniowym wariantcie rozgrywki – strategię na kolejny dzień układali do czwartej nad ranem. Nie pozwolili wyspać się trenerowi, ciągle prosząc o konsultacje. Innym razem, uczestnicy urazili hotelowego kucharza. W pięciogwiazdkowym obiekcie z renomowaną autorską restauracją na 13.00 zamówiony był obiad. Jednak grupa, wkręcona w zabawę, odmówiła przerwania gry na czas posiłku. By zaspokoić głód, zamówili pizzę z TelePizzy – co szef hotelowej kuchni odebrał jako osobisty afront.

Rozdział 5

RuleBreaker – gra ucząca łamania schematów i kwestionowania status quo

Niby klasyczna gra biznesowa: podejmujemy ryzyko i decyzje, analizujemy przychody i koszty, reagujemy na działania rynku. Ale... RuleBreaker Game to jedyna w Polsce symulacja, w której zachęcamy do łamania zasad samej gry.

Kilka lat temu duży koncern farmaceutyczny przyszedł do nas z pytaniem:

„Czy potraficie zachęcić naszych menedżerów do ciągłego kwestionowania statusu quo? Wykształćcie w nich postawę tzw. Zabójcy Założeń” (o inicjatorach przełamywania schematów, odrzucania rutyny i statusu quo pisaliśmy w jednym z poprzednich rozdziałów).

To częsta blokada innowacyjności: ocenianie codziennej rutyny za tak oczywistą, że przestajemy stawiać sobie pytanie „co by tu zmienić, usprawnić, rozwinąć?”.

Najprościej rozwiązać to wykładem charyzmatycznego mówcy, który da ludziom doping do zmiany. Tyle, że proste rozwiązania rzadko są skuteczne. Wykład daje doping chwilowy, kilkudniowy. A nam zależało, by uczestnicy sami doszli do pożądaných wniosków. By na sobie samych

zaobserwowali, że wychodzenie poza utarte szlaki ma sens, a kwestionowanie tylko pozornych oczywistości jest pożądaną postawą. Wtedy zostanie to w nich na dłużej.

Opracowaliśmy dla klienta strategiczną grę planszową RuleBreker Game. Pozornie klasyczna symulacja biznesowa: chodzi o sprzedaż, o zyski, o konkutowanie na rynku, o zarządzanie operacyjnymi procesami. Tak wygląda pierwsza runda gry – w której tworzymy w głowach uczestników niepisane schematy myślowe (np. że jeśli pracownik Kowalski dostał zlecenie X, to koniecznie on osobiście musi je w grze zrealizować).



Te początkowe reguły są jednak skostniałe i nieefektywne, nie pozwalają zbyt wiele zarobić. Uczestnicy szybko to dostrzegają. I wtedy mówimy im: *„Jak masz pomysł,*

które reguły złamać lub zmienić, zgłoś to prowadzącemu. Jeśli Twój pomysł będzie sensowny – pozwolimy Ci go zrealizować”.

Początkowo zmian jest niewiele – ale drużyny widzą, że nawet pojedyncza optymalizacja rozwiązuje wąskie gardła i pozwala na większe zyski. Zaczynają więc stawiać sobie pytania „*co by tu jeszcze zmienić – jakie inne reguły zmodyfikować*”. Szybko RuleBreaker staje się grą o innowacje i łamanie schematów. Grupa stara się wymyślić i przeanalizować opłacalność jak największej ilości pomysłów na usprawnienie organizacji pracy i zarządzania firmą. Wie, że jeśli wymyśli coś, na co nie wpadnie konkurencyjny zespół, ma szansę wygrać.

Efekt: zwykle ok. 30 znakomitych pomysłów przy każdym stoliku. Uczestnicy sami stworzyli nowy zestaw reguł i zasad optymalnego zarządzania czasem i procesami, ludźmi, rynkiem i biznesem. W końcowej rundzie gra w ogóle już nie przypomina tego, co było na początku. A grupa wciąż głódkuje – co by tu jeszcze zmienić.

My – jako prowadzący - tylko reagujemy na pomysły grup. I akceptujemy każde mądre przełamanie schematycznych stereotypów - tych zasad gry, które są pustą biurokracją albo przelewaniem z pustego w próżne.

Jednym z ważnych elementów gry jest rywalizacja na pomysły. Każda grupa może te same wyjściowe zasady złamać na swój własny, неповtarzalny sposób. Tworzy więc swoje unikalne reguły – i to one stają się przewagą konkurencyjną nad innymi zespołami. To pokazuje uczestnikom, jak dużą przewagą rynkową może być nawet nie tyle sam produkt czy obsługiwany segment rynku, co innowacyjne podejście i wymyślenie własnych metod pracy.

RuleBreaker to gra na łamanie biurokratycznych zasad i schematów – ale osadzona w konkretnych realiach biznesowych. Np. jeśli grupa wymyśli jakąś innowację, od prowadzącego słyszy „*ok, ale to będzie kosztować tyle czasu, tylu ludzi i tyle gotówki – zdecydujcie czy to się opłaca*”. Krótko mówiąc, wprowadzając zmiany uczestnicy analizują ich opłacalność, spowolnienie efektywności w okresie zmian, ryzyka i przyszłe szanse. Chcemy bowiem w grze uczyć także racjonalnego selekcjonowania innowacyjnych pomysłów. A czasem nawet dopasowania innowacyjnego podejścia do specyfiki branży (np. FMCG lub usługi) albo działu (np. produkcja albo sprzedaż) – by osadzić kreatywność w biznesowej codzienności. Wówczas projektujemy „*branżowe*” warianty symulacji.

Efekt gry jest przekonanie uczestników, że warto:

- Analizować, które reguły, schematy albo dogmaty nas ograniczają.
- Poszukiwać optymalizacji w swojej firmie – także tam, gdzie coś wydaje się oczywiste i niekwestionowane.
- Wymyślać wszelkie innowacje, ale wdrażać tylko te, które pozwalają poprawić wyniki, ułatwić pracę lub zwiększyć zysk.
- Budować przewagę konkurencyjną swojej firmy na innowacyjności.

Rozdział 6

Rekordowa gra szkoleniowa – eksperymenty innowacyjne

*450 uczestników, 25 współpracujących grup szkoleniowych,
35 trenerów. Polfa Warszawa i Training Projects zrealizowały
prawdopodobnie największą grę szkoleniową
w polskiej historii.*

„Prawdopodobnie” – bo jedynym znanym punktem odniesienia jest rekord Guinnessa: w 2015r. na gdańskiej PGE Arena 346 osób grało w grę Dobble. Tam jednak rozgrywki trwały tylko kilkanaście minut i nie miały wymiaru edukacyjnego.

Uczestnikami gry byli wszyscy pracownicy Polfy: produkcja, kontrola jakości, pionierzy infrastruktury i logistyki. To pierwsze tego typu spotkanie w historii firmy: cała załoga, razem, poza siedzibą firmy.

Grę rozegrano 1 sierpnia w plenerze należącym do hotelu Windsor. Symulacja miała rozwijać kompetencje i postawy potrzebne na każdym stanowisku pracy. Były to: **proaktywność i innowacyjność**, praca i komunikacja w różnorodnym zespole, **innowacyjne myślenie** i świadome wzmacnianie zaufania. Równie ważnym celem była integracja w zespole – w przyjaznej atmosferze, w oderwaniu od codziennej rutyny. Ważne było też, by przy ładnej pogodzie

grać w plenerze, ale w razie deszczu być w stanie kontynuować pracę pod dachem.



Program: 5 innowacyjnych eksperymentów

Główna część gry „5 kluczy” to 5 półgodzinnych, interaktywnych eksperymentów społecznych. W każdym z nich grupa dostaje nietypowe zadanie: wysłać SMSa nogami na gigantycznej klawiaturze, zagrać na czas w nietypowe trójkolorowe domino, albo uciec ze specjalnie przygotowanego „więzienia”. W każdym z nich kluczem do sukcesu jest inna kompetencja: innowacyjność oparta na różnorodnych osobowościach, budowanie wzajemnego zaufania czy komunikacja w grupie. Większość eksperymentów jest trudna – grupom czasem nie udaje się osiągnąć 100% celu – za to zabawna, dynamiczna i aktywna ruchowo.

Każdy eksperyment kończy się zadaniem na specjalnych kartach problemowych. Prowadzący kładzie przed uczestnikami pakiet kart ze specjalnymi grafikami, pytaniami albo stwierdzeniami. Grupa, analizując karty, tak naprawdę ocenia swoje zachowanie w eksperymencie przez pryzmat jednej z pięciu analizowanych kompetencji. A potem odnosi wnioski z eksperymentu do swoich zachowań i postaw w codziennej pracy. Praca z kartami to zwykle 15-20 minut dyskusji, w której następuję uporządkowanie wniosków uczestników oraz trenera.



Trenerzy: wewnętrzni szkoleniowcy Polfy

Eksperymenty są tak skonstruowane, by mógł je poprowadzić – po jednodniowym przeszkoleniu – nie tylko

trener kompetencji miękkich, ale też coach, menedżer, czy szkoleniowiec specjalizujący się w tzw. tematyce twardej. W Polsce jest spore grono takich osób: trenerów wewnętrznych, ekspertów, HR-owców. Postanowiliśmy więc wykorzystać ich doświadczenie – przekuwając to w lepsze dostosowanie eksperymentów do specyfiki firmy, jej kultury organizacyjnej, strategii i codziennych problemów.

Trenerzy Polfy (28 osób) przyjechali na miejsce dzień wcześniej. Pod okiem szkoleniowców Training Projects sami wzięli udział w przygotowanych eksperymentach, a potem nauczyli się je prowadzić. Kolejnego dnia to oni – już samodzielnie – pracowali z uczestnikami. Mogli więc, w dyskusjach, odnosić się do konkretnych sytuacji z życia firmy – znacznie głębiej, niż gdyby robił to zewnętrzny szkoleniowiec.

Mimo, że poznane eksperymenty prowadzili po raz pierwszy, cała symulacja odbyła się bez jednego potknięcia. 450 osób przez cały dzień było zaangażowane w zadania, a grupy dokładnie wiedziały gdzie i o której godzinie stawić się na kolejny etap gry (nikt się nie zgubił ani nie spóźnił). We wszystkich grupach powiodło się też finałowe zadanie (otwarcie specjalnych skrzynek z upominkami, na które grupy „zarabiały” punktami w eksperymentach).

Jednym ze szczególnych „trenerów” był Tomasz Moys, Prezes Zarządu Polfy Warszawa. Na prośbę organizatorów przygotował i przeprowadził bardzo nietypowy wykład dot. skuteczności pracy zespołowej. Prywatnie jest on alpinistą, i kilka tygodni przed szkoleniem wrócił ze wyprawy na sześciotysięcznik Denali. Wybrał kilkadziesiąt fotografii z wyprawy, po czym opowiedział, jak w górach kieruje się zespołami, rozwiązuje konflikty, motywuje do realizacji

celów, komunikuje i dzieli zadaniami. Choć była to opowieść podróżnicza, w wielu miejscach nawiązywała do kompetencji, które wcześniej ćwiczono w eksperymentach (prezes poznał wcześniej zakres tematyczny gry i wybrał przykłady, które były z nią spójne). Szczery i osobisty wykład, w którym opowiadał o swoich potyczkach górskich, bardzo wzmocnił całe spotkanie.

Logistyka: 1500 krzesel

Tak duże wydarzenie oznacza, że logistyka i organizacja wykracza poza zwykłe przygotowanie konferencji. Już sam dojazd grupy – 10 autokarów – musi być zsynchronizowany, by nie zakorkować parkingu przed recepcją, ani wydawania uczestnikom identyfikatorów.

Gra odbywać się miała w plenerze. Potrzebowaliśmy takiego, w którym 25 grup nie będzie sobie wzajemnie przeszkadzać – zarówno w trakcie realizacji zadań stacjonarnych (na trawie), jak i w czasie przemieszczania się (gra wymaga od każdego uczestnika pokonania ok. 1,5km trasy). Odrobina matematyki: ile toalet potrzebuje 500 osób spędzających 6 godzin na terenie o powierzchni 400x1200m?

Jednak plener musi znajdować się blisko hotelu, który – w razie ew. deszczu – udostępni nam 25 odpowiednio przygotowanych sal. Będzie też dla nas bazą cateringową. Kryteria doboru odpowiedniego obiektu nie są całkiem banalne. Np. czy w hotelu z 450 miejscami noclegowymi znajdziemy 1500 krzesel? 500 potrzeba na Sali kongresowej (wykład prezesa), 500 w restauracji (obiad) i 500 w salach szkoleniowych (gra).

Lokalizacja ambulansu i ratowników medycznych, łączność między trenerami (40 krótkofalówek na 6 różnych kanałach) czy system rozwożenia 1500 butelek z wodą do 6 przenośnych punktów z napojami... To tylko kilka zadań, o których nie musimy pamiętać przy „zwykłych” grach szkoleniowych, a tu były one podstawą komfortu i bezpieczeństwa uczestników, oraz sprawnie realizowanej gry.

Rozdział 7

Wielkie wyprawy – przywództwo a innowacyjność

Chcesz być lepszym przywódcą, kreującym innowacyjne procesy i postawy w swoim zespole? Najpierw chodź z nami na biegun południowy. Bez obaw – nie odmroisz uszu. Staniesz się jednak bardziej świadomym i dojrzałym menedżerem.

Firma ETEX Polska poprosiła, by dla grupy jej najwyższych rangą menedżerów przygotować warsztaty z przywództwa kreującego innowacyjność. Chodziło o to, by uczestnicy zobaczyli wszystkie zależności pomiędzy swoim zachowaniem, a kreatywnością podwładnych. Jak to często bywa, klient dodał „zaprojektujcie jednak warsztat inny niż wszystkie – nasi menedżerowie są regularnie szkoleni więc szukamy odmiany od rutyny zwykłego warsztatu”. Dlatego postanowiliśmy zabrać ich – w pewnej przenośni – na biegun południowy. *Więcej o kreowaniu innowacyjności w firmie ETEX znajdziesz w ostatniej części książki, w wywiadzie z Łukaszem Blachowiczem.*

Program powstał w oparciu o nietypowe doświadczenie jednego z autorów tej książki – Rafała Szczepanika. W 2008 roku, jako amator (nie jest polarnikiem czy zawodowym podróżnikiem), dotarł na nartach na biegun północny, a rok później na południowy. Za każdym razem – w większym gronie takich samych jak on amatorów. To nie były sportowe

wyprawy i wyczyny, jakich dokonał Marek Kamiński. Raczej amatorskie projekty, w których wszyscy uczestnicy – tak samo początkujący jak Rafał – eksperymentowali z wyzwaniem, z którym mierzyli się po raz pierwszy. Mogli oczywiście skorzystać z gotowych wzorców (wszak nie byli pionierami polarnictwa), ale chcieli dla własnej frajdy wymyślić kilka swoich „*patentów*”. Dotyczyły one nawigacji, obozowania, prowiantu czy sprzętu.

Jak zarządzać zespołem, który eksperymentuje, nie ma doświadczenia ale chce zmierzyć się z wyzwaniem, chce tworzyć nowe pomysły? Jak lider wyprawy powinien w takiej sytuacji prowadzić swoich ludzi?

Rafał pokazał to na zdjęciach, ale przede wszystkim przeniósł na salę szkoleniową kilka sytuacji z prawdziwej wyprawy. Zaplanował dla uczestników serię eksperymentów. Na przykład „*obóz polarny*”. Zadaniem zespołu było rozłożenie obozu: kilku namiotów. Niby proste – w prawie każdym zespole jest ktoś, kto umie rozbić namiot. Ale jak to zrobić nocą (na Sali symulowały ją opaski na oczach), i po utracie części sprzętu w lawinie (część sprzętu zabraliśmy grupie, inny nieco popsuliśmy)? W tym eksperymencie uczestnicy mogli sprawdzić, jak to jest zarządzać projektem, co do którego sam lider nie ma doświadczenia (nikt z uczestników nie był profesjonalnym podróżnikiem). To typowa sytuacja w innowacyjnych wdrożeniach: ktoś kieruje projektem, więc inni oczekują od niego by podejmował decyzje i nie mylił się, znał odpowiedzi na wszystkie pytania. Ale przecież lider sam też robi to po raz pierwszy. Jak ma być autorytetem, jak utrzymać przewodzenie nad zespołem, nie mogąc budować swojej

pozycji na wiedzy eksperckiej? O tym rozmawialiśmy z grupą po tym eksperymencie.

Drugie ćwiczenie to „*szczelina lodowcowa*”. To zadanie, w którym uczestnicy – jako grupa polarników – przekraczają niebezpieczne pęknięcie w lodowcu arktycznym. Stworzyliśmy symulator szczeliny, ale nie powiedzieliśmy uczestnikom jak go obsługiwać. Musieli sami opracować metodę przekraczania szczeliny, testując różne metody tak długo, aż któraś się sprawdzi. Niestety zadanie jest naprawdę trudne. Potrzeba wielu prób, by odgadnąć, która technika gwarantuje sukces. A wiele prób, to także wiele porażek. Jak lider może w takiej sytuacji utrzymać motywację w zniechęcającym się powoli zespole? Jak sprawić, by niepowodzenie pierwszych dziesięciu pomysłów nie zniechęciło przed wymyśleniem i przetestowaniem jedenastego? Szczelina była punktem wyjścia do dyskusji na ten temat.

W kolejnych eksperymentach rozmawialiśmy o innych elementach przywództwa wspierającego innowacyjność: budowaniu synergii na różnorodności charakterów, pozytywnej komunikacji, czy zarządzaniu ryzykami. Wszędzie obowiązywała ta sama zasada: uczestnicy wcielają się w role polarników, eksperymentują – i uczą na bazie uzyskanych doświadczeń.

Ten program to tylko pozornie spotkanie z podróżnikiem i oglądanie zdjęć z Antarktydy. W rzeczywistości to inspirująca rozmowa o nieznanym zakątku przywództwa i budowania innowacyjnych zespołów. A także niezwykle doświadczenie siebie – jako lidera – w zaskakujących, nietypowych zadaniach. Program ten jest ciekawy dla

menedżerów dzięki nietypowej fabule, które nie jest jednak pustą zabawą. Wykorzystuje bowiem analogie:

- **Wyprawa** – to trudny, ekstremalny projekt mający cel, napięty termin i setki niewiadomych.
- **Zespół wyprawowy** – obowiązują w nim te same zasady, które sprzyjają efektywnej pracy w każdym innym zespole wdrażającym innowacje.
- **Rola lidera i kierownika wyprawy** – jest bardzo podobna do roli lidera zespołu: od ustalania zasad współpracy i komunikacji, przez rozwiązywanie problemów i szukanie optymalizacji i motywowanie, do wyznaczania planu wyprawy i zadań logistycznych dla jej uczestników.
- **Komunikacja** w zespole podczas wyprawy – oparta jest na tych samych zasadach co komunikacja w biznesie.

Rozdział 8

Zarządzanie czasem – nuda i nuda... chyba że...

*Większość trenerów nie lubi szkolić z zarządzania czasem.
Po pierwsze, to sztampa. Po drugie nudny i żmudny warsztat.
Po trzecie – o ile łatwo pokazać zarządzanie czasem
pojedynczej osoby, o tyle trudniej przychodzi nauka
optymalizacji czasu na poziomie całego zespołu.*

My też do niedawna nie lubiliśmy z tego szkolić. Wydawało nam się, że w tej dziedzinie nie da się wymyślić nic nowego. Jednak pewnego razu zadzwonił stały klient...

- *Cześć* - powiedział klient - *potrzebuję szkolenia z zarządzania czasem.*
- *O niech to* - westchnął jeden z nas (bo znamy klienta długo i możemy przy nim otwarcie powzdychać).
- *No właśnie* - odparł klient - *tylko tym razem będzie trudniej. Po pierwsze, grupa już była na takim szkoleniu więc nic się nie może powtórzyć. Po drugie zróbcie to jakoś ciekawie, bo to handlowcy, w gorącej wodzie kąpani, szybko się nudzą.*

Stałemu klientowi, który zamawia kilkadziesiąt dni szkoleniowych rocznie, można powzdychać. Ale nie można odmówić. Wzięliśmy więc temat na warsztat i...

„Od kilku godzin w starym pałacyku profesora Globusa trwało przyjęcie, na które zaproszeni byli tylko bliscy przyjaciele. Profesor, uznany geograf, świętował odebranie nagrody Nobla. Otrzymany złoty medal wystawił w eleganckiej, szklanej kasecie. Jednak dla pewności zamknął ją na klucz...

Nagle w całym budynku zgasło światło, a potem słychać było brzęk szkła. Zapadła ciemność, a potem zrobił się harmider. Po chwili, gdy kucharka włączyła korki, w sali balowej znaleziono leżące na podłodze odłamki szkła. Kasetę była stłuczona. Medal zniknął.

Skoro jednak na wyspie nie ma policji, zadaniem graczy jest ustalenie podejrzanego, którego trzeba aresztować, nim wymknie się on z budynku...”

Powyższy opis to wstęp do szkolenia z zarządzania czasem swoim i zespołu – opracowanego na bazie idei tzw. Escape Room. To pokój, w którym grupa zostaje zamknięta na zamek cyfrowy. By z niego wyjść, musi rozwiązać szereg przygotowanych wcześniej zadań. Symulacja jest niezbyt trudna „*technicznie*”, lecz bardzo trudna „*menedżersko*”. Kluczem do sukcesu jest odpowiednie **zarządzanie czasem i zadaniami. Jednak nie indywidualnie, lecz w wymiarze zespołowym.**

Czasem: bo nie można skupiać się na jednym zadaniu zbyt długo, ani alokować do niego za dużo osób na raz. Wyzwań jest po prostu tyle, że trzeba ustalić priorytety, wybrać tylko najważniejsze, ustalić kolejność pracy i harmonogram dnia (grupa sama ustala agendę gry). Na dodatek ciągle pojawiają się niespodzianki (nowe zadania,

zmiany terminów) – grupa musi więc bardzo elastycznie modyfikować swój plan.

Zadaniami: bo to gra, w której krytycznie ważne jest delegowanie właściwych zadań właściwym osobom (np. kto najlepiej pracuje pod presją, kto zespołowo, kto jest decyzyjny a kto analityczny?), budowanie odpowiednio licznych podgrup, cedowanie na nich odpowiedzialności i decyzyjności, efektywne alokowanie ich czasu do aktualnych priorytetów.



Po każdej rundzie wspólnie analizujemy pracę grupy. Szukamy usprawnień, które przydadzą się w grze i w pracy.

W czasie pięciu 30-minutowych dyskusji analizujemy:

- Zasady skutecznego zarządzania czasem dnia, tygodnia i miesiąca, indywidualnie i w zespole.

- Ustalanie celów i zadań, nadawanie im priorytetów pilności i ważności, świadome rezygnowanie z zadań.
- Krzywą sprawności działania – godzinową i dnia.
- Blokady i bariery efektywnego wykorzystania czasu.
- Typologię zadań, dopasowanie różnych typów zadań do różnych osób w zespole (efektywne wykorzystanie różnorodności w zespole).
- Optymalną wielkość zespołu i szacowany czas dla danego zadania.
- Radzenie sobie z nagłymi zmianami planów, przewidywanie zmian, ryzyk, wąskich gardeł.
- Delegowanie zadań, uprawnień decyzyjnych w zespole.
- Proste narzędzia porządkujące bałagan nadmiaru zadań.

Choć dyskusje trwają tylko 2,5h (a całe szkolenie 8h), dają lepszy efekt niż klasyczny całodzienny warsztat. Uczestnicy bowiem w samej symulacji od razu ćwiczą (próbują zastosować) poznane wnioski. Uczą się też na popełnionych przed chwilą błędach. Sami wypracowują rozwiązania (dlatego identyfikują się z nimi) i utrwalają je w grze (więc lepiej zapamiętują).

Rozdział 9

Kreatywne finanse dla nie finansistów

Co zrobić, by zagorzały humanista zrozumiał budżet swojego działu i nauczył się racjonalizować koszty? Jak uczyć finansów bez nudnych wykładów i żmudnego warsztatu z dziesiątkami tabel? Okazuje się, że to całkiem proste. Nauka finansów może być emocjonującą przygodą.

Podstawy finansów i ekonomii powinny być znane niemal wszystkim specjalistom i menedżerom w firmie. Chcemy przecież, by każdy, kto ma wpływ na przychody i koszty, chciał i umiał je optymalizować. Wpływ taki ma kierownik projektu, menedżer działu, wszyscy zajmujący się zakupami, każdy kto podejmuje decyzje wdrożeniowe. Nawet handlowiec udzielający klientowi rabatu albo decydujący o cenie w ofercie. Albo brygadzysta wprowadzający usprawnienie na produkcji.

„Gdyby handlowiec rozumiał, dlaczego udzielanie rabatu to zły sposób na przyciągnięcie klienta” – rozmarzy się niejeden dyrektor handlowy. „Gdyby kierownik działu rekrutacji potrafił policzyć budżet prowadzonych projektów” – doda dyrektor finansowy. Po czym obaj beznadziejnie pokiwiają głowami, mrużąc pod nosem coś o nierealnych oczekiwaniach.

No bo jak tu zmusić handlowca – z wykształcenia często humanistę – by spojrzeć na biznes z perspektywy sytuacji ekonomicznej firmy, a nie tylko własnej prowizji? Jak sprawić, by szef rekrutacji – być może psycholog do dziś nienawidzący matematyki – zechciał sklecić poprawny budżet?

Po wpisaniu w wyszukiwarkę Google hasła „*finanse dla nie finansistów*” otrzymamy dwanaście tysięcy wyników. Tego typu szkoleń na rynku jest mnóstwo. Jednak większość to tylko uproszczone wersje „*podstaw finansów dla działów inwestycji, księgowości i kontrolingu*”. Tymczasem prawdziwe szkolenie dla „*nie finansistów*” powinno być zbudowane na zupełnie innych fundamentach.

Dlaczego każdy powinien umieć liczyć?

To naturalne, że zarząd i dyrektor finansowy stale poszukują oszczędności. Chcą, by każdy zastanawiał się, jak można optymalizować działania, zracjonalizować procesy, zaoszczędzić na tym co jest zbędne. Jednak sam dyrektor finansowy nie może znać się na wszystkim. Kiedy więc przejdzie się po hali produkcyjnej, nie wychwyci, co mogłoby działać taniej albo w ogóle zostać zlikwidowane bez szkody dla firmy i klienta. Poza tym, ów dyrektor mógłby na hali spędzić tylko kilka godzin, nie wszystko więc zauważy, nawet jeśli jest z wykształcenia inżynierem. Dlatego musi liczyć na inwencję kierowników produkcji, technologów, brygadzystów. Chciałby, by to oni zadali sobie pytanie „*co mogą robić taniej, szybciej, a czego mogą nie robić wcale*”. Jednak najpierw muszą rozumieć, jakie koszty generuje ich stanowisko pracy, jak na sytuację finansową wpływa czas

przebojów produkcyjnych itp. To samo dotyczy każdego działu w firmie.

Poza tym, im większe zrozumienie dla sytuacji ekonomicznej spółki, tym mniej roszczeniowe postawy załogi. Ludzie po prostu zaczynają rozumieć, że jeśli dziś nie powściągną apetytów, to jutro wszyscy stracą pracę.

I ostatni powód dla którego warto każdego nauczyć liczyć pieniądze: będzie mniej kreatywnej księgowości, zamiatania kosztów pod dywan, albo przerzucania ich z jednej kieszeni do drugiej.



PRZYKŁAD 1: koszty pracy

Kierownik jednego z oddziałów handlowych dużej firmy dostał zadanie: obniżyć koszty. Do sprawy podszedł wyjątkowo sprytnie: zrezygnował z podzlecenia sprzątnięcia i ochrony budynku zewnętrznej firmie, zatrudnił za to sprzątaczkę

i ochroniarzy na etacie. Koszty, za które był formalnie rozliczany, rzeczywiście spadły do założonych rozmiarów. Kierownik nie był bowiem odpowiedzialny za pensje – te wchodziły bowiem do budżetu działu kadr, a nie działu sprzedaży. W zakresie kadrowym rozliczano go jedynie z ilości etatów, a tu nawet po zwiększeniu zatrudnienia mieścił się w ustalonych widełkach.

Rzecz jasna ogólne koszty firmy wzrosły, bo nowopowstałe etaty (razem z ZUS itp.) były droższe niż faktury od wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Jednak ów dyrektor długo upierał się przy swoim, uważając, że on wywiązał się z zadania, a wynagrodzenia to nie jego problem.

PRZYKŁAD 2: opłacalność projektu

Menedżer dużego projektu wdrożeniowego przygotowywał analizę opłacalności swojego przedsięwzięcia. Uwzględnił jednak tylko honoraria osób zatrudnionych z zewnątrz, specjalnie do projektu (np. zewnętrznego informatyka czy prawnika). Tymczasem jego projekt angażował przez cztery miesiące kilkanaście osób z różnych działów firmy, czasami nawet na 1/3 etatu. Mimo to, szef projektu nie chciał uwzględnić odpowiedniej części ich wynagrodzenia w swojej analizie. Argument: przecież ci ludzie i tak dostają pensje, więc z racji prowadzenia projektu nie ponosi się dodatkowych kosztów. Trudno było go przekonać, że jego zadaniem nie było przygotowanie „kosztorysu podwykonawców” ale „analizy opłacalności”. A ta musi uwzględniać zaangażowanie pracowników etatowych – bo przecież gdyby nie było projektu, można by tych ludzi wykorzystać do innych zadań, może nawet bardziej opłacalnych?

