

Menadżer
doskonały

KREATYWNOŚĆ



GRZEGORZ SZCZERBA

ZŁOTE
MYSLI

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji ["2 Menadżer doskonały. Kreatywność"](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez
[ZłoteMyśli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Grzegorz Szczerba, rok 2013

Autor: Grzegorz Szczerba

Tytuł: 2 Menadżer doskonały. Kreatywność

Data: 02.08.2016

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Kościuszki 1c

44-100 Gliwice

www.zlotemysli.pl

email: kontakt@zlotemysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Spis treści

Wstęp.....	5
Kreatywność.....	9
Twórczy menadżer	36
Sposoby myślenia.....	71
Bariery twórczego myślenia.....	79
Czynniki intrapersonalne.....	80
Czynniki interpersonalne.....	91
Umiejętności ludzi twórczych	107
Generowanie pomysłów.....	114
Rozwijanie twórczego myślenia.....	135
Myślenie twórcze.....	136
Zakończenie	154
Bibliografia.....	158

Rozwijanie twórczego myślenia

Kreatywne podejście do zadań i problemów to jedna z podstawowych życiowych umiejętności menadżera. Jeśli potrafi wybrnąć z każdej sytuacji i znaleźć rozwiązanie inne niż wszystkie do tej pory omawiane, tym lepiej dla niego. Nowości są mile widziane i jak najbardziej wskazane, zwłaszcza w pracy zawodowej.

Innowacyjny, czasem zabawny, zaskakujący i niepowtarzalny — jeśli takie określenia przypisywane są menadżerowi, to ten dla zatrudniającej go organizacji jest praktycznie na wagę złota. To dzięki pomysłom takich ludzi rozwija się świat. Rozumiejący to kierownik, dyrektor czy też prezes staje się mistrzem w radzeniu sobie z ciągle pojawiającymi się problemami. Przecież wszystko można usprawnić, zrobić coś szybciej, poprowadzić taniej i na pewno odmienić. Jeśli każde działanie menadżera zmierza do zmiany, ciągłego ulepszania i rozwoju, to na pewno mamy do czynienia z kimś myślącym twórczo. Rokuje to pomyślnie nie tylko dla niego samego, ale także dla

otaczających go pracowników, którzy z malkontentów stają się osobami znajdującymi metody prowadzące do poprawy własnego życia i gwarantują sobie tym samym własny rozwój.

Ciągle proponowanie i zachęcanie do wprowadzania, testowania i próbowania nowych rozwiązań może przyspieszyć karierę lub po prostu przedstawić otaczający nas świat z zupełnie innej perspektywy. Nie ma sensu uciekać od tego, co nowe. Zatem czas zadać sobie dwa pytania:

- jak stać się kreatywnym?
- jak wdrażać pomysły w życie?

Myślenie twórcze

Można przytoczyć kilka odpowiedzi, w jaki sposób można pobudzić własną kreatywność. Kierowcy rozumieją te słowa: gdy jedziesz, czasami czujesz, że brakuje gazu pod pedalem. Tak jest w życiu. Wszystko dobrze się układa i tylko czegoś jeszcze brakuje. Czujemy to podświadomie i wtedy, zupełnie nagle, pojawia się nagłe zniechęcenie. Czas je przewyciężyć, gdyż jest to możliwe. Jeśli nie pomogło wymienienie barier, technik czy też cech, których unikanie lub istnienie poprawia kreatywność, nadszedł czas na zapoznanie się z jeszcze kilkoma poradami w kwestii twórczego myślenia.

