



InnoWork

5 MODULIS: KŪRYBIŠKUMO TAIKYMAS DARBO UŽDUOTYSE

Projekto pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto akronimas	InnoWork
Projekto nuorodos Nr.:	№: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokį šiame leidinyje pateiktos informacijos panaudojimą.



“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto nuorodos Nr.: 2014-1-BG01-KA202-001634

5 MODULIS: KŪRYBIŠKUMO TAIKYMAS DARBO UŽDUOTYSE

Turinys

I. Modulio apžvalga	3
II. Mokymosi turinys.....	4

Įvadas

.....	4
1 dalis: darbo užduotys ir kūrybiškumas.....	4
2 dalis: dizaino mąstymas ir kūrybiškas problemų sprendimas.....	6
III. Išvados	22
IV. Papildoma literatūra	22
V. Savarankiško testo klausimai / viktorina	24
VI. Žodynas.....	26
VII. Bibliografija	28

I. Modulio apžvalga

Mokymosi tikslai	Numatyta, kad besidominčiųjų šiuo moduliui mokinių rezultatai bus šie mokymosi pasiekimai: <i>Žinios:</i> supras sąvokas „dizaino mąstymas“ ir „kūrybiškas problemų sprendimas“. <i>Ilgūdžiai:</i> taikys „dizaino mąstymą“ ir „kūrybišką problemų sprendimą“ įvairiose darbo užduotyse. <i>Kompetencija:</i> problemų sprendimas, kūrybiškas mąstymas.
Mokymosi laikas	<i>Darbo krūvis: 2 valandos</i> <i>Laikas, būtinas savarankiško testo klausimams: 5 minutės</i> <i>Laikas, būtinas užduotims: 20 minučių</i>
Struktūra	Šis modulis išskirstytas į 2 dalis: 1 dalis – darbo užduotys ir kūrybiškumas 2 dalis – dizaino mąstymas ir kūrybiškas problemų sprendimas Į modulį taip pat įtrauktos užduotys, savarankiško testo klausimai ir žodynas.

II. Mokymosi turinys

Įvadas

“Aš nesusimoviau. Aš tik radau 10 000 būdų, kurie neveikia.”

— Thomas A. Edison

Kūrybiškumas yra ne raketų mokslas. Mes nuolat taikome kūrybiškumą kasdieniniame gyvenime net nepastebėdami jo, norėdami rasti būdų taupyti laiką ir energiją ar atlikdami naujus bandymus po nesėkmės.

5 modulis rodo, kad kūrybiškumas yra įgūdis, kurį išsiugdyti gali kiekvienas. Kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse yra matomas kaip kūrybiško mąstymo taikymas sprendžiant problemas, susijusias su plėtros procesais įmonėje. Sprendžiamos problemos ir siekami tikslai gali būti milžiniški – strateginiai arba maži – susiję su kasdienėmis operacijomis. Tiesą sakant, tai yra kūrybiškas požiūris į mažas, kasdienes užduotis, kurios galėtų sukurti inovacijų atmosferą darbe.

Šiame modulyje pateikta informacija ir kūrybiškumo taikymo pavyzdžiai darbo užduotyse. Skaitymo medžiaga apžvelgia dizaino požiūrį į problemų sprendimą ir kūrybiško problemų sprendimo procesus, apibūdina jų veiksmus ir pasiūlo kūrybiškus metodus, kurie gali būti naudojami kiekviename žingsnyje.

Šiame modulyje jūs išmoksite spręsti darbo užduotis kūrybiškai, naudojant dizaino mąstymo požiūrį, kūrybiškus metodus ir problemų sprendimo metodiką. Jūs išmoksite didinti bendrovės inovacijų potencialą generuojant originalius sprendimus. Šis procesas bus paremtas užduotimis ir savarankiškais testais.

Šis modulis yra padalintas į 3 dalis: 1 dalis - kūrybiškumo apžvalga ir darbo užduočių matmenys; 2 dalis - dizaino mąstymas ir kūrybiškas problemų sprendimo procesas; ir 3 dalis - pratimai, savarankiški testai ir žodynėlis.

1 dalis: darbo užduotys ir kūrybiškumas

"Tikrame kūrybiškame bendradarbiavime darbas yra malonumas ir tik taisyklės bei procedūros, yra tai, kas iš anksto sukelia problemas." — Warren Bennis

Kūrybiškumo svarba yra neabejotina. Jis padėjo išrasti gyvybę gelbstinčias vakcinas, įveikti nelaimes ir sukurti puikius meno šedevrus. Kūrybiškumas buvo mistifikuotas daug kartų, tačiau jis yra toks paprastas kaip kvėpavimas, nes jo esmė yra vaizduotė ir požiūris.

Mes dažnai sulyginame kūrybiškumą su "kūrybiškomis" profesijomis, pavyzdžiui, menininkų, muzikantų, rašytojų ir t.t. Ar tai reiškia, kad negalite būti kūrybiški inžinerijoje ar mokydami, ar bet kuriame kitame darbe? Mes dažnai galvojame, kad kūrybiškumas atneša revoliucines idėjas ir išradimus, kurie keičia mūsų gyvenimus. Ar tai reiškia, kad nėra vietos evoliucinėms idėjomis, kurios suteiktų įžvalgų esamiems

dalykams? Galime manyti, kad kūrybiškumas yra dovana, kuria apdovanoti tik nedaugelis iš mūsų. Ar tai reiškia, kad kiti yra nekūrybiški?

Iš tikrųjų yra ne taip. Šie klausimai parodo labiausiai paplitusias klaidingas kūrybiškumo sampratas. Kūrybiškumas nėra apribotas kompetencijos sričių, idėjų rūšių ar asmens gebėjimų. Jis yra įvairus, ir gali būti taikomas bet kokio pobūdžio darbuose bet kurio asmens.

Organizaciniame kontekste, kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse gali būti įmonės strategijos dalis. Tai gali vykti įvairiuose lygmenyse visoje įmonėje, konkrečiame projekte ar asmeniniame lygmenyje. Tai gali atrodyti labiau struktūrinis požiūris sprendžiant iššūkius, kuriems reikia inovatyvių sprendimų arba labiau nenuoseklus, kai asmenys kasdienėms užduotims atlikti panaudoja inovacijas, bet tik tam, kad jų darbas būtų lengvesnis. Labai svarbu, kad įmonės savininkas ir valdytojai savo darbuotojams suteiktų ir įskiepytų jiems saugumo jausmą taikyti kūrybiškumą darbo užduotyse.

Kūrybiškumas darbo užduotyse gali būti skirtingų aspektų:

1. *Tiesioginis ar pirminis kūrybiškumo darbo užduotyse taikymas*

Taip atsitinka, kai darbuotojai paprašomi surasti kūrybišką sprendimą esamoms problemoms, kai kūrybinė užduotis yra tiesiogiai priskirta darbuotojams. Tiesioginis kūrybiškumo darbo užduotims taikymas taip pat apima mokslinius tyrimus ir taikomąją veiklą.

2. *Netiesioginis arba antrinis kūrybiškumo darbo vietoje taikymas*

Jis atsiranda, kai įprastinės užduotys racionalizuojamos ir atliekamos efektyviau, kada darbuotojai patys bando rasti būdų, kaip lengviau ir greičiau įgyvendinti savo užduotis. Netiesioginis kūrybiškumo darbo užduotyse taikymas padeda sutaupyti laiko svarbesniems siekiams.

Pirmieji du punktai rodo, kad *kūrybiškumas gali būti taikomas darbo užduotyse tiek horizontaliu, tiek ir vertikaliu lygmeniu*: nuo mažų ir paprastų „kasdienių“ klausimų, kuriuos vykdo asmenys, iki sudėtingesnių tyrimų ir plėtros veiklų, kurias vykdo tam tikri padaliniai arba visa įmonė.

3. *Kūrybiškumas gali būti taikomas darbo užduotims skirtinguose sektoriuose*

Iš tiesų, tai nėra jokio skirtumo, kokiame sektoriuje veikia jūsų įmonė, ar kokia jūsų asmeninė darbo sritis. Kūrybiškumo taikymas nėra apribotas tam tikruose sektoriuose; jis gali būti taikomas visose veiklos rūšyse ir srityse.

4. *Kūrybiškumą taikyti gali ir asmenys, ir komandos*

Kiekvienas darbuotojas gali taikyti kūrybiškumą savo darbo užduotyse taip, kaip geriausiai tinka jam pačiam. Darbo komandos gali taikyti kūrybiškumą visur - nuo pokalbių ir idėjų dalinimosi iki produkto plėtros įvairiose srityse ir netgi tarpvalstybiniu mastu.

5. *Kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse turi psichologinį aspektą*

Sakydami "psichologinis", galvoje turime asmens motyvaciją, požiūrį ir suvokimą. Darbuotojas turi būti iš esmės motyvuojamas asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu, eksperimentavimu ir jo / jos praktikos (darbo procesų ir rezultatų) gerinimu.

Asmuo turi turėti holistinį požiūrį į kylančius iššūkius, o ne strigti detalėse. Jis / ji turėtų sutelkti dėmesį į sprendimo paiešką, o ne koncentruotis į problemą; jis / ji turėtų būti pasirengęs (-usi) priimti nesėkmę kaip kūrybinio proceso dalį.

Ir, žinoma, asmuo turėtų atsiminti, kad mes mokomės vieni iš kitų. Taigi, mes esame labiau linkę sugalvoti kūrybišką sprendimą, kai dalinamės idėjomis, apsvarstome kitų idėjas, parodome empatiją ir esame atviri įvairovei.