Jakiej wiedzy potrzebuje nie finansista?

Szkolenie z finansów może być naprawdę pasjonujące. Musimy tylko zmienić nasz sposób myślenia: nie uczmy przepisów prawa podatkowego, formalnych procedur rachunkowości, czy szczegółowej struktury bilansu. To zresztą „*nie finansistom*” nie jest potrzebne. Przecież nie będą prowadzić procedur księgowych. Oni mają **skupić się na bardziej „menedżerskim” podejściu do finansów**. Idealnie byłoby, by każdy kierownik i specjalista w firmie wiedział:

- Jak powstaje wartość przedsiębiorstwa i co się na nią składa.
- Jak decyzje działu produkcji, sprzedaży, badań i rozwoju, magazynu oraz zakupów wpływają na sytuację finansową firmy.
- Jak zmienna sytuacja makroekonomiczna i sezonowość przychodów wpływają na zyski oraz płynność finansową.
- W oparciu o jakie kryteria kształtować ceny produktów i usług.
- Na czym polega optymalizacja kosztów, jak każdy może je racjonalizować na swoim stanowisku pracy.
- Czym różnią się koszty stałe od zmiennych i jak wpływają na bieżące działanie firmy.
- Jak podejmować decyzje inwestycyjne lub zakupowe.

Menedżerowie powinni też rozumieć takie pojęcia jak, budżet, amortyzacja, przychód, zysk brutto i netto, koszt pieniądza w czasie, wskaźnik rentowności.

Zamiast warsztatu – wciągająca gra ekonomiczna

Powyższych umiejętności można nauczyć na dwa sposoby. Tradycyjny: wykład połączony z ćwiczeniami (praca z formularzami, obliczaniem finansowych zadań z treścią, itp.). Nowoczesny: za pomocą **symulacyjnej gry finansowej**. Scenariusz takiej symulacji przypomina nieco gry planszowe „Eurobiznes” albo „Monopol”. Są jednak dwie różnice: **uczestnicy grają w zespołach** (w tradycyjnej grze rywalizują indywidualnie), **a reguły gry są możliwie wierną kopią praw i reguł obowiązujących w rzeczywistej gospodarce**. Chodzi o naukę przez doświadczenie – grupa musi poczuć na własnej skórze, jak to jest zarządzać finansami.

Gra zwykle zaczyna się od podziału grupy na kilkusobowe, konkurujące na „wirtualnym” rynku zespoły. Każda drużyna to jedna firma. Uczestnicy stają się jej działem finansów. Mają jak najlepiej zarządzać tym, co leży na stole: majątek rzeczowy, gotówka (metalowe żetony), kredyty, depozyty, zamówienia od klientów, faktury kosztowe... Ich zadaniem jest takie prowadzenie spraw spółki, by miała ona najwyższą wartość dla właścicieli. By to osiągnąć, muszą podejmować szereg decyzji związanych z zarządzaniem finansami i strategią inwestycyjną firmy. Decydują o poziomie cen i polityce rabatowej, a także strukturze kosztów (np. zakup czy leasing maszyn produkcyjnych), decydują o wielkości inwestycji, biorą kredyty... Robią dokładnie to samo, co robiłby prawdziwy dyrektor finansowy.

Każde ich działanie ma swoje odzwierciedlenie w prawdziwych pieniądzach – walutą w grze są specjalne

monety, które leżą na stole. Drużyny widzą więc, jak ich decyzje przekładają się na to, ile do kasy wpada a ile trzeba z niej wyjąć.

Na koniec każdego „roku” wypełniają bilans i zeznanie podatkowe, które jest ujawniane publicznie. Prowadzący wprowadza je do komputera, a na ekranie pojawia się wynik: która grupa miała największe przychody, która zyski... Następnie prowadzący przedstawia raporty finansowe spółek, omawia ich strategie i decyzje, odnosi to do rzeczywistego zarządzania finansami.

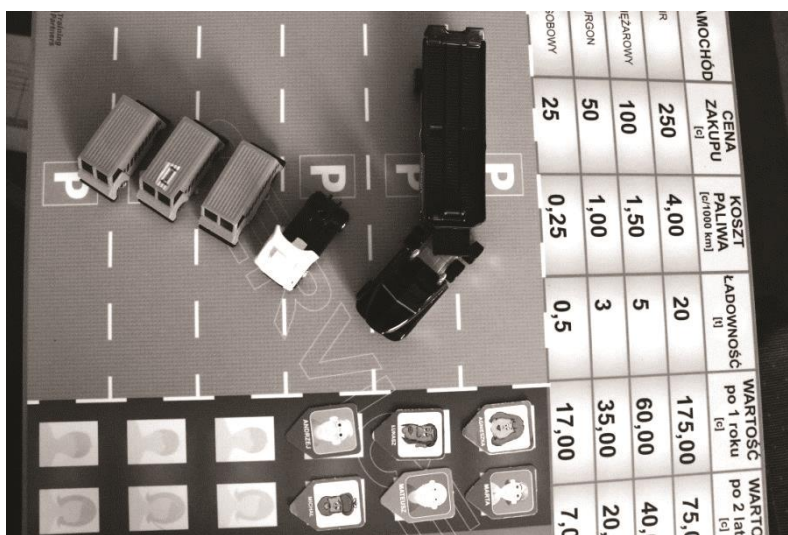
Konkurencja pomiędzy grupami sprawia – analogicznie jak w Eurobiznesie – **że symulacja staje się niezwykle emocjonująca, bardzo mocno wciąga ludzi** (często nawet nie chcą wychodzić na przerwę obiadową). Zaangażowanie podkreśla jeszcze fakt gry zespołowej (ludzie w drużynach nawzajem się motywują) i rzeczywiste rekwizyty.

PRZYKŁAD 3: scenariusz prowadzonej często przez nas gry Profit Simulation

Na rynku (symulowanym na specjalnych planszach) konkuruje kilka przedsiębiorstw produkcyjno – usługowych. Wytwarzają identyczny produkt i świadczą porównywalne usługi. Dysponują tak samo dobrymi ludźmi, technologiami i sprzętem, a posiadane przez nich marki mają zbliżony potencjał. Każda z firm walczy o osiągnięcie pozycji rynkowego lidera, co oznacza stworzenie spółki o najwyższej wartości (mierzonej na podstawie przychodów, zysków i wartości majątku).

Skoro przewagą na tym rynku nie są ludzie, marka ani produkt, staje się nią optymalne zarządzanie przychodami

i kosztami. Zwycięstwo uzależnione jest od prowadzonej odpowiednio polityki cenowej, inwestycyjnej i kosztowej. Uczestnicy muszą ustalać ceny dla każdego z realizowanych zamówień, kupować surowce i materiały, dbać o właściwy poziom zapasów. Ich zadaniem jest też zaciąganie i spłata kredytów, leasing samochodów, pilnowanie płynności finansowej, a także inwestycje w park maszynowy, budynki lub nowe technologie. Wreszcie, decydują oni o strukturze kosztów stałych i zmiennych (mogą outsourcować część realizowanych w firmie funkcji) i reagują na sytuację rynkową (hossa, kryzys, zmiana stóp procentowych...). Z czasem mogą nawet emitować obligacje, inwestować zyski w produkty rynku kapitałowego, albo przejmować konkurentów. Wszystko po to, by zbudować wartość firmy, która zadowoli zarząd i udziałowców.



WMOCHOD	CENA ZAKUPU [€]	KOSZT PALIWA [€ (1000 km)]	LADOWNOŚĆ [t]	WARTOŚĆ [€] po 1 roku	WARTOŚĆ [€] po 2 lat
FR	250	4,00	20	175,00	75,0
REZAKOWY	100	1,50	5	60,00	40,0
JFGON	50	1,00	3	35,00	20,0
AKOBOWY	25	0,25	0,5	17,00	7,0

Symulacja to inna forma nauki niż wykład połączony z serią ćwiczeń warsztatowych. Porównanie jednej i drugiej metody prezentuje tabela.

Wykład i klasyczne ćwiczenia z finansów	Symulacyjna gra finansowa
Może dać wiedzę prawną – księgową (np. ustawy podatkowe)	Daje rozumienie ogólnych zasad finansów, nie uczy w sposób techniczny procedur prawną – księgowych
Przekazuje dużą dawkę szczegółowych informacji finansowych	Przekazuje tylko kluczowe informacje, nie wchodzi w szczegóły np. rachunkowe
Pozwala jedynie „na sucho” poznać powiązania przyczynowo skutkowe (pozwala jedynie obliczyć, ale nie pozwala „doświadczyć” konsekwencji podjętych decyzji)	Nauka przez doświadczenie – grupy podejmują decyzję i po chwili doświadczają ich skutków na własnej skórze
Nauka częściowo pasywna (wykład)	Nauka w całości interaktywna, wszyscy uczestnicy są zaangażowani przez 100% czasu
Forma nauki raczej dla osób mocno zainteresowanych – wykład finansowy może znużyć	Forma atrakcyjna, emocjonująca, adresowana do osób, dla których finanse i liczby nie są najbardziej interesujące
Trwałość efektów edukacyjnych – średnia	Trwałość efektów edukacyjnych – wysoka (emocjonujące zajęcia pamięta się dłużej)

Symulacje nie są rekomendowane księgowym, kontrolerom finansowym, audytorom itp. Te osoby potrzebują ścisłej i szczegółowej wiedzy, a takiej gry nie dają. Warto je jednak wykorzystywać wtedy, gdy nie chodzi o nauczenie szczegółów technicznych, ale o zrozumienie mechanizmów ekonomicznych w firmie. Gdy szkolimy kierownika projektu, mniej istotne jest, czy rozumie on ustawę o VAT, bardziej zależy nam by opracował on racjonalny i uzasadniony ekonomicznie budżet. Tak samo jest z handlowcem: gra ma go nauczyć rozumienia, jak oszacować cenę, przy której jego firma ma zysk. Nie jest aż tak ważne, czy handlowiec będzie potrafił wymienić z pamięci rodzaje amortyzacji.

Gry uczą też nastawienia na poszukiwanie oszczędności. Grupy, zarządzając swoimi wirtualnymi firmami, są zainteresowane generowaniem zysku – a to oznacza m.in. obniżanie kosztów wszędzie tam, gdzie nie podkopuje to potencjalnych zysków. Taki sposób myślenia, utrwalony w grze, przydaje się, gdy pracownik wraca na swoje stanowisko pracy i otrzymuje zadanie „*racjonalizuj koszty*”. To szczególnie ważne w okresie spowolnienia gospodarczego.

Rozdział 10

Komunikacja wspierająca innowacje

W rozdziale „Struktura i system” pisaliśmy, że pracownicy i menedżerowie Toyoty przechodzą szkolenia z komunikacji wspierającej kreatywność. Prowadziliśmy tego typu szkolenia dla kilkunastu klientów. Spróbujmy więc pokazać, jaki styl i kultura komunikacji promują twórcze postawy.

Profesor Kotarbiński twierdził, że ludzie są szczerzy lub grzeczni, a rzecz w tym, żeby znaleźć się gdzieś pośrodku. Dzieci są przede wszystkim szczerze i to czasem bezkompromisowo. Im są starsze, im bardziej zsocjalizowane, tym stają się grzeczniejsze, czyli trochę fałszywe. Opłaca im się to w życiu społecznym, ale może zabijać innowacyjność.

Zastanówmy się, jak więc znaleźć ten złoty środek w komunikacji. Pomyślmy, co wziąć od dzieci w ich sposobie rozmawiania a co zachować ze świata dorosłych, żeby stworzyć optymalne warunki do rozwoju kreatywności w firmie. Wadą komunikacji dzieci jest to, że mówią sobie wszystko wprost bez jakichkolwiek zahamowań. Jednocześnie jest to ich zaletą, ponieważ od razu wszystko jest jasne. Wielu dorosłych ma duży kłopot z otwartością, ponieważ przekazano im silne normy społeczne nakazujące bycie grzecznym i dbanie o relacje z innymi, a także o zachowanie własnego pozytywnego wizerunku w oczach

rozmówców i swoich własnych. To właśnie dlatego dorośli często ugryzą się w język, powstrzymają się od powiedzenia prawdy. Często jest to korzystne, ale tylko wtedy, gdy nie przekracza granicy ugrzecznego fałszu.

Innowacyjność w organizacji nie ma szans rozwinąć się tam, gdzie nie ma przepływu rzetelnej informacji. Twórcy nowych pomysłów powinni bez obaw mówić innym o swoich projektach, a słuchacze powinni wprost informować, jakie widzą zalety i wady tych nowinek. Będzie to możliwe tylko wtedy, gdy komunikacja będzie przypominała tę dziecięcą - z niewielką modyfikacją pochodzącą ze świata dorosłych. Jak więc ma to wyglądać?

Posłuchajmy dzieci (zaraz przeanalizujemy ich rozmowę):

- *Słuchaj, a może teraz zagramy w nogę!*
- *Eee, trzeba będzie biegać, a mi się nie chce.*
- *No to stań na bramce.*
- *Nie lubię na bramce. I mama będzie zła...*
- *Co ty, boisz się mamy cieniasie!!!*
- *Głupi jesteś, sam jesteś cienias!*

Zapada chwila ciszy, ponieważ obydwaj rozmówcy się nadąsali. Nie trwa ona jednak długo, bo jeden wznawia rozmowę:

- *Nie jesteś cienias, przecież wiesz. To co, zagramy?*
- *No, mogę zagrać, ale mama będzie zła...*
- *Czemu?*
- *Bo są kałuże i będzie zła, że znowu musi prac.*
- *To nie grajmy tu. Zobacz, tam nie ma kałuż.*
- *Dobra, to chodźmy tam.*

Przyjrzyjmy się dokładnie dialogowi między tymi dziećmi.

WYPOWIEDŹ	KOMENTARZ
<i>Słuchaj, a może teraz zagramy w nogę!</i>	Propozycja przekazana wprost.
<i>Eee, trzeba będzie biegać, a mi się nie chce.</i>	Odmowa przekazana wprost wraz z podaniem powodu.
<i>No to stań na bramce.</i>	Nowy pomysł, który ma rozwiązać problem.
<i>Nie lubię na bramce. I mama będzie zła...</i>	Odmowa przekazana wprost wraz z podaniem powodu. Informacja o tym, że istnieje jeszcze jeden powód odmowy.
<i>Co ty, boisz się mamy cieniasie!!</i>	Krytyczna, emocjonalna ocena. Brak informacji, co jest przyczyną tej gwałtownej oceny, czyli co w wypowiedzi rozmówcy nie odpowiada oceniającemu.
<i>Głupi jesteś, sam jesteś cienias!</i>	Atak w obronie swojej samooceny przekazany w formie krytycznej, emocjonalnej oceny rozmówcy. Brak informacji, co jest przyczyną tej gwałtownej oceny, czyli co w poprzedniej wypowiedzi uraziło słuchacza.
Pojawia się przerwa konieczna do wyciszenia emocji i zebrania myśli po kłótni. Przerwa trwa krótko, rozmówcy nie noszą długo urazy do siebie, ponieważ zdają sobie sprawę, że to nie służy ich interesom – nie mogą się razem bawić.	

<i>Nie jesteś cieniem, przecież wiesz. To co, zagramy?</i>	Wycofanie się z krzywdzącej oceny, czyli przeprosiny. Ponowienie propozycji.
<i>No, mogę zagrać, ale mama będzie zła...</i>	Przyjęcie przeprosin i zaakceptowanie propozycji. Ponowienie informacji, że istnieje jeszcze jeden powód, dla którego zapraszany do zabawy obawia się ją podjąć.
<i>Czemu?</i>	Sprawdzenie, co jest tym powodem.
<i>Bo są kałuże i będzie zła, że znowu musi pracować.</i>	Konkretne ujawnienie powodu.
<i>To nie grajmy tu. Zobacz, tam nie ma kałuży.</i>	Zaproponowanie nowego, zmodyfikowanego pomysłu, który uwzględnia przeszkodę, o której mówił zapraszany do zabawy.
<i>Dobra, to chodźmy tam.</i>	Zaakceptowanie nowego pomysłu. Podjęcie wspólnej zabawy, czyli nawiązanie współpracy.

Gdyby tę rozmowę prowadzili bardzo grzeczni dorośli, mogłaby wyglądać tak:

- *A może teraz zagramy w piłkę nożną?*
- *Świetny pomysł, bardzo chętnie, ale trochę się źle czuję.*
- *Oczywiście, to zagramy innym razem.*
- *Z przyjemnością.*

I rozmówcy rozstają się, nie wierząc, że ten „*inny raz*” kiedykolwiek nastąpi. Analiza tej rozmowy pokazuje niedostatki komunikacji obowiązującej w świecie dorosłych:

WYPOWIEDŹ	KOMENTARZ
<i>A może teraz zagramy w piłkę nożną?</i>	Propozycja przekazana wprost.
<i>Świetny pomysł, bardzo chętnie, ale trochę się źle czuję.</i>	Pozorna zgoda dla podtrzymania poprawnych relacji. Odmowa przekazana nie wprost. Powód odmowy nie jest jasno określony.
<i>Oczywiście, to zagramy innym razem.</i>	Szybka rezygnacja z propozycji. Brak sprawdzenia, co jest rzeczywistym powodem odmowy. Brak alternatywnych rozwiązań. Nie można ich wypracować, ponieważ nie jest znany rzeczywisty powód odrzucenia pierwszego pomysłu.
<i>Z przyjemnością.</i>	Pozorna zgoda. Próba zadbania o wzajemną relację.

Warto zwrócić uwagę na to, że rozmowa dorosłych w naszym przykładzie jest krótsza, od tej, którą prowadziły dzieci. Tak zdarza się często, ponieważ korzyścią krótkich dialogów jest mniejszy wysiłek, (także emocjonalny) oraz oszczędność czasu. Niestety, to pozorne korzyści, bo skutkują

brakiem rozwiązania. Nie sposób go znaleźć, jeżeli nie zna się przyczyny problemu lub konfliktu.

Małe dzieci mówią wszystko bez ogródek, dzięki temu informują, czego chcą i tłumaczą, czemu jest to dla nich ważne. To normalne, że maluch powie „*Nie chcę iść do przedszkola, bo nie lubię swojej pani i Bartka*”. Nie przebijają w słowach także wtedy, gdy oceniają innych lub bieżącą sytuację, na przykład „*Chodźmy już od cioci, bo tu jest nudno*” albo „*Ten stary pan nieładnie pachnie i nie chcę, żeby koło mnie siedział*”. Taka szczerość jest zarówno komunikacyjnym ideałem, jak i społecznym nieszczęściem. Powinniśmy więc kontrolować poziom naszej otwartości wobec innych, ale jednak nieco mniej niż zwykle to czynimy. Będziemy skuteczniejsi, jeżeli będziemy nieco bardziej szczerzy w opiniowaniu pomysłów, mówieniu o swoim stosunku do różnych propozycji a także o swoich oczekiwaniach. Nie aż tak wprost, jak to robią dzieci, ale mniej skrycie i fałszywie, jak robi to wielu dorosłych.

Co leży u podstaw tak dużej skrytości dorosłych a w związku z tym ich nieprawidłowej komunikacji? Przyczyn jest wiele, na przykład:

- Dobre wychowanie.
- Pragmatyczny konformizm.
- Wyrachowana hipokryzja.
- Obawa przed utratą relacji społecznych.
- Dbanie o własny wizerunek.

Obok tych oczywistych powodów, jest jeszcze jeden, z którego wielu dorosłych nie zdaje sobie sprawy. To idee irracjonalne opisane po raz pierwszy przez Alberta Ellisa,

amerykańskiego psychologa poznawczego i terapeuty, który opisał szereg przekonań towarzyszących nam w życiu. Część z nich wpoiili nam nasi rodzice i wychowawcy, inne wyrobiliśmy sobie sami. Wydaje nam się, że są one zawsze obowiązującymi zasadami opisującymi, jak powinniśmy zachowywać się w życiu. Tymczasem bywa z nimi różnie. Niekiedy nam pomagają, ale częściej nas ograniczają i nie pozwalają na bycie otwartym, konkretnym albo stanowczym. Opisano wiele idei irracjonalnych. Przykładami tych, które stoją na przeszkodzie innowacyjności lub prawidłowej komunikacji są:

- **Bezpośrednie „spowalniacze” innowacyjności:**
 - Nie wypada się wygłupiać.
 - Lepsze stare znane niż nowe nieznanne.
 - Nie wolno ryzykować.
 - Wszystko trzeba zrobić idealnie.
 - Trzeba dokończyć każde zadanie.
 - Nie wolno robić błędów i się mylić.
- **Przekonania wpływające na kiepską komunikację utrudniającą rozwój innowacyjności:**
 - Nie powinno się mówić wprost ani głośno o swoich oczekiwaniach, bo to niegrzeczne lub może być odebrane jako egoizm.
 - Nie wolno mówić o sobie, bo to egoistyczne.
 - Nie należy pokazywać emocji.
 - Zawsze trzeba być miłym i dbać o dobre stosunki z innymi.
 - Należy unikać konfliktów.
 - Lepiej unikać kłopotów.

Już samo uświadomienie sobie tych ograniczających przekonań usprawnia innowacyjność i poprawia komunikację. Najskuteczniej można zredukować ich wpływ, uzmysławiając je sobie, a potem świadomie je odrzucając. Firma, która stawia na innowacyjność, może przykładowo stworzyć katalog zasad stanowiących przeciwieństwo tych wymienionych przed chwilą.

Taki katalog mógłby składać się z poniższych zasad (które należałoby upowszechnić i wypromować):

- Żaden nowy pomysł nie jest głupi.
- Zawsze szukajmy nowych, lepszych rozwiązań.
- Ryzyko się opłaca.
- Każdy niedoskonały pomysł może być początkiem czegoś świetnego.
- Pokazujemy sobie już prototypy, bo wtedy więcej osób może mieć pomysł, jak je poprawiać.
- Błędy i pomyłki to normalna rzecz.
- Jasno przedstawiamy swoje oczekiwania.
- Mówmy otwarcie i konkretnie o swoich wątpliwościach odnośnie każdego pomysłu.
- Jeśli coś w firmie budzi nasz niepokój, nie ukrywamy tego.
- Lepiej powiedzieć prawdę, nawet trochę nieprzyjemną.
- Konflikty są normalną rzeczą, chodzi tylko o to, żeby je rozwiązywać.
- Wolimy pracowników niepokornych niż zachowawczych.

Wyobraźmy sobie firmę, w której wszyscy wierzą w te zdrowe zasady. Takie firmy - choć rzadko -naprawdę istnieją.

Powróćmy raz jeszcze do dzieci, które szukają zabawy i zmodyfikujmy ich rozmowę tak, żeby odpowiadała podobnej sytuacji w firmie, w której innowacyjność jest ważna.

Rozmowa mogłaby wówczas wyglądać tak:

- *Słuchaj, potrzebuje Twojego wsparcia. Mam pomysł na taki projekt... (tu rozmówca opisuje swój pomysł).*

- *Fajne ale za drogie.*

- *To użyjmy tańszych zamienników z Chin.*

- *To wzrośnie awaryjność. Zresztą zarząd nie zgodzi się na chińszczyznę.*

- *Mógłbyś czasem poprzeć mnie a nie zarząd!*

- *Że co !!?*

- *Przepraszam... Chodzi mi o mój pomysł – żebyś go poparł.*

- *Jak tylko wymyślisz, jak obniżyć budżet bez chińskiego badzewia. Masz jakiś pomysł? Bo ja na razie nie.*

- *Popytam dostawców, może oni coś wymyślą. A ty mógłbyś pogadać z zarządem.*

- *Ok, popytaj. A ja wybadam czy zarząd byłby skłonny tak zaryzykować.*

- *Dzięki.*

Jak widać, taka rozmowa może razić bezpośredniością, czy nawet brutalną szczerością. Jednak po rozmowie obie strony znają swoje szczere opinie i wiedzą, co mają dalej robić. Nie ma tu owijania w bawełnę, nie ma marnowania czasu na pustosłowie, nie ma doszukiwania się drugiego dnia.

Emocje sprzyjają innowacyjności

Obok prawidłowej komunikacji w rozwoju innowacyjności sprzyja też właściwe podejście do emocji. Są one ściśle powiązane z komunikacją, ponieważ wiele treści naszych wypowiedzi jest informacją o naszym stanie emocjonalnym. Nie żyjemy w świecie wyłącznie racjonalnym, jak wydaje się wielu menedżerom i wyznawcom kartezjuszowskiego „*Myślę więc jestem*”. Szkoda, że Rene Descartes blisko czterysta lat temu nie powiedział tego słynnego zdania trochę inaczej: „*Myślę i przeżywam, więc jestem*”, bo uwzględniłby coś, co i tak towarzyszy nam zawsze i jest potężną siłą napędową niejednego działania. Zrozumienie towarzyszących nam emocji, ich wpływu na nas oraz naszą kreatywność oraz umiejętność wykorzystania tej wiedzy może przynieść wymierne korzyści. Ważne by zdać sobie sprawę, że same emocje mogą działać dwojako: pobudzić kreatywność lub ją zablokować.

Wpływ niekorzystny

Wspomnianym wyżej irracjonalnym ideą zawsze towarzyszą emocje i związane z nimi niespokojne, a czasem nawet paraliżujące myśli. Może to być np. obawa przed ośmieszeniem, niepokój o zachowanie poprawnych relacji, lęk przed popadnięciem w tarapaty w swojej pracy. To zupełnie normalne zjawisko. Dobrze byłoby jednak, by taki stan nie blokował nas przed wymyślaniem czegoś nowego, przedstawieniem swoich pomysłów, proponowaniem zmian lub szczerym mówieniem o tym co nam się nie podoba w innych projektach, pomysłach. Nie każdy potrafi uciec od

emocji, ale każdy z nas może starać się doprowadzić do tego, że ich wpływ będzie niewielki i krótkotrwały. Jak to zrobić? Po pierwsze zaakceptować fakt, że emocje mogą a czasem i będą się pojawić, po drugie postarać się działać mimo wszystko. Tak jak w pierwszym przykładzie, gdzie dzieci chciały grać w piłkę. Pomimo początkowego obrażenia, szybko się dogadały, bo zdały sobie sprawę, że jeśli się nie pogodzą to nici z wspólnej zabawy. Dzieci potrafią się obrazić gwałtownie i głęboko, ale na szczęście na chwilę. To bardzo pragmatyczne spojrzenie, więc warto je powielać. Dorośli mogliby uczyć się od dzieci krótkiego „przeżywania/przetrawienia” emocji. Dokładając jednak starań, by nie uwidaczniały się one równie gwałtownie jak to ma miejsce u nich.

Wpływ korzystny

Pozytywny wpływ emocji w organizacjach stawiających na innowacyjność widać w kilku sytuacjach:

- Jeśli jakiś pomysł wywołuje nasz niepokój, pokazujemy to. Być może dzięki temu ktoś zwróci uwagę na niebezpieczny aspekt proponowanego rozwiązania, którego początkowo nikt nie widział. Dzieci nie mają zahamowań przed uwidocznieniem tego, jak bardzo się boją i jest to dla nich korzystne – np. gdy ich lęk alarmuje rodziców i pozwala okazać pomoc. Taka szczerosc przydałaby się też dorosłym – musieliby tylko zwalczyć w sobie obawę, że ktoś odczyta ich emocje jako słabość.
- Gdy znajdziemy nowe rozwiązanie, cieszymy się, a to dodaje skrzydeł nam samym i całemu zespołowi.

Zadowolenie z siebie i radość ze stworzenia czegoś nowatorskiego motywuje do dalszych działań i nagradza dotychczasowe wysiłki. Dorośli rzadko cieszą się tak spontanicznie i ekspresywnie jak dzieci, bo nie chcą wyjść na niedojrzałych. Dlatego szybko tracą pozytywną energię. Bardzo często na szkoleniach z zarządzania zadajemy pytanie zmęczonym, odpowiedzialnym dorosłym: „*Kiedy ostatni raz śmialiście się tak głośno i nieskrępowanie, jak dzieci?*”. Najczęściej słyszymy w odpowiedzi, że zdarzyło się to podczas zakrapianej imprezy. A wtedy pytamy ponownie: „*A kiedy cieszyliście się jak dzieci, ale na trzeźwo?*” Wówczas odpowiedzią jest na ogół cisza.

- Jeśli dzieci nie potrafią czegoś zrobić i czują się bezradne, nie wahają się wezwać pomocy. Albo pędzą do mamy albo proszą kolegów o wsparcie, na przykład „*Podsadz mnie do tej gałęzi, bo nie umiem jej dosięgnąć*”. Niektórzy dorośli wszystko chcą zrobić sami, żeby udowodnić sobie lub otoczeniu, jacy są odpowiedzialni lub wartościowi. Niekiedy wynika to z opisanych w tym rozdziale idei irracjonalnych, ale jak już pisaliśmy, nie ma sensu się nimi kierować. Bezradność jest pozytywną emocją, która czasem podpowiada, by poszukać pomocy. Co dwie głowy, to nie jedna – kreatywność funkcjonuje lepiej w grupie, która generuje więcej pomysłów niż pojedynczy pracownik. Poproszenie o pomoc nie jest oznaką słabości, może być zaproszeniem do powiększenia grona osób, które będą wspólnie szukać lepszych pomysłów lub rozwiązywać istniejący problem. Oczywiście nie z każdym problemem, którego nie potrafimy rozwiązać w ciągu pięciu minut, powinniśmy iść do przełożonego. Jednak

gdy wielokrotne próby nie przynoszą powodzenia – lepiej poszukać wsparcia niż ponownie zaliczyć porażkę.