W zależności od typu osobowości, ludzie są mniej lub bardziej kreatywni. Dlaczego? Niektórzy bardziej dbali o swój rozwój i dane im było (nawet zupełnie nieświadomie) rozwinąć lepiej tę umiejętność. Nic straconego dla pozostałych. O swój typ osobowości zawodowej mogą zadbać, analizując obszary własnych kompetencji zawodowych. Niektóre osoby mają lep-

sze predyspozycje do tego, by przewodzić innym, inne lepsze do zajmowania samodzielnych stanowisk. Pogódźmy się z tym. Niech nie takie drobiazgi wyznaczają nasze miejsce pracy. Jeśli chcemy dążyć do ideału „menadżera doskonałego”, musimy przyjąć z pokorą jeden niezaprzeczalny fakt. Każdy jest inny i może odnaleźć spełnienie w różnych sytuacjach. Umysły kreatywne lubią tworzyć, tylko wtedy czują się potrzebne i usatysfakcjonowane, ale nie lubią pracować z ograniczeniami (np. czasowymi) — jak więc najlepiej podejść do tego zagadnienia?

Zapamiętaj

Praca nad nowymi pomysłami wymaga dwóch, zupełnie nowych dla niektórych elementów:

- nie można rezygnować z tego, do czego się dąży,
- należy uzbroić się w cierpliwość i wytrwałość — dochodzenie do nowych rozwiązań wymaga czasu.

Jeśli lubimy pracować indywidualnie, to nie „wprowadzajmy się” na siłę do pracy zespołowej. Samodzielnie twórzmy nowe idee, łącząc fakty i budując unikalne rozwiązania. Kreatywność jest umiejętnością, którą można i trzeba zarządzać. Z uwagi na własne predyspozycje, jesteśmy w stanie wiele zdziałać, pracując samodzielnie. Nic na siłę. Prawidłowość ta działa także w drugą stronę. Jeśli potrzebujemy poprawy efektywności, lepszej konfrontacji, zbudujmy wokół sie-

bie zespół. Burza mózgów zawsze przynosi dobre rezultaty, a w grupie łatwiej jest dojść do rozwiązania.

Choć wizja presji czasu dla niektórych staje się motywatorem do działania i zwiększania wysiłku, pamiętajmy, że prowadzić może także do uśmiercenia wszystkich nowych idei. Wiedza dotycząca biegu czasu i jego nieuchronnego przemiążania, potrzeby wprowadzenia rozwiązania tu i teraz, staje się przekleństwem dla kreatywnego menadżera. Po prostu musimy coś wymyślić i to już za moment. Kreatywność jednak nie jest na zawołanie, wymaga czasu i nigdy nie tracmy tego z oczu. Dobre pomysły powstają powoli i dodatkowo w duchu wszechobecnego optymizmu. Zarówno jego, jak i pozytywnego nastawienia nie powinno nigdy brakować. Jeśli chcemy, by te przychodziły same, dbajmy o dobre samopoczucie.

Porada nr 42

Pamiętając o potrzebie wdrożenia opracowanych pomysłów, należy zwrócić uwagę na trzy pojawiające się w tej części procesu twórczego problemy:

- utrudnienia w procesie decyzyjnym,
- kłopoty w fazie po podjęciu decyzji,
- brak znajomości technik planowania.

Do tego można dodać jeszcze kilka słów na temat walki z nawykami i unikania schematów. Monotonia, rutyna i wy-

uczone modele zabijają kreatywność. Zatem szukać należy innowacyjnych rozwiązań i sytuacji, zastępując nimi przyzwyczajenia i rutynę. Zamiast kierować się nimi, dokonujmy co krok prób związanych z modyfikacją własnego podejścia do otaczających nas spraw. Pielęgnacja własnej indywidualności i wychodzenie poza utarte ścieżki mają proste przełożenie na swobodę w posługiwaniu się twórczym myśleniem.

