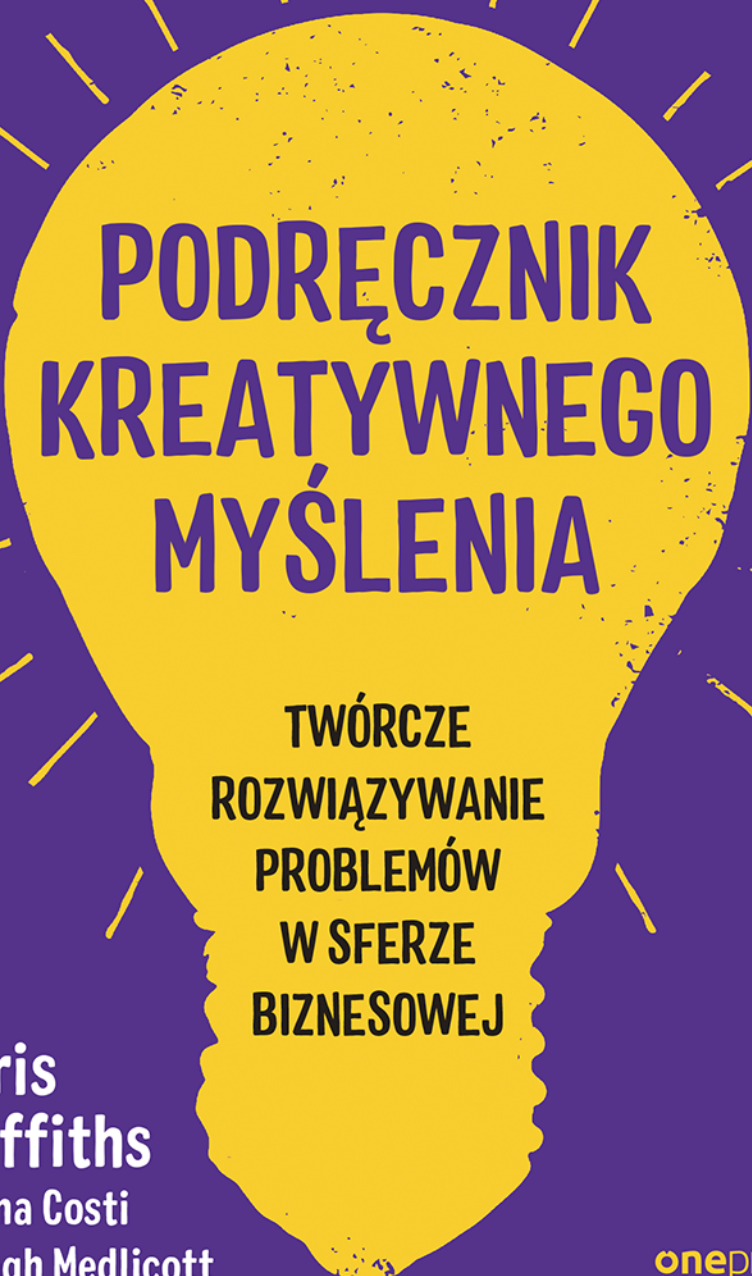


Oto inspirujący i pragmatyczny poradnik odnoszący się do innowacyjności i kreatywności!

Peter Estlin, były burmistrz Londynu



# PODRĘCZNIK KREATYWNEGO MYŚLENIA

TWÓRCZE  
ROZWIĄZYWANIE  
PROBLEMÓW  
W SFERZE  
BIZNESOWEJ

**Chris  
Griffiths**

Melina Costi

Caragh Medicott

**onepress**  
POWER

Tytuł oryginału: The Creative Thinking Handbook: Your Step-by-Step Guide to Problem Solving in Business

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-0869-7

© Open Genius, 2019, 2022

This translation of The Creative Thinking Handbook 2nd edition is published by arrangement with Kogan Page.