- Dzieci, które mają czegoś dosyć tak bardzo, że frustracja przekracza poziom ich wytrzymałości, zaczynają płakać. To ważna informacja dla nich samych, która podpowiada „*Zostaw to już, potem do tego wrócisz*” albo „*Zostaw to już na zawsze*” albo też „*Odpocznij*”. Może też być podpowiedzią dla innych osób, że należy ruszyć na ratunek. Niektórzy dorośli tak długo skrywają frustrację, że czasem tracą nad nią kontrolę. Wtedy eksploduje ona z siłą nieadekwatną do sytuacji, ale proporcjonalną do poniesionego wysiłku spożytkowanego na jej ukrywanie. Taka gwałtowana reakcja jest źle odbierana przez otoczenie dlatego byłoby lepiej, gdybyśmy wcześniej ujawniali emocje, dopóki są na poziomie pozwalającym na ich kontrolowane wyrażanie. Może ktoś nam wtedy pomoże. A jeżeli wolimy działać w pojedynkę, zauważajmy naszą frustrację i uwzględniamy jej wpływ na naszą efektywność. Trudno liczyć na kreatywność, gdy jesteśmy u kresu wytrzymałości. Jeżeli pozwolimy sobie na odpoczynek, szybko przywrócimy swój twórczy potencjał. Jeżeli zostawimy problem, którego nie potrafimy rozgryźć, nagle może pojawić się olśnienie, które go rozwiąże. Czyli – naśladujmy dzieci, które tak właśnie robią.

Podsumowując – nie ma powodu bać się emocji. Jeśli zależy nam na innowacyjności, opłaca się wykorzystywać informacje, które są przekazywane za ich pośrednictwem i korzystać z pozytywnej energii podsycanej przez nie. A tam,

gdzie emocje stoją na drodze kreatywności, nie ma sensu ich się bać, lepiej je rozumieć i ograniczać ich blokujący wpływ.

Kartka, ołówek, komentarz

Jack Welch, stawiany za wzór zarządzania przywódca General Electric, kładł duży nacisk na ciągłe usprawnienia. Firmę założył Thomas Edison, już sam ten fakt zobowiązywał do promowania innowacyjności. Wszyscy pracownicy, niezależnie od rodzaju pracy i miejsca w hierarchii, byli namawiani do szukania kreatywnych rozwiązań. Zarząd firmy rozumiał, że jednym z warunków podtrzymania tego stanu jest przekazywanie informacji zwrotnej odnośnie każdego, choćby najmniejszego pomysłu. Niezwykle trudno było to zrobić w organizacji zatrudniającej wiele tysięcy ludzi, znaleziono jednak rozwiązanie.

Każdy pracownik miał przy sobie małą kartkę i ołówek. Jeśli wpadł na jakiś pomysł, miał natychmiast go zapisać, podpisać swoim nazwiskiem i wrzucić do skrzynki na ścianie. Takie skrzynki były rozmieszczone w wielu miejscach każdego zakładu należącego do General Electric – to system sugestii podobny do tego, jaki opisywaliśmy na przykładzie Toyoty.

Dla Welcha kluczowe było to, by żaden concept nie pozostawał bez komentarza. W każdym miesiącu organizowano spotkania załogi z menedżerami. Oczywiście nie były to zebrania całej firmy, lecz kilkudziesięciu osób ze swoimi przełożonymi. Podczas tych zebrań wszystkie propozycje były krótko omawiane. Każdej z nich poświęcano około minuty. Opiniowana była dosłownie każda propozycja,

włącznie z tymi, które zostały odrzucone. Wyglądało to mniej więcej tak:

- Jack White, twoja propozycja oszczędności na transporcie między stanowiskami wydaje się świetnym pomysłem. Będziemy ją wdrażać od przyszłego miesiąca, na razie na jednej linii produkcyjnej. Zobaczymy, na ile się sprawdzi. Dziękujemy.

- John Black, dziękujemy za projekt zaoszczędzenia czasu przez skrócenie przerwy lunchowej. Nie zdecydujemy się na niego, ponieważ jest niezgodny z prawem pracy. Jeszcze raz dziękujemy za propozycję.

- Alice Red, twój pomysł dotyczący zwiększenia mocy silników tokarek nie będzie testowany, ponieważ pochłonie za dużo pieniędzy. Dziękujemy za niego. Jeśli znajdziesz sposób obniżenia kosztów, prosimy o informację. Wtedy chyba zaryzykujemy i przetestujemy go.

I tak dalej, pomysł po pomysłu, karteczka po karteczce. Omówienie ich wszystkich nie zajmowała więcej niż pół godziny. Wszystko odbywało się w atmosferze pozbawionej negatywnych ocen, każdy zamysł doczekał się krótkiego, merytorycznego komentarza wyrażonego wprost. Jednocześnie, każdy pomysłodawca był doceniany (podziękowanie lub pochwała).

Rozdział 11

Przekonać 200 handlowców do nowej strategii

Duża firma FMCG opracowała nowy model sprzedaży. Jak teraz do zmiany przekonać setki sprzedawców, którzy przyzwyczaili się już do starych metod? By nowa strategia zadziałała, wszyscy handlowcy muszą w nią uwierzyć i zrozumieć jej niuanse w ciągu kilku tygodni...

- Rynek zmusza nas do szybkiej i totalnej zmiany modelu sprzedaży – zwierzył nam się szef marketingu firmy. – Opracowanie nowej strategii poszło sprawnie, produkcja materiałów promocyjnych to pestka, ale jak w kwartał przestawić na nowe tory mentalność dwustu handlowców w terenie? Jak ich przekonać do nowego modelu sprzedaży i zmienionego sposobu wynagradzania?

Osiem lat wcześniej zmagaliśmy się z podobnym problemem. Duża firma leasingowa zmieniała strategię cenową i politykę prowizyjną dla handlowców. Setki przedstawicieli jednego dnia miały przejść z trybu „prowizja od obrotu” na „prowizja od marży”. Byli wystraszeni: nie rozumieli nowego modelu liczenia wynagrodzeń i bali się, że podniesienie cen podetnie im sprzedaż.

Na szczęście w obu przypadkach trafiliśmy na mądrych klientów. Wiedzieli, że podejście „przekonajmy handlowców mowami motywacyjnymi” nie będzie tak skuteczne, jak „pozwołmy handlowcom, by przekonali sami siebie”. Pozwołmy im doświadczyć, sprawdzić i samemu policzyć nowe ceny i prowizje – by zobaczyli korzyści i uspokoili się. Zróbmy to szybko - nim nowa strategia wejdzie w życie.

Wspólnie z oboma klientami zaprojektowaliśmy symulacje działania ich firm w nowych realiach. Miały one formę gier planszowych, które podzielono na serię rund. Pierwsze odzwierciedlały starą rzeczywistość. Kolejne – nowe reguły, zasady i procesy. Matematyczne (finansowe) zasady gier były nieco uproszczone – by każdy handlowiec mógł je zrozumieć i intuicyjnie poczuć. Jednak na tyle wiernie odzwierciedlały rzeczywisty rynek, że handlowcy nie potraktowali ich jako „oderwanych od życia”. Kiedy więc okazało się, że w grze w późniejszych rundach osiągali lepsze wyniki niż we wcześniejszych, nabrali nadziei, że podobnie będzie w realnym biznesie. „Zastosowanie nowych zasad zwiększyło nasze zyski” – to był najczęstszy komentarz, gdy pytaliśmy ich o najlepszą i najgorszą decyzję, jaką podjęli w rozgrywce.

Większość handlowców lubi rywalizować o wynik. Bycie wyżej w rankingu motywuje ich do walki. Ten mechanizm był podstawą atrakcyjności, ale i skuteczności gry. Uczestnicy, w kilkusobowych drużynach, konkurowali ze swoimi kolegami o miejsce na podium. Jednocześnie wiedzieli, że wygra grupa, która mądrzej wdroży nową strategię firmy. Zmotywowani współzawodnictwem, sami wgryzali się więc w nowe zasady działania – by wykorzystać je w grze. Dlatego gdy opuszczali szkolenie, nie tylko znali, ale też rozumieli

i umieli zastosować elementy nowej polityki handlowej. A przy tym, rozemocjonowani rywalizacją, potraktowali spotkanie jako fajną zabawę. Szczególnie, że gra miała atrakcyjną formę: plansze, żetony, pionki itp.

W ramach jednodniowego spotkania sama rozgrywka trwała ok. 4 godziny. Pomędzy rundami odbywała się zaś seria krótkich, bardzo dynamicznych prezentacji. Pokazywały one kolejne elementy nowej strategii. Handlowcy wiedzieli, że to co usłyszą od prelegentów, za chwilę może dać im przewagę konkurencyjną w grze. Dlatego – mimo że byli to tylko zwykłe prezentacje – słuchali i notowali.

Jak powstawały nasze gry i związane z nimi warsztaty dla handlowców? Przygotowanie symulacji w każdym przypadku zajęło nam nieco ponad miesiąc. Wszystko zaczęło się od spotkania, podczas którego klient przedstawił nam starą i nową strategię – eksponując różnice i wynikające z nich obawy załogi. Po ok. dwóch tygodniach przedstawiliśmy mu wstępny szkic gry – prototyp, w który zagrała grupa pracowników marketingu (autorów nowej strategii). Wnioski z tego eksperymentu pozwoliły przez kolejne dwa tygodnie dopracować zasady gry, poprawić modele zastosowane w symulacji, zredagować materiały w intuicyjny sposób.

Równolegle pracowały dwie ekipy „techniczne”. Pierwsza to graficy, drukarnia i produkcja – dbali, by layout i kolorystyka gry wpisywały się w materiały marketingowe klienta. Druga – to organizatorzy naszej „objazdówki”. Zarezerwowali w każdym regionie salę konferencyjną, zaprosili uczestników, znaleźli im noclegi. Kupili symboliczne nagrody dla zwycięskiej drużyny w każdej z edycji.

Miesiąc od pierwszego spotkania ruszyliśmy w trasę. Kolejne spotkania z handlowcami prowadziliśmy niemal

dzień po dniu, by wszyscy poznali nową strategię w niemal tym samym czasie. W każdej z lokalizacji grę prowadził nasz trener, a prezentacje między rundami – jeden z menedżerów klienta, współautor nowej strategii handlowej.

Nie potrafimy powiedzieć, jak bardzo gra wpłynęła na wyniki sprzedażowe – w tym etapie już nie uczestniczyliśmy. Jednak w obu przypadkach udało nam się osiągnąć trzy efekty. Po pierwsze, zamieniliśmy obawy handlowców w nadzieje. Nadzieja to oczywiście jeszcze nie poczucie pewności i bezpieczeństwa w okresie zmian. Jednak taka postawa przynajmniej daje otwartość, brak oporu i chęć spróbowania.

Po drugie, żmudne prezentowanie nowej strategii zmieniliśmy w zabawową i wciągającą formę przyswajania informacji.

Po trzecie – handlowcy odbyli, niejako przy okazji, jednodniowy trening strategicznego myślenia w sprzedaży. By wygrać grę, musieli przecież zbudować strategię lepszą od swoich rywali.

Symulacje – jako narzędzie komunikowania pracownikom zmian, nowości lub zagadnień strategicznych – stosujemy nie tylko w grupach handlowych. Równie często w ten sposób próbujemy dotrzeć do pracowników produkcji, młodych stażystów, albo pracowników biurowych. Za każdym razem kluczem do sukcesu jest stworzenie gry, która będzie dobrze dopasowana do sytuacji konkretnej firmy. Musi ona w wiarygodny sposób odzwierciedlać sytuację i strukturę tej firmy, oraz wprowadzane zmiany.

Rozdział 12

Spoliczkować raportem prezesa – audyt kultury innowacyjności

Proces budowania innowacyjnej kultury zaczynamy często od audytu aktualnych postaw i zachowań załogi. Czasem po to, by dobrze określić blokujące nas bariery, ale też zidentyfikować szanse. Czasem – by mieć twarde i niezależny argument, pokazujący zarządowi, że bez inwestycji w innowacje zaczniemy się cofać.

- *Jestem w zarządzie samotny w swojej walce o innowacyjność*
- *zwierzył nam się kilka lat temu szef HR dużej firmy transportowej. – Prezes tkwi w iluzji, że skoro on się stara być kreatywny, to wszyscy na pewno są równie zaangażowani jak on. A reszta menedżerów uważa, że szkoda pieniędzy na jakieś fanaberie, lepiej przeznaczyć ten budżet na premie. Potrzebuję twardych argumentów.*
- *A może prezes ma rację? – spytaliśmy - skąd przeświadczenie, że załoga się nie stara?*
- *Stara się, ale nie ma warunków. Klienci zaczynają narzekać, że jeśli się nie unowocześnimy, odejdą do konkurencji.*
- *Prezes tego nie widzi?*
- *Handlowcy to mówią. Ale szef sprzedaży filtruje tą wiedzę. Boi się, że to on zostanie obwiniony.*

Zaproponowaliśmy diagnozę problemów rynkowych przy okazji diagnozy motywacji. Chcieliśmy przygotować raport, w którym zbierzemy od handlowców konkretne przykłady problemów – a potem zanieśmy je na biurko prezesa. Nasz klient – jako szef HR – co dwa lata prowadzi badanie postaw, motywacji, obaw pracowników. My do pytań o obawy dodaliśmy kilka dotyczących sytuacji rynkowej, nowoczesności produktów, powodów dla których handlowcy narzekają na utratę klientów.

Projekt zrealizowaliśmy online – w naszym systemie badawczym HRmapa.pl – i już miesiąc później na biurku szefa HR leżał raport. Wnioski były bolesne. Handlowcy narzekali, że nie słucha się ich pomysłów, choć wielokrotnie zgłaszali propozycje usprawnień (które w branży usługowej wprowadza się relatywnie łatwo i szybko). Krytykowali też nastawienie innych działów – zorientowane na obronę wygodnego statusu quo, a nie poszukiwanie innowacji. Wreszcie, podawali przykłady utraconych kontraktów, lepszych rozwiązań u konkurencji, proceduralnych ograniczeń skostniałej korporacji.

- *Przyjdźcie na zarząd, zaprezentujcie to prezesowi – zaproponował nam szef HR – z waszych ust lepiej to zabrzmi.*

To często stosowana taktyka. Jako zewnętrzny konsultant jesteśmy bardziej obiektywni, możemy sobie pozwolić na bardziej wyrazisty przekaz, czasem obca osoba budzi większy autorytet. Możemy też pokazać porównanie wyników danej firmy ze średnią z branży. Wreszcie, nie zmuszamy HRu by to on był „listonoszem złych wiadomości” – i później był za nie obwiniany.

Po naszej prezentacji zostaliśmy poproszeni o opuszczenie gabinetu zarządu. Szefowie chcieli naradzić się

sami – tylko w swoim gronie. Trwało to ponad godzinę – uprzedzono nas jednak, byśmy jeszcze nie wychodzili – na wypadek ewentualnych pytań.

Po godzinie pierwszy salę opuścił szef HR.

- Prezes poczuł się spoliczkowany i osobiście dotknięty tymi danymi - zaczął groźnie – ale jednak przyjął je do wiadomości i uznał, że nie będzie chował problemu pod dywan. Długo to trwało, zanim zeszyły emocje, ale jednak zgodzili się wyłonić zespół projektowy do zaproponowania zmian.

- A co z szefem sprzedaży? – spytaliśmy – jak on to odebrał?

- Na razie milczy. Zapewne dostanie drugą szansę. Albo to przeboleje i sam stanie się ambasadorem zmian, albo...

Audyt na kartce A4

- Właściciele oczekują kultury jakości, bezpieczeństwa i innowacyjności na produkcji - to słowa innego klienta, jednego z menedżerów w firmie przemysłu ciężkiego. – Liczą, że osiągniemy tyle punktów, by zdobyć złoty medal WCM (standard World Class Manufacturing). Mamy jednak jakiś problem. Od lat wprowadzamy projekty, które mają budować jakość i bezpieczeństwo. Jednak wiele z nich nie przynosi efektów. Nie wiemy dokładnie, dlaczego. Potrzebujemy rzetelnej analizy, w której nie mydli się oczu tylko wali kawę na ławę.

Wiedzieliśmy, że w przypadku tego klienta „kawa na ławę” będzie wyzwaniem. Po latach tzw. audytów WCM pracownicy byli uodpornieni na wszelkie badania. Wyczuwali, jak dyplomatycznie odpowiadać, by zarząd był

zadowolony, a oni mieli spokój.

Nasz klient miał trzy konkretne cele:

1. Określić obszary krytyczne – precyzyjnie namierzyć wąskie gardła i blokady spowalniające zmiany.
2. Zebrać oddolne pomysły na działania usprawniające i eliminujące problemy.
3. Zdiagnozować źródła motywacji: dowiedzieć się, czy motywowanie do zmian ma się opierać np. na dawaniu poczucia bezpieczeństwa, na pokazywaniu szans kariery czy na stawianiu ambitnych wyzwań?

Pierwsza część badania to ankieta w HRmapa.pl. W pomieszczeniu socjalnym, gdzie nie ma kamer, ustawiono stanowisko z laptopem. Pracownicy produkcji mogli do niego podchodzić i wypełniać ankietę. W zależności od swoich preferencji: indywidualnie, w parach lub trójkach (zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i anonimowości było ważniejsze od poprawności statystycznej i zasady „1 ankieta = 1 pracownik”). Kwestionariusz był prosty, krótki i intuicyjny - ze względu na naszą grupę docelową (operatorzy maszyn, pracownicy fizyczni najniższego szczebla).

Do opracowania pytań posłużyliśmy się między innymi Krzywą Bradley'a. Zgodnie z tym modelem, pytania podzieliliśmy na dwie kategorie tj. motywacji wewnętrznej i zewnętrznej. Odpowiedzi posłużyły do oceny:

- Stylu zarządzania brygadzystów i mistrzów.
- Systemów motywowania do innowacyjności, jakości i bhp.
- Poziomu i adekwatności szkoleń.

- Przygotowania stanowisk pracy (wyposażenie i czytelność instrukcji).
- Sposobu komunikowania z przełożonymi i współpracownikami.

Jednak badanie online to tylko pierwszy krok. Jego celem było ujawnienie najczęściej sygnalizowanych zagrożeń i szans. W drugim etapie chcieliśmy dowiedzieć się o nich więcej – w bezpośrednich rozmowach.

Aby zwiększyć wiarygodność otrzymanych wyników, zaplanowaliśmy warsztaty. Wiedzieliśmy jednak, że kadra kierownicza potraktuje wyniki z badania jako kontrolę i ocenę swojej pracy. Może więc chcieć się bronić i wybielać, zamiast szukać pomysłów. Dlatego zaproponowaliśmy luźne dialogi w konwencji „*co o tym sądzicie, z czego to może wynikać?*”, a nie debaty eksperckie w stylu „*otrzymane wyniki wskazują na ...*”. Przesunęliśmy środek ciężkości dyskusji z omawiania przyczyn na rozmowę o rozwiązaniach. Zmniejszyło to chęć szukania winnych na zewnątrz – by uniewinnić samych siebie. Pozwoliło skoncentrować się na przyszłości, a nie historii.

W ankietach i wywiadach operatorzy maszyn, brygadziści i mistrzowie zidentyfikowali sześć ograniczeń:

1. Styl wprowadzania zmian: autorytarny, nie nastawiony na współpracę.
2. Dokumentację: jej ilość i niezrozumiały dla pracowników produkcji formalny język.
3. Procedury, które często odbierane są jako utrudniające zamiast pomocne w wykonywaniu pracy.
4. Kontrole, które w większym stopniu mają charakter

restrykcyjny niż rozwojowy.

5. Brak zaufania operatorów maszyn do kierownictwa – szefowie starają się tuszować problemy lub przerzucać je na inne działy, a nie je rozwiązywać.
6. Brak szkoleń zgodnych ze stawianymi wymogami

Określili też jasno swoje motywacje, które można wykorzystać do inspirowania innowacji i optymalizacji. Cztery, które w tej firmie pojawiały się najczęściej:

1. Chęć pracy w bezpiecznych warunkach, bez stresu wynikającego z ryzyka wypadku.
2. Chęć pracy w sposób wygodny i ergonomiczny (minimalizacja wysiłku fizycznego, brak zbędnych czynności).
3. Spokój – wynikający z faktu, że istnieją systemy wczesnego wykrywania błędów i niedoróbek, więc zapobiega się, zamiast naprawiać i poprawiać.
4. Chęć bycia dumnym ze swoich osiągnięć i marki swojej firmy.

Dało się też określić różnice w oczekiwaniach. Operatorzy i brygadziści motywowani byli spokojem, wygodą, bezpieczeństwem – ale nie chcieli być awansowani, pełnić roli menedżerów projektów wdrożeniowych (chcieli zgłaszać innowacje, ale nie chcieli być odpowiedzialnymi za ich wdrożenie). Mistrzowie i kierownicy odwrotnie – motywowało ich to, że jeśli pojawi się innowacja, otrzymają władzę decyzyjną w zakresie sposobu jej wdrożenia, oraz samodzielność działania. Badanie podpowiadało nam więc, czym kogo zachęcać do innowacyjności, oraz jak podzielić role przy wdrażaniu pomysłów.

Wymiana żarówki – czyli roboty wysokościowe

Już dwa lata wcześniej mieliśmy klienta (branża motoryzacyjna), który chciał walczyć z nadmierną biurokracją i przerzucaniem odpowiedzialności. Podczas jednej z wizyt pokazał nam komplet dokumentacji stanowiskowej. „*Drobiazg*” liczył blisko 500 stron. Spytałśmy, czemu tylko pierwsze strony noszą ślady użytkowania, a pozostałe „*pachną drukarnią*”. Zamiast odpowiedzi, zobaczyliśmy konsternację na twarzy rozmówcy. Szybko okazało się, że intensywnie użytkowane były pierwsze 23 strony. Na nich znajdowały się podpisy pod oświadczeniem „*zapoznałem się z dokumentacją i akceptuję ją*”.

Jedną z opisanych w dokumencie procedur był standard wymiany żarówki. Wynikało z niego, że pracownik musi stanąć na metrowej drabince, ale to czyni wymianę „*robotą wysokościową*”. To zaś oznacza, iż wymiany może dokonać tylko uprawniona do takich robót osoba, która ma założyć uprzęż bezpieczeństwa i „*wpiąć się w stały punkt asekuracyjny – kotwę*”. Czy znają Państwo sufit, w którym obok żyrandoli są takie kotwy?

Na pierwszych stronach pracownicy podpisywali, że rozumieją tą i wszystkie inne procedury. A jeśli zmienią żarówkę bez przestrzegania zasad – potencjalny wypadek wynika z ich winy i obciąża ich odpowiedzialnością.

Oczywiście spyaliśmy pracowników, czy wiedzą o tym wymogu. O dziwo – ten konkretny znali, bo dowiedzieli się o nim z... firmowego dowcipu, który krążył po zakładzie. Jednak to był wyjątek – inne procedury nie były tak absurdalne, więc i nie były obiektem żartów.

Spytaliśmy też, skąd taka forma podpisywanych oświadczeń. Jak się okazało, były sugestią prawników. Wprowadzono je wbrew zaleceniom specjalisty ds. BHP, który nie miał jednak takiej siły przebicia by zaprotestować.

Biurokratyczne nastawienie kierownictwa do BHP przez lata wywarło duży wpływ na mentalność pracowników. W badaniu komunikowali nam, że *„lepiej malować trawę na zielono niż ją podlewać”*. Że nauczyli się już odgrywać pokazówki przed audytorami, a faktyczne awarie naprawiać *„po kryjomu”*. W pewnym sensie wykazywali innowacyjność – tyle że znalazła ona ujście pod postacią sprytu i kombinowania, a nie faktycznych optymalizacji. W efekcie ludzie nie mówili o firmie *„nasz zakład”*, ale *„oni tam na górze”*. Nie mieli poczucia współsprawstwa i współodpowiedzialności, które są fundamentem innowacyjnej postawy.

W drodze do budowania kultury innowacyjnej trzeba umieć się zatrzymać, uderzyć w pierś i poprawić albo zacząć od nowa. Na szczęście nowy prezes w opisywanej firmie postanowił zmienić podejście – nie tylko do BHP, ale też do optymalizacji i efektywności. Odszedł od dokumentacji pisanej na rzecz obrazkowej, odchudził procedury. My zaś długo pracowaliśmy z BHPowcem, by pomóc mu odejść od wykładowej formy szkoleń okresowych. Zastąpiliśmy je kontrolowanym symulowaniem niebezpiecznych sytuacji pod okiem trenera i ćwiczeniem sytuacji kryzysowych.

Presja na wydajność czy automatyzacje?

Ważną, złożoną przez nowego prezesa deklaracją, było też ogłoszenie: *„Nie będziemy ciąć zatrudnienia za wszelką cenę.*

Jeśli jakiś dział pokaże, jakie wymierne innowacje wprowadzi dzięki dodatkowej niewielkiej rezerwie kadrowej, otrzyma ją”.

Polityka oparta na maksymalnym cięciu kosztów sprawdza się w czasach kryzysu, przy utracie płynności finansowej, albo gdy traktujemy dany biznes już tylko jako „dojną krowę” (bo np. rynek się kurczy albo zostaje prawnie ograniczony). Jednak takie podejście nie zachęca pracowników innowacyjności. Ktoś, kto pracuje na 100% normy, jest cały czas zajęty i nie ma wolnej chwili na refleksyjne albo kreatywne myślenie. Opisywaliśmy w poprzednich rozdziałach koncern 3M. Tam pracownicy mogą 15% czasu przeznaczyć na myślenie, a nie pracę operacyjną. W praktyce oznacza to, że w krótkim okresie 3M musi mieć ok. 15% więcej pracowników, niż minimum potrzebne do realizacji zadań operacyjnych. Oczywiście w długim okresie innowacje prowadzą do automatyzacji, więc można zwolnić część ludzi (albo przesunąć ich na nowe stanowiska). Nadal jednak zostawia się rezerwę 15% - tyle, że liczoną już według nowego zmniejszonego zapotrzebowania, po wdrożeniu automatyzacji.

Zidentyfikowanie w firmie miejsc, które warto rozwijać lub automatyzować (a więc szukać innowacji), oraz tych w których pole do optymalizacji jest małe – to inny typ naszych badań. Celem jest wskazanie, gdzie inwestycja w rezerwy kadrowe, szkolenia i eksperymenty ma szansę na duży zwrot, a gdzie byłoby to marnowanie pieniędzy. Przykładowo, w bankowości dobrze pokazuje to inne podejście do obsługi w oddziałach a inne do obsługi mobilnej. Dziś, po wielu latach optymalizacji, oddziały są często jednoosobowe, obsługa uproszczona, a i tak kolejne placówki są likwidowane – w miarę jak klienci przenoszą się do

Internetu. Obsługa osobista traci więc na znaczeniu, a mobilna się rozwija. Dlatego 1000zł zainwestowane w poprawę rozwiązań zdalnych ma więc dużo większy potencjał zwrotu, niż 1000zł zainwestowane w kasjerki w oddziałach. Wniosek: w departamentach IT i marketingu warto inwestować innowacje. Natomiast w oddziałach sprawdzi się polityka podnoszenia bieżącej wydajności, redukcji liczby pracowników itp.

Powyższy przykład jest bardzo oczywisty i intuicyjny. Jednak takich jednoznacznych i czarno-białych kontrastów jest zwykle niewiele. Częściej zarząd stoi przed dylematem: gdzie inwestować, a gdzie redukować. Wówczas wybieramy się po firmie na „spacer z pytaniami”. Jeden z nas – doświadczony w myśleniu strategicznym, biznesowym i automatyzacyjnym – odwiedza po kolei wszystkie działy w firmie. Zwykle w towarzystwie dwóch menedżerów: szefa procesów innowacyjnych i szefa danego działu (gospodarza miejsca). Nasz konsultant pełni rolę adwokata diabła (albo Zabójcy Założeń) i pyta o nawet najprostsze kwestie – często są to pytania dziecinne, czasem kwestionujące, zawsze dociekliwe. A potem stawia tezy „*a co by było, gdyby ten proces zlikwidować...*”, „*a może tego pracownika zwolnić bo jego pracę można zautomatyzować?*”, „*a czy myśleliście by tutaj zorganizować pracę trochę inaczej?*”, „*a czy jesteście pewni że klientowi to potrzebne...*” Większość tez naszego konsultanta początkowo trafia w próżnię. Średnio tylko co dziesiąta z nich od razu otwiera oczy na nowe pomysły. Pozostałe gromadzimy w opisywanym wcześniej „Banku Błędów”. Nigdy nie wiadomo, czy jeszcze się nie przydadzą.