Kai darbo užduotyse taikote kūrybiškumą, pasinaudokite šiais pasiūlymais:

- Nuolat apmąstyti, kas veikia gerai, o kas ne. Apmąstymai padeda jums suprasti, ką gali tekti pergaltoti. Jūs galite pasirinkti savo būdą, kaip užrašinėti savo mintis ir idėjas. Vieniems tai gali būti dienoraštis, kitiems tai gali būti garso įrašas.
- Pasidalinkite patirtimis ir idėjomis su sau lygiais. Aptarkite jas su kolegomis darbovietėje, pakalbėkite su kitais žmonėmis pasinaudodami pokalbių kambariais, dienoraščiais (blog'ais), socialine žiniasklaida ir kitais tinklais.
- Skolinkitės ir taikykite idėjas. Pažiūrėkite, ką kažkas kitas padarė ir pritaikykite tai savo užduotyse. Nesidrovėkite skolintis praktiką iš kitų žmonių ir / ar kitų sektorių. Jūsų tikslas yra padaryti darbą lengvesnį ir produktyvesnį - sau, ir naudingesnį - jūsų vartotojams arba klientams.
- Stebėkite ir klausykitės savo klientų ir vartotojų. Jų idėjos yra svarbiausias įkvėpimo šaltinis inovacijų diegimui paslaugų ir / ar produktų sektoriuje.

Kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse duoda daug naudos. Svarbiausi privalumai: didėja įmonės konkurencingumas, siūlant labiau į klientą orientuotus produktus, procesus ir paslaugas; didėja įmonės lankstumas ir pasirengimas pokyčiams; gerėja įmonės įvaizdis; gerėja vidiniai procesai neapkraunant darbuotojų; darbuotojai įgalinami ir gerinama jų gerovė.

Atminkite, kad visi žmonės yra kūrybiški, o kiekvienas iš mūsų yra kūrybiškas savaip. Mes visi turime neribotą kūrybiškumo potencialą. Visi mes turime išmokti kaip tai atskleisti: kaip suvokti pasaulį naujais būdais, kaip surasti paslėptus modelius, kaip sukurti ryšį tarp, atrodytų, nesusijusių reiškinių, ir kaip kurti inovatyvius sprendimus.

Sekančiame šio modulio skyriuje pristatomi procesai, kurie padeda taikyti kūrybiškumą darbo užduotyse. Tai *dizaino mąstymas* ir *kūrybiškas problemų sprendimas*. Būdami pritaikomi visose kompetencijos srityse, jie paaiškina kūrybiškumo naudojimo būdus, nuo iššūkių aptikimo, idėjų generavimo, iki sprendimų radimo.

2 dalis: dizaino mąstymas ir kūrybiškas problemų sprendimas

Prieš pradėdami tyrinėti dizaino mąstymą ir kūrybišką problemų sprendimą, peržvelkime šias tris idėjas:

1. Mes gyvename aukštos konkurencijos amžiuje. Siekiant išlikti konkurencingu, reikia sukurti materialią ar nematerialią pridėtinę vertę savo vartotojams ir klientams. Kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse gali padėti jums tai padaryti.
2. Mes gyvename susietame pasaulyje, kur siauras, specializuotas požiūris į problemų sprendimą tampa vis mažiau ir mažiau veiksmingas. Įvairių sričių metodų poreikis darbo užduotims tampa vis

garsesnis, nes jis padeda pamatyti užduotį - problemą iš skirtingų perspektyvų, ir surasti daugiau įdomių, naujų sprendimų. Be to, mokslininkai akcentuoja buvimo T-formos profesionalu svarbą – gilių žinių turintys tam tikroje srityje ir platesnius tarpdisciplininius gebėjimus, kurie leidžia susieti skirtingas perspektyvas iš specialybių [1] įvairovės. Įvairios žinios iš įvairių kompetencijos sričių ir gebėjimas taikyti jas sprendžiant problemas gali ženkliai prisidėti prie kūrybinio proceso.

3. Nepaisant šiamo modulyje paašškintų kūrybinių metodų, jums reiktų vadovautis sveiku protu. Kaip minėta pirmiau, kūrybiškumas yra ne raketų mokslas. Tai daugiausia paremtas loginiais procesais ir konteksto supratimu.

DIZAINO MĄSTYMAS

„Dizainas yra juokingas žodis. Kai kurie žmonės mano, kad dizainas reiškia, kaip tai atrodo. Bet, žinoma, jei pasigilinsite daugiau, jis reiškia, kaip tai veikia.“ — Steve Jobs

Dizaino požiūris arba dizaino mąstymas yra dizaino principų taikymas darbo metoduose. Tai reiškia spręsti sudėtingas problemas atrandant patogius sprendimus.

Dizaino požiūris gali atrodyti pritemptas, arba susijęs tik su estetika. Tačiau jis gerai apibūdina požiūrį, kad į artėjančias darbo užduotis reikia žvelgti kūrybiškai. Iš tiesų, dizaineriai nuolat taiko kūrybiškumą tam, ką jie daro; ir kūrybiškumas tampa pagrindiniu elementu jų darbe.

Mokslininkai (Nigel Cross [2], Tim Brown [3], Jon Kolko [4] ir kiti) pateikia šiuos dizaino mąstymo principus:

- *Dėmesys vartotojų patirčiai – įsijausti į juos.* Vartotojų supratimas yra vienas iš pagrindinių dizaino požiūrio elementų. Jis apima klausymą, stebėjimą ir jų įtraukimą dalyvauti šiame procese. Dizaineriai įtraukia savo klientus į dizaino kūrimo procesą ir padaro juos sprendimų bendraautoriais.
- *Sukurti modelius sudėtingų problemų išnagrinėjimui.* Dizaino mąstytojai esamos problemos ištyrimui ir apibrėžimui dažnai naudoja fizinius modelius, dizaino artefaktus diagramų ar eskizų forma. Tokie modeliai leidžia nelineines mintis, sprendžiant sudėtingus uždavinius.
- *Ištirti galimus sprendimus naudojant prototipus.* Prototipai gali būti fiziniai, skaitmeniniai, ar grafiniai, tačiau visais atvejais jie yra būdas išbandyti naujas idėjas ir praneša apie jas potencialiems vartotojams. Dizaino mąstytojai įsitikinę, kad tik prototipas gali transformuoti idėją į kažką tikrai vertingo.
- *Dviprasmiškumo ir rizikos priėmimas.* Sunku įvertinti naujų sprendimų vertę ir investicijų grąžą kūrybiškume. Bet dizaino mąstymas kviečia rizikuoti ir judėti į priekį, nežinant, kas tiksliai jums bus naudinga paieškos rezultatuose.
- *Nesėkmių toleravimas.* Dizaino mąstymas pripažįsta, kad sunku rasti tinkamą sprendimą pirmą kartą. Jis mato nesėkmę kaip mokymosi būdą, siekiant pasinaudoti kūrybiškumo ir inovacijų rezultatais.

Dizaino mąstymas yra lakios vaizduotės, į žmogų orientuotas požiūris "išrasti ateitį", *sukuriant tai, ko klientai nori, bet šiuo metu neturi.* Jis nurodo gaires, kokio požiūrio turėtumėte laikytis, kad jums pavyktų atrasti kūrybinius sprendimus savo darbo užduotims.

KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS

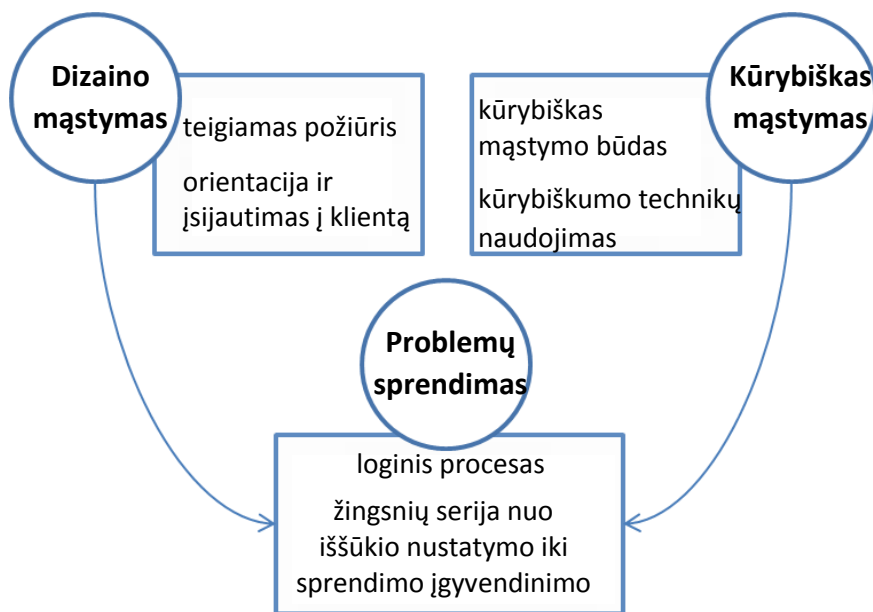
“Kūrybiškas problemų sprendimas yra sąmoningas sėkmės apibrėžimo ir nustatymų jį pasiekti procesas.” – Don Koberg ir Jim Bagnall

Kūrybiškas problemų sprendimas paprasčiausiai yra problemų sprendimas taikant kūrybišką mąstymą. Kūrybiškas mąstymas yra sugebėjimas, kuris parodo, kaip jūs galvojate apie savo problemą, o tuo tarpu problemų sprendimas yra priemonė, kuri apibrėžia problemų suradimo procesą [5]. Kūrybiškas problemų sprendimas vienija *nelinijinį problemų apmąstymą ir linijinį jų sprendimo procesą*.