Translation copyright © 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/pokrmy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

O autorach	9
Przedmowa	11
Podziękowania	15

## WPROWADZENIE

Dlaczego tak naprawdę potrzebujemy nowych koncepcji?	17
--	----

## CZĘŚĆ I

Pomyślmy o tym, jak myślimy	39
-----------------------------	----

1. Radar Decyzji 41
  - Otępiające wzorce 41
  - Metapoznanie 44
  - Umieść to, jak myślisz, na ekranie radaru 46
  - Podejmij działania adekwatne do uzyskanych wyników 48
  - Źródła 50
2. Typowe błędy myślowe: Myślenie selektywne 51
  - Jak uśmiercać kreatywność i rozsądne decyzje? 51
  - To jest pomysł! 52
  - Ograniczające uprzedzenia 55
  - Źródła 63
3. Typowe błędy myślowe: Myślenie reaktywne 65
  - System 1 kontra System 2 67
  - Need for Speed 69
  - Pod wpływem impulsu 71
  - Przeciążenie informacyjne 77
  - Źródła 83

4. Typowe błędy myślowe: Myślenie założeniowe 87
  - Są wszędzie! 87
  - Kwestionowanie założeń 89
  - Niewłaściwe założenia 92
  - Zasady są po to, by je łamać 97
  - Źródła 102

## CZĘŚĆ II

### Wyszukiwarka Rozwiązań 105

5. Kontekst kreatywnego rozwiązywania problemów 107
  - Czy rynek napędza Ciebie, czy to Ty napędzasz rynek? 107
  - Zwycięski proces 109
  - Procesy myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego 111
  - Kreatywność — zestaw narzędzi 117
  - Źródła 118
6. Wyszukiwarka Rozwiązań — etap 1.: Zrozumienie 119
  - Zdefiniuj wyzwanie 119
  - Zrozumienie — zestaw narzędzi 123
  - Lista kontrolna etapu zrozumienia — zalecenia i przeciwskazania 137
  - Źródła 139
7. Wyszukiwarka Rozwiązań — etap 2.: Ideacja 141
  - Myślenie generatywne 141
  - Brainstorming: czy to działa? 142
  - Jak efektywniej wykorzystywać brainstorming? 149
  - „Prawidłowa” strategia burzy mózgów 153
  - Źródła 165
8. Wyszukiwarka Rozwiązań — etap 2.: Ideacja — zestaw narzędzi 167
  - Kreatywność na żądanie 167
  - Zestaw narzędzi do celów ideacji 169
  - Lista kontrolna procesu ideacji — zalecenia i przeciwskazania 190
  - Źródła 192

9. Wyszukiwarka Rozwiązań — etap 3.: Analiza 193  
 Oceniaj koncepcje 193  
 Analiza — zestaw narzędzi 198  
 1. Sortuj 199  
 2. Odsiewaj 200  
 3. Wybieraj 205  
 Lista kontrolna procesu analizy — zalecenia i przeciwwskazania 210  
 Źródła 212
10. Wyszukiwarka Rozwiązań — etap 4.: Kierunkowanie 215  
 Zmieniaj koncepcje w działania 215  
 Kierunkowanie — zestaw narzędzi 220  
 Lista kontrolna procesu kierunkowania — zalecenia  
 i przeciwwskazania 240  
 Źródła 242
- CZĘŚĆ III
- Koniec początku 245
11. Celowe „myślenie inaczej” 247  
 Połącz wszystko w całość 247  
 Radar Decyzji — drugie podejście 250  
 Zobowiązanie 254  
 Zapewnij sobie czas na bycie kreatywnym 257  
 Źródła 270
12. Kreatywne przywództwo 273  
 Innowacyjność to podstawowa umiejętność z zakresu przywództwa 273  
 Ostateczny cel 275  
 Prawo do ponoszenia porażek... i uczenia się 279  
 Zabawa powinna mieć priorytetowe znaczenie 284  
 Wprowadzaj innowacje z optymizmem 291  
 Systemy wsparcia 294  
 Źródła 299
- Zakończenie: Co dalej? 303  
 Dodatek: Odpowiedzi do zadań 307

## SZABLONY DO POBRANIA

Ta książka to praktyczny podręcznik zawierający opisy procesów i narzędzi ułatwiających myślenie w kreatywny sposób. Znajdziesz w niej zestaw szablonów i list kontrolnych dostępnych do pobrania lub wykorzystywania w wersjach online, zarówno w ramach działań indywidualnych, jak i zespołowych. Wszystkie szablony są zbiorami niezbędnych elementów umożliwiających wyodrębnianie konkretnych koncepcji i systematyzowanie procesów myślowych w trakcie realizacji założeń kolejnych etapów korzystania z Wyszukiwarki Rozwiązań.

Wszystkie szablony są dostępne w formie archiwum pod adresem <https://ftp.helion.pl/przyklady/pokrmy.zip>.