Sześć częstych wniosków

Każde nasze badanie jest inne – od pytań w ankiecie, po wnioski w raporcie. Jednak sześć oczekiwań powtarza się w opiniach pracowników w większości przebadanych firm:

1. Stosuj partycypanyjny styl zarządzania i pytaj zespół o zdanie. Ludzie chętniej angażują się w innowacyjność, jeśli są w tym procesie partnerami, a nie hierarchicznie podporządkowanymi podwładnymi.
2. Doceniaj za zgłaszanie usprawnień i innowacji – niekoniecznie gratyfikacjami finansowymi, ale np. większą decyzyjnością, mniejszą ilością kontroli, szkoleniami czy publicznymi pochwałami.
3. W audytach i ocenie akcentuj rozwój, a nie kontrolę. Szukaj szans, a nie błędów. Pomysłów, a nie krytyki.
4. Jeśli w jakimś dziale czy projekcie oczekujesz innowacyjności, dostarcz tam stosowną rezerwę zasobów. Jeśli „wyżyłujesz” normy wydajności na maksymalnym poziomie, pracownicy z „dokręconą śrubą” nie znajdą czasu ani siły na kreatywność.
5. Przeszkól osoby na niższych stanowiskach kierowniczych – naucz ich podstaw zarządzania i przywództwa. Często brygadzystą zostaje operator maszyny, a szefem lokalnego zespołu sprzedaży – handlowiec. Są fachowcami, ale brak im przygotowania w zakresie kierowania ludźmi, inspirowania i motywowania do kreatywności.
6. Twórz procedury i wytyczne, które ludzie mogą przyswoić i zapamiętać. Krótkie, intuicyjne, obrazkowe, praktyczne. Dziel wiedzę (np. o BHP) na drobne pakiety i ucz kolejnych dopiero po przyswojeniu poprzednich partii.

Rozdział 13

Jak zorganizować innowacyjne szkolenie z każdego tematu?

Mamy nadzieję, że opisane tu przykłady przekonają Cię, iż można zorganizować niebanalne szkolenie z praktycznie każdej tematyki. Co możesz zrobić, by przygotować kreatywny warsztat dla swoich handlowców, specjalistów i menedżerów?

Jeśli obawiasz się że „wszystko już mieli – wszystko już widzieli i trudno ich zaskoczyć” – być może skorzystasz z jednej z naszych podpowiedzi:

- **Dobrze zdiagnozuj potrzeby – nie tylko pod kątem merytorycznym, ale też formy zajęć.** Spytaj samych uczestników, jakie formy szkoleniowe im się podobają, jakie zagadnienia chcieliby poruszyć na szkoleniu, a przede wszystkim – co już mieli i nie chcą powielać, by się nie nudzić. Grupa, do której adresujesz szkolenie, sama najlepiej wie co dla niej jest ciekawe i niebanalne. Jeśli chcesz, skorzystaj z naszego serwisu badań HR www.HRmapa.pl – załóż bezpłatnie konto, a potem skorzystaj z jednej z darmowych ankiet online badających potrzeby szkoleniowe. Nie ma tam ankiety związanej z interesującym Cię tematem? Napisz do nas na kontakt@hrmapa.pl a przygotujemy ją dla Ciebie.

- **Poszukaj nowej, niestosowanej zbyt często metody szkoleniowej.** Każdego tematu można uczyć na kilka sposobów. Jeśli do tej pory uczyliście handlowców negocjowania poprzez scenki (odgrywanie ról), poszukaj gier negocjacyjnych albo nietypowych studiów przypadku. Jeśli uczyliście zarządzania metodą warsztatową – postaw na planszowe symulacje strategiczne, albo techniki outdoor. Albo odwrotnie – jeśli pracy zespołowej zawsze uczyliście w plenerze, to może pora na techniki filmowe czy muzyczne? Nieco inspiracji na temat rzadziej stosowanych form szkoleniowych znajdziesz na naszych stronach www.symulacje.edu.pl i www.szkolenia-integracyjne.pl
- **Znajdź inną, nową firmę szkoleniową.** Po kilku latach pracy z jedną firmą czy trenerem następuje znudzenie i zmęczenie materiału. Szukasz nowatorskiego szkolenia z prawa podatkowego? Wpisz w wyszukiwarkę Google „szkolenia z prawa podatkowego” i spisz nazwy pierwszych 10 firm szkoleniowych, które się pojawiają. A potem każdą z tych nazw wpisz w wyszukiwarkę razem z hasłem „opinie”. HRowcy często dzielą się swoimi opiniami na różnych forach – warto je przejrzeć i wysłać zapytanie do 3-4 firm, które mają najsensowniejsze rekomendacje. To nic nie kosztuje, a może któraś z tych firm zaproponuje coś ciekawego i nowatorskiego?
- **Poproś o niebanalnego trenera.** Czasem nawet prosty temat szkolenia można pokazać od nietypowej strony – a przez to przyciągnąć uwagę grupy i utrwalić w pamięci wnioski ze szkolenia. Np. Iwona Pięga – współautorka tej książki – gdy uczy komunikacji, współpracy albo zarządzania projektem - pokazuje różne mechanizmy

biznesowe na przykładzie wypraw żeglarskich, którymi kierowała lub w których uczestniczyła.

- **Znajdź nietypowe miejsce szkolenia.** Na naszym blogu www.hotelnaszkolenie.pl znajdziesz recenzje ponad setki hoteli ze wszystkich województw. Poszukaj obiektu o takim charakterze, w jakim do tej pory uczestnicy nie byli. Niech także miejsce nauki sprzyja świeżemu spojrzeniu. Lepsze oczywiście będą obiekty w cichej, zielonej okolicy, gdzie można uciec od zgiełku i stresu, wyłączyć się z bieżących spraw i skupić na twórczym myśleniu.
- **Zażądaj niebanalnych materiałów szkoleniowych.** Np. w naszej Fundacji Training Projects uczestnicy zwykle otrzymują – jako ebook – 3 powieści kryminalne związane z efektywnością osobistą, zarządzaniem i strategią. To poradniki – ale ponieważ mają formę thrillera, czyta się je zupełnie inaczej. A dodatkowo, dajemy im „*podsumowanie szkolenia w punktach na jednej kartce A4*”. Wiemy, że do wielostronicowych materiałów zwykle nie sięgną z braku czasu. Ale prosimy ich by tą jedną kartkę powiesili sobie nad biurkiem na kilka tygodni i zerkali na nią od czasu do czasu. To znakomita forma utrwalania wiedzy.

Innowacyjna forma szkolenia ma duży wpływ na jego skuteczność. Trwale zapamiętamy to, co było nietypowe i odbiegało od standardu. Jeśli warsztat miał kreatywną formę, ale dopasowaną spójnie do treści merytorycznych, uczestnicy pamiętając nietypowe zajęcia, pamiętać będą też kluczowe wnioski. Oczywiście jeśli forma była sztuką dla sztuki – efekt będzie odwrotny: zapamiętają dziwne zabawy,

a nie wiedzę. Kluczem jest więc połączenie oryginalności i spójności. Szczególnie ważne jest to w grupach szkolonych regularnie, które są już przesycone tradycyjnymi warsztatami. Tacy uczestnicy na kolejnym „zwykłym” szkoleniu mogą ziewać i przysypiać.

CZĘŚĆ III

Szkolenie z innowacyjności – zrób je sam

Rozdział 1

Program Twojego szkolenia

W poprzednim rozdziale opisaliśmy kilka przykładów szkoleń, które prowadziliśmy dla naszych klientów, by rozwijać innowacyjne postawy lub zachowania. Jeżeli jednak masz odrobinę doświadczeń trenerskich lub coachingowych, może chciałbyś taki warsztat poprowadzić samodzielnie dla swoich pracowników? Jeśli tak, mamy dla Ciebie propozycję dwudniowego programu z innowacyjności. Oczywiście czas jest umowny – wiele zależy od tego, ilu masz uczestników (sugerujemy od 8 do 15 osób), czy zrobisz wszystkie ćwiczenia, oraz jak dokładnie i głęboko będziesz je omawiać (sugerujemy głębiej i dokładniej).

Na kolejnych stronach znajdziesz kilka ćwiczeń, które możesz wykorzystać, prowadząc jako trener szkolenia z innowacyjności. Jeśli prowadzisz te szkolenia wewnątrz (dla swoich pracowników), w szkole lub na uczelni, albo w ramach działalności non profit – możesz te materiały wykorzystywać bezpłatnie i bez ograniczeń. Jeśli jesteś trenerem, coachem lub doradcą prowadzącym komercyjny projekt – musisz nabyć od autora licencję (licencja nie jest elementem tej książki, jest kupowana dodatkowo).

Proponujemy szkolenie, w którym wiedzę o innowacyjnym myśleniu połączysz z interaktywnymi ćwiczeniami. Najlepiej przygotować to szkolenie, prowadząc naprzemiennie: trochę wiedzy, potem ćwiczenie, znów wiedza itd. Co do samej wiedzy, możesz oczywiście sam jako prowadzący przygotować i przedstawić prezentację z potrzebnego Ci zakresu tematycznego. Oznacza to jednak sporo Twojej pracy (przygotowanie kilku godzin prezentacji) i nieco nudną formę warsztatu (będziesz pół dnia stał na środku i gawędził).

Dlatego my sugerujemy inne podejście – łatwiejsze dla trenera, a jednocześnie angażujące silniej uczestników. Proponujemy taką koncepcję:

- Całościową wiedzę, którą chcesz przekazać, podziel na niezależne fragmenty, np. jeśli chcesz przekazać wiedzę z niniejszej książki (z Części 1) to jest ona podzielona na niezależne rozdziały. Możesz wykorzystać te rozdziały w taki sposób, że wiedza z każdego z nich będzie stanowiła osobny moduł szkolenia.
- Podziel uczestników na 2-3osobowe grupki – jeszcze przed szkoleniem, na etapie budowania listy obecności i rozsyłania zaproszeń.
- Każdej grupce wydrukuj lub prześlij e-mailem treść Zadania Przeszkoleniowego (patrz kolejne strony) oraz jeden moduł wiedzy (np. jeden rozdział tej książki, oczywiście każdej grupce wyślij inny rozdział).
- Poproś uczestników o przygotowanie Zadania Przeszkoleniowego - celem zaprezentowania go na szkoleniu. Innymi słowy, to uczestnicy będą „współprowadzącymi” szkolenie – każda grupka

zaprezentuje jeden, inny, kilkunastominutowy moduł szkolenia.

Najlepiej zapoznaj się teraz z opisem Zadania Przeszkoleniowego, nim przejdiesz do kolejnego punktu.

Sugerujemy przekazać grupom do zadania domowego następujące rozdziały niniejszej książki:

- Dekalog ośmiolatka.
- Pryzmat Perspektyw.
- Bank błędów.
- Zarządzanie Niekompetencjami.
- Zabójcy Założeń.
- Trening Twórczości.

Nasze doświadczenie pokazuje, że powyższe fragmenty książki dają najwięcej wniosków dot. kreatywnego, innowacyjnego i konstruktywnego myślenia. Pozostałe rozdziały prezentują informacje przydatne bardziej członkom zarządu i działom HR.

Jeśli zdecydowałeś się na wariant z Zadaniem Przeszkoleniowym, to Twoje warsztaty mogłyby mieć następujący układ:

- Wstęp, w którym wyjaśnisz cele, przebieg i formę warsztatu.
- Po ogólnym wstępie do szkolenia zrób jako zadanie otwierające grę „*Cola Challenge*”. Oczywiście gdy piszemy „*zrób grę*”, mamy na myśli samo ćwiczenie, ale też dyskusję podsumowującą.
- Po omówieniu gry poproś o prezentację Zadania Przeszkoleniowego grupę pracującą z rozdziałem naszej

książki „*Dekalog ośmiolatka*” – jest to bowiem pakiet wniosków i porad nawiązujących do tej właśnie gry.

- Po prezentacji grupy, zaaranżuj krótką dyskusję, w której odpowiecie na dwa pytania:
 - **„Co z poprzedniego ćwiczenia, a co z prezentacji Zadania Przedszkoleniowego chcemy zastosować w naszej firmie – oraz gdzie i kiedy”,**
 - **„Czy potrzebujemy jakiegoś wsparcia, narzędzi, albo zmian by móc zacząć to stosować”.**

Stawiaj te dwa pytania i prowokuj dyskusję po każdej prezentacji – każdym Zadaniu Przedszkoleniowym. Wnioski z tej dyskusji warto zapisywać i potem zebrać je w jednym dokumencie – automatycznie powstanie lista sugestii i zmian, które trzeba wdrożyć, by efekty szkolenia były trwałe.

- W kolejnym kroku (zapewne po przerwie) zrób test „*Barometr Innowacyjności*” i związane z nim ćwiczenie „*6 kompetencji*”. Omów to ćwiczenie – skomentuj to, co zaprezentowały grupy. Następnie zaprosz na środek zespół, który dostał do opracowania rozdział „*Pryzmat Perspektyw*”. Ten rozdział warto omówić po Barometrze, bo kwestionariusz pokazuje sześć różnych perspektyw, z jakich możemy patrzeć na innowacje. Są to perspektywy uwarunkowane naszą osobowością.
- Zrób ćwiczenie „*Kości opowieści*” (musisz je sobie kupić, choćby na Allegro). Potem poproś grupę by podzieliła się emocjami i wnioskami z tej zabawy. Następnie zaprosz na środek grupę przedstawiającą „*Bank Błędów*”. Zabawa „*Kości opowieści*” dobrze łączy się z tym rozdziałem – pokazuje bowiem, jak wielka tkwi w nas blokada przed „*wyglupieniem i ośmieszeniem się*”, czyli przed popełnieniem błędów. Tymczasem nasza kreatywność

rośnie jak na drożdżach, gdy zauważymy, iż popełnienie błędu nie oznacza „ośmieszenia się” (bo ludzie albo nie zauważają, że zrobiliśmy błąd, albo są wyrozumiali i nie oceniają nas za to). Warto o tym przypomnieć grupie, gdy na szkoleniu w dyskusji o Banku Błędów padnie opinia, iż błąd to eksperyment i nauka – a nie porażka i ujma.

- *Teraz poproś o prezentację swoich przemyśleń grupę, która jako zadane domowe otrzymała rozdział „Zarządzanie niekompetencjami”.* Dobrze nawiązuje on do studium przypadku „*Innowator wobec oporu zmiany*”, bo jego bohater dużą część swoich innowacji opierał na świeżym, zewnętrznym i „*amatorskim*” spojrzeniu.
- *„Zabójcy Założeń”* – ten rozdział (Zadanie Przeszkoleniowe) możesz natomiast przeanalizować po grze „*Latające jajka*”. Najlepiej zrób to po omówieniu opisu „*Oryginalna strategia*”, gdzie jednym z wniosków powinno być „*nikt nie wymyśla metody z balonikiem, bo wszyscy robią błędne założenie, że tylko opakowanie jajka w osłonkę gwarantuje jego bezpieczeństwo*”.
- Na koniec zrób (wyłącznie jako inspiracyjny i energetyzujący przerywnik) zabawę „*Jak ożywić lampę*”. Po grze zaproś na środek grupę z prezentacją rozdziału „*Trening twórczości*”. Wnioski z tego rozdziału to dobry start do kolejnej sesji, w której będziecie uczyć się technik kreatywno - problemowych.

Podsumowując, każdy z powyższych modułów szkolenia może mieć taką strukturę:

- Jedno z przygotowanych przez nas ćwiczeń – każdy z omówieniem końcowym.

- Po ćwiczeniu jedna z grup przedstawia przez 15 minut to, co przygotowała w ramach swojego Zadania Przedszkoleniowego.
- Dyskusja na temat transferu wniosków z ćwiczenia i z prezentacji na grunt Waszej firmy.
- Na koniec każdego modułu warto zrobić 10 minut przerwy.

Poniższa tabela w syntetyczny sposób pokazuje:

- Sugerowaną kolejność modułów Twojego szkolenia.
- Które z ćwiczeń lub gier powiązać z omówieniem którego rozdziału pierwszej części naszej książki (sugerujemy zawsze najpierw grę lub ćwiczenie, potem omówienie rozdziału).

Nr modułu	Gra lub ćwiczenie	Powiązany z tą grą lub ćwiczeniem temat
1	Cola Challenge	Dekalog Ośmiolatka
2	Barometr Innowacyjności i 6 kompetencji	Pryzmat Perspektyw
3	Kości opowieści	Bank Błędów
4	Innowator wobec oporu zmiany	Zarządzanie Niekompetencjami
5	Latające jaja + dodatek „Oryginalna strategia”	Zabójcy Założeń
6	Jak ożywić lampę	Trening Twórczości

Osobną częścią szkolenia powinna być symulacja kilku technik kreatywno –problemowych. Przydaje się np.

- Burza mózgów – niby oczywista rzecz, ale większość zespołów prowadzi burze mózgów bez zachowania dyskusji adekwatnych do tej techniki kreatywnej, co obniża jakość i ilość generowanych pomysłów.
- Analiza przyczynowa why-why (szczególnie związana a optymalizacjami, doskonaleniem oraz rozwiązywaniem problemów i wąskich gardeł).
- Warto też nauczyć grupę etapów pracy (kroków) przy rozwiązywaniu problemów.

W tej książce nie prezentujemy informacji z zakresu samych technik kreatywnego myślenia, jednak w Internecie lub innych książkach łatwo znajdziesz artykuły na ten temat).

Jak poprowadzić moduł uczący technik kreatywno – problemowych? Możliwe jest np. takie podejście:

- Przypomnij WSZYSTKIE zasady prowadzenia burzy mózgów, a potem poprowadź taką sesję, by wymyślić kilka pomysłów (rozwiązań) dla jednego realnego problemu z życia firmy. W czasie symulacji pilnuj by grupa przestrzegała zasad prowadzenia burzy mózgów – np. by nikt nie oceniał pomysłów na etapie ich zgłaszania (przed etapem selekcji).
- Przedstaw zasady poszukiwania przyczyn problemu (np. wąskiego gardła czy awaryjności) przy pomocy techniki Why-Why. Następnie poszukajcie przyczyn jakiegoś realnego problemu z użyciem tej techniki.
- Przedstaw grupie etapy rozwiązywania typowego problemu a potem rozwiążcie w ten sposób jakiś drobny problem z życia firm. Różni eksperci proponują różne zasady, my w Training Projects zwykle stosujemy ten układ:

- Analiza sytuacji i problemu – w tym określenie celu lub potrzeb odbiorców.
- Twórcze wymyślenie co najmniej 2-3 alternatywnych rozwiązań problemu (lub wariantów decyzyjnych).
- Analiza zasobów i możliwości – np. na które z wymyślonych rozwiązań nas stać finansowo lub czasowo?
- Ustalenie kryteriów decyzyjnych i ich wag (np. w jednym projekcie koszt i jakość mają duże znaczenie a czas niewielkie, zaś w innym kryteria będą odwrotne).
- Ocena każdego z pomysłów wg. tych kryteriów.
- Podjęcie decyzji – wybór.
- Przygotowanie krótkiego komunikatu wyjaśniającego naszą decyzję i jej uzasadnienie oraz przedstawiającego kolejne kroki (jak wdrożymy decyzję).
- Wdrożenie – plan krok po kroku.

Jeżeli masz nieco więcej czasu, możesz też nauczyć grupę bardzo wartościowej techniki „6 kolorowych kapeluszy”, opracowanej przez Edwarda de Bono. Jednak nie jest to łatwa w użyciu technika i wymaga od trenera by sam wcześniej dobrze ją przećwiczył. Sama metoda jest prosta, ale wymaga swoistego odgrywania ról – np. pesymisty – co nie jest dla każdego łatwe.

Dodatkowo, na kolejnych stronach znajdziesz też studium przypadku „*Zewnętrzna inspiracja w generowaniu innowacji*”. Możesz zakończyć warsztat tym ćwiczeniem – pokazując, że szukanie zewnętrznych inspiracji to jeszcze jedna dostępna dla każdego technika generowania kreatywnych pomysłów.

W naszej książce znajdziesz też studium przypadku „Prototypowanie zmian i innowacji” – przydatne, jeśli na szkoleniu chcesz poruszyć tematykę prototypowania, eksperymentów i testów.

Jeśli zdecydowałeś się poprowadzić sam szkolenie – nie wg naszej propozycji programu, ale swojej własnej – również śmiało korzystaj z materiałów na kolejnych stronach (drukuj je, kseruj, modyfikuj – dowolnie).

Chcesz otrzymać tą książkę w pliku PDF lub jako ebooka – by łatwiej wydrukować sobie materiały na szkolenie? Napisz do nas na kontakt@symulacje.edu.pl – wyślemy Ci ją bezpłatnie.

Rozdział 2

Zadanie przed-szkoleniowe

W ramach przygotowań do szkolenia z innowacyjności prosimy o przygotowanie następującego zadania, którego efekt zaprezentujecie na szkoleniu:

- Zapoznajcie się z dołączonym do zadania opisem – rozdziałem książki o innowacyjności.
- Przygotujcie na szkolenie 15-minutową prezentację (w Power Poincie), podczas której zapoznacie resztę uczestników z wiedzą zawartą w dołączonym opisie. Wiedzą – to znaczy przedstawioną w tekście ideą, zasadami, poradami czy pomysłami. W szczególności skupcie się na tych pomysłach czy poradach, które warto Waszym zdaniem wdrożyć i zacząć stosować w naszej firmie.
- Zastanówcie się, kto z Was przedstawi tą prezentację na szkoleniu (może to być jedna osoba, możecie też się podzielić – np. każda osoba inny slajd).

Kilka odpowiedzi:

- Jeżeli – przygotowując prezentację – znajdziecie jakieś odniesienia do realnych sytuacji czy problemów naszej firmy, warto je przywołać i o nich opowiedzieć.
- Jeżeli przedstawiony w tekście pomysł budzi Wasze wątpliwości, możecie go podczas prezentacji przedstawić

i zapytać resztę grupy o opinię – czyli poddać go pod dyskusję.

- Jeżeli jakiś pomysł czy koncepcja jest w tekście przedstawiona na realnym przykładzie (a nie w sposób teoretyczny), najlepiej będzie jeśli w taki sam sposób przedstawicie ją na szkoleniu. Przykład jest zawsze ciekawszy i bardziej obrazowy niż teoria – Wasza prezentacja będzie więc bardziej atrakcyjna. Taki przykład:
 - Musicie przedstawić możliwie dokładnie, bez skrótów myślowych, by reszta grupy zrozumiała sens i wnioski z opowiadanej historii.
 - Możecie opowiedzieć – wówczas warto zastanowić się, czy można ją zobrazować jakimiś zdjęciami, choćby znalezionymi w internecie (wrzucenie takich fotografii do waszej prezentacji uatrakcyjni ją).
 - Lub też możecie po prostu go przedrukować, skserować i dać uczestnikom do przeczytania (oczywiście tylko ten przykład a nie cały tekst).

Rozdział 3

Ćwiczenie 1: Gra, w której ośmiolatki ogrywają menedżerów.

W rozdziale „*Dekalog ośmiolatka*” opisaliśmy eksperyment, który prowadzimy zarówno dla dzieci jak i dorosłych, porównując wyniki osiągnięte przez te grupy. Zapraszamy Cię, byś sam przeprowadził ten eksperyment dla swoich współpracowników czy znajomych.

Jak to zrobić?

- Kup sprzęt opisany w poniższym regulaminie, wydrukuj też poniższy regulamin. Na każdą grupę (optymalnie 4-5 osób w każdym budującym zespole) potrzebujesz rolkę taśmy klejącej, kilkadziesiąt kartek A4, kilka metrów cienkiego sznurka. I sześć puszek coli oraz 1 kopię regulaminu.
- Zaproś uczestników, daj im sprzęt i poproś by wykonali zadanie opisane w regulaminie.
- Gdy wieże są gotowe, dokonaj pomiaru (zgodnie z zasadami opisanymi w regulaminie) i pochwal zwycięską drużynę.
- Następnie poprowadź dyskusję podsumowującą – zachowując się jak coach: zadawaj pytania, ukierunkowuj myślenie, ale nie podpowiadaj niczego i nie oceniaj grupy – niech sama się oceni. Prowadź rozmowę przez

zadawanie pytań prowokujących dyskusję (listę przykładowych pytań znajdziesz poniżej).

Gra może też stać się częścią szkolenia z innowacyjności lub kreatywności. Na kolejnych stronach znajdziesz więcej ćwiczeń, które możesz wykorzystać na swoim szkoleniu.

Cola Challenge – regulamin gry

- Waszym zadaniem jest zbudowanie wolnostojącej konstrukcji, która przez co najmniej 30 sekund utrzyma jak najwięcej puszek coli na jak najwyższej wysokości.
- Miernikiem wyniku w tej grze jest zysk, czyli przychód minus wydatki. Celem jest osiągnięcie jak najwyższego zysku.
- Przychód obliczamy jako $A \times B$, gdzie A to ilość puszek, zaś B to wysokość konstrukcji w centymetrach, mierzona od podstawy do najniższego punktu najniżej położonej na niej puszki.
- Wydatkiem w tym zadaniu są wszystkie „zakupy” sprzętu, który potrzebny Wam będzie do budowy. W „sklepie” możecie kupować niezbędne rekwizyty. Łączne koszty zakupów to wasz Wydatek uwzględniany w obliczaniu Waszego zysku. Zakupów można dokonywać przez cały czas trwania budowy.
- W sklepie można kupić poniższe rekwizyty, każdy kosztuje 5zł
 - Kartka A4, klasyczny papier do drukarek, 70g (jednak grupa może kupić maksymalnie 20 kartek).
 - Metr taśmy klejącej malarskiej o szerokości nie większej niż 2,5cm (maks. 2 metry na grupę).
 - Metr sznurka (średnica ok. 2mm) (maks. 2 metry na grupę).
- Na zadanie (planowanie, zakupy i budowę) macie 30 minut.
- Puszki na konstrukcji układa się dopiero po zakończeniu budowy (układanie nie wchodzi w czas 30 minut), jednak ich układanie nie może zająć więcej niż 1 minutę.

- Od momentu gdy ułożycie ostatnią puszkę i powiecie START, zaczyna biec czas „półminutowej próby”. Jeżeli konstrukcja wytrzyma 30 sekund (nie może się przewrócić lub zniekształcić np. ugiąć, nie może też spaść lub obsunąć się żadna z puszek), wtedy liczony jest przychód (wysokość w cm razy ilość puszek).
- Budowa odbywać się może w zespołach liczących maks. 6 osób.

Kryteria techniczne

- *Budować można tylko na gładkim stole (bez obrusa).*
- *Konstrukcja nie może być przyklejona lub w inny sposób przytwierdzona do stołu, niczym wsparta z boku, podwieszona na czymkolwiek, przyklejona do czegokolwiek, lub przytrzymywana, a jedyną siłą jaka na nią działa może być grawitacja.*
- *Konstrukcja może być zbudowana tylko z rekwizytów kupionych w sklepie, bez użycia jakichkolwiek narzędzi poza miarką centymetrową lub linijką i nożyczkami (jednak narzędzia nie mogą stać się częścią konstrukcji). Same puszki nie mogą być elementem konstrukcji (nie mogą przenosić ciężaru, w tym także stać jedna na drugiej).*
- *Puszki muszą być fabrycznie zamknięte, nienaruszone.*
- *Rekwizyt zakupiony nie może być zwrócony, koszt jego zakupu liczy się nawet, jeśli rekwizytu nie wykorzystacie.*
- *W czasie budowy można testować konstrukcję, układając na niej puszki, jednak potem należy je zdjąć i faktyczna „próba” wymaga ułożenia puszek od nowa, w czasie maks. 1 minuty.*

Cola Challenge – rules in English

- Your task is to build a freestanding structure, that would carry for at least 30 seconds as many cola cans as possible, as high as possible.
- We will measure the task by the profit you can gain. The profit we define as income minus cost.
- The income is $A \times B$, where A is a number of cans, and B is the height, measured from the bottom of the structure to the lowest point of the lowest can carried by the structure.
- There is a shop where you are about to buy all building material. The payment in the shop is your cost.
- You can buy the items named below, each costs 5 zł.
 - A4 piece of paper (you can buy maximum 20 sheets)
 - 1 meter of tape (you can buy maximum 2 meters)
 - 1 meter of string (you can buy maximum 2 meters)
- There is 20 minutes to complete the task (it includes planning, shopping and building).
- After you have completed the construction process, you will have only 20 seconds to put cans on the structure.
- Once you have put/hanged all cans, the 30 seconds test begins. If no can falls down and the construction will not break or change its shape, we will measure your income.