Istnieje stare jak świat powiedzenie, dowodzące, że człowiek jest młody do momentu zakończenia swojej nauki. Dlaczego? W tym kontekście można pokusić się o stwierdzenie: ponieważ ludzie przechodzą w trakcie nauki najpoważniejszy rozwój. O nim właśnie nie można zapominać w kwestii twórczego myślenia. Nie oznacza to, że każdy menadżer, bez względu na wiek, powinien gnać od razu na studia (choć należy podkreślić, że jest to bardzo kuszące), ale przynajmniej wskazane jest uczestniczenie w szkoleniach, kursach i wszelkich innych formach edukacji dla dorosłych. Uczestniczenie w nich pomaga i rozwija wszystkie najlepsze cechy. Potrzeba ciągłego rozwoju nie powinna nigdy odejść do lamusa, a regularne szkolenia na pewno nie zaszkodzą. Mimo wszystko sprawny menadżer nie powinien ograniczać się tylko do tego. Systematyczna praca nad sobą, dbanie o jakąkolwiek inną formę rozwoju, ciągle poszerzanie horyzontów jest przecież jedną z najlepszych form rozwoju kreatywności i pobudzania nowych pomysłów. Ta myśl dotyczy wszelkich konkursów, zabaw, układanek, szarad, krzyżówek i tak dalej... To dobre sposoby na rozwijanie kreatywnych zachowań, a gry i zabawy edukacyjne pomogą nie tylko się zrelaksować, ale i zmuszą do myślenia. W przyjemnej atmosferze zawsze łatwiej myśleć.

Porada nr 43

Pomocne podczas podejmowania decyzji wydają się dwie techniki:

- Rzut kostką — wcześniej lub później w pracy menadżera zaistnieje sytuacja, w której każdy pomysł wyda się równie dobry. I choć z pozoru zdaje się to niepoważne, można wtedy rzucić kostką... Nie ma sensu komplikować sobie życia, kiedy wszystkie rozwiązania przynoszą porównywalne efekty.
- Minimalizacja nakładu pracy — to, co wydaje się łatwiejsze we wdrażaniu, staje się cenniejsze dla menadżera. Dlaczego nie posłużyć się tym kryterium jako dodatkowym, w sytuacji gdy mamy do czynienia z niemalże takim samym efektem różnych rozwiązań?

Ostatnim elementem, jaki powinien zostać tutaj poruszony, jest kwestia podążania za marzeniami. To od nich wszystko się zaczyna. Jeśli przez całe życie pragniemy coś osiągnąć, zdobyć lub zrealizować, nie ustępujemy ani na krok od podążania w kierunku tego pięknego snu. To jednak nie wszystko. Podporządkowujemy każdy element życia temu celowi i cały czas nie tracimy go z oczu. Sami niemalże z automatu będziemy szukać sposobów prowadzących do osiągnięcia własnych marzeń. Słowa, które powinny zapaść w pamięć, brzmią następująco:

- nie rezygnuj,
- bądź wytrwały.

Po osiągnięciu tych kilku warunków łatwiej będzie przejść każdemu menadżerowi do pracy nad wdrażaniem wypracowanych pomysłów.

Wprowadzanie pomysłów w życie

Pewnikiem wiele osób z grona aspirujących do miana „menadżer doskonały” słyszało w swoim życiu o jakiejś sytuacji dokładnie obrazującej poddanie się. I to w momencie praktycznego osiągnięcia celu. Można mieć już coś na wyciągnięcie ręki i nie sięgać po to? Odpowiedź nasuwa się sama.

Porada nr 44

Zarówno „rzut kostką”, jak i „minimalizacja nakładu pracy” mogą zostać zastąpione w dowolnym momencie innymi technikami. Tutaj na pokreślenie zasługuje:

- Analiza SWOT — w tej technice, polegającej na posegregowaniu danych na cztery grupy (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia), chodzi o podanie w wątpliwość każdej idei po kolei. Ta, która wydaje się najbardziej przekonująca, wygrywa.
- Ideał — rzeczywistość — na początku staramy się odnaleźć rozwiązanie idealne i gdy tylko uporamy się z nim, dopasować do niego należy realnie wypracowane. Najbliższe niedościgłemu wzorcowi wygrywa.

Choć to nielogiczne, zdarzają się przypadki właśnie takiego postępowania. Spoglądając na tego typu zdarzenia, musimy się od nich dystansować.