# Wyszukiwarka Rozwiązań — etap I.: Zrozumienie

*Największym wyzwaniem dla każdego myśliciela jest określenie problemu w sposób, który umożliwi jego rozwiązanie.*

— PRZYPISYWANE BERTRANDOWI RUSSELLOWI,  
BRYTYJSKIEMU FILOZOFOWI I LOGIKOWI

## Zdefiniuj wyzwanie

Pamiętasz, jak w szkole podczas egzaminów zabraniano Ci odpowiadać na pytania przed sprawdzeniem, czy dobrze je rozumiesz? Gdy pojawia się problem do rozwiązania, należy postępować identycznie, choć instynkt podpowiada nam, abyśmy błyskawicznie szukali rozwiązania, bo przecież im szybciej, tym lepiej, prawda? Otóż nie. Najpierw trzeba prawidłowo zdefiniować problem, określając tym samym zasadniczy kierunek, w którym będzie zmierzać nasza kreatywność. To bardzo istotne w kontekście prawidłowego toku myślenia i systematyki tworzenia przydatnych koncepcji, więc warto naprawdę się przykładać.

Osoby i firmy, którym proponuję taki tryb postępowania, nierzadko doznają oszałamiających iluminacji, ale większość z nas wykazuje tendencję do pominięcia tego etapu. Wydaje nam się, że wiemy, na czym polega problem, i nie

chcemy tracić czasu na „niepotrzebne” dywagacje. Wpadając na wspaniały pomysł lub znajdując doskonale rozwiązanie, chcemy je po prostu zaprezentować. To, że musimy zwalniać i zastanawiać się nad wszystkimi aspektami każdego problemu, bywa frustrujące. Bardzo często nie zdajemy sobie jednak sprawy z tego, że myślimy o problemach w nieskonkretyzowany sposób, nie rozumiejąc ich i nie artykułując odpowiednio wcześniej, po czym odkrywamy, że coś, z czym próbujemy się mierzyć, nie jest właściwą kwestią — a jedynie najbardziej oczywistą. Bywa nawet tak, że próbujemy rozwiązywać symptomy problemów, a nie problemy jako takie.

W sferze biznesowej stale pojawia się wiele nowych możliwości, więc podejmowanie entuzjastycznych działań zmierzających do wprowadzania w życie nowych koncepcji bywa najczęściej korzystne, ale nieodpowiednio ukierunkowane wysiłki nigdy nie prowadzą do niczego dobrego. Innowacyjność nie polega na wdrażaniu określonych koncepcji wyłącznie dlatego, że mają nowatorski charakter lub przynoszą natychmiastowe korzyści. Zmiany muszą być *istotne i celowe*, czyli ułatwiać przedsiębiorcom czy organizacjom biznesowym osiągnięcie konkretnych celów. Zadaj sobie pytanie: „Dlaczego w ogóle to robimy?” i jeśli to coś nie jest wystarczająco oczywiste, spraw, aby tak się stało. Jakość efektów każdego procesu kreatywnego zależy zawsze od jakości danych wejściowych. Ten pierwszy etap jest zatem z jednej strony niezbędny do tego, abyśmy mogli naprawdę zrozumieć, dlaczego i po co wprowadzamy określone innowacje, a z drugiej:

- Zapobiega tworzeniu pochopnych osądów i wyciąganiu błędnych wniosków.
- Pomaga sprawdzać i kwestionować założenia.
- Umożliwia ustalanie przyczyn określonych problemów — dlaczego dany problem istnieje?
- Optymalizuje określanie priorytetów ułatwiających precyzyjne ukierunkowywanie podejmowanych następnie działań.

Na początku projektów koncepcyjnych warto poświęcać czas na dokładne definiowanie wyzwań — niezależnie od tego, czy chodzi o rozwiązywanie problemów, pobudzanie rynków, proponowanie efektywniejszych sposobów



działania, radzenie sobie z bezpośrednimi zagrożeniami, czy wykorzystywanie nadarżających się okazji.

Każdy cel czy problem wymaga specjalnego podejścia w kontekście zaangażowania określonych osób i korzystania z określonych danych. Pamiętaj, że w obliczu wyzwań powinieneś posługiwać się różnymi punktami widzenia, aby zawsze dysponować całościowym obrazem tego, z czym będziesz mieć do czynienia. Gromadź informacje o faktach i odczuciach związanych z konkretnymi kwestiami, bo zdecydowanie ułatwia to wyszukiwanie koncepcji umożliwiających najefektywniejsze rozwiązywanie pojawiających się problemów.