Jūs galite paklausti, kaip tai įmanoma. Esmė yra suprasti, kas pati savaime yra problema. Problemos kyla, kai mes suvokiame neatitikimą tarp dabartinės ir norimos situacijos, kai yra disfunkcija arba sutrikimas tame, su kuo mes susiduriame. Problema yra klausimas, kuris neturi iš anksto nustatyto sprendimo; atsakymas į tai reikalauja mokslinių tyrimų, tyrinėjimo, idėjų generavimo ir eksperimentavimo.

Nors problemų sprendimas pasiūlo etapus nuo apibrėžimo iki problemos išsprendimo, kiekvieno etapo procedūros apima kūrybišką mąstymą - viršijant nustatytą tvarką, matant dalykus iš skirtingų kampų, kuriant naujus ryšius ir generuojant tikrai originalius sprendimus.

Pažiūrėkime, kaip jūs galite pasinaudoti “dizaino mąstymu”, “kūrybišku mąstymu” ir “problemų sprendimu” savo darbe (5.1. pav.).



5.1 pav. Ryšiai tarp dizaino mąstymo, kūrybiško mąstymo ir problemų sprendimo

Kai galvojate pritaikyti kūrybiškumą savo darbe, turėtumėte pažiūrėti į savo užduotis kaip į problemas, reikalaujančias inovatyvių sprendimų. Tada į problemų sprendimo procesą turėtumėte įtraukti "dizaino mąstymo" ir "kūrybiško mąstymo" požiūrius. Jūs turėtumėte pereiti visą etapų seką (kuriuos mes aprašome žemiau), naudodami įvairius kūrybiškus metodus, ir prisiminti, kad jūsų sprendimas turi apjungti naujumą ir orientaciją į klientą.

DIZAINO MĄSTYMO IR KŪRYBIŠKO PROBLEMŲ SPRENDIMO PROCESAS

Yra daugybė metodų, skirtų nusakyti problemų sprendimo procesą. Kai kurie iš jų apibūdina "Dizaino mąstymo procesą"; kiti kalba apie "Kūrybišką problemų sprendimą (KPS) procese". Nors skirtingi autoriai vadina procesus skirtingai ir mini skirtingus etapus juose, jie visi naudoja bendrą problemų sprendimo metodiką. Tai reiškia, sekama etapais nuo konteksto supratimo ir problemos apibrėžimo, per idėjų generavimą ir testavimą, iki inovatyvių sprendimų įgyvendinimo.

Mokslininkai (Rolf Faste, Sidney Parnes, Donald Treffinger ir Scott Isaksen, Min Basadur ir kiti) išplėtojo skirtingus požiūrius "dizaino mąstymo proceso" ar "KPS proceso" taikymui tokiose sferose kaip švietimas, verslas, valdymas ir t.t.

Priklausomai nuo to, kur ir koku tikslu jis yra naudojamas, etapų skaičius procese ir jo turinys gali skirtis. Čia siūlome septynių etapų metodą (remiantis Basadur SIMPLEX modeliu [6], Morris kūrybišku procesu [7], Donas Koberg ir Jim BAGNALL KPS procesu [8], Stanfordo Dizaino mąstymo modeliu [9]), kuris yra ypač naudingas verslui.

Šio KPS proceso etapai yra šie: 1. Vizijos numatymas 2. Informacijos surinkimas; 3. Problemos įvardijimas; 4. Idėjų generavimas; 5. Idėjų atrinkimas; 6. Veiksmų įgyvendinimas; 7. Rezultatų įvertinimas.

Žemiau mes paaiškinsime kiekvieną KPS proceso žingsnį ir pasiūlysiu keletą metodų, kurie gali padėti jums palaikyti kūrybiškų idėjų siekimą. Išsamesnio kūrybiškų metodų ir pavyzdžių paaiškinimo prašome ieškoti 10 modulyje.

1 etapas. Vizijos numatymas

Kūrybiškas problemų sprendimo procesas prasideda nuo jūsų įmonės problemų supratimo ir įsivaizdavimo, kaip jūs galite su jomis susidoroti.

Taigi, kaip sako pirmasis etapas, diagnozuokite esamą padėtį. Paklauskite savęs tokių klausimų kaip, pavyzdžiui: Kokių gerinimų iš mūsų norėtų mūsų klientai? Ką galime padaryti geriau, kad pagerintume jų patirtį su mūsų produktais ar paslaugomis? Kas apsunkina mūsų darbą? Kaip galėtume pagerinti kokybę? Kaip rinkos ir klientai galėtų pakeisti per ateinančius kelerius metus? Kaip mes galime reaguoti į šiuos pokyčius? Ir t.t.

Klausiant ir atsakinėjant į tokius klausimus, galite gauti įžvalgų apie tai, kokios įmonės norėtumėte ateityje. Jūs galite vizualizuoti savo įmonės sėkmės nuotrauką ir prieiti savo vizijos.

Vizija yra didelis ir patrauklus vaizdas, parodantis, ką stengiatės pasiekti ir įkvepiantis jus ten patekti. Galinga vizija sukuria kontrastą tarp to, kas yra dabar ir to, kas galėtų būti. Paprastai šis kontrastas yra toks stiprus, kad pokyčių link geresnės būklės idėja tampa galingu motyvatoriumi imtis veiksmų. Ji įprasmina profesinį gyvenimą ir skatina žmones (ir vadovus, ir darbuotojus), sukurti tokią realybę, kokią jie ir įsivaizdavo [10].

Galite nurodyti viziją visai savo organizacijai, kiekvienam padaliniui, arba bet kuriam konkrečiam projektui ar užduočiai, į kurią esate įtraukti. Jūsų vizija turėtų padėti jums ir jūsų darbuotojams ar

kolegoms pamatyti, kaip jūsų verslas, produktas, ar paslaugos gali būti kitokie ir geresni; tai turėtų rodyti, ką norite pasiekti savo darbe ir turėtų tarnauti kaip atskaitos taškas sprendžiant kaip tai padaryti.

Jūsų vizija gali būti trumpa arba ilga; ir bet kuriuo atveju ji turėtų būti aiški, konkreti ir išmatuojama. Ji turi apibūdinti jūsų ketinimus, tikslą ir norimą kūrybinio proceso rezultatą.

Nepriklausomos mokymo paslaugos (ITS)

ITS – švietimo ir mokymo teikėjas, įsikūręs Barnslio mieste (Jungtinėje Karalystėje); dirba 65 darbuotojai

“Mūsų vizija būti pasirinktu partneriu, vedančiu inovacijų ir meistriškumo keliu.

Mes tai pasieksime:

- Plėsdami produktų asortimentą, kuris atitiktų skirtingus besimokančiųjų, darbdavių ir klientų poreikius
- Užtikrindami, kad mūsų tiekimas yra pažangiausias, personalizuotas ir reaguojantis į sėkmingus rezultatus.
- Dalindamiesi mūsų sėkme, siekiant padėti ir ugdyti vietinę bendruomenę
- Užtikrindami, kad esame atpažįstami dėl to, ką darome ir kaip tai darome”

Šaltiniai:

1. *ITS internet puslapis, <http://independenttrainingservices.co.uk/about-us/>*
2. *Hands-on or hands-off: effective leadership and management in SMEs. Research insight, May 2014. CIPD in collaboration with Sheffield Hallam University. p.25.*

Pateikiame keletą kūrybiškumo metodų, kuriuos jūs galite naudoti, siekdami suvokti savo įmonės dabartinius iššūkius, numatyti norimą ateitį, tada sukurti galingą viziją.

Tobula ateitis suprojektuota tam, kad padėtų jums suprasti iššūkius, su kuriais susiduriate dabar ir galite susidurti ateityje. Jūs galite naudoti ją įmonės ilgalaikės strategijos kūrimui ir sukurti viziją, užpildančią spragą tarp esamos ir trokšamos situacijos.

Kas, jeigu...? Analize siekiama apsvarstyti esamą praktiką ir ieškoti alternatyvių sprendimų. Tai gali padėti jums apmąstyti dabartinę savo įmonės padėtį ir ištirti pokyčių galimybes.

Įsivaizdavimas mintyse gali būti naudojamas mintyse plėtoti vaizdinį apie trokštamą jūsų įmonės ateitį.

2 etapas. Informacijos surinkimas

Antrasis kūrybiško problemų sprendimo proceso etapas yra išanalizuoti įmonės situaciją. Nors pirmas žingsnis atkreipia dėmesį į kontrastą tarp esamų ir norimų situacijų, antrasis etapas išaiškina jėgas, įgalinančias ar apribojančias įmonę (arba jus asmeniškai, jei dirbate vienas) siekiant vizijos.

Jūs turėtumėte pagalvoti: kaip skirtingai žmonės suvokia padėtį; kokie klientų poreikiai; kas yra jūsų konkurentai; kokias idėjas jie turi; kas jau buvo išbandyta; kokius procesus / komponentus / paslaugas /

technologijas jūs galbūt norėsite panaudoti; ir kokie jūsų potencialūs pavojai. Jūs taip pat turėtumėte pabandyti įvertinti problemas sprendimo naudą ir pamatyti, jei tai yra verta jūsų įdėtų pastangų [11].

Jūsų analizė gali būti atliekama naudojant [Michael'o Porter'io penkių jėgų modelį](#), kuris siūlo struktūrinį požiūrį piešiant konkurencinės aplinkos, kurioje veikia jūsų įmonė, paveikslą; arba [Jėgos lauko analizę](#), kuri pateikia struktūrą pagal kurią galima diagnozuoti situaciją ir nustatyti įtakančias jėgas.