Technical requirements

- *You can build on the table or floor.*
- *The structure is supposed to be freestanding, it cannot be hanged or supported. It cannot be permanently attached to the floor.*
- *You can use only the equipment bought in the shop. Scissors or measure tape cannot be part of the structure.*

- *Cans cannot be part of the structure, therefore one can cannot lay/stand on another.*
- *You cannot open cans.*
- *Equipment bought cannot be returned.*

Ważne kwestie dot. gry – techniczne podpowiedzi dla prowadzącego:

- Grupy wyczytują w regulaminie że „jedna puszka nie może stać na drugiej” ale pytają czy jak je przedzielił kartka to jest OK?. Oczywiście nie bo regulamin mówi „puszki nie mogą przenosić ciężaru” a nawet kartka też waży jakiś gram.
- Grupy pytają, czy można każdą puszkę postawić na osobnej kartce bez łączenia kartek. Nie, bo wtedy to jest kilka konstrukcji, a ich zadaniem jest zbudować tylko jedną. Jeśli tak zrobią, zaliczymy tylko jedną kartkę i puszkę. Muszą je choć luźno połączyć sznurkiem czy taśmą.
- Grupy próbują robić prototyp na kartkach z notatnika zanim kupią prawdziwe kartki - pozwalajmy na to.
- Grupy zapominają, że wysokość mierzona jest od stołu do podstawy najniższej puszki. Czyli strategia „położyć kartkę na płasko i na niej puszki” nie sprawdza się, bo wtedy puszka jest na wysokości 0,1mm.
- Jeżeli puszki nie leżą jedna na drugiej, tylko lekko się o siebie opierają – pozwalamy na to.
- Czy można dostać więcej puszek? Nie, maks. to 6. Jeżeli idzie im tak dobrze – niech budują wyższą konstrukcje, ale ilość puszek jest ograniczona
- Oczywiście można się wymieniać pomysłami między grupami
- Jeżeli brakuje nam puszek, mierzenie wyników można robić jedno po drugim – najpierw puszki stawia jednak grupa na swojej konstrukcji, potem zdejmujemy

i przechodzimy z tymi samymi puszkami do drugiej. Tylko wtedy potrzeba nam więcej czasu.

Pytania które warto zadać uczestnikom po grze – by sprowokować dyskusję na temat twórczego myślenia (zadając je, dopytuj JAK i DLACZEGO)

- *W jaki sposób powstał pomysł na realizację tego zadania?*
- *Ile łącznie pomysłów wygenerowaliście? Jak to zrobiliście?*
- *Jak najlepiej generuje się pomysły? Jakie techniki twórczego myślenia znacie?*
- *Wolicie wymyślać pomysły w samotności czy w zespole? Dlaczego?*
- *W jakich miejscach i w jakich momentach jesteście najbardziej kreatywni?*
- *Co zabija, a co wzmacnia kreatywność?*
- *Jakie są zalety a jakie wady kreatywnego myślenia w firmie?*
- *Czy zdarzało Wam się krytykować czyjś pomysł już na wstępie, przed jego omówieniem? Dlaczego?*
- *Jak wybraliście ten konkretny pomysł jako najlepszy?*
- *Jak należy prowadzić burzę mózgów?*
- *Czy burza mózgów to już koniec planowania? Co powinno dalej dziać się z wytworzonymi pomysłami?*
- *W jakich zadaniach/sytuacjach w pracy warto stosować kreatywne myślenie?*
- *Jakie zadania w firmie, które od lat realizujecie tą samą metodą, warto poddać pod burzę mózgów (przemysłuć na nowo), by sprawdzić, czy nie ma lepszych albo prostszych metod wykonania.*

Rozdział 4

Ćwiczenie 2: Innowator wobec oporu – studium przypadku

Wiele lat temu, jako mało doświadczony menadżer, zdecydowałem się przejąć w „ajencję” część dużej firmy produkcyjnej. Chciałem zostać innowatorem, a w skostniałą strukturę firmy tchnąć zmiany i optymalizacje. Napotkałem jednak na silny opór pracowników, związkowców i zarządu. Czy sobie z nim poradziłem? Jakie błędy popełniłem?

Bohaterem tej historii i zarazem autorem tego opisu jest Gerard Sigmundzik, który prowadzi szkolenia dla szefów produkcji, oraz dla handlowców w Training Projects. Gerard to rzadki przypadek menedżera produkcji, który został kierownikiem sprzedaży. Przez 4 lata w FPM Mikołów pracował jako menedżer zespołów produkcyjnych. Potem, przez 18 lat budował, prowadził i rozwijał zespoły sprzedażowe i serwisowe w Kompanii Piwowarskiej. Po zakończeniu kariery handlowej został coachem (ICF) i wreszcie trenerem biznesu. Na swoich szkoleniach często odwołuje się do swoich nietypowych doświadczeń handlowca, szefa i innowatora. Opisane tu studium przypadku pochodzi ze szkolenia z wprowadzania innowacyjnych zmian.

Ta historia zaczyna się od rozmowy kwalifikacyjnej. Przesłałem CV aplikując na szefa malarni i spedycji, przeszedłem weryfikację, po czym... dostałem inną

propozycję. Lepiej płatną, ale wymagającą natychmiastowego objęcia stanowiska - bez okresu wprowadzającego. Miałem przejść kierowanie obróbką (tokarki, frezarki, itp.) oraz kuźnię, transport międzywydziałowy i hartownię.

Firma miała nadmiar zleceń i dobrą sprzedaż. Problemem była obróbka wyrobów. Stanowiła wąskie gardło procesu. Klienci wewnętrzni - ci, do których trafiały obrobione wyroby - ciągle narzekali, że dostają obrobione elementy o wiele za późno. Rodziło to liczne konflikty z innymi wydziałami - odlewnią, ślusarnią, magazynem...

Jako człowiek spoza branży, zacząłem od zadawania pytań, które - ku mojemu zdumieniu - wszystkich dziwiły:

- Dlaczego dany półprodukt jest obrabiany tylko na jednej i tej samej obrabiarkę, skoro można go obrabiać na innych (uelastycznic produkcję)?
- Dlaczego nie produkuje się detali w dłuższych seriach (czyli taniej) zgodnie z planem rocznym - tylko ad hoc?
- Skąd tak duża ilość nadgodzin u pracowników, skoro mamy opóźnienia?
- Dlaczego jest tyle zleceń produkcyjnych otwartych, a nie zakończonych?

Przez pierwsze miesiące uczyłem się branży i ciągle byłem zaskakiwany. Oto kilka przykładów takich zaskakujących sytuacji:

- W czasie okresowej nocnej kontroli okazało się, że część obrabiarek jest włączonych natomiast proces obróbki nie jest prowadzony. Pracownicy musieli przyjść do pracy

tylko po to by „wyrobić” zaplanowane i zakontraktowane godziny pracy maszyn.

- Jednocześnie na tych obrabiarkach, których brakowało najbardziej i które powinny tworzyć wyroby dla klientów, przygotowywane są elementy dla wewnętrznego serwisu.
- Elementy są przypisane do obróbki tylko na jednej obrabiarce i zwykle tylko do tego samego pracownika, mimo że mogła by je wykonywać inna osoba.
- Firma ma obrabiarki sterowane numerycznie - znacznie bardziej wydajne, ale nie wykorzystywane, bo wymagają dłuższych serii produkcyjnych (czyli lepszego planowania).

Po kilku miesiącach analizowania tych problemów postawiłem sobie cel: **zreorganizowanie produkcji tak, by na czas dostarczać zamówione wyroby.**

Aby to zrobić musiałem zmienić terminowość i harmonogramy dostaw, kolejność kroków w produkcji, system transportu międzywydziałowego, sposób planowania remontów i przeglądów. Korekty wymagało też planowanie produkcji oraz sztywna rejestracja i limitacja zakontraktowanego czasu pracy.

Mając cel, poszedłem z nim do dyrekcji. Po mojej wstępnej prezentacji zaproszono na spotkanie kierowników działów, których zmiany miałyby dotyczyć. Po burzliwej dyskusji okazało się jednak, że „*to się nie da tak zrobić*” - pomimo że, wszyscy zgadzali się, że firma traci mnóstwo pieniędzy. Argument: „*całe lata to tak funkcjonowało i jakoś dawaliśmy radę*”.

Po spotkaniu zacząłem myśleć jak można to zrobić inaczej. Wymyśliłem, że skoro zmiana nie uda się w aktualnych

strukturach firmy, przejmę w „*ajencję*” obróbkę skrawaniem – zrobię swoisty wewnętrzny outsourcing. Z firmą rozliczałbym się za zakontraktowane godziny i wykonane detale. W skład ajencji weszliby pracownicy zatrudnieni obecnie na obrabiarkach, mistrzowie oraz ja jako osoba koordynująca całość.

Wydawało mi się, że mam dobry punkt startu, bo:

- Znam rezerwy mocy produkcyjnych, których nie wykorzystujemy.
- Wiem, jak zmienić produkcje na długie serie.
- Wiem, jak wykorzystać efektywniej wszystkie maszyny.
- Mam w swojej grupie wielu bardzo dobrych fachowców.
- Potrafię angażować ludzi.
- Większe zarobki motywują wszystkich, a moje wyliczenia wskazywały, że może to być nawet 30%.

Wiedziałem jednocześnie, że będzie trudno, bo:

- Musze zmienić mentalność i przyzwyczajenia ludzi.
- Musze zaangażować wszystkich - 52 osoby (**to był warunek** jaki mi postawiono).
- Opór mogą stawiać osoby będące poza moim zespołem, a zmuszone do innego niż dotychczas sposobu pracy (magazyny, odlewnia, transport, technolodzy, przygotowanie produkcji).
- Musi się zmienić mentalność średniego szczebla zarządzania - mistrzów zmianowych, którzy powinni przestać czuć się kontrolerami i strażnikami, a stać się coachami i osobami wspierającymi podwładnych.

By osiągnąć cel, musiałem odbyć setki godzin rozmów i konsultacji z pracownikami, mistrzami, menedżerami. Po miesiącu miałem jednak ustne zgody pracowników i mistrzów na rozpoczęcie pracy w nowym systemie. Wówczas od dyrekcji dostałem zielone światło - na okres próbny.

Co pokazał pierwszy miesiąc?

- Pomimo ustnej deklaracji 100% załogi, w nowy sposób zaczęło pracować około 75% osób.
- Nie zmienił się sposób pracy mistrzów - czyli kierowników średniego szczebla.
- Mimo to wydajność wzrosła o 35%.
- Pojawiły się wnioski racjonalizatorskie dotyczące usprawniania produkcji.
- Zoptymalizowano pracę obrabiarek i przekazywania ich kolejnym zmianom.
- Ludzie czasem wcześniej zaczęli pracę, czasem później kończyli.

Po miesiącu odbyło się spotkanie, na którym pojawiła się dyrekcja i związki zawodowe. Doceniono efekty zmian, ale:

- Niezadowolenie wyrazili starsi pracownicy.
- Nie zgadzali się z taką formą pracy mistrzowie, bo nie mieli możliwości pełnej kontroli pracowników.
- Zaprotestowały związki, bo prowadziło to ich zdaniem do zbyt wielkiego zróżnicowania płac.

W efekcie projekt został zaniechany. Jednak ja - już bez wsparcia dyrekcji - po części kontynuowałem zmiany.

Stworzyłem brygady złożone z pracowników biurowych i produkcyjnych, które – skoro wzrosła nam wydajność – zaczęły wykorzystywać moce przerobowe do przyjmowania dodatkowych zleceń (poza głównymi kontraktami). Pracowaliśmy po godzinach, często według nowych pomysłów i rozwiązań. Dawało nam to co 2-3 miesiące dodatkową pensję. Zacząłem też – razem z kilkoma podobnie myślącymi współpracownikami - szukać oszczędności w materiałach do produkcji. To w krótkim czasie dało firmie duże oszczędności surowca (stali), a nam dodatkowe premie. Jednak do pomysłu agencji, albo podobnych zmian, już nie wróciliśmy.

W ten sposób przepracowałem w firmie 4 lata. Potem, pomimo dobrej płacy, poczułem się zmęczony skostniałą strukturą i brakiem otwartości na innowacje – zmieniłem więc pracę. W ubiegłym roku odwiedziłem jednak moją „starą” firmę. Niestety, pozostało z niej niewiele. Niszowa produkcja, brak fachowców, niskie płace, problemy z konkurencyjnością. Większa część terenu nieużywana i wydzierżawiona innym przedsiębiorstwom.

Zastanówcie się teraz nad kilkoma pytaniami – przedyskutujcie je w kilkuosobowych grupach, a potem przedstawicie swoje wnioski na forum.

- Czy odniosłem sukces, czy też poniosłem porażkę?
- Jakie popełniłem błędy? Co powinienem był zrobić inaczej? Z jakimi barierami i problemami sobie nie poradziłem?
- Jak mogłem skuteczniej budować akceptację dla wprowadzanych optymalizacji, innowacji i zmian? Jakie

kroki powinienem był zrealizować by osiągnąć sukces -
i w jakiej kolejności?

- Co zrobiłem dobrze?
- Jak dyrekcja firmy mogła mnie wspierać i lepiej wykorzystać mój potencjał? Co byś ty zrobili, będąc prezesem takiej firmy?

Rozdział 5

Ćwiczenie 3: Barometr Innowacyjności – kwestionariusz

Sprawdź, w jakich sytuacjach jesteś najbardziej innowacyjny – gdzie tkwi Twój największy twórczy potencjał. **Z każdej pary zdań wybierz i zakreśl jedno zdanie – to, które lepiej Cię opisuje, lepiej oddaje Twoje myślenie i osobowość.** Nie zdziw się, że czasem podobne zdania się powtarzają (jednak zawsze w różnych konfiguracjach) a czasem wybór jest trudny, bo oba zdania opisują Cię podobnie. Tak budowane kwestionariusze są po prostu dokładniejsze (mówi o tym dziedzina nauki zwana psychometrią). Dlatego nawet gdy wybór jest trudny – zawsze musisz wybrać **DOKŁADNIE** jedno zdanie. Czasem po prostu warto zawierzyć intuicji.

Bądź szczery wobec siebie – dzięki temu wynik będzie możliwie prawdziwy (choć oczywiście żaden test nigdy nie jest w 100% dokładny).

1. Pomysły do głowy przychodzą mi zwykle w odpowiedzi na konkretny problem. Gdy dostrzegam problem – od razu szukam rozwiązania.
2. Moja pomysłowość jest spontaniczna. Czasem nagle ni stąd ni z owąd wpada mi do głowy oryginalna idea.

3. Wolę drobnymi krokami, krok po kroku, codziennie doskonalić i optymalizować.
4. Wole rozwiązywać problem dłużej i większym wysiłkiem – byle raz a dobrze, by drugi raz do tego nie wracać.
5. Nawet gdy coś dobrze działa, zawsze warto poszukać alternatywnej metody.
6. Lepsze jest wrogiem dobrego. Działa? – to nie ruszaj.
7. Wole wymyślać rozwiązania
8. Wolę wdrażać rozwiązania.
9. Dobrze radzę sobie z sytuacjami, gdy trzeba coś usprawnić albo naprawić.
10. Dobrze sobie radzę ze znajdowaniem szans rynkowych czy biznesowych, albo klientów dla nowych pomysłów i produktów.
11. Lubię, gdy mojej kreatywności nie ogranicza żaden narzucony temat. Wtedy mogę myśleć szerzej.
12. Lubię mieć jasny, konkretny cel ukierunkowujący moje myślenie. Wtedy jestem skuteczny.
13. W kreatywności fajne jest to, że czasem w głowie rodzą się wielkie, rewolucyjne idee.
14. Nie inspirują mnie wielkie rewolucje – tylko codzienne ewolucje. To kropla drąży kamień.
15. Denerwują mnie zbyt częste lub zbyt intensywne zmiany.
16. Nudzę się, gdy długo robię to samo i tak samo.

17. Lubię być twórcą, artystą, pomysłodawcą. Etap wdrażania pomysłu mniej mnie ciekawi.
18. Lubię być fachowcem, dzięki któremu pomysł wdrożono – i dzięki któremu wszystko działa.
19. Pomysł nie musi być praktyczny, by był innowacją. Kreatywność w plastyce czy muzyce jest równie ważna jak w biznesie.
20. Jeśli nikt nie skorzysta dzięki pomysłowi – nie jest to żadna innowacja. Chodzi o to, by pomysł przekuć w produkt, usługę lub usprawnienie dla konkretnych odbiorców.
21. Motywuje mnie możliwość stałego doskonalenia procesów – do najwyższej jakości, oszczędności albo wydajności.
22. Motywuje mnie to, że moje pomysły będą wdrażane, rozwiążą konkretne problemy i ułatwią komuś życie.
23. Nie lubię zajmować się drobiazgami i szczegółami – wolę ciekawe nowości i duże zmiany.
24. Nie lubię być odpowiedzialny za nowe projekty – wolę usprawniać istniejące procesy.
25. Czasem ludzie uważają mnie za nadmiernego perfekcjonistę i szczegółarza.
26. Czasem ludzie uważają, że zgłaszam za mało własnych pomysłów i innowacji.

27. Lubię sam zorganizować sobie pracę w optymalny sposób.
28. Lubię pracować, gdy praca jest dobrze zorganizowana i ma mądrego szefa.

29. Jestem dobry w optymalizowaniu drobiazgów, o których inni nawet nie myślą.
30. Jestem dobry w dostrzeganiu szans biznesowych i rynkowych dla różnych innowacji i patentów.

31. Warto eksperymentować nad lepszymi rozwiązaniami dla tzw. wąskich gardeł – nawet jeśli ryzyko porażki jest duże.
32. Jeśli istnieje wąskie gardło, ale proces działa, to nie warto zmieniać metody na może sprawniejszą, ale ryzykowną.

33. Lubię sytuacje, w których wiem, co mnie czeka i nie zaskoczy mnie niewiadoma.
34. Lubię sytuacje, gdy w nieskrepowanej atmosferze wymyślamy oryginalne pomysły i nie wiadomo dokąd zaprowadzi nas dyskusja.

35. Z drobnymi usprawnieniami jest ten kłopot, że poprawa jest minimalna, za to gdy tylko nauczymy się danej czynności od nowa, zaraz pojawia się kolejna poprawka.
36. Mimo iż drobne usprawnienie na początku daje niewielką poprawę a wymaga zmiany nawyku – warto go wdrożyć w imię długofalowych zysków.

37. Lubię pracować w stabilnych, sprawdzonych procesach i zadaniach.
38. Lubię wdrażać nowe zadania, pracować w zespołach projektowych robiących coś nowego.

39. Wolałbym inwestować we wzmacnianie pozycji rynkowej znanych i sprawdzonych produktów firmy.
40. Wolałbym inwestować w budowanie pozycji rynkowej nowych produktów, które nie są jeszcze znane.

41. Wole analizować, myśleć, tworzyć koncepcje.
42. Wole działać, realizować, finalizować sprawy.

43. Jestem osobą praktyczną, wole to od bujania w obłokach.
44. Wole twórcze bujanie w obłokach od bieżącej pracy operacyjnej.

45. Jeśli ktoś wymyślił rewolucyjną innowację i potrzebuje wsparcia do jej wdrożenia – będę miał dużą frajdę z pomagania mu.
46. Mam więcej frajdy, gdy pracuję nad nawet małym usprawnieniem – ale własnego pomysłu, niż nad rewolucyjną zmianą, którą wymyślił ktoś inny

47. Gdyby ktoś niedoświadczony przychodzi z propozycją usprawnienia albo zmiany, jestem pozytywnie zaintrygowany opinią osoby o świeżym spojrzeniu.
48. Gdyby ktoś niedoświadczony przychodzi z propozycją usprawnienia albo zmiany, słucham krytycznie i jestem ostrożny.

49. Firmy powinny raczej zaspokajać istniejące potrzeby klientów, niż marketingiem kreować nowe.
50. Firmy powinny raczej kreować nowe potrzeby klientów, niż tylko zaspokajać obecne.
51. Lubię myśleć o tym, jak moglibyśmy jako firma zaskoczyć klientów i konkurencję czymś nowym.
52. Lubię myśleć o tym, jak automatyzować lub reorganizować zadania, ułatwiając pracownikom życie.
53. Gdy wpadam na nowy pomysł, od razu analizuję czy da się na tym zarobić a pomysł ma biznesowe szanse.
54. Gdy wpadam na nowy pomysł, puszczam wodze fantazji i tworzę dalekosiężne wizje.
55. Umiiałbym tak zorganizować procesy, by zmaksymalizować oszczędności a zminimalizować koszty.
56. Umiiałbym tak poprowadzić biznes, by zmaksymalizować sprzedaż i zyski.
57. Gdyby ktoś kazał mi się przebranżowić – łatwo odnalazłbym się w nowych realiach biznesowych.
58. Gdyby ktoś kazał mi się przebranżowić, poczułbym dyskomfort.
59. Łatwiej dostosowuję się do nowych wymagań rynku i klientów.
60. Łatwiej dostosowuję się do nowych zadań wyznaczonych przez przełożonego.

Teraz oblicz swoje wyniki

Zaznacz poniżej te numery stwierdzeń, które zakreśliłeś w teście.						Tu wpisz liczbę odpowiadającą ilości kratek zaznaczonych w danej kategorii:
Rozwiązywanie problemów	1	4	5	7	9	
	12	22	31	41	52	
Tworzenie nowych idei	2	11	13	16	17	
	19	23	34	44	54	
Optymalizowanie i doskonalenie	3	14	21	24	25	
	27	29	36	46	55	
<i>Powstrzymywanie zmian</i>	6	15	32	33	35	
	37	39	48	49	58	
Wdrażanie	8	18	26	28	38	
	42	43	45	47	60	
Dostrzeżenie szans biznesowych	10	20	30	40	50	
	51	53	56	57	59	

Dla każdego z czynników motywacyjnych zaznacz kropką pole, którego numer odpowiada liczbie z poprzedniej tabeli (z ostatniej szarej kolumny). Następnie połącz kropki linią ciągłą by uzyskać wykres.					
10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0
Rozwiązywanie problemów	Tworzenie nowych idei	Optymalizowanie i doskonalenie	<i>Powstrzymanie zmian</i>	Wdrażanie	Dostrzeżenie szans biznesowych

Barometr Innowacyjności to kwestionariusz pozwalający zdiagnozować, w których sytuacjach badana osoba wykazuje największy potencjał innowacyjny (kiedy jest najbardziej twórcza). Znając wyniki kwestionariusza, możemy świadomie przypisać badaną osobę do tych sytuacji, problemów lub zadań, w których jej twórczy potencjał będzie najlepiej wykorzystany. Barometr analizuje pięć typów sytuacji: rozwiązywanie istniejących problemów, wolne tworzenie nowych idei, optymalizowanie i doskonalenie procesów, wdrażanie nowatorskich rozwiązań, dostrzeżenie

w pomysłach szans rynkowych i biznesowych. Szóstym wymiarem jest *powstrzymywanie zmian* – osoby o wysokim wyniku na tej skali nie tworzą i nie lubią innowacji zmieniających ich otoczenie.

Im wyższy wynik w teście na danej skali, tym większa zdolność do bycia innowacyjnym w opisanych poniżej sytuacjach (a wysoki wynik na skali „*powstrzymywanie zmian*” oznacza wysoki konserwatyzm i sceptycyzm wobec innowacji):

- **Rozwiązywanie problemów** – zdolność analizowania sytuacji, generowania rozwiązań dla problemów lub wąskich gardeł, podejmowania decyzji o wyborze najlepszej koncepcji, dostrzegania praktycznych możliwości w organizacji, produktach czy projektach, proponowania zmian organizacyjnych.
- **Tworzenie nowych idei** – spontaniczne i nieskrępowane wymyślanie nowych pomysłów. Kompetencja twórcza i wizjonerska, ale jednocześnie czasem oderwana od bieżących realiów i trudna w zarządzaniu (np. takiej osobie często trudno być kreatywnym na konkretny temat i w konkretnej chwili - podczas piątkowej burzy mózgów na temat strategii sprzedażowej).
- **Optymalizowanie i doskonalenie** – zdolność ciągłego, nieprzerwanego poprawiania procesów i czynności metodą drobnych kroków - dostrzeganie szczegółów, gotowość podnoszenia jakości lub obniżania kosztów w drobnych elementach, chęć stałego choć ewolucyjnego podnoszenia poprzeczki, stałe poszukiwanie błędów lub niedoskonałości i korygowanie ich.

- **Powstrzymywanie zmian** – jedyny NIEinnowacyjny wymiar Barometru. Osoby z wysokim wynikiem na tej skali są niechętnie innowacjom – postrzegają je jako naruszenie wygodnego dla nich statusu quo, zmuszanie do opuszczenia strefy komfortu. Myślenie tych osób może być jednak wykorzystane pozytywnie – w roli tzw. adwokata diabła. Przy podejmowaniu decyzji i wdrożeniu danej innowacji warto bowiem zrobić burzę mózgów „co tu nie działa, jakie są zagrożenia” – a te osoby mogą dostrzegać ryzyka niewidoczne dla innych.
- **Wdrażanie** – nastawienie na wdrażanie zmian zaproponowanych przez inne osoby. Pozytywne i otwarte postrzeganie innowacji (np. te osoby mogą być ambasadorami zmian, testerami prototypów itp.), ale oczekiwanie, by to inne osoby wymyślały konkretne pomysły.
- **Dostrzeganie szans biznesowych** – umiejętność przełożenia pomysłów (swoich i autorstwa innych osób) na konkretne rozwiązanie przynoszące zysk: np. znalezienie w pomysle odpowiedzi na potrzeby konkretnej grupy klientów, problem rynkowy, model biznesowy, kanał sprzedaży czy kampanię marketingową. Myślenie w kategoriach „jak ten pomysł zamienić w produkt, rynek i zysk” i dostrzeganie zależności między popytem, biznesem a daną innowacją.

Ćwiczenie „6 kompetencji”

Teraz, gdy znacie już swoje wyniki w teście, podzielcie się na 6 grup. Każda grupa zajmie się jedną z sześciu opisanych

w Barometrze kompetencji innowacyjnych (w tym także Powstrzymaniem Zmian).

Wypiszcie na kartce 5 konkretnych sytuacji, problemów lub tematów z życia Waszej firmy, w których osoba prezentująca tę kompetencję (np. Optymalizowanie) mogłaby najlepiej rozwinąć swój potencjał. A jednocześnie wypracować coś wartościowego i przydatnego dla firmy.

Potem poprosimy Was o zaprezentowanie tych sytuacji na forum – oraz uzasadnienie Waszego wyboru.

Rozdział 6

Ćwiczenie 4: Latające jaja – gra kreatywna

Ta gra uświadamia (lub pozwala zweryfikować – jeśli służy jako development center):

- Sposób prowadzenia burzy mózgu i wybierania finalnego rozwiązania.
- Zasady podejmowania decyzji o wyborze konkretnego rozwiązania – w sytuacji, gdy żadne z rozwiązań nie jest przetestowane i – jak innowacja – wymaga podjęcia ryzyka bez możliwości testu laboratoryjnego.
- Podejście do ryzyka: dywersyfikowanie (rzut dwoma jajkami) czy stawianie wszystkiego na jedną kartę.
- Pracę zespołową na etapie wdrażania rozwiązania.

Przygotowania do gry to: znalezienie kawałka terenu, na którym grupy mogą budować, znalezienie miejsca gdzie można rzucić jajkami na odległość do 20m, z twardym podłożem (optymalnie beton – np. pusty parking, uliczka, szeroki chodnik).

Sprzęt – po 1 sztuce na każdą podgrupę, optymalnie podzielić zespół na podgrupy po 3-5 osób:

- Papier toaletowy – rolka.
- Balonik.
- Taśma klejąca – najprostsza.
- Cienki mocny sznurek – 3 metry.

- Duży grejpfrut (*lub inny dość duży i dość ciężki owoc lub warzywo, np. wielki ziemniak, mała kapusta*).
- Gazeta (*lub flipchart*).
- 2 Jajka.
- Taśma miernicza.
- Cokolwiek do oznakowywania kolejnych metrów, coś co można położyć na betonie i jest widoczne z 20m.
- 2 kopie formularza obserwacyjnego (na kolejnych stronach) i 2 długopisy.
- kopia opisu „*Oryginalna strategia*” – na kolejnych stronach.

Zadaniem drużyn będzie rzucenie jajka w dal – tak, by wylądowało jak najdalej, ale na betonie. Jednak nie chodzi o długość rzutu, lecz maksymalizację zysku. Przychodem w tej grze będzie zarobek wynikający z odległości – za każdy kolejny metr drużyna otrzyma więcej gotówki. Z drugiej strony, by jajko się nie rozbiło, trzeba zbudować mu „*opakowanie*” – a do tego potrzebny jest sprzęt, który można kupić od prowadzącego. Jednak im więcej drużyna kupi, tym większy koszt a więc potencjalnie mniejszy zysk. Kupić więcej – to daje szansę na budowę bezpieczniejszego spadochronu, a więc jajko ma większą szansę „*przetrwać*” (jeśli się rozbije – zero przychodów). Kupić mniej – to może większy zysk, ale większe ryzyko. Można się od niego ubezpieczyć kupując zapasowe jajko – ale to znowu koszty...

Czy grupy współpracują, czy rywalizują? Można wybrać oba warianty – przeczytaj więcej w rozdziale „*Dekalog ośmiolatka*” w pierwszej części książki.

Wprowadzenie do gry w zasadzie można ograniczyć do ogólnego wyjaśnienia (jak w poprzednim akapicie)

i wręczenia grupom regulaminu do zapoznania się z nim. Po wytłumaczeniu gry mówimy grupom, że teraz mają 15 minut na planowanie. Kluczowe jest sztywne rozdzielenie czasu gry na osobne 15 minut planowania, a dopiero potem otwarcie „sklepu” i 15 minut realizacji. Tylko wtedy będziesz mógł przeanalizować, jak grupy pracowały na etapie tworzenia pomysłu (faza kreatywna – ważniejsza w tym zadaniu) a jak na etapie realizacji.