---

## STUDIUM PRZYPADKU Niewłaściwy problem

Problemy i wyzwania przybierają różne formy. Mogą się wiązać z niedociągnięciami („Spada poziom powtarzalnej sprzedaży”, „Ograniczono nasz budżet”) lub celami („Musimy zaprojektować nowoczesny produkt”, „Powinniśmy odzyskać udział w rynku”). Bywają ogólne lub specyficzne, wewnętrzne lub zewnętrzne i miewają różny zakres — od stosunkowo niewielkich potknięć do poważnych zmian w sferze rozwoju operacyjnego.

Pracownicy wielu organizacji biznesowych poświęcają mnóstwo czasu na poszukiwanie rozwiązań trywialnych, a często nawet nieistniejących problemów. A dlaczego tak się dzieje? Bo skłaniają ich do tego selektywne, reaktywne lub założeniowe procesy myślowe. Takie osoby zajmują się tym, co *uważają* za problemy lub okazje, a tak naprawdę marnują po prostu cenny czas, energię i zasoby.

O takim właśnie nieproduktywnym podejściu pisze w swojej książce *Imagine: How creativity works* (2012) Jonah Lehrer. Firma Procter & Gamble stanęła kiedyś przed koniecznością stworzenia nowego środka do mycia podłóg. Zadanie opracowania go otrzymała grupa jej najlepszych naukowców (w której składzie było wtedy więcej osób z doktoratami niż w jakiegokolwiek innej amerykańskiej firmie). Zadanie nie było łatwe, bo silniej działające środki niszczyły pokrywające podłogi lakiery i wywoływały podrażnienia skóry. Po kilku latach wyczerpujących badań, które nie przyniosły pozytywnych efektów, problem przekazano firmie projektowej Continuum, której decydenci uznali, że najpierw należy zorganizować badania terenowe. Pracownicy działu R&D przeprowadzili dziewięciomiesięczną

obserwację osób myjących podłogi we własnych domach, robiąc szczegółowe notatki i rejestrując wszystko kamerami wideo. Był to żmudny proces, który przyniósł zasadniczo jeden efekt: ujawnił, jak mamie sprawdza się mopowanie w roli metody czyszczenia podłóg. A potem, zupełnie przypadkiem, dokonano interesującego odkrycia. Gdy na podłodze kuchni jednej z uczestniczek badania znalazły się fusy z kawy, sięgnęła ona nie po mop, tylko po papierowy ręcznik, który zmoczyła, wytarła nim podłogę, po czym wyrzuciła go do kosza.

Okazało się, że próbowano rozwiązywać **niewłaściwy problem**. Zamiast nowego środka do czyszczenia podłóg potrzebne było jednorazowe narzędzie do szybkiego i prostego usuwania plam i zabrudzeń. W efekcie powstał Swiffer — mop, do którego można zakładać jednorazowe papierowe ręczniki.

Jaki stąd wniosek? Taki, że zanim zaczniemy szukać rozwiązań, warto się zastanowić, czy na pewno rozwiązujemy właściwy problem.

## *Na czym polega problem?*

Większość przedsiębiorców i zawodowych biznesmenów podejmuje decyzje w zakresie rozwiązywania problemów na wszystkich etapach swojej kariery i we wszystkich obszarach własnych organizacji. W tabeli 6.1 znajdziesz szereg pytań wiążących się z typowymi wyzwaniem wymagającymi kreatywnego myślenia.

**Tabela 6.1.** Typowe wyzwania wymagające kreatywnego myślenia

CO/JAK...	JAK MÓGLBYM...
Co chciałbym osiągnąć?	Jak mógłbym efektywniej wykorzystywać swój czas?
Co nie działa prawidłowo?	Jak mógłbym rozwiązać konflikt w pracy?
Jakich standardów/celów nie osiągam?	Jak mogę poprawić relacje z klientami?
Jaka jest misja naszej organizacji?	Jak mógłbym zmotywować siebie i/lub mój zespół?
Co mogłoby ograniczyć odpływ klientów?	Jak moglibyśmy opracowywać lepsze produkty/usługi?