Na pewno, jeśli chodzi o kreatywność, warto sobie jasno uzmysłwić, do czego doprowadziłoby nas podobne podejście. Po całej zabawie z wypracowywaniem nowych rozwiązań doszlibyśmy do wniosku, że wszystko, na czym nam najbardziej zależało, zostało już zrobione. Wszak pobudziliśmy własną kreatywność i nowa, twórcza idea została powołana do życia. Czy aby jednak na pewno?

Porada nr 45

Po podjęciu decyzji dobrze jest zadać sobie kilka pytań. Zmuszenie się do udzielenia na nie odpowiedzi znacząco może wpłynąć na ilość rozterek pojawiających się na tym etapie wdrażania.

- Jaki charakter ma zatwierdzone rozwiązanie? Rewolucyjny czy raczej ewolucyjny?
- Jakie ryzyko ona za sobą pociąga?
- Czy będzie konieczne zyskanie akceptacji innych ludzi?
- Czy jesteśmy dobrze przygotowani do argumentacji?
- Co będzie skutkiem tej decyzji?
- Kto zajmie się fizycznym wdrożeniem?
- Jaki ono będzie miało przebieg?

W kontekście pracy menadżera, istnieje wyraźna różnica pomiędzy teoretycznym rozwiązaniem a praktycznymi z niego korzyściami. Każdy pomysł powinien po prostu zostać wdrożony. A i na tej drodze mogą piętrzyć się trudności.

Pierwsza z nich wiąże się z przezwyciężaniem trudności podczas podejmowania decyzji. Teoria teorią, a w praktyce bywa różnie — w aspekcie twórczego myślenia to powiedzenie się sprawdza. Ktoś, kto kiedykolwiek podejmował decyzję, wie, że sam wybór najlepszej nigdy nie jest łatwy.

Porada nr 46

Listę pytań następujących po podjęciu decyzji warto uzupełnić jeszcze o kilka innych:

- Gdzie będzie to realizowane?
- Czy jako organizacja jesteście przygotowani do wdrożenia?
- Co będzie potrzebne do ewentualnego wycofania się z tej decyzji?
- Czy mamy inne rozwiązanie w zanadrzu, gdyby to okazało się błędne lub okoliczności się zmieniły?
- Jaki jest plan „B”?

Po zadaniu ostatniego z nich można z powodzeniem wrócić do pierwszego z listy. Nowa analiza będzie dotyczyła proponowanej alternatywy.

Dodatkowym utrudnieniem jest to, że każda decyzja jest podejmowana w jakichś ramach czasowych, kontekście, środowisku i praktycznie nigdy nie dotyczy tylko rzeczy. Decyzje menadżerskie dotyczą zazwyczaj ludzi i nie chodzi tutaj tylko o ewentualne rozwiązanie umowy o pracę. Przed podjęciem decyzji dobrze jest więc zastanowić się chwilę nad jej skutkami i udzielić odpowiedzi na kilka pytań. Czego one mogą dotyczyć? Różnych, wiążących się z decyzjami spraw, wśród których należy wskazać:

- kontekst, w jakim decyzja jest podejmowana,
- sytuację jej towarzyszącą,
- wymuszający ją pośpiech,
- termin, w którym powinna mieć miejsce,
- ilość czasu, jaki upłynie pomiędzy jej podjęciem a pojawieniem się skutków czy efektów,
- potrzebę i sens takiego, a nie innego jej sformułowania,
- naciski jej towarzyszące,
- i wiele innych, niewymienionych tutaj aspektów.

Porada nr 47

Osoby powszechnie uznawane za kreatywne stosowały szereg prostych zabiegów, których efekty możemy podziwiać do dziś. Co zatem robili ci, których można stawiać sobie za wzór? Odpowiadając na poniższe pytania, zastanówmy się, na ile jesteśmy do nich podobni:

- Czy przemyślenia i pytania, jakie sobie zadajemy, mają charakter ulotny, czy też znajdują swoje miejsce w pamiętniku lub notatkach?
- Ile czasu jest poświęcane na refleksję lub zadumę?
- Ilu nowych rzeczy uczymy się codziennie i czy szukamy inspiracji u małych dzieci?