3 etapas. Problemos įvardijimas

Problema pasufleruoja pirmojo ir antrojo etapų kūrybiško problemų sprendimo procesas. Jūsų vizija parodo kontrastą tarp esamos ir norimos situacijų ir nustato jūsų tikslą. Situacijos analizė apibūdina jums situaciją, kurioje jūs vykdomė veiklą ir parodo jūsų stipriąsias ir silpnąsias puses konkurencinėje aplinkoje. Kai lyginate savo viziją su duota situacija, galite apibrėžti problemą, kurią turite išspręsti, norėdami pasiekti savo tikslą.

„Problemos apibrėžimas“ nurodo reikiamų rezultatų apimtį. Nustatę problemą, išreikškite savo specifinius numatytus tikslus (problemos teiginiai) ir po to juos paverskite aiškiais ir iššūkį metančiais klausimais. Sekančiuose proceso etapuose atsakydamas į šiuos klausimus, jūs sugeneruosite įvairių problemų sprendimo būdų; o vėliau atrinksite geriausias idėjas, o jų įgyvendinimas išspręs jūsų problemas ir nuves jus arčiau vizijos.

Žemiau aprašyti kūrybiškumo metodai gali padėti nustatyti problemą.

5 kodėl, priežasties-poveikio analizė arba **pagrindinės priežasties analizė** [12] yra naudojamos, siekiant nustatyti problemos priežastis. Daroma prielaida, kad įvykiai ir veiksmai yra tarpusavyje susiję. Ir sekdami jais atgal, jūs galite sužinoti, kur problema atsirado ir kaip ji išsivystė į požymius, su kuriais susiduriate dabar.

Su bet kuriuo iš šių metodų, jūs galite sugeneruoti visas įmanomas jūsų problemos priežastis. Atlikus tai, išanalizuokite jas. Pagalvokite, kaip jūs norėtumėte pakeisti kiekvieną priežastį, kad viskas kartu vestų jus link tikslo. Tada suformuluokite problemos teiginius (konkrečius rezultatus, kuriuos norite gauti) ir paverskite juos klausimais, kurie skatintų žmones į juos atsakyti.

Žemiau esantis metodas pateiks idėjų, kaip užduoti iššūkį metančius klausimus.

Penkios K ir Kaip [13]: Šio metodo esmė yra atvirų klausimų uždavimas (kas, ką, kada, kur, kodėl, kaip?????) norint apibrėžti problemą.

Žinoma, jūs taip pat gali pradėti savo klausimus "kuris", "kiek", "kaip rimtai", "kokiais būdais galima", "kaip mes galėtume", "kokie gali būti visi būdai" ir kt. Tokie klausimai perkelia jūsų mintis į problemų sprendimo režimą ir kviečia dalyvauti. Jie skamba kūrybiškai iššūkiai, skatinantys pasiūlymus ir idėjas.

Atminkite, kad jūsų klausimai turėtų būti sutelkti į vieną svarstomą problemą, nes sunku generuoti idėjas keliais klausimais tuo pačiu metu.

ACME Corp

Vizija:

Išplėsdami savo firminį pavadinimą išleidžiant papildomų produktų, mes galime pasinaudoti savo prekės ženklo verte, taip padidindami savo pardavimus ir pagerindami pelną.

Problemos:

- ✓ Kokiais produktais plėsti prekės ženklą?
- ✓ Kas mūsų produktus išskiria nuo konkurentų produktų?
- ✓ Kaip mūsų produktas taps geresnis už konkurentų?
- ✓ Kokias konkrečias bandomąsias rinkas turėtume naudoti?
- ✓ Kur turėtume gaminti? Ar gaminsime namuose, ar užsakysime paslaugas iš išorės?
- ✓ Kokia bus marketingo strategija?
- ✓ Kokia pakuotė? Ir pan.

4 etapas. Idėjų generavimas

Kitas kūrybiško problemų sprendimo proceso etapas yra idėjų generavimas. Yra daug įvairių idėjų generavimo metodų. Jūs galite naudoti bet kurį iš jų. Tačiau, nesvarbu, kokią techniką naudojate, reikia nepamiršti šių pasiūlymų [14]:

- ✓ Išsirinkite vieną klausimą iš tų, kuriuos jūs sukūrėte 3 etape. Duokite sau ir savo problemų sprendimo komandai laiko pateikti idėjas. Parengti ne mažiau kaip penkiasdešimt idėjų, kurios galėtų padėti išspręsti jūsų problemą.
- ✓ Užrašykite bet kokią idėją, kuri šauna į galvą. Netgi absurdiškos ar beprasmės idėjos gali iššaukti kitas geresnes.
- ✓ Venkite kritikuoti idėjas, kritika žudo kūrybiškumą. Leiskite kiekvienam išreikšti tai, kas šauna jiems į galvą, ir parodykite, kad vertinate jų prisidėjimą.
- ✓ Į savo idėjų generavimo sesijas bandykite pritraukti žmonių iš išorės – jūsų klientus, tiekėjus, ekspertus. Jie gali pateikti naują perspektyvą jūsų problemai, kuri gali žymiai pagerinti jūsų kūrybiškų idėjų srautą.

Štai keletas kūrybiškų idėjų generavimo technikų.

Savybių sąrašas siūlo būdą kaip pagerinti esamus produktus ar paslaugas. Tai reiškia, kad reikia išdalinti produktą ar paslaugą į komponentus ir "smegenų šturmo" metu vardinti jų savybes. Skirtingų savybių kombinacija gali sukurti geresnį produktą ar paslaugą.

Galimybių ratas reiškia, kad jūs atsitiktinai pasirenkate problemos savybes ir išplėtojate laisvas asociacijas su jomis. Šiame procese sukurtas asociacijų žemėlapis padės atrasti originalių sprendimų.

SCAMPER metodas naudojamas transformuoti produktą, paslaugą ar procesą į kažką naujo. Jis pasiūlo klausimų rinkinį, kurį jūs susiejate su problema idėjų generavimui.

Turtingas paveikslas gali padėti pažvelgti į problemą iš visai kitos perspektyvos ir pakeisti jūsų komandos mąstymo modelius.

Minčių žemėlapis yra smegenų šturmo būdas, kuris padeda struktūrizuoti ir sujungti idėjas.

5 etapas. Idėjų atrinkimas

Kai turite sugeneruotas idėjas, jums reikia jas peržiūrėti ir įvertinti.

Pirma, grįžkite atgal į savo viziją, prie problemos teiginių ir problemos klausimo. Jie išreiškia jūsų tikslą ir numatytus rezultatus. Išanalizuokite juos ir sukurkite idėjų vertinimo kriterijus. Galite pasvarstyti, pagal ką pasirinksite idėjas: ar jos greičiausiai išspręs jūsų problemą; ar yra tikėtina, kad bus įgyvendintos; ar jas priimama jūsų komandos nariai; ar tinka organizaciniai suvaržymai.

Paimkite kiekvieną idėją, pritaikykite ją prie savo kriterijų, ir pamatysite, kaip gerai ji atitinka juos. Galite idėjoms rašyti balus, pavyzdžiui, nuo 1 iki 5, kai penki reiškia, kad idėja puikiai tinka. Kai baigsite, pasirinkite idėjas su aukščiausiais balais. Tos idėjos geriausiai atitinka jūsų kriterijus, todėl gali geriausiai išspręsti jūsų problemą ir leisti jums pasiekti savo tikslą.

Yra išvystyta daug įvairių būdų, kaip idėjas įvertinti ir pasirinkti. Čia mes pateikiame keletą pavyzdžių, kuriuos jūs galite rinktis savo KPS procese.

NAF [15]: tai paprastas metodas, kuris siūlo vertinti idėjas pagal tris kriterijus, kiekvienam iš jų skiriant balus nuo 1 iki 10: 1. Naujumas - Ar idėja nauja? 2. Patrauklumas - Ar idėja patraukli? Ar tai visiškai išspręs šią problemą? O gal ji siūlo dalinį sprendimą? 3. Įgyvendinimas - Kaip įmanoma įgyvendinti idėją? Šis metodas tinka ankstyvo etapo idėjos parinkimui (5.2 pav.).

Idėjos	Naujumas 1	Patrauklumas 2	Įvykdomumas 3	Balai 1+2+3
1				
2				
3				
...				

5.2. pav. NAF technika

Idėjos advokatas [15] yra grupinis idėjų vertinimo požiūris. Jis yra naudojamas po kontrolinio sąrašo vertinimo, kai tam tikros idėjos buvo išrinktos kaip geriausiai atitinkančios kriterijus. Kiekvienas idėja skiriama problemų sprendimo komandos nariui, paprastai tam, kuris ją inicijavo arba ją įgyvendino. Tapęs "idėjos advokatu", dalyvis pristato idėjos atvejį sprendimų priėmėjams ir kitiems idėjos šalininkams. Tada idėjos aptariamos ir priimami sprendimai.

Šešios mąstymo skrybėlės yra kūrybinis metodas, kuris leidžia tyrinėti savo idėją per įvairias perspektyvas (faktus, emocijas, rizikos vertinimą, privalumus, trūkumus, valdymą).