**Tabela 6.1.** Typowe wyzwania wymagające kreatywnego myślenia — *ciąg dalszy*

CO/JAK...	JAK MÓGLIBYMY...
Jakie zmiany/koncepcje chciałbym wprowadzić?	Jak moglibyśmy usunąć wąskie gardła we wprowadzanym systemie?
Jakie systemy kontroli są niezbędne?	Jak moglibyśmy obniżyć koszty dzięki bardziej efektywnym metodom produkcji?
Jakie lukratywne okazje są dostępne na rynku?	Jak moglibyśmy przyciągnąć więcej klientów?
Co można byłoby zorganizować lepiej?	Jak moglibyśmy w maksymalnie efektywny sposób szkolić pracowników?
Jakie działania możemy podjąć, aby przeciwdziałać spadkowi sprzedaży w obszarze detalicznym?	Jak moglibyśmy ograniczyć poziom stresu?
Czego dotąd nie robiliśmy, a moglibyśmy zacząć?	Jak moglibyśmy sprawić, aby cały dział zaczął funkcjonować lepiej?

## Zrozumienie — zestaw narzędzi

### DANE WEJŚCIOWE

Wyzwanie

### PROCES

Analiza danych i szczegółowe zdefiniowanie wyzwania

### NARZĘDZIA

Szablon definiowania i zrozumienia

Szablon 5W1H

Szablon zmiany perspektyw

### EFEKT

Jednoznacznie zdefiniowane wyzwanie

Każdy proces kreatywny zaczyna się od zidentyfikowania wyzwania. Etap 1. Wyszukiwarki Rozwiązań zawiera zestaw praktycznych narzędzi, które ułatwiają koncentrowanie się na problemach, celach czy projektach. Pamiętaj, że powinieneś rejestrować wszystkie działania związane z definiowaniem problemu i przechowywać notatki w jednym miejscu, aby mieć do nich łatwy dostęp. Szablony umożliwiające realizację tych działań znajdziesz pod adresem <https://ftp.helion.pl/przyklady/pokrmy.zip>.

## *Szablon definiowania i zrozumienia*

Celem pierwszego szablonu (rysunek 6.1) jest przeanalizowanie problemu w celu lepszego zrozumienia jego kontekstu. Zbadaj swoje cele i przemyślenia, określ ramy wyzwania i sprawdź własne założenia.

### 1. Zidentyfikuj wyzwanie i pożądane efekty

Opisz swój cel, wyzwanie, projekt lub życzenie tak zwięźle, jak to tylko możliwe. Posługuj się językiem zachęcającym do eksploracji, aby zacząć myśleć dywergencyjnie. Dobrze sprawdzają się w tym zakresie frazy typu: „Byłoby wspaniale, gdyby...” lub „Jak moglibyśmy...?”, bo nie skłaniają do przedwczesnego zamykania się na inne opcje. Określ, jakie efekty uznasz za doskonałe, a jakie za akceptowalne. Gdybyś dysponował nieograniczonym czasem i zasobami, co chciałbyś osiągnąć? Jakie są kryteria sukcesu? Jaki efekt będzie „wystarczająco dobry”? Określ, jakie pozytywne konsekwencje miałyby być efektem podjętych działań, wyznaczając tym samym ich cel i kierunek.

### 2. Opisz opinie i przeszkody

Spisz wstępne opinie i przemyślenia odnoszące się do wyzwania, przed którym stoisz. Dlaczego niezbędna jest zmiana? Jakie są Twoje odczucia związane z tym konkretnym problemem? Czy poszukiwanie nowych koncepcji jest naprawdę niezbędne? Co podpowiada Ci przecucie? Co Cię w tym problemie irytuje? Pamiętaj, aby na tym etapie zapisywać wyłącznie opinie i przemyślenia odnoszące się do określonych punktów widzenia. Do koncepcji, które pojawią się po drodze, wrócisz na kolejnym etapie korzystania z Wyszukiwarki Rozwiązań

## RYСУNEK 6.1. Szablon definiowania i zrozumienia

Zrozumienie – Szablon definiowania i zrozumienia			
<p>Określenie wyzwania lub problemu</p>	<p>Wstępne opinie i przemyślenia</p>	<p>Ograniczenia i przeszkody</p>	
<p>Efekty idealne</p>		<p>Przeformułowanie wyzwania</p>	
<p>Efekty akceptowalne</p>			
<p>Co wiemy (wyłącznie fakty)</p>	<p>Co uważamy, że wiemy (założenia)</p>	<p>Co powinniśmy wiedzieć (badania)</p>	

„Gdybym na rozwiązanie jakiegoś problemu miał godzinę, o nim samym myślałbym przez pięćdziesiąt pięć minut, a o jego rozwiązaniach przez pięć” – Albert Einstein

(czyli przeprowadzając ideację). Zastanów się nad wszystkimi ograniczeniami dotyczącymi wyzwania, z którym masz do czynienia. Czy odczuwasz brak wsparcia? Czy dysponujesz odpowiednimi zasobami, aby móc rozwiązać problem? Formułowanie myśli w taki sposób ułatwia gromadzenie danych umożliwiających doprecyzowywanie stanu wiedzy.