Jako kolejne, na niczego niespodziewającego się menadżera, mogą spaść problemy, których powstanie może mieć miejsce już po podjęciu decyzji. Nie bez znaczenia tutaj są indywidualne cechy i predyspozycje osoby za decyzją stojącej. Te mogą niejako wpłynąć na pojawienie się przeróżnych zmartwień i bolączek. Do nich należą:

- sprawy związane z następstwami już podjętej decyzji,
- kwestie wynikające z niedostosowania struktur organizacyjnych do właśnie zatwierzonego pomysłu,
- ryzyka i szanse jawiące się dopiero w tym momencie,
- problemy związane z odkryciem pomyłki i metodami wycofania się z zaproponowanego rozwiązania,
- sam proces realizacji i występujące w jego trakcie utrudnienia.

Czy tego typu rozterki są normalne? Tak. Błędnie jest zakładać, że wszystko może pójść dobrze, i nie przygotowywać się na najgorsze. Ale też nie popadajmy w przesadę, gdyż może nas ona zaprowadzić w prawdziwie ślepą uliczkę.

Porada nr 48

Ludzie pragnący się jeszcze bardziej zbliżyć do opisywanego w poradzie 47 modelu kreatywności muszą wzbogacić wymienioną tam listę o szereg innych, równie istotnych kwestii. Z ich grona warto wyróżnić i odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące tego:

- jak często domagamy się informacji zwrotnej od otaczających nas ludzi?
- czy podczas podejmowania ważnych decyzji patrzymy na problem z różnych punktów widzenia?
- jaka ilość czasu jest poświęcana na czytanie?
- czy zasługujemy na miano człowieka „otwartego”?
- czy znaczenie każdego nowego słowa lub zwrotu jest sprawdzane?
- czy umiejętnie rozpoznajemy i rozwiązujemy problemy?

Przykładem na to niech będzie pewna historia, która wydarzyła się naprawdę. Pomówmy przez chwilę o metodzie prowadzącej do obliczenia właściwego zapasu, którą zastosowali pracownicy pewnej, mogącej zostać uznanej za mocno specyficzną, organizacji. Pomimo że wszystkie wyliczenia zostały zweryfikowane kilka razy, przed samą prezentacją własnych osiągnięć otrzymane wyniki podległy ostrej weryfikacji. Zastosowany wtedy został specjalny współczynnik bezpieczeństwa. Jaki? Bardzo prosty i sprowadzający się tyl-

ko do jednego stwierdzenia: „Pomnóżmy to wszystko przez dwa...”.

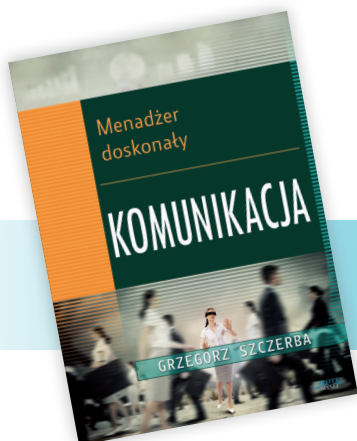
Dlaczego zastosowano tak asekuracyjne podejście? Na tak postawione pytanie, które pojawiło się zaraz po dostrzeżeniu wszędzie mnożnika „ $\times 2$ ”, udzielona została równie prosta, jak i wyczerpująca odpowiedź: „Przecież wszystko może się wydarzyć...”.

Ostatnim elementem, który może przysporzyć wielu problemów, jest nieznanostwo technik planowania. Podstawy, o których warto pamiętać, dotyczą kilku stosowanych w tej kwestii rozwiązań. Wśród nich dobrze jest zrozumieć i przyswoić działanie kilku prostych mechanizmów, wśród których wymienić należy:

- spisywanie działań do wykonania,
- przypisywanie do nich osób odpowiedzialnych,
- ustalanie z nimi terminu realizacji,
- okresowe monitorowanie postępów,
- rozwiązywanie problemów utrudniających realizację,
- monitorowanie efektów po zakończeniu działania.

