



Jak wyzwolić kreatywność wśród pracowników?

Jestem szefem komórki HR w 100-osobowej firmie z branży technologicznej. Wspólnie doszliśmy do wniosku, że nasze wyniki byłyby lepsze, gdyby nasi pracownicy byli bardziej kreatywni. Nie mamy budżetu na promowanie innowacyjności ani na konkursy, ani na wysłanie wszystkich pracowników na szkolenie. Musimy to zrobić własnymi zasobami. Pytanie: jak?



Zacząłabym od zdefiniowania płaszczyzn kreatywności w kontekście Waszej działalności. Głównym zadaniem spółek z branży technologicznej jest opracowywanie

rozwiązań potrzebnych klientom. Każdy z takich dostawców, jak Wy, stara się, aby rozwiązania były możliwe do realizacji przy jak najniższych kosztach, a przy okazji, aby nie ucierpiało na tym funkcjonowanie systemu. Mamy więc już dwa obszary wymagające twórczego podejścia do problemów:

- jak najefektywniejsze odpowiedzenie na oczekiwania klienta (np. na rozwiązanie jego problemu lub ulepszenie czegoś) oraz
- optymalizacja kosztów.

To są płaszczyzny wspólne dla wielu firm, również z innych branż. I podobnie jak w branży technologicznej, tak i w pozostałych organizacjach funkcjonalność rozwiązań oraz niskie koszty wymuszają na pracownikach coraz lepsze pomysły.

Inspirowanie zespołu

Rzadko w firmach podejmujemy decyzje, biorąc pod uwagę, czy dane rozwiązanie będzie inspirujące. Mamy tendencję do realizowania projektów skutecznie, a nie w inspirujący sposób. Zrealizowanie jednak jednego z zadań w sposób inny niż dotychczas jest inwestycją, która może



Poza kosztami i odpowiadaniem na oczekiwania klientów mamy jednak więcej takich miejsc, gdzie umiejętności twórczego myślenia są przydatne. Proces sprzedaży, analiza oczekiwań klienta oraz źródeł tych oczekiwań, usprawnienia organizacji i procesów, a nawet motywowanie ludzi czy prowadzenie zebrań mogą przebiegać efektywniej, jeśli nie będziemy się obawiali innych metod. Zachęcenie ludzi do innowacyjności nie jest kosztowne, wymaga jednak konsekwencji.

przynieść określony zwrot. Namawiam do tego, aby raz na jakiś czas zrealizować zadanie inaczej: „tak jeszcze tego nie robiliśmy, spróbujmy, najwyżej będziemy wiedzieli, że to nie jest dobry sposób”. Zaprosić kogoś inspirującego do firmy, nawet wycieczkę szkolną, aby posłuchać pytań, których już dawno sobie nie zadajemy. Pojechać na szkolenie otwarte (zamiast organizować wewnętrzne zamknięte), aby poznać innych ludzi pracujących na podobnym stanowisku w innych organizacjach. Jeden z moich klientów jest szefem zespołu, a po godzinach prowadzi drużynę harcerską – takie doświadczenie daje mu mnóstwo fantastycznych pomysłów możliwych do wykorzystania w pracy z dorosłymi. Inną metodą na inspirowanie organizacji jest powieszenie np. w kuchni planszy z napisem „Byś może...” lub „Pomysły...” Często wpadamy na odlotowe pomysły właśnie z dala od biurka. Gdyby były one dodatkowo

zapisywane na planszy, to następne osoby, korzystające z kuchni, mogłyby je rozwijać, uwzględniając swój punkt widzenia. Plansza w kuchni ma tę przewagę nad konkretnym dokumentem w intranecie, że rzuca się w oczy kilka razy dziennie, i to w najdogodniejszym (dla twórczych myśli) momencie.