Pasirinkę kelias geriausias idėjas, turite nuspręsti, kurias iš jų įgyvendinti. **Prototipai ir testavimas** yra labai svarbūs priimant teisingą sprendimą pristatant naują produktą ar paslaugą. Tai procesas, per kurį

jūs galite paversti savo produkto ar paslaugos idėją apčiuopiamu rezultatu. Keletas idėjų įrodys savo gyvybingumą, o kitos virs nesėkmėmis. Kurdami prototipą, jūs suprantate, ar tikrai galite gaminti naują produktą arba teikti naują paslaugą. Išbandant savo prototipus, jūs atrandate trūkumų, kuriuos reikia pašalinti. Kviesdami savo vartotojus pabandyti juos, gaunate jų atsiliepimą. Prototipų ir testavimo rezultatai padės jums pasirinkti idėją, kuri geriausiai atitinka jūsų viziją, gamybos pajėgumus, ir tarnauja vartotojų poreikiams.

6 etapas. Veiksmų įgyvendinimas

Šiuo metu, viskas, ko jums reikia, yra suformuoti pasirinktą idėją ir įgyvendinti savo sprendimą. Jūs galite naudoti žemiau pateiktus metodus, siekiant palengvinti šį procesą.

Veiksmų planas [16], yra užduočių, kurias turite atlikti, siekiant įgyvendinti savo idėją sąrašas. Veiksmų planas pateikia jums struktūrą, pagal kurią užbaigiamas problemų sprendimo procesas. Tai padeda jums susisteminti ir atlikti reikalingus veiksmus praktiška tvarka. Be to, kai matote pilną užduočių sąrašą, galite greitai nuspręsti, kurią iš jų galite pavesti ar perduoti, o kurią reikia įgyvendinti pačiam.

Kontrolinis klausimų sąrašas (VanGundy, 1988) [17] yra klausimų, kurie privers jus pamąstyti apie galimas kliūtis imtis veiksmų, sąrašas (5.3 pav.).

Klausimai	Atsakymai		Ką jūs galite padaryti, siekiant įveikti kliūtis?
	Taip	Ne	
1 Šaltiniai Ar pakankami ištekliai (laikas, personalas, įranga, pinigai) idėjos vykdymui?			
2 Motyvacija Ar yra motyvuotų ir įsipareigojusių žmonių sėkmingam įgyvendinimui?			
3 Atsparumas Ar idėja gali susidurti su "uždaru mąstymu" ir / ar pasipriešinimu pokyčiams?			
4 Procedūros Ar yra kokių nors procedūrų komplikacijų, kurias reikia įveikti?			
5 Struktūros Ar reikia įveikti kokias nors struktūrines kliūtis (pvz., blogi komunikacijos kanalai)?			
6 Politika Ar yra kokių oficialių / neoficialių politinių reikalų, kuriuos reikia išspręsti?			
7 Rizika Ar atsakingi už įgyvendinimą asmenys toleruos riziką, ir jei taip, kokiam lygmeny?			
8 Jėga Ar egzistuoja kokios nors trukdančios jėgos, susijusios su idėja, kurios galėtų sutrukdyti įgyvendinimą?			
9 Trintis Ar yra tarp asmenų trintis, kuri galėtų trukdyti įgyvendinimo pažangai?			
10 Klimatas Ar organizacinė aplinka remia komandinį darbą ir bendradarbiavimą (o ne įtarimą ir nepasitikėjimą)?			

5.1. pav. Kontrolinis vykdymo sąrašas

7 etapas. Rezultatų įvertinimas

Paskutinis kūrybinio problemų sprendimo proceso etapas prašo jūsų apmąstyti savo pasiekimus. Čia turėtumėte nusistatyti savo sėkmės laipsnį lyginant savo numatytus tikslus su tais, kurie iš tikrųjų pasiekti.

Vertinimas gali būti orientuotas į kūrybiško problemų sprendimo rezultatus, pvz., sukurtas produktas ar paslauga, ir kūrybiško problemų sprendimo procesą, pvz., kelias, kuriuo jūs nuėję šiuos septynis etapus. Poveikiai, kuriuos galite apsvarstyti apima išorinius ir vidinius rodiklius. Išorės rodikliai rodo jūsų naujo

produkto ar paslaugos poveikį konkurencinei aplinkai, o vidiniai rodikliai rodo poveikį jūsų įmonei: jos organizaciniams procesams ir kultūrai.

Žemiau pateikiame bendruosius įvertinimo rezultatus. Galite koreguoti savo proceso rodiklius išplėsdami ar pakeisti tuos, kurie pateikti lentelėje (5.4 pav.).

	Kūrybiško problemų sprendimo rezultatai (produktas / paslauga / procesas)	Kūrybiško problemų sprendimo procesas
Vidiniai	- Padeda pasiekti jūsų viziją - Padeda spręsti jūsų apibrėžtas problemas - Sustiprina jūsų prekės ženklą - Suteikia galimybes tolimesnei plėtrai	- Visi veiksmai buvo įgyvendinti pagal visus reikalavimus - Vadovai ir darbuotojai buvo įtraukti į * kokybišką dalyvavimą * kokybišką įnašą * kokybišką bendradarbiavimą
Išoriniai	- Paspirtina naujų klientų įgijimą * pardavimų naujiems klientams augimas - Padidina jūsų pajamas * pajamos yra žymiai didesnės nei investicijos	- Išoriniai partneriai dalyvavo šiuose procesuose * dalyvavimo kokybė * prisidėjimo kokybė * bendradarbiavimo kokybė

5.4. pav. Vertinimo sistema

Taigi, kūrybiškas problemų sprendimo procesas turi septynis tarpusavyje susijusius etapus. Bet, ar tai reiškia, kad jų turi būti griežtai laikomasi tam tikra tvarka? Viena vertus, taip. Jei norite pasiekti savo tikslų, turite pereiti visą kelią nuo viziją nurodymo ir problemos įvardijimo, per idėjų generavimą ir atranką, iki veiksmų vykdymo ir rezultatų įvertinimo. Kita vertus, kai jūs turite sudėtingas problemas, įtraukę kūrybiškumą ir mokymąsi, kartais galite sužinoti ką nors iš 5 etapo, kuris turėtų įtakos, pvz., jūsų 1 ir 2 etapų suvokimui. Tada jums teks grįžti ir apsvarstyti ankstesnius veiksmus, prieš nusprendžiant įgyvendinti savo idėjas.

Kūrybiškas problemų sprendimas taip pat gali būti vertinamas kaip cikliškas procesas. Kai baigsite vieną ciklą, rezultatų įvertinimo etape galite atpažinti naujus iššūkius, kurie taip pat turi pereiti sekantį problemų sprendimo etapų ciklą.

Kūrybiškas problemų sprendimas yra galinga metodika, kurią galite taikyti bet kokio pobūdžio problemoms ar darbo užduotims. Ji veikia taip pat gerai visoje organizacijoje, jos padaliniuose, atskiruose projektuose ir asmenims. Viskas ko jums reikia yra išlikti jautriems sau ir aplinkai kurioje veikiate, įsivaizduoti norimą ateitį ir įsitraukti į procesą, siekiant jos.



Žemiau rasite kūrybiško problemų sprendimo proceso, pradėto šeimyniniame restorane, kuris yra pasiruošęs įvairinti ir tobulinti savo produktus ir paslaugas, pavyzdį. Perskaitykite šį pavyzdį ir pagalvokite: *Ar gali jūsų įmonė taikyti šį metodą?* Jei taip, pereikite septynis etapus ir užpildykite po pavyzdžiu pateiktą lentelę.

Pagrindas

Mes esame šeimyninis sveiko Azijos maisto restoranas, įsikūręs komerciniame prekybos centre miesto centre. Mūsų klientai yra įvairaus amžiaus grupių ir įvairaus gyvenimo būdo. Mūsų meniu yra patiekalų, desertų ir gėrimų iš Pietryčių Azijos. Manome, kad galime plėsti savo verslą ir ieškome, kaip pajavairinti ir pagerinti mūsų siūlomus produktus ir teikiamas paslaugas.

1 etapas. Vizijos numatymas

Mes esame greito maisto pramonės sparčiausiai augantis sveiko Azijos maisto teikėjas.

2 etapas. Situacijos analizė

Tiekėjų galia

Prekės, kurias mes naudojame yra prekės, kuriomis prekiaujama pasaulinėje rinkoje. Taigi, tiekėjų galia nėra reikšminga.



Pirkėjų galia

Mes parduodame mažmeninėmis kainomis individualiems klientams. Išskyrus bet kokią švelnią jėgą daromą socialinių tinklų žiniasklaidos, pirkėjai neturi reikšmingos įtakos mūsų kainoms.

Konkurencija

Rinkoje yra daug konkurentų su panašiomis, bet ne tiksliai tokiomis paslaugomis. Mūsų klientams svarbiausios produktų ir paslaugų savybės yra sveikas maistas, skonis, asmeninis Azijos maisto pasirinkimas, lengvas ir greitas užsakymas, patogi vieta.

Pakaitalų grėsmė

Sandorio kainos yra minimalios, jei tokių yra. Todėl pakaitalų grėsmė yra didelė.

Naujų konkurentų grėsmė

Reikalingas sąlyginai mažas kapitalas, norint pradėti tokį verslą, kaip mūsų. Nereikalaujama nurodyti prekės ženklą ir licenciją, nereikalingos jokios konkrečios žinios. Vadinasi, naujų konkurentų grėsmė didžiulė.

3 etapas. Problemos įvardijimas



1. Kaip padidinti pardavimus naudojant esamą turtą?
2. Kaip padidinti mūsų turto grąžą?
3. Kaip išlaikyti tą patį personalo skaičių?
4. Kokius naujus produktus ir paslaugas galime pasiūlyti?
5. Kurioje naujoje vietoje galime pasiūlyti naujus produktus?
6. Kas bus atsakingas už pokyčius?