### 3. Przeformułuj wyzwanie

Zastanów się nad sformułowaniem określenia problemu, bo poprzestawanie na pierwszym wrażeniu rzadko się sprawdza. Wielokrotnie przeformułuj wyzwanie, zmieniając punkt jego ciężkości i określając najbardziej korzystne kierunki dalszych działań. Przeformułując problemy, zmieniamy warunki wstępne, co pozwala nam oceniać dostępne informacje pod różnym kątem. Tego rodzaju taktyka pomaga w przekształcaniu negatywnych poglądów w pozytywne, zwiększając poziom energii w ramach procesów rozwiązywania problemów. Oto przykład. Jak myślisz, co by się stało, gdybyś jako przełożony powiedział do kogoś ze swoich podwładnych:

„Chcielibyśmy sprawdzić, jak mógłbyś zwiększyć poziom swojej produktywności”?

To oczywiste, że podwładny poczułby się źle, jako ktoś niewystarczająco wydajny, a dodatkowo, nie chcąc się wychylać, skoncentrowałby się na poszukiwaniu sposobów, aby „pracować ciężiej”, zamiast wpadać na oryginalne pomysły. A teraz załóżmy, że przeformułowałbyś swoje stwierdzenie w następujący sposób:

„Zastanowimy się, jak moglibyśmy ułatwić ci pracę”.

Co by to dało? Nie tylko uprościłbyś problem, ale także nadał pozytywny wydźwięk czemuś, co było postrzegane jako negatywne. Problem pozostałby taki sam, ale związane z nim odczucia i punkty widzenia zmieniłyby się, umożliwiając wszystkim zainteresowanym traktowanie go bardziej bezpośrednio i wnoszenie do poszukiwań jego rozwiązania nowych zasobów kreatywności. To bardzo dobra metoda podnoszenia morale po tym, gdy coś się nie udaje lub gdy zależy nam, aby określony problem zaczął być postrzegany jako szansa (Cotton, 2016).

Przeformułowywanie wyzwań pobudza także procesy myślowe. Zdarzają się sytuacje, które przytłaczają nas swoją złożonością. Bywa tak często, gdy odnosimy wrażenie, że znamy konkretny problem od podszewki — bo poświęciliśmy mu mnóstwo czasu, uruchamiając skomplikowany proces rozkładania go na czynniki, aby sprawdzić, czy został prawidłowo sformułowany. W takich przypadkach wiemy zwykle, co faktycznie stanowi problem, ale nierzadko okazuje się także, że dysponujemy *zbyt dużą* ilością informacji. Gromadzimy wiele argumentów za i przeciw, więc możemy posługiwać się wieloma różnymi podejściami. Natłok sprzecznych ze sobą myśli prowadzi jednak w ostatecznym rozrachunku do powstawania mentalnych zatorów, które da się pokonywać wyłącznie poprzez przeformułowywanie problemów, czyli pozabawianie ich wszelkich „wodotrysków” i docieranie do sedna sprawy.

---

#### STUDIUM PRZYPADKU LEGO wraca do podstaw

Jednoznaczne definiowanie wyzwań czy celów misji jest jednym z najlepszych sposobów poszukiwania kreatywnych rozwiązań. W latach 90. firma LEGO weszła na nowe rynki, obejmujące sprzedaż gier komputerowych, odzieży dziecięcej i akcesoriów lifestyle'owych oraz zakładanie parków rozrywki i nagrywanie programów telewizyjnych, co spowodowało fragmentację jej marki w oczach konsumentów i doprowadziło ją w roku 2003 na skraj bankructwa. Nikt nie mógł wprawdzie zacząć oskarżać LEGO o brak innowacyjności (bo faktem jest, że wiele z wprowadzanych przez nią rozwiązań było wręcz hiperinnowacjami), ale wszystko wskazywało na to, że ktoś najwyraźniej zgubił drogę. Powrót do podstaw i skoncentrowanie się na celu — klockach i budowaniu z nich jako systemie zabawy — umożliwiło jednak LEGO powrót na właściwy kurs i „odbudowanie się” (Robertson, 2013).