Wiedza i umiejętności

Myślenie twórcze jest umiejętnością, a więc można się jej nauczyć i może ona zamienić się w nawyk. Większość obecnie pracujących osób nie miała w programie szkolnym rozwijania tej umiejętności. Nadal w edukacji nacisk jest kładziony na inne obszary. Światłem w tunelu jest międzynarodowy program edukacyjny Odyseja Umysłu (www.odyseja.org) uczący twórczego rozwiązywania problemów. Nie jest on jednak jeszcze obecny we wszystkich szkołach. Co zatem mają zrobić ludzie, którzy chcieliby się nauczyć twórczego rozwiązywania problemów? Guru kreatywnego myślenia Edward de Bono napisał kilka książek na ten temat, z których „Piękny umysł” powinien być lekturą obowiązkową dla wszystkich pracowników. De Bono pokazuje, że świat nie jest czarno-biały (także świat organizacji) i że decyzje są podejmowane w zależności od wielu czynników (m.in. od ilości, emocji czy wyznawanych wartości). Wskazuje też sposoby na to, aby w twórczy sposób dyskutować, wyrażać opinie, zadawać pytania, a nawet twórczo słuchać. Istnieje wiele metod pomocnych w kreatywnym myśleniu, których można się nauczyć. Skoro zarządzając projektami korzystamy ze sprawdzonych metod, dlaczego przy rozwiązywaniu problemu nie spróbować metody sześciu kapeluszy, myślenia lateralnego, tworzenia koncepcji czy innych opracowanych przez de Bono? Albo Mind Mappingu, którego twórcą jest Tony Buzan? Burza mózgów, tak chętnie wykorzystywana w organizacjach nie jest jedynym dostępnym narzędziem.

Otwarty szef

Warunkiem koniecznym, a czasem i wystarczającym dla rozwijania kreatywności u pracowników, jest otwarta postawa przełożonego. Nie trudno sobie bowiem wyobrazić sytuację, w któ-

rej prosimy ludzi o innowacyjne pomysły, a następnie ich nie rozwijamy, bo „szybciej będzie, jak zrobimy to po staremu”. Firmy powinny zatem zdawać sobie sprawę z tego, że nad kreatywnym pracownikiem powinien być otwarty na kreatywność szef. Taki, który wykazuje się zwykłą ciekawością, draży temat i ewentualnie wskazuje inne osoby w organizacji mogące pomóc rozwinąć ideę. Wspomniany już de Bono nazywa taką postawę „postawą badacza”. Szef o takiej postawie (po uprzedzeniu pracownika, że wchodzi w rolę) pyta i podważa, ale z intencją wyciągnięcia z pracownika najbardziej wartościowych rozwiązań. Szefowie mogą odegrać jeszcze inną pozytywną rolę. Jeśli potrafią zadać odpowiednie pytania, poszerzające perspektywę pracownika, tymczasowo zmieniające uwarunkowania („a gdybyś miał nieograniczone zasoby, co byś zrobił?”), a czasem nawet zagrać rolę laika („w jaki sposób to miałyby pomóc?”), pomagają podwładnemu rozwinąć pomysł, a także ujrzeć jego plusy i minusy. Szefowie, którzy są dla swoich ludzi coachami, mają doświadczenie w zadawaniu odpowiednich pytań. Jeśli więc w firmie nie ma wystarczającego budżetu, aby uczyć menedżerów i kreatywności, i coachingu, czasem wystarczy nauczyć ich tylko coachingu menedżerskiego, aby pobudzili kreatywność u swoich ludzi.

Jesteśmy świadkami ogromnego postępu technologicznego, którego nie byłoby, gdyby nie czyjeś pomysły twórczo i konsekwentnie doprowadzone do realizacji. Rozwijanie kreatywności u pracowników nie jest trudne. Szczególnie, że większość z nich i z nas ma w sobie ogromne pokłady innowacyjności, trzymane tam jeszcze z czasów dzieciństwa. Teraz trzeba tylko je wydobyć i stworzyć im odpowiednie warunki do rozwoju.

Maja Lose

Autorka jest trenerem w AchieveGlobal. Specjalizuje się w projektach szkoleniowych z zakresu sprzedaży, obsługi klienta i prezentacji.

KONTAKT:

maja.lose@achieveglobal.pl