Na początku gry wybierz też dwóch obserwatorów i daj im arkusz obserwacyjny oraz długopis (arkusz znajdziesz na kolejnych stronach). Poproś o obserwowanie pracy grup przez pryzmat stawianych w formularzu pytań. Sam też obserwuj grupy pod tym kątem. Gdy grupa jest mała – mniej niż 6 osób - lepiej zrezygnować z obserwatora, bo zabraknie uczestników do samej zabawy.

Moderowanie gry w trakcie i rola trenera:

- Etap planowania: na tym etapie pozostawiamy wolną rękę, pozwalamy obejrzeć sprzęt do kupowania i odpowiadamy na pytania. Zadajemy grupom pytania sprawdzające: czy oszacowaliście koszty i przychody, czy wzięliście pod uwagę ryzyko, czy macie koncepcję jak zapakować jajko.
- Dopiero po zakończeniu planowania otwieramy sklep. Sprzedajemy na kredyt (potem odejmiemy koszty od zdobytych punktów – notujemy więc kto ile kupił).
- Na etapie budowania jedynie pilnujemy czasu i ew. co 5 minut ogłaszamy go.
- Po 15 minutach zabieramy wszystkie grupy na miejsce, w którym odbywają się rzuty.

- Grupy rzucają jedna po drugiej. Same rozpakowują potem jajko i pokazują je trenerowi. Kolejny rzut odbywa się dopiero gdy poprzednie jajko zabrane zostało z toru lotu.
- Ustalenie kto wygrał grę – obliczenie punktów każdej grupy.
- Omówienie gry – dyskusja.

Latające Jaja – regulamin gry

- Waszym celem jest zdobycie jak największej ilości punktów.
- Punkty zdobędziecie za jak najdłuższy rzut jajkiem. Im dalej wyląduje jajko (liczy się punkt, w którym po raz pierwszy po wykonaniu rzutu dotknęło ziemi) tym więcej punktów otrzymacie. **1 m = 1 pkt.**
- Punkt rozpoczęcia rzutu oraz kierunek będą wyznaczone przez prowadzącego. Jajko musi wylądować na obszarze również wyznaczonym przez prowadzącego.
- Obowiązują dwa warunki, które trzeba spełnić, by uzyskać punkty:
 - Jajko musi przelecieć min. 5 metrów,
 - Jajko, po wykonaniu lotu, musi być okazane prowadzącemu w stanie nietkniętym (nie może być pęknięte ani rozbite).
- By uchronić jajko przed uszkodzeniem, możecie je opakować w sprzęt ochronny, który kupicie u prowadzącego. Jednak, opakowując jajko, róbcie to tak, by móc je potem odpakować. Po rzucie musicie je okazać prowadzącemu odpakowane. Uszkodzenia jajka w trakcie pakowania lub odpakowywania pozbawia was punktów.
- Do dyspozycji każda grupa ma:
 - Papier toaletowy,
 - Balonik,
 - Taśmę klejącą,
 - Cienki mocny sznurek – 3 metry,
 - Owoc/warzywo dostarczone przez prowadzącego.
 - Gazetę/kartkę flipcharta/bibułę dostarczone przez prowadzącego.

- Sprzętu wymienionego w punkcie powyżej nie otrzymacie za darmo. Za każdą rzecz odebraną od prowadzącego zapłacicie 1 punkt, który zostanie odliczony od końcowego wyniku.
- **Od prowadzącego otrzymacie 2 jajka (oba gratis). Sami decydujecie czy rzucacie jednym jajem czy dwoma (punkty otrzymujecie tylko za jajko, które wylądaje dalej – i to właśnie to jajko nie może się rozbić). Jeśli dla minimalizacji ryzyka rzucacie 2 jajka, zapewne chcecie opakować oba z nich – wtedy ponosicie koszty rekwizytów zużytych do opakowania obu jajek.**
- Od momentu rozpoczęcia gry macie ok. 15 minut na opracowanie strategii, a potem dopiero 15 minut na zakup sprzętu i zapakowanie jajka.
- W kwestiach nieopisanych regulaminem decyzje podejmuje prowadzący.

Flying eggs – rules in English

- Your goal is to achieve the highest possible score.
- You get points for the longest egg-throw. The farther you are able to throw with an egg the more points you get. The measure point is the one where the egg had touched the ground for the first time. **1 m= 1 point**
- The starting point and the direction of the throw are to be described by the trainer.
- In order to get the point one needs to obey certain rules:
 - Egg needs to be thrown for at least 5 meters.
 - After the throw, the leader will examine the egg, it means that the egg can't be cracked nor broken it has to be exactly the same as it was before the throw.
- In order to protect the egg from breaking down, the trainer will render some pieces of equipment accessible. But, when packing or wrapping up the egg , remember that you must be able to take this protection off after the throw. If not, or if the egg will be damaged during the unfolding process, you won't be granted a point.
- Each team has got following items to its disposal:
 - Toilet paper
 - Balloon
 - Adhesive tape
 - Thin but durable string – 3 meters
 - Big grapefruit (*or any other big fruit, vegetable*)
 - Newspaper (*or flipchart*)
- The above listed pieces of equipment won't be granted free of charge. Getting one item means losing 1 point,

which will be summed up and deducted from your final score at the end of the game.

- **You get two eggs from the trainer (you don't need to pay for it). You are free to decide whether you want throw with two or just one egg, but points will be granted only to the egg which will be thrown to the further distance (the egg can't be broken). If you decide to throw with two eggs, you are likely to use tools to pack both eggs, and so you are obliged to bear the cost of both eggs packaging.**
- Time is limited, you've got 15 minutes to arrange own strategy (during this time you cannot work with equipment), and then another 15 minutes for buying equipment and packing the egg for the protection purpose.
- Any kind of dispute caused by unregulated issue will be settled by the trainer.

Podsumowanie gry

Poproś grupy, by same podzieliły się swoimi wrażeniami. Gdy o czymś opowiadają, ciągnij ich za język pytaniami otwartymi typu „dlaczego”, „jak”, „co nam to podpowiada na przyszłość” – by pogłębić prezentowane wnioski.

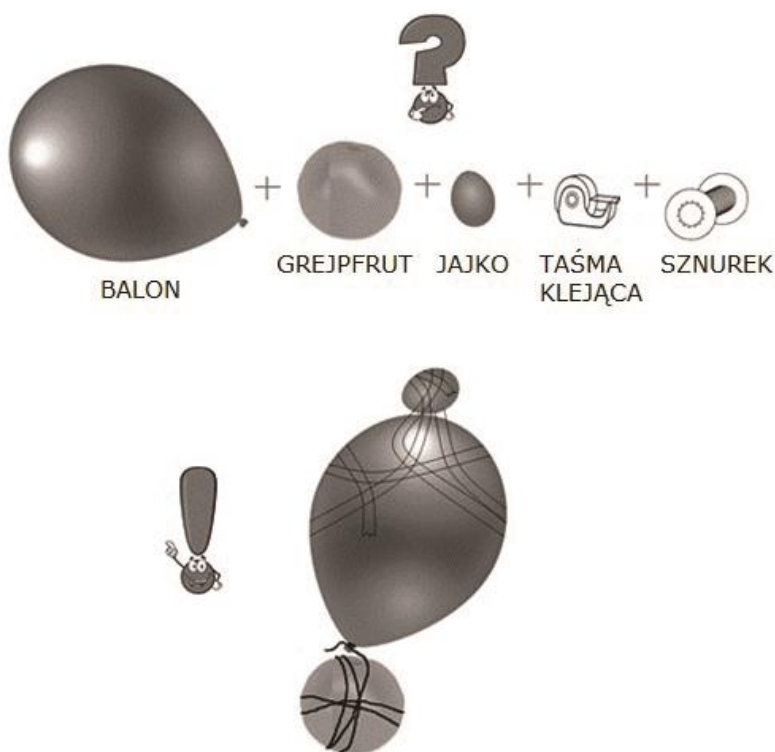
Teraz poproś obserwatorów by przedstawili swoje wnioski. Potem poddaj je pod dyskusję samych graczy: z czym się zgadzają, jak to skomentują, co z tego dla nich wynika...

Potem powiedz grupie „*teraz wręczę Wam opis jednej z najciekawszych metod zapakowania jajka, jakie odkryto – zapoznajcie się z nim i odpowiedzcie na postawione tam pytania*”. Potem podziel uczestników na małe grupy i daj każdej opis „**Oryginalna strategia**”. Gdy skończą czytać i dyskutować, poproś o prezentacje wniosków na forum.

Arkusze obserwacji pracy zespołu: jajka
Czy zespół rozważył różne rozwiązania problemu? Jak wybrał to właściwe? Jak przebiegała burza mózgów?
Czy wybrano strategię ryzykowną, rozważną czy asekuracyjną (w planowaniu odległości rzutu, zakupach, użyciu drugiego jajka)
Czy wszyscy byli zaangażowani? Czy były osoby bezczynne?
Czy i jak lider motywował słabiej zaangażowanych?
Jak grupa kontrolowała czas pracy w trakcie gry?
Jak analizowano relacje przychód (za odległość), koszty (za sprzęt) i zysk? Czy była to analiza czy intuicyjne decydowanie?
Co zespół powinien poprawić w następnym zadaniu wymagającym kreowania pomysłów? A jakie ma silne strony?

Oryginalna strategia

W jednej z grup grających w tę grę uczestnicy zapakowali jajko w pozornie absurdalny sposób: nie osłonili go niczym. Zbudowali trzezelementową konstrukcję. Na dole ciężki grejpfrut. Do niego dowiązali – możliwie sztywno – dość mocno napompowany balonik. A na czubku balonika mocno przykleili taśmą klejącą jajko.



Gdy zaczęli rzucać, okazało się że całość spada zawsze grejpfrutem do dołu (jest najcięższy), zaś balon amortyzuje

uderzenie jajka. Ponieważ sam balon jest mocno nadmuchany i sztywno przywiany do owocu, konstrukcja nie kołysze się na boki i jajko nigdy nie dotknie ziemi. Z drugiej strony, ciężar owocu pozwala na daleki rzut – jak kamieniem. Testy pokazały, że przy dokładnym zamocowaniu, jajko jest praktycznie niezniszczalne.

Pytania:

- Dlaczego tak niewiele grup na to wpada (praktyka pokazuje że mniej niż 1%)? Co nas blokuje przed znalezieniem tego rozwiązania – jakie blokady naszego mózgu i myślenia?
- Podczas kilkunastu szkoleń z kreatywności trenerzy firmy Training Projects zmodyfikowali eksperyment: podpowiedzieli uczestnikom to rozwiązanie. Prawie zawsze odpowiedź grup brzmiała „*światny pomysł, przenalizujemy go*”. Jednak w końcu żadna z grup nie zdecydowała się na to rozwiązanie. Jak sądzicie – dlaczego ludzie go nie zastosowali?
- Jak odpowiedzi na pytania 1 i 2 wpływają na nasze myślenie o innowacyjności – jakie praktyczne wnioski dla siebie i naszej firmy powinniśmy z tego wyciągnąć?

Rozdział 7

Ćwiczenie 5: Kości – opowieści – zabawa inspiracyjna

Jednym z ćwiczeń, do których zapraszamy uczestników szkoleń, jest zabawa w „kości-opowieści”. Żeby lepiej wyobrazić sobie, na czym ona polega, proszę na chwilę wcielić się w uczestnika szkolenia.

Siedzisz wraz ze współpracownikami na szkoleniu menedżerskim, podczas którego poszukujecie innowacyjnych strategii dla swojej organizacji. Poważny i ważny temat więc na sali szkoleniowej znajdują się sami poważni, odpowiedzialni ludzie przyzwyczajeni do podejmowania istotnych decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Nagle prowadzący zajęcia wyciąga niewielkie kolorowe pudełko, z dziewięcioma kostkami do gry. Każda z nich jest zupełnie inna niż pozostałe, bo na swoich bokach mają przeróżne rysunki: symbole, twarze, miejsca (kości takie można kupić wpisując w Google hasło „story cubes”). Prowadzący rozrzuca je na stole i przed wami pojawiają się pięćdziesiąt cztery piktogramy.

Trener losowo bierze cztery kostki, rzuca nimi i przez bardzo krótką chwilę patrzy na obrazki, które wszyscy widzicie na górnych bokach kostek. Nagle zaczyna snuć logiczną opowieść, powiązaną z wszystkimi czterema obrazkami, na które patrzycie. Opowieść zupełnie nie pasuje do atmosfery szkolenia menedżerskiego, jest krótką zmyśloną historyjką,

jakie mówiliśmy sobie, gdy byliśmy dziećmi. I nagle dowiadujesz się, że teraz każdy z was będzie musiał zrobić to samo, tylko w łatwiejszej wersji, ponieważ zamiast czterech, wybierze sobie trzy kostki. Część uczestników milczy nieco zdziwiona, niektórzy zaczynają się uśmiechać, ale u kilku osób pojawia się niepokój. U ciebie też. Niespokojne myśli krążą w twojej głowie: „Po co to dziwne ćwiczenie, przecież niczego nie wymyślił tak na poczekaniu”.

Trener tłumaczy „rozgrzewkowy” cel ćwiczenia i podpowiada, w jaki sposób je zrobić. Mówi, że gdy po rzuceniu kostkami zobaczycie już swoje trzy obrazki, powinniście jak najszybciej rozpocząć opowieść kierując się tym, co widzicie jedynie na pierwszej z kostek. Nie martwcie się, co będzie dalej, po prostu zaczynajcie, a historia ułoży się sama. Uprzedza, że w trakcie opowieści możecie mieć przez chwilę pustkę w głowie, która zdarza się całkiem często. Uspokaja, że to normalne, żeby się tym nie przejmować i czekać, aż w głowach pojawi się dalszy ciąg historii. Podpowiada też, że każdy z piktogramów możecie traktować dowolnie i interpretować jak chcecie, byleby pasował do waszej historii.

Zabawa zaczyna się, pierwszy z twoich kolegów bierze trzy kostki, rzuca nimi, patrzy i po chwili rozpoczyna opowieść. Jednym idzie lepiej, innym gorzej, niektórzy mówią niemal płynnie, innym przydarzają się dłuższe chwile ciszy. Mimo wszystko wszyscy potrafią to zadanie zrobić i kończą je z ulgą i zadowoleniem. W końcu kostki trafiają do ciebie. Patrzysz na wyrzucone obrazki i na moment pojawia się panika. Nie masz pojęcia, co powiedzieć. Jeden z rysunków jest dziwny, właściwie nie wiesz, co na nim widzisz. W końcu zaczynasz mówić i zgrabnie wplatasz w swoją opowieść rysunki z dwóch kostek. I wtedy znowu odczuwasz nieprzyjemną pustkę. Patrzysz na

trzeci piktogram i nie masz pomysłu. Milczenie przedłuża się... aż nagle doznajesz olśnienia i z tryumfem dokańczasz historyjkę. Koledzy uśmiechają się z uznaniem.

Z czasem w zabawie pojawia się śmiech, luz i pewność siebie a także podziw i szacunek. Czasem podziw jako nagroda za wyjątkowo zgrabną opowieść, a czasem jako wyraz uznania dla tych, którzy pomimo trudności doprowadzili historię do końca. Po kwadransie zabawa się kończy i przystępujecie do właściwego zadania z zarządzania strategicznego wymagającego innowacyjnych rozwiązań.

Dlaczego proponujemy uczestnikom naszych szkoleń ćwiczenie z kości-opowieściami? Jakie mechanizmy uruchamia ta zabawa i w jaki sposób pomaga przygotować się do rozwiązywania zadań wymagających kreatywności? Dzięki niej osiągamy kilka efektów:

- Uczestnicy nabierają śmiałości w kreowaniu czegoś nowego, dzięki temu, że przestają się martwić czy nie opowiedzą jakiejś głupoty i nie ośmieszą się swoją opowieścią. Wszystkie ich historie są przyjmowane z pełną akceptacją grupy, w której każdy musi wykonać to same zadanie. Ci, którzy mają opowieść za sobą, wiedzą, że nie było to łatwe ćwiczenie, a ci, którzy jeszcze czekają na swoją kolej przeczuwają, że łatwo nie będzie. Dzięki temu wszyscy wspierają się i akceptują także historie opowiedziane z potknięciami. Jesteśmy kreatywni, gdy nie boimy się negatywnej oceny a kości-opowieści uspokajają wszystkich, że takie oceny nie będą się pojawiały podczas szkolenia.
- Ćwiczenie uczy, żeby nie tworzyć w głowie całej historii i przedstawiać ją grupie dopiero wtedy, gdy jest w pełni

gotowa. To daje przyzwolenie na zajmowanie się już prototypowymi pomysłami a nie tylko gotowymi, dopracowanymi w szczegółach projektami. Pomaga tym, którzy wymagają od siebie tworzenia rzeczy idealnych.

- Po zakończenia ćwiczenia z kostkami uczestnicy nabierają wiary we własne siły. Widzą, że są w stanie stworzyć pomysły na poczekaniu i że potrafią przetrwać niełatwą pustkę w głowie, wziąć się w garść i kontynuować opowieść. Dzięki temu odważniej zabierają się za kolejne, trudniejsze i osadzone w realiach ich pracy zadania wymagające innowacyjności.
- Ponieważ każdy może dowolnie interpretować wszystkie rysunki, zabawa pozwala wyjść z pułapki nakazującej bycia nieomylnym. Dostyc często uczestnik patrzy na rysunek i mówi, że nie wie, co widzi. Wtedy mówimy mu, żeby zinterpretował to dowolnie. W ten sposób namiot staje się harcerzami, biwakiem, Indianami, podróżą lub kilkoma innymi interpretacjami, niekiedy naprawdę zaskakującymi lecz trafnymi. W kolejnych opowieściach uczestnicy puszczają wodze fantazji w wykorzystywaniu piktogramów a ich opowieści stają się coraz bardziej kreatywne, ciekawe albo zabawne.
- Czasem w kolejnych próbach utrudniamy zabawę zapraszając uczestników do użycia czterech kostek albo do tworzenia historii, w których trzeba wykorzystywać obrazki ułożone w określonej kolejności. Historia musi zaczynać się od pierwszego wyrzuconego obrazka a kolejne z nich muszą pojawiać się w opowieści w kolejności ułożenia kostek na stole. Takie utrudnienia są mocno odczuwane przez dorosłych uczestników naszych szkoleń, natomiast dzieci radzą sobie z nimi

świetnie. Potrafią snuć historie wykorzystujące piktogramy z pięciu czy sześciu kostek i świetnie się przy tym bawić. Nie przejmują się oceną i tym, czy opowieść będzie idealnie spójna. Właśnie tego możemy się od nich uczyć.

- Kości-opowieści uczą wykorzystywania zasad teatru improwizacji, które opisujemy poniżej. Te zasady są nieodzowne podczas sesji kreatywnych w firmach, ponieważ pomagają wypracować więcej pomysłów o wyższej jakości.

***Story Cubes** wymyślił Rory O'Connor, trener kreatywności i rozwiązywania problemów.*

Rozdział 8

Ćwiczenie 6: Jak ożywić lampę? – zabawa inspiracyjna

W polskiej telewizji można obejrzeć ciekawy serial, w którym aktorami są znani satyrycy i członkowie czołowych polskich kabaretów. Jest to serial „*Spadkobiercy*”, który niewtajemniczonym może wydawać się zwykłym kabaretem średniej jakości, dopóki nie dowiedzą się, na czym w rzeczywistości polega. To spektakl opierający się na całkowitej improwizacji występujących w nim aktorów. Każdy odcinek trwa około pół godziny, żadna kwestia nie jest wcześniej przygotowana, wszystko dzieje się spontanicznie i na żywo, nie ma więc szans na wprowadzenie korekt. Jak w takim razie jest to możliwe? Jakim cudem akcja toczy się wartko, choć na scenie znajduje się czasem pięciu czy sześciu aktorów? Każdy z nich może w dowolnym momencie powiedzieć swoją kwestię, po której wątek historii zmieni się całkowicie. Nikt nie wie, kto i co powie, a mimo wszystko odcinek biegnie bez zakłóceń a widzowie bawią się świetnie. Aktorzy zresztą też, widać, jak czasem powstrzymują śmiech, gdy niespodziewanie pojawi się nowy zaskakujący ich samych wątek.

Serial „*Spadkobiercy*” rządzi się dwoma regułami teatru improwizacji. Bez nich aktorzy utknęliby w martwym punkcie już w pierwszych minutach każdego odcinka.

Pierwsza reguła mówi o tym, że nie ma złych pomysłów, więc każde zdanie wypowiedziane na scenie jest dobre. Druga zasada podkreśla, że jakakolwiek forma negacji blokuje kreatywność, dlatego każda kwestia, która zostanie wypowiedziana nie spotyka się z odpowiedzią ją odrzucającą. Gdyby ktoś z grających się z nią nie zgodził, improwizacja skończyłaby się a wątek byłby przerwany. Jeżeli przysłuchamy się aktorom, zauważamy, że w serialu nie padają słowa „nie”. Te same reguły powinny obowiązywać w firmie podczas rozważania innowacyjnych rozwiązań, ponieważ usprawnia to proces kreowania nowości.

W trakcie szkoleń korzystamy z zasad teatru improwizacji podczas krótkich rozgrzewkowych ćwiczeń. Tłumaczymy uczestnikom sens tych zasad i rozpoczynamy ćwiczenie. Prowadzący informuje grupę szkoleniową, że zaraz rozpocznie jakieś zdanie a wszyscy po kolei mają to zdanie kontynuować, dopowiadając nowe treści. Jedyne o czym powinni pamiętać, to przestrzeganie zasad teatru improwizacji - każdy pomysł jest dobry i nie wolno negować. Trener mówi na przykład taką kwestię:

Żeby ożywić tę lampę, która jest nad nami należy...

Tu z reguły zapada milczenie, więc trener pomaga, dokańczając w absurdalny sposób:

...zaprosić ją do spa i...

Po czym wskazuje na pierwszą osobę z brzegu. I nagle ten ktoś orientuje się, w czym rzecz i mówi:

...i zrobić jej zabieg relaksujący oczy...

W tym momencie trener wskazuje kolejną osobę. Jeśli ten uczestnik powie na przykład, że lampa nie ma oczu, trener przypomina, że negacja zablokuje zabawę i prosi o korektę. Po chwili wszyscy w grupie zaczynają pilnować obu zasad teatru improwizacji i tworzą dziwne historie, na przykład:

...a gdy już lampa wypocznie w spa, należy...

...zaprosić ją do restauracji...

...gdzie zje pyszną sałatkę...

...gdy będzie już wypoczęta i syta...

...to wystartuje w triathlonie...

...w którym zajmie drugie miejsce...

...i po otrzymaniu medalu będzie się czuła bardzo szczęśliwa i ożywiona.

I tak cel ożywienia lampy został osiągnięty. Choć takie historie są absolutnie absurdalne, uczą uczestników szkoleń, jak stwarzać warunki pozwalające na rozwój kreatywności w swojej organizacji.

Rozdział 9

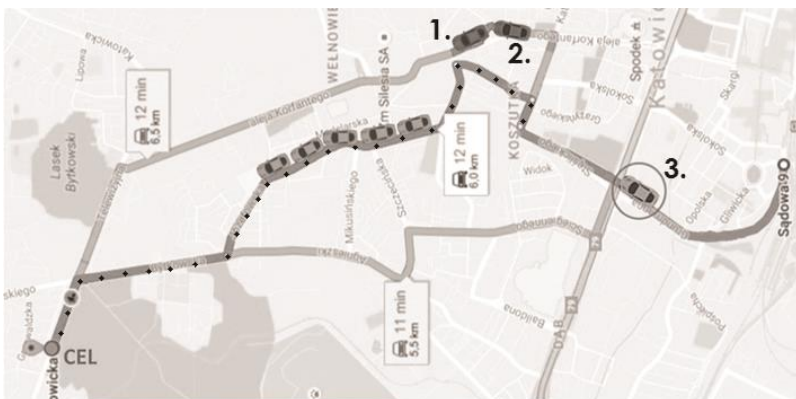
Ćwiczenie 7: Zewnętrzna inspiracja w generowaniu innowacji – studium przypadku

Prawie każdy korzysta z Google Mapy jako nawigacji samochodowej. Najnowsza wersja mapy nie tylko prowadzi do celu, ale też informuje nas o aktualnych korkach na drodze - i to często „na żywo”, z tylko kilkominutowym opóźnieniem. Jednak systemu powiadamiania o korkach Google nigdy nie wymyślił. Firma udowodniła, że czasem innowacyjność polega na plagiowaniu. Trzeba tylko wiedzieć, kogo plagiować.

Czy wiesz, skąd Google wie, że akurat teraz zrobił się korek na autostradzie A4 pod Opolem? Przecież nie ma kamer ani obserwatorów na każdym skrzyżowaniu.

A może wiesz, od kogo Google zgapił swój system? Podpowiemy – nie od żadnej istniejącej firmy czy organizacji. Google wzorował się na południowoamerykańskich mrówkach. I opracował system genialnie prosty a jednocześnie skuteczny. Pokażmy, jak to działa.

Popatrzmy na Rysunek 1. Jedziemy samochodem nr 1. System nawigacji ma opcję wysłania nas prosto szarą drogą, albo w lewo drogą z kropkami. Jednak jeśli pojedziemy w lewo utkniemy w korku składającym się z pięciu aut. Google wysłała nas więc prosto – droga może dłuższa, ale



Rysunek 2

Teraz wyobraźmy sobie że na drodze nie ma samochodów, tylko mrówki (Rysunek 3) próbujące znaleźć drogę od mrowiska do punktu z pożywieniem.



Rysunek 3

Badacze zauważyli kiedyś, że te mrówki komunikują się za pomocą pozostawianych śladów zapachowych – tak jak my wysyłamy informacje do serwera a on to wysyła innym kierowcom, tak mrówka zostawia ślad zapachowy

odczytywany przez inne mrówki. Gdy np. druga mrówka dochodzi do śladu zapachowego zostawionego przez pierwszą, może odczytać taki przykładowo komunikat *„ten ślad jest już słaby, więc poprzedniczka była tu dawno a jeszcze nie wracała – czyli to długa droga, albo nie ma tam blisko pożywienia – nie warto więc iść tą drogą, lepiej gdzieś skręcić”*.

Gdy mrówki szukają nowej drogi, każda wyrusza inną ścieżką – by sprawdzić różne warianty trasy. Rozdzielając się, zostawiają ślad zapachowy. Kolejne mrówki idąc tą drogą odczytują go. Takich rodzajów zapachów jest ponad 40 – to daje możliwość bogatej wymiany informacji. W efekcie mrówki robotnice (tragarze) idą już z ciężarem najkrótszą z opcji przeeksperymentowanych *„na lekko”* przez zwiadowców.

Naukowcy zaczęli robić eksperymenty na mrówkach – dając im do przechodzenia drewniane mini labirynty i obserwując ich zachowanie. Te obserwacje Google przeniósł do swojej mapy.

To pokazuje, jak wielka jest siła inspiracji i kopiowania we wdrażaniu innowacji. To niby oczywiste: jeśli firmy X i Y mają konkurencyjne produkty, to gdy X wprowadzi innowację, Y zaraz wymyśli coś podobnego. Ale w ten sposób Y jest naśladowcą – nie pionierem.

Google pokazał inne, mniej znane podejście: że można być jednocześnie pionierem i naśladowcą. Wystarczy, by inspiracji nie szukać we własnej branży, ale poza nią, a może nawet poza światem biznesu. Bo wtedy co prawda naśladujesz istniejący model. Jednak twórczo go zmieniasz i przenosisz do innej branży – swojej własnej. I w tej branży wdrażasz go jako pierwszy: tu jesteś pionierem, wyprzedzasz swoją konkurencję (kto jeszcze pamięta, że kiedyś liderem

nawigacji w Polsce był system AutoMapa a nie Google czy Yanosik?).

Zachęcamy, by patrzeć na świat w ten sposób: inspirować się pomysłami z kompletnie odmiennych branż, albo w ogóle pomysłami spoza biznesu.

Zastanówcie się teraz nad kilkoma pytaniami – przedyskutujcie je w kilkusobowych grupach, a potem przedstawicie swoje wnioski na forum.

- Jakie wnioski z tego opisu płyną dla naszej firmy.
- Gdzie nasza firma powinna w podobny sposób szukać ciekawych inspiracji poza naszą branżą.
- W których działach naszej firmy taka metoda szukania inspiracji sprawdzi się najbardziej?
- Wskażcie przykłady problemów, które moglibyśmy w firmie rozwiązać dzięki pomysłom podpatrzonym poza naszą branżą?

Rozdział 10

Ćwiczenie 8: Prototypowanie zmian i innowacji – studium przypadku

Wiele lat temu zostałem w Browarach Tyskich szefem regionalnego serwisu posprzedażowego. Miałem wprowadzić nowe standardy i kilka innowacji – by zmienić przeciętną drużynę w najlepszą w kraju. Pierwszy etap był w miarę jasny: porządkować, optymalizować, wdrażać nowe zasady. Wyzwaniem był drugi krok: jak zmienić system pracy i cele serwisantów, by mogli więcej zarabiać, jednocześnie generując dodatkowy zysk dla firmy?

Bohaterem tej historii i zarazem autorem tego opisu jest Gerard Sigmundzik. Więcej informacji o autorze tej historii znajdziesz w opisie Ćwiczenia 2: Innowator wobec oporu – studium przypadku.