Świetnymi narzędziami do tego wydają się harmonogramy, plany działań, wykresy Gantta czy też wykresy sieciowe. Na dyskusję o tych narzędziach przyjdzie czas podczas analizowania elementów związanych z zarządzaniem projektami. Zamiast oddawać się tutaj niewątpliwym rozkoszom omawiania spraw z tym się wiążących, przyjrzyjmy się lepiej zestawowi ćwiczeń pobudzających kreatywność.

ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ



Menadżer doskonały. Komunikacja **Grzegorz Szczerba**

Umiejętności komunikacyjne, swoboda nawiązywania kontaktów w ocenie autora i nie tylko jego samego, stają się praktycznie najważniejszym elementem pracy menadżera. Dlaczego? Jeśli ten nie będzie w stanie porozumieć się z zarządzanymi przez siebie pracownikami, nie osiągnie niczego. Gdy ludzie nie pójdą za stojącym na czele przywódcą lub ruszą za nim tylko z przymusu, nie będzie możliwe wykorzystanie pełni drzemiącego w nich potencjału.

Dzięki książce *Menadżer doskonały. Komunikacja* m.in:

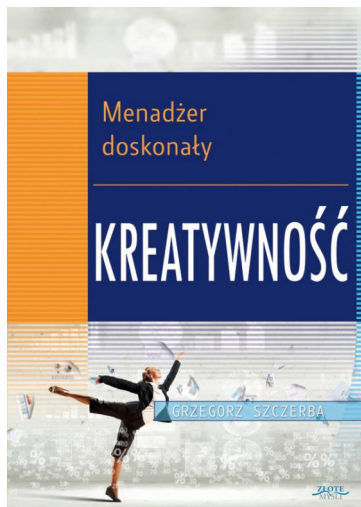
- ☞ poznasz zasady dobrego komunikowania,
- ☞ nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne,
- ☞ dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem,
- ☞ nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje.

Według najprostszego podziału menadżerów można podzielić na dwie kategorie: 1) grupa mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia; 2) grupa, o której mówią inni, podkreślając ich własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia. Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. Jak sprawić, by Twój potencjał ujrzał światło dzienne, dowiesz się z tej publikacji.

Książkę możesz zamówić na stronie wydawnictwa Złote Myśli:

[HTTP://MENADZER-DOSKONALY-KOMUNIKACJA.ZLOTEMYSLI.PL](http://menadzer-doskonaly-komunikacja.zlotemyśli.pl)

Dlaczego warto mieć pełną wersję?



"Co to znaczy, że ktoś jest kreatywny? Istnieje wiele definicji tego pojęcia. Najbardziej wyczerpujące i opisujące istotę zjawiska zostały stworzone na polu psychologii. Definiują one kreatywność jako postawę lub proces, pociągający za sobą powstawanie nowych pomysłów, koncepcji, nowych skojarzeń lub powiązań z istniejącymi już ideami. Myślenie kreatywne prowadzi do nowatorskich i oryginalnych rozwiązań". Jak wprowadzić kreatywność w działania managera i podlegających mu pracowników? Z książki "Menadżer doskonały. Kreatywność" Grzegorza Szczerby dowiesz się m.in.: - jakie cechy ma twórczy menadżer i jak nim zostać; - jakie są bariery twórczego myślenia; - jakie są

umiejętności ludzi twórczych; - jak generować pomysły; - jak rozwijać twórcze myślenie. "Menadżer doskonały. Kreatywność" to druga publikacja z serii książek "Menadżer doskonały", będących narzędziem dla wszystkich, którzy chcą podążać ścieżką doskonalącą umiejętności menadżerskie. Tej wiedzy nie nabędziesz na studiach. Otrzymujesz ją teraz w książce – od praktyka i mentora, który chce Cię wspierać podczas Twojej zawodowej edukacji.

Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli

<http://www.zlotemysli.pl/prod/12589/2-menadzer-doskonaly-kreatywnosc-grzegorz-szczerba.html>

[Dodaj do koszyka](#)