4 etapas. Idėjų generavimas

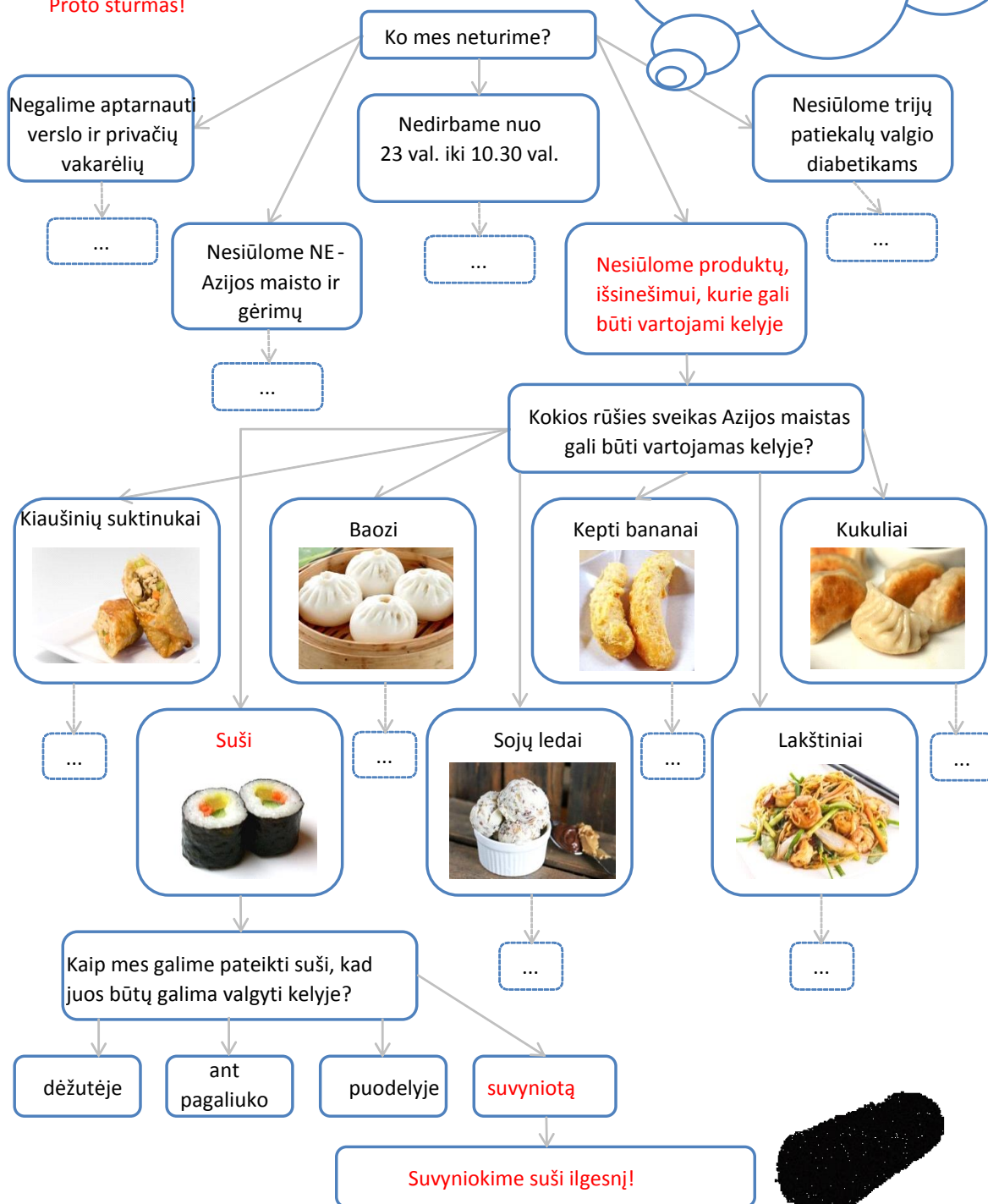
Iššūkį keliantis klausimas

Kokius naujus produktus ir paslaugas mes galime pasiūlyti?

Proto šturmas!

Šiame pavyzdyje mes detalizavome vieną problemos klausimą ir vieną alternatyvą kiekviename proto šturmo etape.

Realioje KPS procese jūs turėtumėte išvystyti kiekvieną idėją!



5 etapas. Idėjų atrinkimas

Kiekvienos idėjos vertinimo kriterijai

Skalėje nuo 0 iki 5, kur 5 reiškia geriausią atitikimą

Nr.	Kriterijus	Idėjos						
		Kiaušinių suktinukai	Baozi	Kepti bananai	Kukuliai	Suš vyniotiniai	Sojų ledai	Lakštiniai
1	Naujiena rinkoje							
2	Sveika							
3	Skanu							
4	Šviežia kasdien							
5	Lengva valgyti							
6	Turi aukštą priėmimo lygį							
7	Gali būti siūloma su įvairiais ingredientais							
8	Gali būti siūlomi šalti ir už patalpy ribų							
9	Galima pagaminti iš turimų produktų							
10	Nereikalauja samdyti papildomo personalo							
11	Papildomi balai (įvardinkite)							
Iš viso:								

6 etapas. Veiksmų vykdymas

Veiksmų vykdymo planas:

0. Projekto inicijavimas
1. Planavimas:
 - apimtis, kokybė, kiekis, viešieji pirkimai, laikas, personalas, ištekliai, išlaidos, ryšiai
2. Marketingo strategijos vykdymas
3. Personalo mokymai
4. Naujos produktų linijos atidarymas
5. Verslas kaip įprastai



7 etapas. Rezultatų įvertinimas

Mėnesio rezultatų įvertinimas:

apimtis, kokybė, kiekis, viešieji pirkimai, laikas, personalas, ištekliai, išlaidos, ryšiai



Ar jūsų įmonė gali taikyti kūrybišką problemų sprendimo metodą? Ar galite taikyti šį metodą savo projektams ir darbo užduotims? Jei taip, pereikite septynis etapus ir užpildykite žemiau esančią lentelę.

1 etapas. Vizijos numatymas	
Numatykite savo ateitį! Ką norite pasiekti?	
2 etapas. Situacijos analizė	
Ko jūsų klientai / vartotojai nori, bet neturi?	
3 etapas. Problemos įvardijimas	
Išreikškite savo problemą kaip iššūkį keliantį klausimą!	
4 etapas. Idėjų generavimas	
Kokios idėjos galėtų išspręsti jūsų problemą?	
5 etapas. Idėjų atrinkimas	
Ar darysite prototipus? Kuriuos kriterijus naudosite idėjų įvertinimui?	
6 etapas. Veiksmų įgyvendinimas	
Kokių veiksmų turite imtis, kad įgyvendintumėte idėjas?	
7 etapas. Rezultatų įvertinimas	
Kaip įvertinsite rezultatus?	

KŪRYBIŠKAS PROBLEMŲ SPRENDIMAS: DALYVIAI

Kūrybiškas problemų sprendimas yra sudėtingas procesas, kuriame komandos nariai turėtų atsižvelgti į tris pagrindinius vaidmenis. Leiskite pristatyti jums 3G modelį:

Guru: lyderis, kuris teikia viziją, nustato strateginius tikslus, nustato politikos kryptis ir lūkesčius. Jis yra tas, kuris inicijuoja kūrybišką problemų sprendimo procesą, pranešdamas, kad būtina siekti tikslų. Jis pritaria procesui paskirstydamas būtinus išteklius problemai išspręsti. Jis skatina kūrybiškumą sukeldamas kitiems smalsumo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo jausmą. Guru paprastai kontroliuoja visą procesą, tačiau jo pagrindinė funkcija yra 1 etape, kai vizija suformuluota, ir perduodama darbuotojams, 5 etape, kai atrenkamos idėjos, ir 7 etape, kai yra vertinami rezultatai. Paprastai įmonės savininkas, vykdytysis direktorius arba komandos lyderis vaidina Guru vaidmenį.

Genijus: Kūrybiškas individas, kuris nagrinėja tikrovę, užduoda sudėtingus klausimus, generuoja idėjas, tiria problemų sprendimo galimybes, ir vykdo eksperimentus norėdamas pamatyti, ar idėjos gali virsti kūrybiškais sprendimais. Genijai dalyvauja 3, 4 ir 5 kūrybiško problemų sprendimo proceso etapuose. Galite paklausti, kur galima rasti genijų. Jie yra visur jūsų organizacijoje! Kiekvienas iš jūsų darbuotojų yra apdovanotas kūrybiniu potencialu; juos tiesiog reikia paskatinti taip elgtis. .

Gidas: asmuo, kuris palengvina kūrybišką problemų sprendimo procesą. Jis palaiko jį, surinkdamas reikiamą informaciją, organizuodamas komandos susitikimus, teikdamas rekomendacijas ir padėdamas įveikti sunkumus. Gidai dažniausiai yra geri tinkliniai darbuotojai; jie pažįsta daug apie žmonių aplink save (jų talentus, žinias, įgūdžius, patirtį) ir padeda jiems kuo labiau padidinti savo kūrybinį potencialą. Kai yra atrinktos idėjos, jie sukuria veiksmų planus ir užtikrina jų įgyvendinimą. Jie yra įtraukiami į visą procesą, išskyrus, tikriausiai, pirmą etapą, kurį nusako Guru. Labiausiai tikėtina, kad Gido vaidmenį turės atlikti vadybininkai (arba tyrimų ir plėtros skyriaus, jei tokį turite, atstovai).