Serwis posprzedażowy to część działu handlowego w każdym browarze. Żeby klient – pub albo hurtownia – dystrybuował nasze piwo, lodówki i nalewaki muszą działać sprawnie. Browary Tyskie doszły do wniosku, że pora najwyższa przenieść jakość oferowanego serwisu na wyższy poziom. Opracowanie strategii zmiany zlecono czterem osobom, w tym mnie. Po dwóch miesiącach intensywnej pracy mieliśmy gotowy projekt: standardy pracy, budżet, wymogi techniczne.

– *Super* – usłyszałem wówczas od mojego szefa – *skoro już to wymyśliłeś, to teraz przetestuj. Przejmij jedną grupę serwisową i sprawdź, czy wasz pomysł zadziała.*

I tak zostałem kierownikiem serwisu na około 2tyś lokali gastronomicznych na najważniejszym rynku firmy – Górnym Śląsku.

Browar do tej pory miał problem w terminowości wykonywanych serwisów urzędzań do rozlewu piwa, jakością serwisu i jego ogólną oceną dokonywaną przez właścicieli lokali gastronomicznych. Były problemy i reklamacje jakościowe.

Po przejęciu zespołu okazało się, że kłopot jest szerszy:

- Pracownicy są zdemotywowani, bo traktowani są po „*macoszemu*” w zarobkach i bonusach a ich stanowisko postrzegane jest najniżej w hierarchii działu sprzedaży.
- Niewielka była szansa na ich awans zawodowy.
- Występują konflikty, z handlowcami którzy obsługują te same lokale od strony sprzedażowej.
- Nabór wewnętrzny na to stanowisko to „*odsiew*” słabszych: kto nie radził sobie jako handlowiec, zostawał serwisantem.
- Wyniki pracy były niezadawalające.
- Sprzęt, który mamy, nie odpowiada potrzebom.

Podobne problemy, wynikające z podobnych przyczyn, miały inne browary. Nie była to jednak wymówka – chcieliśmy tworzyć najlepszy serwis na rynku, a nie równający do średniej.

Po miesiącu zorganizowałem dla grupy 2 dniowe spotkanie integracyjne, gdzie była szansa na wylanie „*żałów*”,

ale też na wstępne określenie co chcemy robić i kim chcemy być. I tak urodził się plan. Rozmawialiśmy bardzo długo o tym co każdego z nas motywuje, jakie są nasze słabe i mocne strony. Podzieliliśmy jednoznacznie odpowiedzialność za każdy z elementów działań – tak by nie było rozmycia odpowiedzialności. Udało mi się wzbudzić w ludziach nadzieję na pozytywną zmianę: na współdecydowanie, wpływ na nasze zadania, styl i organizację pracy. Początkowo tylko części zespołu, ale potem nadzieja udzieliła się większości serwisantów. Przypominało to efekt kuli śniegowej, rodziły się kolejne pomysły, nadzieja i motywacja stawała się zaraźliwa.

Na spotkaniu postanowiliśmy, że:

- Chcemy wreszcie być dumni z tego co robimy.
- W tym roku zostaniemy najlepszą grupą serwisowa w Polsce (spośród wszystkich zespołów regionalnych).
- Podniesimy prestiż tego stanowiska poprzez efektywniejszą i lepszą pracę.
- Będziemy najbardziej innowacyjnym zespołem w serwisie Firmy.

Gdy mój szef zaaprobował deklaracje zespołu i dał mi zielone światło, rozpocząłem pracę nad zmianami:

- Na kolejnym spotkaniu zmierzaliśmy z zegarkiem w rękę czas niezbędny na każdą czynność serwisową (stoperowanie) – by ustalić normy czasowe wizyt u klienta. Przy okazji, było to swoiste szkolenie, na którym wypracowaliśmy równy standard dla każdego zadania (po

prostu ćwiczyliśmy i nauczyliśmy się wzajemnie – równając w każdym zadaniu do najlepszej osoby w zespole).

- Przeprowadziliśmy spotkanie z grupą handlową, która obsługiwała te same lokale. Temat rozmowy: *„skoro mijamy się u tego samego klienta - co możemy wzajemnie dla siebie zrobić i jak sobie pomóc.”*
- Z przypisanego budżetu na „nowy serwis” (przyznano nam budżet na prototypowanie). Przeznaczyłem większość środków na wymianę sprzętu (kontroler finansowy powiedział mi, kiedy wysłałem mu faktury, że chyba dostanie zawału, bo tyle na serwis nikt jeszcze nie wydał).
- Umówiłem się z działem zakupów, że chętnie przetestuję w mojej grupie wszystkie nowości, które podsyłali producenci sprzętu (do tej pory nie było chętnych na takie działania).
- Ustaliliśmy cele na wyniki serwisowe indywidualne i grupowe.
- Serwisanci zaczęli pracować jako małe grupy trzyosobowe w sąsiadujących rejonach pracy - wzajemnie się wspierając i zastępując. Wcześniej zamiast współpracy były wzajemne uszczypliwości o jakości wykonywanej pracy i niechęć do współpracy (*„nie będę pracował za niego”*).
- Każdy z serwisantów zaczął sam planować swoją pracę i odpowiadać za swoje cele.
- Ustaliliśmy, że będę jeździł z poszczególnymi serwisantami do ich lokali przez 4 dni w tygodniu (on the job coaching).

Jak widać po powyższej liście, nie odkryłem Ameryki – ale czasem zmiana nie polega na wielkiej rewolucji. Po prostu

trzeba uporządkować sprawy, wdrożyć zdroworozsądkowe narzędzia i zoptymalizować procesy. Efekty nie pojawią się od razu – u nas pierwszy miesiąc był trudnym czasem zmiany i eksperymentowania. Jednak kwartał później widzieliśmy już pierwsze konkretne rezultaty zmian:

- Badania wykonywane przez audyt wewnętrzny pokazały wzrost jakości obsługi o 20%.
- Okazało się, że przy właściwym przygotowaniu, czas pobytu serwisanta na lokalu jest wystarczający, a nawet jest go na tyle, że można go wykorzystać na zadania sprzedażowe.
- Zaczęła się współpraca z handlowcami. Serwisant zaczął dbać o ustawienie produktów na półce i w lodówce (wcześniej był to tylko obowiązek handlowca). Za to przedstawiciel handlowy na swoich wizytach pilnował przestrzegania zaleceń serwisowych.
- Właściciele lokali, doszkalani teraz przez serwisantów, zaczęli doceniać ich pracę, widząc jak jakość urządzeń przekłada się na smak piwa, a to na zadowolenie klientów i obroty.

Mnie został jeszcze jeden problem do rozwiązania – chyba najtrudniejszy. Jak przekonać szefostwo, by podnieść serwisantom płace.

Pomysł na wzrost wynagrodzeń narodził się podczas pobytu u jednego z klientów. Zauważyłem, że w czasie każdej wizyty dziesięć minut jest „zmarowane”. Chodzi o czas, gdy serwisant wlał płyn czyszczący w instalację i musi dać mu 10 minut na rozpuszczenie zanieczyszczeń.

Jednak gdyby wykorzystać ten czas inaczej? Może serwisant mógłby wtedy działać jako handlowiec?

Gdy poddałem ten pomysł pod dyskusję, pierwsze opinie serwisantów były negatywne: nie mamy umiejętności, nikt nam za to nie płaci, to zbyt mało czasu. Zacząłem jednak argumentować, że przecież serwisanci sami chcieli być postrzegani jak handlowcy, chcieli więcej zarabiać. Po długiej dyskusji zgodzili się spróbować... Przez dwa miesiące w czasie moich coachingów u klientów ćwiczyliśmy „rozmowy sprzedażowe”. Potem projekt zgłosiliśmy w firmie jako nowy pomysł zespołu serwisowego.

Po zaakceptowaniu pomysłu przez kierownictwo i „oswojeniu” go przez serwisantów, pracowało mi się dużo lepiej. Wyzwoliłem w ludziach odpowiedzialność za planowanie własnej pracy i realizację celów. Pojawiła się inicjatywa, nowatorskie myślenie, szacunek do własnej pracy, odpowiedzialność za siebie i grupę. A ja zacząłem mieć coraz więcej czasu dla siebie - na swój rozwój i kreatywne planowanie.

Na zmianach korzystała też firma: pojawiła się dodatkowa sprzedaż generowana przez grupę serwisową, wzrosła jakość serwisu a dobre relacje z właścicielami lokali pozwalały łatwiej wprowadzić akcje promocyjne.

Skoro poprawiły się wyniki, udało się też podnieść płace serwisantów. A nasz eksperyment po roku stał się to standardem w całej firmie.

Zastanówcie się teraz nad kilkoma pytaniami - przedyskutujcie je w kilkusobowych grupach, a potem przedstawcie swoje wnioski na forum.

- Co było głównym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu nowego, prototypowego serwisu?
- Jakie popełniłem błędy? Co mogłem zrobić inaczej? Z jakimi barierami i problemami sobie nie poradziłem?
- Jak jeszcze lepiej mogłem wykorzystać potencjał ludzi?
- Jak firma mogła mnie skuteczniej przekonać do kolejnego wyzwania lub awansu? Jak sam mogłem się do tego zmotywować?
- Jakie wsparcie ze strony zarządu jest potrzebne, by takie prototypy były udane?

CZĘŚĆ IV

Innowacyjność oczami praktyków – wywiady

Rozdział 1

Od hierarchiczności do samoorganizacji

O idei tzw. „turkusowej organizacji” z prezesem i właścicielem Grupy Nomax, Markiem Janusem, rozmawia Iwona Piga.

Grupa Nomax to dostawca opakowań dla przemysłu mięsnego, jest w ścisłej czołówce producentów siatek wędliniarskich i osłonek tekstylnych w Polsce i Europie.

Jaka jest Pańska definicja innowacyjności?

To coś, co łamie schemat. Dobrze gdy powstanie coś nowego, ale ważniejsze jest samo złamanie schematu. Nowatorskie podejście do tematu i uzyskanie efektu, który nie jest oczywisty.

Innowacja jest rewolucją czy ewolucją?

W wymiarze samego pomysłu, koncepcji, można się pokusić o rewolucję. Jest swoboda myślenia, nie ma granic czy ram. Kiedy to potem sprowadzamy do praktyki, to już z tą rewolucją jest nieco gorzej. Można zrobić rewolucje, ale świadomość pracowników czy odbiorców nie jest w stanie jej przyjąć. Niektórzy ludzie od zaraz łapią sens nowości, to jest ich naturalna wewnętrzna postawa. Kredyt zaufania i zaangażowania, chęć testowania, próbowania, na ile ta idea jest wykonalna i korzystna. Część osób ma postawy zdroworozsądkowe „*lepiej się przyłączyć niż być w opozycji*”.

Na końcu jest podejście „*nie wchodzę w taką zmianę, wyrażam sprzeciw*”. Wyraz sprzeciwu to dla nas sygnał do głębszej weryfikacji: na ile te opory są merytorycznie uzasadnione, a na ile jest to sam strach, lub tkwienie we własnych schematach.

Jednak nawet gdy ktoś już zaakceptuje sam sens zmiany, najtrudniej jest z przełożeniem nowej idei na praktyczny model. Ludzie naturalnie dążą do praktyki i woleliby mieć ją zapodaną od razu. Bez głębokiego wchodzenia w teorie i idee – chcą od razu realizować i obserwować na ile pomysł się sprawdza.

Jak zachowują się, jakie mają cechy wspomniane wcześniej typy osób?

Nie wiem skąd się bierze różny poziom otwartości na idee – czy to jest wrodzone czy nabyte. Zapewne rzutuje na to sytuacja osobista danej osoby i szerszy kontekst, w którym jakaś historia się dzieje. Ludzie mogą mieć na starcie różne postawy, jednak zadaniem firmy jest stworzenie właściwego kontekstu. Takiego, który da przestrzeń, środowisko do ekspresji, zaistnienia – szczególnie tym osobom, które mają dar innowacyjności. Jeśli nie ma tego kontekstu, innowatorzy będą wycofani, nie będą mogli zaistnieć, bo im bardziej sformalizowana i siłowa struktura, tym mniejsze możliwości swobody ekspresji. Pani pyta o cechy tych osób. To otwartość, luz, elastyczność w interpretacji świata. Każde sztywne przywiązanie do jakiegokolwiek idei rodzi niemożliwość innowacji.

A wykształcenie czy kwalifikacje w kreowaniu rzeczywistości w miejscach stricte specjalistycznych - choćby produkcyjnych – czy to ma znaczenie?

Z własnej perspektywy powiedziałbym, że nie. Ja jestem inżynierem elektrykiem. I ten umysł raczej ścisły absolutnie mi nie przeszkadzał w roli menedżera, wręcz pomagał w pewnej dyscyplinie, np. w selekcji tego, co ma sens, co jest wartością. Dla mnie nie ma sprzeczności między ścisłym umysłem, a humanistycznym podejściem. Mówiąc o innowacji mam na myśli nowe idee, a nie np. modernizacje, doskonalenie. Dla mnie innowacja jest złamaniem schematu. By ten schemat złamać, trzeba nowej idei, a nie doskonalenia starej. Innowacja jest odważna, wymaga idei i zakwestionowania rzeczywistości.

Jak to wygląda w Pana firmie?

Innowacje rozumiane jako modernizacje są w miarę powszechne. Widać zaangażowanie wielu osób w usprawnianie tego, co istnieje, np. w ramach działań LEAN Management. Z czystą innowacją jest gorzej.

Gdzie jest źródło? Kto daje prapoczątek tym innowacjom?

Mogę je wymienić może na palcach jednej ręki (na trzysta osób) takich nosicieli idei, którzy wiedzą o co chodzi i ich misją jest przekładanie tego na model i praktykę.

W pewnym momencie doszliśmy do czegoś takiego jak „turkusowa organizacja” – organizacja, która opiera się na trzech podstawowych założeniach. Po pierwsze na pełni, czyli samorealizacji osób, jednostek. Po drugie na samoorganizacji zespołów, odejściu od hierarchicznego podziału pracy i sprawowania kontroli. Trzecie założenie to ewolucyjny cel – czyli taki, który ciągle się zmienia.

Jedną z praktyk naszego modelu, jest taki PROCES DECYZYJNY, gdzie każdy może zgłosić wniosek organizacyjny, technologiczny czy jakikolwiek. Potem bierze za niego odpowiedzialność.

W takim procesie nowa idea to efekt pracy zespołu...

Doświadczam tego, gdy dochodzę do pewnej niemożności, kiedy myśl nie jest w stanie pójść dalej. Wystarczy grono kilku osób i wychodzi się ze ślepego zaułka, w którym się tkwiło myślami.

Ktoś otwiera nowe okno, pokazuje nowe szanse

Pytaniem, stwierdzeniem... Wówczas następuje kontynuacja, przerzucenie myśli na inne opcje.

To jest na początku trudne. Jakies dwa lata temu formuła spotkań była bardzo żywołowa. Wątki się przeplatały, były nieustanne zmiany. W tej chwili następuje coś w rodzaju wyciszenia, skupienia. Nawet gdy się z kimś nie zgadzamy, dajemy mu prawo do pełnego wyartykułowania swoich poglądów. Siedzi kilkanaście osób i generalnie nie zgadzają się z mówiącym, ale jest cisza. Nikt nie krytykuje, jest szacunek dla innych opinii i wolność dla odmiennego zdania.

Mówił Pan o odejściu od hierarchiczności...

Naiwne założenie w teorii tzw. turkusowych organizacji to zaniechanie hierarchii. Moim zdaniem nawet, jeżeli wyeliminować hierarchiczną zależność wynikającą z podziału pracy i wszystko spłaszczyć, hierarchia świadomości – czytaj wiedzy - pozostanie.

Jesteśmy w takiej kulturze, w jakiej jesteśmy. Publiczne instytucje nie wychowują nas do braku hierarchii i partnerskiej samoorganizacji. Wszystkie działania szkoły, rodziny, różnych instytucji, wspierają hierarchiczność.

W swojej firmie tą rzeczywistość możemy zmieniać, ta świadomość społeczna może być przebudowywana. Nie ma jednak co liczyć na to, że z zewnątrz przyjdzie instytucjonalna idea, która będzie promowała niehierarchiczne podejście.

Czy mógłby mi Pan podać konkretne przykłady, jak rodziły się idee?

Dwa lata temu pojawiła się potrzeba zmiany organizacji pracy naszych oddziałów handlowych. Ola, jako wiceprezes do spraw sprzedaży krajowej, przedstawiła swoją wizję zmiany i zaprosiła zespół do jej współtworzenia. Pojawiły się jednak postawy lęku, wycofania, momentami prawie rewolty. Objawiła się wada tego hierarchicznego systemu, w którym - jak w wojsku - jest przełożony, służbowa droga komunikowania, jednoosobowa decyzja szefa. To rodzi frustrację, tworzy się drugi a nawet trzeci nieformalny obieg komunikacji. Powstaje szklany sufit, którego przebić nie można. Nie ma tu niczyjej złej woli - to jest pewien stan świadomości w zespole. Zaczęliśmy więc od refleksji nad rolą lidera. Czy to jest przywódca przewodnik, przełożony, ktoś, kto motywuje i kontroluje? Czy też lider, który stwarza przestrzeń dla współtworzenia przez innych. I kiedy po długiej kotłowaniu to napięcie spadło, powiedzieliśmy sobie: *„No dobrze, to teraz musimy znaleźć formułę, która na przyszłość systemowo umożliwi rozwiązywanie podobnych problemów”*.

Znaleźliście?

Tak, a równolegle nastąpiła zmiana świadomości u Oli, innych liderów i osób w oddziałach. Niedawno klient zakomunikował, że wolałby nie być obsługiwany przez jednego z naszych handlowców. Dla tego handlowca - po kilkunastu latach obsługi - to była katastrofa. Pytanie, co teraz zrobić? Czy słuchać klienta? Jeszcze dwa lata temu Ola sama, jednoosobowo by porozmawiała z tym pracownikiem i coś ustaliła. W tej chwili stało się to wspólną sprawą wszystkich. Doszło do procesu, wspólnego ustalenia, kto

przejmie klienta. Żeby było śmieszniej, ta osoba została wyłoniona w procesie elekcyjnym. Wybrany handlowiec jest w miarę świeży w firmie i nie do końca wszystkim pasuje. A jednak to był wybór zespołu. Oczywiście padło też pytanie: a co z tym, który traci dobrego klienta i część „swojego terytorium”. Tu znów cała grupa uczestniczyła w szukaniu pomysłów. Ktoś mówi „*a może byś poszedł tu... a ja mam takie tematy... a ja mam takie....*”. Kiedyś lider zostałby sam z problemem. Teraz zespół wyłonił nowego opiekuna klienta, a potem przyjął współodpowiedzialność za sytuację. Lider stworzył tylko przestrzeń i wspierał ten proces.

Czy w całej firmie nastąpiły już zmiany w świadomości?

To jest jednak ograniczone grono. Nadal są osoby, które czują do nowego modelu dystans, swoje sprzeciwy wyrażają w konkretnych zachowaniach.

Mówił Pan o tym, że, aby wyjść ze strefy komfortu, łamać schematy, osoby muszą mieć taki dar. Czy organizacje, które stawiają na innowacyjność będą wychodziły naprzeciw takim ludziom lub rekrutowały osoby z tą umiejętnością?

Najpierw organizacja musi dojrzeć do tego, że ma taką potrzebę. Potem w sposób świadomy, taką selekcję prowadzić. Tego typu osoby są jądrem zmiany, bez nich to się nie uda. Jednak w zależności od tego, jakie procesy w organizacji zachodzą, ludzi trzeba rekrutować adekwatnie. Przeszliśmy całą falę dyskusji na temat samoorganizacji, tego, co się nazywa „*brakiem nacisku - przymusu*”. Od postaw skrajnych, że już sama sugestia „*może byś zrobił to a to*” jest przymusem. Do postaw przeciwnych: przecież mamy sztywne procesy produkcyjne, więc nie możemy wyczekiwać w nieskończoność, że dobrowolnie zgłosi się chętny do danego zadania. To jest poszukiwanie optymalnego podejścia.

Ja myślę, że procesy materialne muszą być jednak wymuszone, one mają swoje wskaźniki, swoje miary, swoje wymogi i tu nie ma zmiłuj się. Dla odmiany, w procesach dzielenia się wiedzą, wymiany wiedzy nie można niczego wymusić.

Do których procesów stosować dobrowolność, a do których metodę kija i marchewki? Dla nas to są dopiero pierwsze kroki w tej transformacji. Czy to będzie trwała sytuacja, czy ona się będzie zmieniała? Jeszcze nie potrafię powiedzieć, chociaż słyszę głosy, że pewna masa krytyczna została przekroczona, że obserwuje się to w zmienionych zachowaniach ludzi. To daje nadzieję, że idziemy w dobrym kierunku.

Jesteśmy po pierwszej transformacji – tej indywidualnej, która musiała zająć w głowie każdego z nas. Teraz czeka nas transformacja organizacyjna. Chcemy spłaszczyć strukturę i przejść do samoorganizujących się zespołów, które oczywiście działają w pewnych ramach. Pewne wymuszenie jednak musi zaistnieć. Idea znana, jako holakracja, chociaż ja wolałbym Heterarchię. To model, w którym przywództwo obejmuje osoba najbardziej kompetentna w danym momencie. W zależności od kontekstu, przywództwo jest obejmowane przez osobę, lub komórkę organizacyjną, która bierze odpowiedzialność za zadaną sytuację. Liczą się kompetencje, a osoby skupiają się na celu czy zadaniach. Posłużę się taką metaforą talerza z rosołem. Te plamki tłuszczu, pojawiają się i znikają, jest jedna duża potem wiele małych łączą się, dzielą, nie wiadomo jak to się dzieje. To pewnego rodzaju procesy samoorganizacji.

O nieco więcej przykładów dotyczących Turkusowej Organizacji i Holakracji poprosiliśmy dwóch menedżerów Nomaxu.

Krzysztof Holeczko, który wspiera zmiany organizacyjne i produkcyjne, a wcześniej był Lean Menedżerem, opowiada o procesach elekcyjnych i decyzyjnych:

Wraz z gromadzeniem doświadczeń zmieniliśmy sposób, w jaki prowadzimy grupowe dyskusje. Nauczyliśmy się rozmawiać w dużej grupie. Nie staramy się przekonywać innych, ale wypowiadać się za siebie i przede wszystkim słuchać innych. Wprowadziliśmy pewne elementy w dyskusji, gdzie każdy zadając pytanie (lub składając wniosek) otrzymuje po kolei odpowiedź od wszystkich. Nie wchodzimy w dyskusje i nie krytykujemy wniosku, lecz każdy odpowiada z własnej pozycji. Mogę też wspomnieć, że jest u nas proces decyzyjny i proces elekcyjny. Proces decyzyjny zaczerpnęliśmy z holakracji. Trochę zmodyfikowaliśmy kwestie sprzeciwów, które tam przebiegają inaczej, a u nas odbywa się to tak:

- *Jeśli ktoś ma wniosek prezentuje go na forum.*
- *Runda pytań, każdy może zadać pytanie, wnioskodawca na nie odpowiada.*
- *Runda komentarzy do pytań. Komentarz ma na celu zaprezentowanie swojego stanowiska i danie możliwości wnioskodawcy modyfikacji propozycji uwzględniającej ten komentarz (nie musi jednak tego robić).*
- *Podsumowanie najważniejszych treści (nie chodzi o komentarz komentarza). Wnioskodawca może*

podtrzymać, zmodyfikować lub wycofać swój wniosek, albo go zawiesić, jeśli jeszcze potrzebuje więcej czasu.

- *Sformułowanie jeszcze raz wniosku, bo po pytaniach i komentarzach mogły zajść zmiany.*
- *Jak nie ma sprzeciwów to wnioskodawca wie, że może z tą swoją propozycją postępować dalej.*
- *Jeśli są sprzeciwy to przechodzimy do mediacji. Bardzo ważne jest, aby w takim procesie był facylitator, który zna tą procedurę i dba o porządek. Ważne, aby facylitator zapytał o naturę sprzeciwu, jakie obawy ma ten, kto sprzeciw zgłasza.*
- *Założenie, że wszyscy jesteśmy tam po to i chcemy, aby pomóc wnioskodawcy, jesteśmy dla niego.*
- *Odpowiedzialność za decyzje jest po stronie wnioskodawcy.*
- *Ważne, że nie chodzi o osiągnięcie kompromisu, chodzi o wypracowanie takiej strategii, aby pomysł był realizowany bez żadnej szkody, bez naruszenia czyichś interesów.*
- *Każdy wniosek może być rozpatrzony (omawiany) jeszcze raz – powtórna debata. Żaden nie może być rozpatrywany bez osób, których on dotyczy. Gdy dotyczy całej organizacji i nie wszyscy mogą być, wybieramy reprezentację.*

Mamy też proces elekcyjny. Skorzystaliśmy z niego, gdy rekrutowaliśmy osobę do opieki nad jednym z rynków zagranicznych. Mogło się to odbyć po staremu - ktoś umocowany podjąłby decyzję o zatrudnieniu danego kandydata. U nas było inaczej. Kandydat przybył na spotkanie, w którym uczestniczyło około 20 osób. Wyglądało to następująco:

- *Prezentacja osoby (nie bezpośrednio przez kandydata a przez osobę, która znała tamten, rynek i znała osobiście kandydata).*
- *Runda pytań i komentarzy.*
- *Okazało się, że proces został przerwany ze względu na niedostateczną ilość wiedzy i faktów. Daliśmy czas na lepsze przygotowanie się wnioskodawców.*
- *Po kilku miesiącach ponownie przystąpiliśmy do procesu, tym razem z lepiej przygotowanym wnioskiem (cyfry, fakty). Nastąpiło kolejne spotkanie.*
- *W tej konkretnej sytuacji kandydat został przyjęty bez żadnego sprzeciwu i od kilku miesięcy pracuje w naszej grupie.*

W klasycznym podejściu, gdy ktoś ma pomysł to przedstawia go osobie na odpowiednim szczeblu decyzyjnym. Robi to zwykle tak, by właśnie tej osobie się to podobało (np. może podkolorować przekaz pod preferencje tej osoby). I wniosek jest wdrożony albo nie - na mocy decydenta. W naszym podejściu wniosek jest rozpatrywany szeroko, aby dotrzeć z nim do wielu zróżnicowanych pod każdym względem interesariuszy.

To podejście zainspirowało mnie do uruchomienia inicjatywy TURKUS.info. To grupa portali, do której serdecznie Państwa zapraszam.

Aleksandra Ilnicka-Łoza, która jest wiceprezesem i dyrektorem ds. sprzedaży krajowej, opowiada o zmianach w systemie motywowania handlowców:

Rok temu podczas rozmów rocznych jednym z pytań jakie zadawałam członkom mojego zespołu było pytanie o to jaki

system wynagrodzeń wydaje im się najbardziej motywujący. Otrzymałam jednogłośnie odpowiedź, że najbardziej satysfakcjonujące a co za tym idzie motywujące dla nich jest wynagrodzenie stałe.

Handlowcy mieli świadomość, że najważniejsze dla mnie jest to aby czuli się zmotywowani. Wewnętrzne poczucie zmotywowania jest dla mnie bardzo ważne dlatego nie chcę się godzić na pracę z tymi pracownikami, których nie jesteśmy w stanie odpowiednio zmotywować. To po prostu jest nieefektywne.

Padło więc pytanie jaka kwota stałego wynagrodzenia byłaby dla ciebie motywująca. Każdy z pracowników podał kwotę jaką chcieliby otrzymywać i ta sama kwota stała się ich nowym wynagrodzeniem. Dodam, że suma tych kwot była na podobnym poziomie jak suma ich dotychczasowych wynagrodzeń wraz z premiami - co za tym idzie nie był to dodatkowy koszt dla firmy.

Jest jeszcze druga część eksperymentu. Zaproponowaliśmy dla nich jeden wspólny cel zespołowy. Wspólnym celem jest zwiększenie sprzedaży w całej firmie, a nie w poszczególnych jednostkach. Jeśli taki wzrost będzie wypracowany, zespół otrzyma pulę pieniędzy, którą samodzielnie podzieli między siebie. To jest 7 osób. Założeniem jest, że argumentując między sobą, muszą wypracować taki podział, który będzie osiągnięty nie głosowaniem, ale aklamacją – czyli osobistą zgodą każdego handlowca. Nagradzać należy działania i zaangażowanie. Kwota premii nie może być rozdzielona równo na wszystkich, a indywidualna premia nie może być uzależniona od wielkości sprzedaży handlowca. Ma to być gratyfikacja działań, aktywności i postawy. Premia jest jednorazowa roczna.

Po tej zmianie handlowcy zaczęli interesować się terytoriami, zadaniami i klientami kolegów. Pytają siebie nawzajem o najlepsze praktyki, doradzają sobie. Zaczęła się wymiana kluczowych dla sprzedaży informacji. Z tego rodzi się wspólny cel. Zaczynamy też ścierać się na koncepcje i pomysły, a nie wyniki handlowe.

Dawniej, była to dla mnie grupa, która długo się docierała, miała bogatą przeszłość, wzajemne poczucie bezpieczeństwa i wspólne hasło jeden za wszystkich wszyscy za jednego. Teraz to jest zespół: skupiają się wokół wspólnego celu.