Išgyvenant kūrybiško sprendimo procesą, jums reikia asmenų visoms trimis rolėms. Jums reikia kad Guru, Genijai ir Gidai dirbtų kartu kaip komanda, kad procesas būtų sėkmingas.

Jūsų problemų sprendimo komanda turėtų būti įvairi, kalbant apie narių kūrybinį potencialą (kūrybiškumo lygio, kūrybos stilius) ir kalbant apie perspektyvą, kurią jie gali pasiūlyti. Tai turėtų apimti žmones iš skirtingų departamentų ir hierarchinių jūsų įmonės lygių; o taip pat reiktų įtraukti išorinius partnerius. Vyresnieji vadovai yra labiau susipažinę su dabartinėmis jūsų pramonės sektoriaus tendencijomis. Vidurinės grandies vadovai dažnai yra informacinių srautų jūsų įmonėje kryžkelė. Pirmos eilės vadovai ir priekinės linijos darbuotojai žino procesus (gaminimo ar paslaugų) iš vidaus. Išoriniai partneriai, kaip ir jūsų klientai arba vartotojai, gali pasidalinti vizijomis apie jūsų prekę ar paslaugą. Jie visi gali suteikti unikalių idėjų iš savo perspektyvos jūsų problemos sprendimui.

Tačiau nepakanka tik surinkti komandą ir paskirstyti roles. Jūs turėtumėte skatinti kūrybiškumą per palankią organizacinę kultūrą ir klimatą bei įrengiant kūrybišką darbo aplinką.

Daugiau informacijos šiais klausimais skaitykite 3 modulyje "Inovacijų kultūros kūrimas", 4 modulyje "Inovacijų kultūros išlaikymas" ir 6 modulyje "Kūrybiškas darbo vietos valdymas".

III. Išvados

Taigi, ką reiškia, "taikyti kūrybiškumą darbo užduotyse?" Tai paprasčiausiai reiškia, traktuoti užduotis iš kūrybinės perspektyvos: stebint tikrovę, randant galimybes, nustatant tikslus ir siekiant juos įgyvendinti.

Atminkite, kad kiekvienas yra kūrybiškas. Kūrybiškumas gali būti taikomas bet kokios rūšies darbo srityje ir bet kuriai darbo užduočiai. Kartais kūrybiškumo taikymas yra tiesioginis, o kartais netiesioginis. Kartais tai reiškia dirbti su konkrečiais plėtros procesais, o kitais atvejais tai reiškia kūrybiškas kasdienes užduotis.

Kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse vargu ar gali būti nustatytas vadovybės. Tai greičiau kiekvieno darbuotojo vidinis noras, siekiant pagerinti jo / jos ir bendrą įmonės našumą. Motyvacija ir požiūris į kūrybiškumą ir inovacijas yra labai svarbus. Būkite pasiruošę rizikuoti, nebijokite nesėkmių, ir toliau eksperimentuokite, o nesėkmes paverskite sėkme. Įskiepykite tokį patį požiūrį savo kolegoms ir įtraukite juos visus į inovacijų procesą.

Dizaino mąstymas ir kūrybiškas problemų sprendimas yra veiksmingos priemonės sprendžiant bet kokias problemas ar darbo užduotis. Jie gali būti naudojami kaip pagrindinės inovacijų proceso organizacijoje metodikos. Jos sudėlioja fazių, lygių ar etapų eiliškumą, kurie suteikia intencijas kūrybiškumui ir inovacijoms, įtraukia struktūrą į kūrybinių idėjų paiešką, ir padeda pereiti prie idėjos įgyvendinimo. Jos padeda suprasti iššūkius, plėtoti būdus juos pasiekti ir įgyvendinti sprendimą.

Kūrybiškas problemų sprendimas ir dizaino mąstymas gali būti taikomi darbo užduotims bet kuriame lygyje: organizaciniame, departamentų, projektų, ir individualiai. Šie procesai veikia vienodai gerai tiek individualiems asmenims, tiek komandoms. Kai kolegos kartu sprendžia tam tikrą problemą, jie turi užsitikrinti, kad jų komanda turi savo "guru", "genijus" ir "gidus", o vaidmenys atitinka jų kūrybiškumo lygį, stilių ir potencialą. Kai vienas asmuo nori taikyti kūrybiškumą savo darbo užduotyse, jis / ji tiesiog turėtų atlikti etapus: nuo problemos supratimo, per idėjų generavimą iki įgyvendinimo sprendimų.

IV. Papildomi skaitiniai

Rod Judkins. (2015). The Art of Creative Thinking.	<i>Knyga atskleidžia, kaip mes galime transformuoti save, savo verslą ir mūsų visuomenę per gilesnį žmogaus kūrybiškumo supratimą. Knyga pateikia sėkmingų kūrybinių mąstytojų visose gyvenimo srityse, visoje istorijoje pavyzdžių, ir įkvepia skaitytojus mąstyti labiau pasitikint savimi ir kūrybiškai.</i>
Frans Johansson. (2004). The Medici Effect. Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts &	<i>Knyga parodo naują ir nepakartojamą perspektyvą, kaip geriausiai galima atrasti ir plėtoti inovacijas. Ji pilna įdomių istorijų ir patrauklių pavyzdžių; siūlo praktines strategijas,</i>

Cultures.	<i>kurias skaitytojas gali naudoti kurdamas naujas idėjas.</i>
IDEO: Design Kit: The Field Guide to Human-Centered Design URL: https://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/	<i>Šis šaltinis siūlo išsamų procesą, kaip žingsnis po žingsnio suprasti dizaino panaudojimo galimybes sprendžiant problemas. Procesas yra nukreiptas į žmogų.</i>
Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth. A design thinking tool kit for managers.	<i>Leidinyje pateikiamas aiškus vadovas ne dizaineriams apie tai, kaip taikyti dizaino mąstymą įmonėse sprendžiant skirtingus klausimus.</i>
Gelb, Michael J. (1998). How to Think like Leonardo da Vinci.	<i>Knyga padeda skaitytojams atskleisti paslėptus gebėjimus, paaštrinti jausmus ir išlaisvinti unikalų intelektą – sekant didžiausio visų laikų genijaus Leonardo da Vinči pavyzdžiu. Joje pristatomi septyni gyvenimo principai, kurie yra esminiai genijaus elementai.</i>

V. Savarankiško testo klausimai / viktorina

1 klausimas: Kodėl svarbu taikyti kūrybiškumą darbo užduotyse? Galite pasirinkti vieną ar kelis atsakymus.		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Tai įgalina komandinį darbą.	Kūrybiškumas įgalina komandinį darbą, bet nėra taikomas šiam tikslui.
Atsakymas 2	Tai padaro įmonę labiau orientuotą į klientą ir pagerina jos įvaizdį.	Kūrybiškumas darbo užduotyse padeda nustatyti klientų poreikius ir galimybes bei rasti naujų sprendimų savo problemai. Tai pagerina įmonės įvaizdį.
Atsakymas 3	Inovacijų taikymas darbo užduotyse yra svarbesnis nei kūrybiškumo taikymas.	Abu yra svarbūs, tačiau inovacijos negali būti pasiektos iš pradžių netaikant kūrybiškumo. Be to, kūrybiškumas taip pat gali būti taikomas kasdienėse užduotyse.
Atsakymas 4	Tai įgalina naudotis pažangiausiais įrankiais darbo užduotyse.	Tai gali būti tiesa, tačiau tai nėra priežastis taikyti kūrybiškumą darbo užduotyse.
Atsakymas 5	Tai gali padėti išaiškinti plėtos problemas ir padaryti efektyvesnius vidinius procesus.	Kūrybiškumas gali būti taikomas įprastinėse ir neįprastose užduotyse, pvz., moksliniuose tyrimuose ir inovacijose. Kūrybiškumas padeda pamatyti dalykus naujoje šviesoje, tokiu būdu nustatyti vystymosi klausimus ir gerinti vidinius procesus.
Teisingas (i) atsakymas (ai)	2, 5	

2 klausimas: Kurie teiginiai teisingi apie kūrybiškumą darbo vietoje? Galite pasirinkti vieną ar kelis atsakymus.		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Pagal valdymo gaires kūrybiškumas gali būti taikomas tik strateginiams uždaviniams spręsti.	Taip nėra. Kūrybiškumas gali būti taikomas bet kokio pobūdžio uždaviniams bet kokiame lygmenyje (strateginiu įmonės mastu ar individualiai).
Atsakymas 2	Netiesioginis ar antrinis kūrybiškumo taikymas darbo užduotyse atsiranda tada, kai įprastinės užduotys racionalizuojamos ir atliekamos efektyviau.	Teisingai.
Atsakymas 3	Kūrybiškumo neriboja sektoriai ar kompetencijos sritys.	Teisingai. Kūrybiškumas gali būti taikomas darbo uždaviniams įvairiuose sektoriuose.

Atsakymas 4	Kūrybiškumas darbo vietoje yra labiau individualus nei grupinis procesas.	Kūrybiškumą gali taikyti fiziniai asmenys asmeninėse darbo užduotyse, o taip pat ir komandos dideliems projektams. Tačiau kūrybiškumas visada gauna naudos iš idėjų pasidalijimo ir bendradarbiavimo. Taigi, yra neteisinga sakyti, kad kūrybiškumas yra daugiau asmeninis, o ne grupinis procesas.
Atsakymas 5	Taikant kūrybiškumą darbo užduotyse galima įgalinti darbuotojus ir pagerinti jų gerovę.	Teisingai. Kūrybiškumo taikymas darbo užduotims reiškia daugiau erdvės eksperimentams ir savęs realizavimui. Darbuotojai jaučiasi labiau įgalinti tokioje situacijoje.
Teisingas (i) atsakymas (ai)	2, 3, 5	

3 klausimas:

Kokį požiūrį į darbo užduočių įgyvendinimą apibrėžia dizaino mąstymas?

Pasirinkite žodį ar žodžių derinį iš galimų alternatyvų.

	Teisingas (i) atsakymas (ai)
1 žodžių pora: Pasiruošęs suklysti / nepasiruošęs suklysti	Pasiruošęs suklysti
2 žodžių pora: Taktinis / strateginis	Strateginis
3 žodžių pora: Stebėjimas / vidinis vaizdas ir įžvalga	Stebėjimas
4 žodžių pora: Dalinimasis idėjomis / ribotas dalinimasis idėjomis	Dalinimasis idėjomis
5 žodžių pora: Idealus sprendimas / nuolatinis tobulinimas	Nuolatinis tobulinimas

4 klausimas:

Sudėkite kūrybiško problemų sprendimo (KPS) etapus teisinga tvarka.

KPS	KPS: teisinga tvarka
1. Veiksmų įgyvendinimas	1. Vizijos numatymas
2. Idėjų generavimas	2. Informacijos surinkimas
3. Informacijos surinkimas	3. Problemos įvardijimas
4. Rezultatų įvertinimas	4. Idėjų generavimas
5. Idėjų atrinkimas	5. Idėjų atrinkimas
6. Problemos įvardijimas	6. Veiksmų įgyvendinimas
7. Vizijos numatymas	7. Rezultatų įvertinimas

5 klausimas:

Sujunkite KPS proceso roles ir jų pagrindines funkcijas.

<i>Rolė</i>	<i>Funkcija</i>	<i>Rolė</i>	<i>Funkcija: teisinga tvarka</i>
1. Guru	1. Palengvina KPS procesą organizuodamas komandos susitikimus, teikiant rekomendacijas ir padėdamas įveikti sunkumus.	1. Guru	1. Teikia viziją, nustato strateginius tikslus, nustato politikos kryptis ir lūkesčius, inicijuoja KPS procesą.
2. Genijus	2. Teikia viziją, nustato strateginius tikslus, nustato politikos kryptis ir lūkesčius, inicijuoja KPS procesą.	2. Genijus	2. Analizuoja realybę, užduoda sudėtingus klausimus, generuoja idėjas, tiria problemų sprendimo galimybes ir vykdo eksperimentus.
3. Gidas	3. Analizuoja realybę, užduoda sudėtingus klausimus, generuoja idėjas, tiria problemų sprendimo galimybes, ir vykdo eksperimentus.	3. Gidas	3. Palengvina KPS procesą organizuodamas komandos susitikimus, teikiant rekomendacijas ir padėdamas įveikti sunkumus.

VI. Žodynas

Terminas	Apibrėžimas
T-formos asmuo / mąstymas	T-formos asmuo, dar vadinamas universalus specialistas, yra asmuo, kuris turi gilių žinių tam tikroje srityje, ir gebėjimą bendradarbiauti disciplinose, taikant savo žinias su kitose kompetencijos srityse. Jam įvardinti taip pat gali būti naudojami terminai "T-formos mąstymas" arba "T-formos specialistai". Morten T. Hansen. IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture. An Interview with IDEO CEO Tim Brown. Chief Executive. URL: http://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideo%E2%84%A2s-collaborative-culture/
Dizaino mąstymas	Dizaino mąstymas yra paremtas dizainerių mąstymu ir darbo apdorojimu. Jis gali būti taikomas bet kokiose kompetencijos srityse. Dizainerių mąstymo stilius ar dizaino požiūris apima orientaciją į sprendimą, holistinį požiūrį į problemas, rizikavimą ir empatiją. Cross, Nigel. (2011). Design Thinking: Understanding how designers think and work. Berg/Bloomsbury
Prototipas	Prototipas yra pirmoji modelio versija, iš kurios išgaunamos ar sukuriamos kitos formos. Dizaino mąstymas yra pirmasis modelis, sukurtas išbandyti atrinktas idėjas (pamatant jų funkcionalumą, patikrinant kitas charakteristikas ir t.t.). Merriam-Webster Dictionary. URL: http://www.merriam-webster.com/dictionary/prototype

Koncepcija	Koncepcija yra idėja apie ką nors (daiktą, reiškinį, procesą) ir kaip tai veikia. Koncepcija gali būti abstrakti ir dažnai yra žodžiu ir / ar vizualiai apibūdinta. Merriam-Webster Dictionary. URL: http://www.merriam-webster.com/dictionary/concept
Orientacija į klientą	Orientacija į klientą yra veikla, kai išklausomi klientų vidaus ir išorės poreikiai ir į juos atsižvelgiama. Idėja yra suteikti klientams paslaugas, sistemas ir prekes, kurios atitiktų jų poreikius ir juos patenkintų. Business Dictionary. URL: http://www.businessdictionary.com/definition/consumer-orientation.html
Kūrybiškas mąstymas	Kūrybiškas mąstymas yra kognityvinis gebėjimas, kuris rodo kaip žmogus galvoja apie problemą. Kūrybiškas mąstymas nesilaiko jokių sisteminių modelių. Jis eina žingsniais pirmyn ir atgal, kai iš pradžių atrodo, kad niekur neveda, tačiau vėliau gali būti naudojamas siekiant rasti sprendimą. Sanchez, A., Ruiz M. (Eds.). (2008). Competence-based Learning: A Proposal for the Assessment of Generic Competences. University of Deusto.
Problemų sprendimas	Problemų sprendimas yra loginis procesas, kuris reiškia, kad reikia atrasti, analizuoti ir spręsti problemas. Jis gali tarnauti kaip metodinė priemonė, kuri apibrėžia procesą, per kurį asmuo pereina ieškodamas sprendimo. Sanchez, A., Ruiz M. (Eds.). (2008). Competence-based Learning: A Proposal for the Assessment of Generic Competences. University of Deusto.
Kūrybiškas problemų sprendimas	Kūrybiškas problemų sprendimas (KPS) yra gerai apibrėžtas procesas, kuris gali padėti nuo problemos apibrėžimo iki sprendimų įgyvendinimo. KPS apima šiuos veiksmus: 1. Vizijos numatymas; 2. Informacijos rinkimas; 3. Problemos įvardijimas; 4. Idėjų generavimas; 5. Idėjų atrinkimas; 6. Veiksmų įgyvendinimas; 7. Rezultatų įvertinimas. Koberg, D., Bagnall J. (2003). The Universal Traveler: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals. Crisp Publications. CA: Menlo Park. The basics of Creative Problem Solving – CPS. InnovationTools.com. URL: http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/the-basics-of-creative-problem-solving-cps/
Vizija	Vizija yra didelis ir patrauklus vaizdas, kuris rodo, ko asmuo ar įmonė siekia ir įkvepiantis juos ten patekti. Hyatt, M. (2012) Why Vision Is More Important Than Strategy. URL: http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html

VII. Bibliografija

1.	Morten T. Hansen. <i>IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture. An Interview with IDEO CEO Tim Brown</i> . Chief Executive. URL: http://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideo%E2%84%A2s-collaborative-culture/
2.	Cross, N. (2011). <i>Design Thinking: Understanding how designers think and work</i> . Berg/Bloomsbury
3.	Brown, T. (2008). Design thinking. <i>Harvard Business Review</i> , June 2008. URL: https://hbr.org/2008/06/design-thinking
4.	Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. <i>Harvard Business Review</i> , September 2015. URL: https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age?cm_sp=Article- -Links- -Top%20of%20Page%20Recirculation
5.	Sanchez, A., Ruiz M. (Eds.). (2008). <i>Competence-based Learning: A Proposal for the Assessment of Generic Competences</i> . University of Deusto.
6.	An 8 step process that asks "How might we" from problem finding to action. <i>Basadur Applied Creativity</i> . URL: http://www.basadur.com/howwedoit/An8StepProcess/tabid/82/Default.aspx
7.	Morriss, L. (2011). <i>Innovation Master Plan: the CEO's Guide to Innovation</i> . Innovation Academy.
8.	Koberg, D., Bagnall J. (2003). <i>The Universal Traveller: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals</i> . Crisp Publications. CA: Menlo Park.
9.	<i>Steps in a Design Thinking Process. The K12 Lab Wiki. Stanford</i> . URL: https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/Steps_in_a_Design_Thinking_Process.html
10.	Hyatt, M. (2012). <i>Why Vision Is More Important Than Strategy</i> . URL: http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html
11.	Hill, R. <i>The Simplex Process: A Robust Creative Problem-Solving Process</i> . URL: http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_10.htm
12.	Root Cause Analysis. <i>ThinkReliability</i> . URL: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm
13.	Five Ws and How. <i>Mycoted: Creativity & Innovation, Science & Technology</i> . URL: http://www.mycoted.com/Five_Ws_and_H
14.	The basics of Creative Problem Solving – CPS. <i>InnovationTools.com</i> . URL: http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/the-basics-of-creative-problem-solving-cps/
15.	Rebernik, M. & Bradač, B. <i>Idea evaluation methods and techniques: Creative Trainer, Module 4</i> . URL: http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module_idea_evaluation_final.pdf
16.	Smith, C. <i>Action Plans: Small Scale Planning</i> . URL: http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_04.htm
17.	Implementation Checklists. <i>Mycoted: Creativity & Innovation, Science & Technology</i> . URL: http://www.mycoted.com/Implementation_Checklists