Rozdział 2

Pomysłów nie zgłasza się dla nagrody

O pracy lidera procesu innowacyjnego z Łukaszem Błachowiczem, menedżerem ds. innowacji w Etex Polska, rozmawia Iwona Piga

Etex – producent cementowych płyt elewacyjnych, systemów ochrony przeciwpożarowej i płyt gipsowo-kartonowych.

Jak to się stało, że zajmujesz się innowacjami w firmie?

Pracowałem w Etexie jeszcze jako student, a potem na etacie. W pewnym momencie pojawił się pomysł stworzenia stanowiska lidera procesu innowacyjnego. Zaproponowano mi tę rolę, bo wcześniej brałem udział w różnych projektach, z różnymi działami. Miałem więc szerokie spojrzenia na firmę.

Wcześniej proces innowacyjny był niedoceniany?

Po krótko tak. Proces istniał, ale gdy pomysły się pojawiały, nie miał kto nimi zająć się od początku do końca. Ludziom nie za bardzo chciało się przy nich pracować, bo mieli swoje własne operacyjne zadania.

Za jakie zagadnienia odpowiadasz?

W fabryce, na produkcji pomysły na usprawnienie pojawiają się permanentnie. Tam ludzie sami wiedzą, co usprawniać – głównie drobnymi kroczkami. Dlatego te rzeczy są w ich, a nie naszym kręgu zainteresowania.

My działamy w powiązaniu z rynkiem i klientami. Jest trzynastu przedstawicieli handlowych i siedmiu doradców technicznych – w regionach. To oni spotykają się z klientem na terenie inwestycji. Mają więc największe szanse wymyślać pomysły odpowiadające na potrzeby klienta. Analizujemy również przegrane przetargi. Doszukujemy się powodu tej przegranej, poszukujemy źródeł niewykorzystanego potencjału.

To na czym polega Twoja praca?

Na przykład koordynuję spotkania Komitetów Innowacyjnych, raz na dwa miesiące. W takim spotkaniu bierze udział prezes, dyrektorzy, kierownicy produkcji i produktu. Tam omawiamy, czy pomysł, który się pojawił, ma szansę na zaistnienie. Przykładowo pojawia się pomysł płyty z granulami, które będą grzały pomieszczenie. Z punktu widzenia rynku jest to super rzecz, bo nikt tego dziś nie oferuje. Z kolei, ze względu na przepisy, pojawia się pytanie – czy jest na to jakaś norma budowlana. Jeśli nie, to trzeba ją utworzyć. Jeśli jest, to konkurencja zaraz wyprodukuje to samo, ale jednak rok czy dwa będziemy wyłącznym dostawcą granulek. Pojawia się więc kolejne pytanie: czy nie będzie kanibalizacji innego produktu z naszej oferty. No i na końcu, jaka będzie marżowość produktu, ile na nim zarobimy. Moją rolą jest szukanie odpowiedzi na te wszystkie pytania.

Gdy objąłem stanowisko lidera innowacji, stworzyłem Espresso – nasz intranet firmowy. Chciałem uaktywnić moich kolegów, aby wchodził tam i patrzyli, co się dzieje w innych krajach. Działo to średnio, szczególnie w dziale handlowym, bo przedstawiciele po prostu nie mieli na to czasu. Jednak, wykorzystując Espresso, opublikowaliśmy kilka artykułów o innowacyjności i stworzyliśmy ankietę POMYSŁ PRODUKT

PROCES. Tam można zgłaszać innowacje. Pomysły zaczęły się powoli pojawiać. Wszystkie trafiały do Komitetów Innowacyjnych. Tam je rozpatrywaliśmy i decydowaliśmy, którymi się zająć. Od razu był też wybierany lider projektu. Do wielu propozycji podchodziliśmy na zasadzie eksperymentu – wydawały się średnio mądre, ale uważaliśmy, że należy je sprawdzić. Czasami te, które wydawały się genialne, jednak się nie powiodły. Za to inne – pozornie przeciętne – okazywały się hitem.

No to wyobrażam sobie, że na początku było dużo pomysłów.

Właśnie odwrotnie – było mało. Trzeba było rozbudzić to wśród ludzi. Potem było łatwiej – jeżeli ktoś zgłosił pierwszy pomysł, to miał ich kolejne pięć.

Czasem chciałem na komitetach pokazać, że coś się dzieje. Wchodziłem na platformę a tu posucha: jeden lub dwa pomysły. Chciałem pokazać ich przynajmniej sześć, więc po prostu dzwoniłem do znajomych pracowników. Najpierw zwykle po koleżeńsku, lubiłem się z ludźmi. Mówiłem wprost: „pomóż, zgłoś jakiś pomysł, bo coś na komitecie muszę przedstawić”. Gdy próbowałem działać formalnie, nie działało, ludzie nie mieli czasu. Nieformalnie to co innego – zwyciężyły moje dobre relacje z kolegami, bo lubimy się z działem handlowym.

Pomysły mądre, pomysły głupie. Po czym je rozpoznajecie?

Czy pomysł jest dobrze uargumentowany – np. jaki koszt, co musi za tym iść? Przykładowo, ktoś wymyślił zamianę żywicy płynnej na sypką. Nie tylko na to wpadł, ale policzył i uargumentował na cyfrach. W efekcie mamy teraz oszczędności wyrażone w konkretnych danych. Gdy robimy nową recepturę, najpierw są testy laboratoryjne, a potem

badamy, jaki był odbiór klientów np. pytamy czy było zimno na budowie. A potem jeszcze raz rewidujemy i powtarzamy. Mamy kilku zaufanych klientów, z którymi próbujemy bardziej. Otrzymują produkt w nieopisanych workach i mówimy: przetestuj i powiedz nam jak to wychodzi. Ci klienci są bardzo szczerzy, nie owijają w bawełnę.

Co się dzieje z pomysłami, które odrzuciliście?

Żadnego nie wyrzuciłem do kosza. Jeżeli uważam, że nie ma on potencjału na dziś, być może kiedyś się go odświeży, popatrzymy na niego z innej perspektywy i znajdziemy zastosowanie. Często też pierwotnie chybione pomysły prowadzą do czegoś innego. Test się nie udał, ale próbujemy to przerobić na inną formę.

Kiedy wiesz, czy dany pomysł przyniesie zyski?

Tego właśnie nie wiem, tego się najbardziej obawiam, bo może mi się tylko wydawać. Im więcej pomysłów, tym więcej zostanie wprowadzonych na rynek i tym większa szansa, że coś będzie hitem. Zrozumiałem to na przykładzie Zuckerberga. W Facebooku mają setki pomysłów, a wchodzi tylko kilka, kilkanaście. Zrozumiałem, że u nas też może być tak samo.

Czy teraz sływ pomysłów jest ustabilizowany?

Są okresy przestojowe, ale teraz już zgłaszanie pomysłów jest dla ludzi naturalne i pojawiają się regularnie.

Ile osób się angażuje?

Wysoce aktywnych osób jest pięć procent. Te osoby myślą i ich pomysły są mądre technicznie. A ok. połowa pracowników zgłosiła po jednym pomysłem.

Te pięć procent to ludzie otwarci, z którymi najczęściej rozmawiam. Oni są skupieni na swoim celu, ale dodatkowo

wychodzą poza schemat. Dostrzegają więcej niż inni, mają zainteresowania, więcej życia poza firmą.

Większość pomysłów dostają od ludzi długo pracujących i od tych związanych z Komitetem Innowacyjnym. Ich koncepcje są zwykle przemyślane i wstępnie przeanalizowane pod kątem możliwości i opłacalności.

Natomiast część osób ma sporo pomysłów, ale ich nie zgłasza, ponieważ są w stanie wstępnie przekalkulować czy to się opłaca.

Pojawiają się pomysły inspirowane czymś poza pracą?

Tak, takie też były. Przykładowo, aby naszą firmę zasilać energią z wiatraków. Dużo pomysłów pojawiło się po wakacjach, po urlopie. Być może, dlatego, że przychodziły do głowy, gdy jest się wyluzowanym i nie ma musu myślenia o pracy.

Jak motywować ludzi, aby sływały pomysły?

Pierwsza rzecz, to szeroko pojęta komunikacja. Potem zachęcanie – na początku bardzo wszystkich namawiałem i argumentowałem, że można mieć osobisty wpływ na to, co robi nasza firma.

A czy istnieje jakiś system nagradzania pomysłów?

Raz do roku jest nagroda. Przyznaje ją Komitet Innowacyjny. Obserwując jednak całość, nie sędzę, aby ludzie zgłaszali coś tylko dla nagrody. Ważniejsza jest automotywacja i chęć do włożenia własnej myśli do firmy, w której jesteśmy. Bo z nią się utożsamiamy.

Pomysły wydobywam od ludzi po koleżeńsku. To podejście nie jest sformalizowane, bo tam gdzie robi się sformalizowane procesy, ludzie mają opór. Dlatego po prostu z nimi rozmawiam. Uważam, że utrzymanie tego procesu w oficjalnych strukturach to rola moja i Komitetu. Natomiast

ludzie pracujący w rynku nie mają czasu na formalności. Mają swoje cele do realizacji, więc dzielą się ze mną pomysłami w wolnej chwili, w zwykłej rozmowie.

To ja muszę chcieć i umieć tego wysłuchać. Muszę odciążyć pomysłodawców i sam zapisać wszystko w odpowiedniej formie. Przełożyć ich koncepcje na wskaźniki, odnaleźć w tym biznesowy sens. Muszę działać tak, by ludzie chcieli pomóc.

Rozdział 3

Pozwól mi się rozwijać, bo inaczej ucieknę

O budowaniu innowacyjności w firmie handlowej, o szukaniu kreatywności w branży pozornych schematyzmów i rutyny – z Maciejem Kanikiem, business development managerem w Rectus Polska, rozmawia Iwona Piga.

RECTUS POLSKA – firma doradczo handlowa działająca w branży automatyki pneumatycznej, systemów złącznych i kontroli przepływu.

Piszemy książkę o innowacyjności.

Nie wiem, czy coś wniosę. Nasza branża jest zamknięta, hermetyczna. Trudno o innowacje, bo musimy działać tak jak chce rynek i klient.

Tańczycie jak Wam zagrają?

Celem naszego klienta, np. konstruktora maszyn, jest zaproponowanie rozwiązań które są pewne – czyli wielokrotnie sprawdzone. Te osoby nie są podatne na nowości, bo adaptacja nowości wymaga wysiłku, przemodelowania własnego myślenia i zaufania do producenta.

Mamy klienta, który buduje myjnie samochodowe. W ofercie mamy zawór aksjalny. Pomyślałem, by zastosować go jako zamiennik powszechnie stosowanego zaworu

kulowego. Jest lżejszy, mniejszy i zużywa mniej powietrza. Tyle, że nie jest znany na rynku. Namówiłem klienta do użycia tego produktu i od tej pory stosowany jest regularnie.

Tyle, że tu nie da się tak po prostu „namówić”. Klient często chce produkt przetestować, zanim użyje w projektowanym urządzeniu. Sprawdza jego funkcjonalność i decyduje. To już jeden z kluczowych etapów - klient musi najpierw zaufać firmie i obsługującemu go handlowcowi być dopuścić produkt do testów

A kto na to wpadł ze można rozpocząć współpracę z producentem myjni ?

Zespół sprzedażowy.

Jak to zespół? Ktoś musiał pierwszy powiedzieć słowo „Myjnia”.

Myjnie to efekt dyskusji na jednym ze spotkań. Uczestniczymy w międzynarodowych spotkaniach z dostawcami. Uczymy się tam nawzajem od siebie - pracujemy przecież z różnymi klientami, w różnych branżach. Aplikacje dość często przenosimy z branży do branży. Wchodzimy w te branże, gdzie wydaje się, że się nie da, bo jest hermetyczna, a wystarczy ruszyć głową. Dobrym przykładem są automotive i gazownictwo – tam klienci szczególnie mocno trzymają się swoich sprawdzonych standardów.

Czym klienci was inspirują do nowych produktów?

Pamiętaj, że my jesteśmy firmą handlową. Co prawda dość nietypową, bo z własnym działem badań i rozwoju, ale dopiero go rozwijamy. Zatem jesteśmy na razie uzależnieni od wyrobów, które wytwarza producent. I to jest trudna rzecz, bo można mieć z klientem ustalone cele, projekt, ale niestety producent nie spełni warunków, a my nie

dostarczymy tego co jest w projekcie i stajemy się niewiarygodni. Innymi słowy, możemy nie dotrzymać obietnic danych klientowi, ze względu na zewnętrzne otoczenie.

Dlatego te własne badania?

Staramy się robić produkty dedykowane, typowo pod klienta. To też jest nowość wśród firm handlowych. Często staramy się zaprojektować produkt, rozwiązanie, zestaw dostosowany do indywidualnych potrzeb klienta.

Ten dział R&D będzie się zajmował „reagowaniem na specjalne potrzeby” czy też może sięgniecie po przełomowe rozwiązania?

Tu nie ma już dużego pola do przełomów. Jest trudna praca techniczna oparta o aplikacje. Rewolucje na tym etapie rozwoju (na świecie) są często wręcz niewskazane i nie są oczekiwane. Małymi krokami, modyfikacjami trzeba szukać swojego miejsca w rynku. Rewolucja to raczej nie nasz cel, tą część zostawiamy producentom, których reprezentujemy.

To gdzie miejsce na kreatywność?

Wiele osób zwraca uwagę na to, jak produkt wygląda. Design jest istotny, ale w tej branży spotykam się z tym od niedawna. Klientowi zaczyna zależeć nie tylko na cenie, niezawodności czy efektywności, ale i na estetyce. Wszystkie uwagi klienta przekazujemy do producentów, którzy dopasowują design do aktualnych trendów – to tak trochę jak w modzie. W wielu zastosowaniach produkty muszą być także coraz mniejsze i coraz bardziej wydajne.

Innowacje sprzedażowe?

Dziś klient od partnera technicznego wymaga nie tylko, byśmy rozmawiali o sprawach technicznych, bo to jest nudne. Dlatego staramy się dać odskocznię. W moim przypadku jest

to np. muzyka i fotografia. Potrafię z klientami godzinami rozmawiać o jazzie i fotografii. Mam kilku klientów, których zaraziłem jazzem. Z tego powstają trwałe relacje - nie do rozbicia. Jazz to moja osobista pasja, ale jako firma wyróżniamy się np. tym, że wydajemy kalendarze z muzykami jazzowymi, jesteśmy sponsorem Bielskiej Zadymki Jazzowej.

Jak patrzycie na innowacje i ryzyko? Jaki poziom ryzyka akceptujecie?

Wysoki. Inwestujemy w magazyn, szkolimy ludzi i podejmujemy działania marketingowe tam gdzie nie ma pewności sukcesu. Nie wiemy, mimo badań rynkowych, czy produkt zostanie zaakceptowany przez klienta. Próbowałem kiedyś wprowadzić innowacyjny rodzaj napędu, był totalną nowością, ale okazało się, że rynek nie jest na niego przygotowany. Szybko zamknąłem ten rozdział i nie zamierzam kontynuować.

Zdarza się, że najpierw pojawia się luźny pomysł „pomysłowego Dobromira” a dopiero potem przekuwacie go w bardziej konkretne rozwiązanie?

W ten sposób podjęliśmy współpracę z jednym z największych w Polsce technicznych centrów szkoleniowych. To odbiegało od naszej działalności handlowej i weszło w naszą rzeczywistość zupełnie niespodziewanie. Centrum zwróciło się do nas z propozycją współpracy. Była dość nietypowa i wydawała się niebiznesowa. Jednak usiedliśmy i zaczęliśmy myśleć: jak przekuć to na korzyści. W rezultacie udało nam się to i po latach widzimy, że to miało sens.

Co zrobiliście?

Wspólnie opracowaliśmy stanowiska ćwiczeniowe, na których szkolą się ich kursanci, ale także nasi pracownicy i klienci. Wystawiamy się też razem z nimi na targach branżowych. Bierzemy udział w organizowanych przez nich dniach otwartych, gdzie prezentujemy nasze produkty i prowadzimy prelekcje. Teraz coraz częściej przychodzi klient i mówi „*szkoliłem się na twoich produktach, nabrałem do nich zaufania*”. I co ważne: często są to ludzie z tych branż, w których „*się nie da*” np. automotive. Znaleźliśmy do nich drogę trochę tylnymi drzwiami.

Opisz cechy waszych innowatorów.

Odwaga, szeroko rozumiana ponadprzeciętność i zaangażowanie. Często innowacja, pomysł, powstaje po godzinach, już w domu. Jedni mówią: „*mnie wystarczy to co mam i nie chce się rozwijać*” tacy też są potrzebni, bo dają firmie stabilność. Są też tacy, którzy komunikują wyraźnie: „*Szefie pozwól mi się rozwijać, bo inaczej ucieknę - muszę się rozwijać by żyć*”. W naszym zespole mamy ludzi na obu tych biegunach. Tych, którzy dają firmie stabilność i tych, którzy eksperymentują, są napędem do rozwoju firmy

Koszty a korzyści z innowacyjności?

W pierwszej fazie zawsze widać tylko koszty, a nie widać efektu. Czujemy się zniechęceni. Ale na efekty trzeba czekać i działać konsekwentnie. U nas handlowcy pracują z projektantami. Jest to trudne bo nie widać efektów od razu. Nie wiadomo kiedy i gdzie się pojawi. Zatem konsekwencja działania jest kluczowa.

Na dwóch szkoleniach mieliście sesje generowania pomysłów, z wykorzystaniem naszej Mapy Rozwoju? Co się stało z tymi, które handlowcy zgłosili?

Często w relacji podwładny - szef występuje opór ze strony pracownika: strach przed komunikowaniem pewnych rozwiązań. To strach przed negatywną oceną. Na szkoleniu handlowcy mogli najpierw omówić pomysły w swoim gronie i z trenerem, mogli je dopracować. Po takiej konsultacji i upewnieniu się o ich realności łatwiej komunikują je w pracy.

Od lat staram się zachęcać i uczyć ludzi rozwiązywania problemów. Wiem już, że są i tacy, którzy się tego nie nauczą, bo nie chcą, bo tak jest wygodniej. Ze względu na archetypy, wychowanie, środowisko pozazawodowe. Są na to pozamykani. Chciałem ich „otworzyć”. Na szkoleniu powstały pomysły na usprawnienie sprzedaży, teraz na ich podstawie powstaje wiele zmian, które powinny usprawnić naszą komunikację z klientem.

Rozdział 4

Innowacje to poker

- Szybkość podejmowanych decyzji jest kluczowa w zmianach i innowacjach – mówi Alexey Galuskin, wiceprezes zarządu firmy Novica, w rozmowie z Iwoną Pigą. - Czas działa na niekorzyść, im bardziej się zastanawiamy, tym bardziej przekonujemy siebie, aby nic nie zmieniać.

Novica sp. z o.o. zajmuje się produkcją osłonek tekstylnych dla przemysłu.

Alex, czym dla Ciebie jest innowacyjność

Coś, co pozwala zrealizować na rynku wartość dodaną. Chcemy stworzyć coś, co pozwoli nam zarobić więcej, niż przeciętny poziom marży na danych produktach. Wynik finansowy osiągnąć ponadstandardowo to jest miara innowacyjności. Innowacja to inwestycja a wynik finansowy to miernik efektu. Nawet, gdy wprowadzam jakiś miękki element, to muszę wierzyć, że przyniesie to dodatni efekt finansowy.

Z tym wiąże się ryzyko, które musimy nauczyć się akceptować. Możemy sobie planować, a zmieni się sytuacja geopolityczna i będzie rzutowała na nasze poczynania.

Czy mówisz o poziomie operacyjnym czy strategicznym?

Kwestie operacyjne są często przeszkodą, aby wskoczyć na poziom strategiczny. Tkwienie w tzw. „operatywce” jest

wygodne. Lecz jako zarząd podejmujemy działania choćby w zakresie infrastruktury. Na poziomie operacyjnym pracę i jej wartość można łatwo przeliczyć. Natomiast pracy innowacyjnej, kreatywnej nie da się tak wycenić. Ktoś przez tydzień analizował problem, ale potem z jego rozwiązań nie skorzystaliśmy. Nie mogę wtedy tej pracy wycenić na zero, albo dać pracownikowi poczucia że jest nieważny, bo nie dodał nic wartości do firmy.

Jaki poziom ryzyka jest dla was akceptowalny?

Swego czasu grałem dosyć dużo w pokera, startowałem w mistrzostwach. Traktowałem to, jako sport. Tam ryzyko trzeba było kalkulować. Widzisz tylko swoje karty, analizujesz otoczenie (w tym przypadku – zachowanie i styl gry innych graczy) i na tej podstawie kalkulujesz, czy przeciwnicy mają lepsze czy gorsze karty. Powiedzmy, że swoim dajesz 40% szans na wygraną, a kartom każdego z dwóch przeciwników – po 30% szans. I teraz musisz zdecydować: obstawiać jakąś kwotę czy powiedzieć pas. Jeśli akceptujesz duże ryzyko – grasz, bo przecież 40% szans to nadal więcej niż ma każdy konkurent. Jeśli zaś obstawiasz asekuracyjnie – tylko gdy twoje szanse to ponad 50% - wtedy trzeba odejść od stołu szybko, bo nie stracić za wiele. W biznesie jest podobnie: ja kalkuluję nasze szanse wygranej, a właściciel firmy decyduje czy zainwestować w mój projekt swoje pieniądze. Jeśli akceptuje duże ryzyko to inwestuje, a jeśli nie to powinien szybko powiedzieć pas by nie utopić gotówki w moje dalsze badania.

Jak długo można tak kalkulować, a od kiedy jednak trzeba zacząć działać? Jak szybko podejmujecie takie analizy i decyzje?

Szybkość podejmowanych decyzji jest charakterystyczna dla każdego z nas w firmie. Za długo się nie zastanawiamy, bo

stanie w blokach startowych, zbyt dogłębnie analizowanie i zgłębianie jest niepotrzebne. Niepodjęcie decyzji na czas może być zgubne, gdy coś w przyszłości może przynieść korzyści. Z doświadczenia wiem, że nie ma potrzeby długiego przemyślenia, zaparkowanych spraw. Gdy potem do nich wracamy to okazują się, że nic się nie zmieniło, nie mamy nowych informacji. Aby zacząć działać, trzeba wykonać pierwszy krok, a nie chodzić i patrzeć w sufit - choćby zakup materiału to już jest coś. Czas działa na niekorzyść - im bardziej się zastanawiamy, tym bardziej przekonujemy siebie, aby nic nie zmieniać.

Czy można porównać szanse powodzenia w biznesie tak jak szanse wygranej w pokera?

Ja może znów odniosę się do pokera. Grałem w odmianę, w której najpierw dostajesz dwie karty, a potem przez trzy rundy dobierasz kolejne i obstawiasz o jaką kwotę grasz. Wyobraź sobie, że pierwsze dwie karty dostałeś słabe - nic nie pasuje. Jednak one mają potencjał - przy odpowiednim obrocie sprawy mogą stać się zaskakująco mocnym układem. Możesz się wycofać. Jednak może warto zagrać choć w pierwszej rundzie doboru kart? Na początku gry obstawiania są względnie niewielkie. A często karty, które dochodzą, fajnie uzupełniają twój układ - i nagle to, co masz w rękę, staje się mocne. Ja początkowo grywałem asekuracyjnie: obstawiałem tylko, gdy miałem mocne karty. Jednak to zdarza się rzadko, więc też rzadko wygrywałem. Potem jednak uznałem, że nawet przy słabych kartach warto wykonać choć pierwsze obstawienie i obejrzeć pierwsze wspólne trzy karty. Ryzyko strat nadal niewielkie, a często posiadane karty wraz z kartami wspólnymi zamieniały się w grywalny lub bardzo mocny układ. Teraz opłacało się już

grać dalej, wchodzić w wyższe licytacje i w efekcie wygrać na koniec sporą kwotę.

W biznesie jest podobnie. Może pomysł na początku wydaje się słaby. Jednak bez tego wykonania pierwszego kroku, czyli na przykład zrobienia testów albo badania rynku, nigdy nie przekonamy się czy było warto. Jeśli badania potwierdza, że pomysł jest słaby i nie ma potencjału – straty są nadal niewielkie. Jednak czasem zbierzemy nową wiedzę i nagle słaby początkowo pomysł staje się mocny. Poza tym, jeśli szybko zadziałamy, zyskujemy zaskoczenie konkurencji i będziemy pierwsi. Dlatego w firmie dążymy, aby przyglądać się każdemu pomysłowi za każdej strony, ale nie za długo. Szybko wchodzimy w działanie. Jeżeli nie spróbujesz, to się nie przekonasz.

A co z emocjami i zaangażowaniem?

Nauczyłem się w pokerze wyłączać emocje i jednak kalkulować. Na początku było trudno, ambicja i ego bywały zgubne. Potem nauczyłem się hamować. Na przykład opanowałem żądzę udowodnienia komuś czegoś – np. wygrania tylko po to by postawić na swoim, a nie by osiągnąć cel finansowy.

Czy zadziało się u was w firmie coś takiego pokerowego?

Ilość inwestycji, jakie dokonujemy, dokonujemy właśnie w pokerowy sposób. Kalkulujemy, czy inwestycja się powiedzie, analizujemy potencjalną opłacalność. Np. analizowaliśmy, że obecna linia produkcyjna jest wykorzystywana w 40%. Jeśli weszlibyśmy w zupełnie inną branżę (namioty, materace - linia daje takie możliwości) jesteśmy w stanie pełniej ją wykorzystać. Zdywersyfikujemy też produkcję. Możliwości są, ale i ryzyko duże, bo nie znamy

tej branży. Decyzja zapadła szybko na tak, bo jak nie spróbujemy, nie będziemy wiedzieli.

I coś się stało, gdy pierwszy raz „obstawiliście” – czyli zrobiliście pierwsze kroki?

Gdy mieliśmy już przygotowaną linię, przypadkowo pojawił się zagraniczny kontrahent. Zaproponował podwykonawstwo i dał wiedzę, której wcześniej się nie spodziewaliśmy. Weszliśmy w to dzięki szybkiej analizie, szybkim decyzjom. W efekcie dzięki tej nowej wiedzy produkujemy i gotowe wyroby dostarczamy do poważnego zagranicznego partnera.

Zakończenie

W polskich firmach pracuje nie mniejszy odsetek Edisonów i Einsteinów, niż w innych krajach. Jesteśmy – jako indywidualne jednostki – równie elastyczni jak Francuzi czy Holendrzy, równie kreatywni jak Amerykanie czy Japończycy. Wykazaliśmy przedsiębiorczość i inicjatywę na drodze od komunizmu do wolnej gospodarki. Polski biznesmen wymyślił paczkomaty. Nasi naukowcy opatentowali produkcję grafenu. Polscy inżynierowie stworzyli pierwsze połączenie jednoosobowej awionetki z odrzutowcem (Flaris).

Nasze organizacje zatrudniają kreatywnych ludzi, ale rzadko wspierają tworzenie i wdrażanie innowacji na masową skalę. To tak, jakby mieć w zespole kogoś na miarę Steva Jobsa i kazać mu być trybikiem w maszynie. Jeśli taki Jobs, oprócz talentu, ma siłę przebicia i kompetencje przywódcze – da sobie radę. Stworzy paczkomat, autobus Solaris, grafen, Allegro czy Pracuj.pl. Niestety nie w naszej firmie. Jeśli wynalazca nie czuje wsparcia pracodawcy, pójdzie na swoje albo do konkurencji.

A jeśli nasz pracownik jest innowacyjny, ale nie tak przebojowy jak Jobs? Wówczas jego pomysły pozostaną w szufladzie.

Gdy mówimy o kulturze innowacji, myślimy o środowisku, w którym zespół inkubuje jeden pomysł za drugim. Pisaliśmy o Toyocie, w której powstają trzy miliony pomysłów rocznie. Opisywaliśmy też firmę DuPont – to tam wymyślono Lycrę,

Teflon czy Goretex. Ten koncern rejestruje corocznie kilka tysięcy patentów technologicznych.

W głowach pracowników Twojej firmy może powstawać tyle samo pomysłów, co w głowach ludzi w Toyocie. I tyle samo z nich może być wdrożonych. By tak się stało, potrzebna jest kultura innowacyjności, oraz system, który ją wspiera.

Czy chciałbyś, by kiedyś jeden z Twoich pracowników przyszedł do Ciebie z pomysłem wartym miliony? By wszyscy pozostali zgłaszali codziennie pomysły może i drobne, ale obniżające koszty funkcjonowania?

Pewnie sporo zainwestowałeś, by zatrudnić, wyszkolić i zatrzymać w firmie wysoko wykwalifikowaną kadrę? Innowacyjna kultura organizacji to gleba, na której ta inwestycja ma szansę urosnąć i wydać dorodne owoce.

Zrób komuś prezent- zamów mu bezpłatnie kopię tej książki

Znasz kogoś, kto także powinien przeczytać tą książkę? Znajomy HR-owiec, menedżer albo innowator? Zamów dla niego bezpłatną kopię tej książki – a my wyślemy ją pod wskazany przez Ciebie adres.

Wejdz na naszą stronę www.symulacje.edu.pl/ksiazka
i podaj dane osoby, która otrzyma książkę.

Dane, które nam podasz nie będą archiwizowane – po przesłaniu książki zostaną skasowane.