---

#### 4. Zidentyfikuj założenia

Szablon definiowania i zrozumienia zawiera Macierz Założeń (Souter, 2007), która ułatwia prawidłowe pojmowanie problemów i kwestionowanie nawet ledwo widocznych założeń. W kolumnie po lewej stronie (*Co wiemy*) należy

zapisać wszystkie fakty dotyczące problemu, pamiętając, że muszą one być prawdziwe i możliwe do zweryfikowania. Jeśli nie da się potwierdzić jakiejś kwestii, powinna się ona znaleźć w drugiej kolumnie, dotyczącej założeń (*Co uważamy, że wiemy*), bo nie możemy udowodnić, że mamy rację. W toku tego procesu stosunkowo łatwo jest odkrywać, czego faktycznie nie wiemy, a powinniśmy wiedzieć, bo jest to istotne w kontekście wyzwania, przed którym stoimy. Poczynione ustalenia należy zapisać w kolumnie 3., dotyczącej badań (*Co powinniśmy wiedzieć*).

Po przeprowadzeniu tego procesu powinieneś mieć jasny obraz tego, co wiesz, co uważasz, że wiesz, i co powinieneś wiedzieć. Pamiętaj, aby dążąc do rozwikłania problemu, trzymać się faktów i szukać niezbędnych informacji, aby nie działać po omacku.

## Szablon 5W1H

Szablon 5W1H (rysunek 6.2) służy do gromadzenia danych, które pomagają zrozumieć „rzeczywisty” problem — i okazują się przydatne, gdy wyzwanie ma abstrakcyjny lub niejednoznaczny charakter. Dobrze sprawdza się w tym zakresie zadawanie sobie uniwersalnych pytań: co?, dlaczego?, gdzie?, kto?, kiedy? i jak? Pozyskiwanie informacji w różnorodny sposób i stosowanie wieloaspektowych podejść często ujawnia nietypowe punkty widzenia i ciekawe spostrzeżenia. Ta metoda sprawdza się w przypadku złożonych problemów, które obejmują wiele różnorodnych informacji, bo pomagają analizować najistotniejsze kwestie i prowadzić ekstrapolacje.

*Prowadzimy firmę za pomocą pytań, a nie odpowiedzi.*

— ERIC SCHMIDT, BYŁY PREZES I DYREKTOR GENERALNY GOOGLE

**CO?** Jakie są fakty? Przyjrzyj się danym, zarówno twardym, takim jak statystyki, historia czy uwarunkowania czasowe, jak i miękkim, czyli opiniom, postawom i zachowaniom. Co próbowano zrobić już wcześniej, aby rozwiązać ten problem? Co okazało się skuteczne, a co nie? Co próbujesz osiągnąć? Określ swój cel — czy próbujesz na przykład „lepiej zrozumieć klientów”? A może chciałbyś „pozyskać państwowy kontrakt”?



## RYSUNEK 6.2. Szablon 5W1H

Zrozumienie – Szablon 5W1H			
<p>Co? Jakie są fakty? Co jest moim celem?</p>	<p>Gdzie? Gdzie mógłbym najefektywniej rozwiązać ten problem?</p>	<p>Kto? Kto mógłby pomóc? Kto mógłby na tym skorzystać?</p>	<p>Jak? Jak wpłynię to na określone osoby lub działania? Jak ewoluował ten problem?</p>
<p>Dlaczego? Dlaczego ten problem zaistniał? Zapytaj „dlaczego?” pięć razy</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 ...</li><li>2 ...</li><li>3 ...</li><li>4 ...</li><li>5 ...</li></ol>	<p>Kiedy? Kiedy przypada termin?</p>		

**DLACZEGO?** Z pewnością wiesz, że dzieci potrafią bez przerwy pytać „dlaczego?”. Twój czterolatek ma zapewne świadomość, że zadawanie takich pytań bardzo pomaga w nauce i ułatwia rozwiązywanie wielu problemów, ale jako dorośli przestajemy się tak zachowywać, bo albo uznajemy to za przejaw niedojrzałości, albo sądzimy, że znamy już wszystkie odpowiedzi. Warto jednak zadać sobie pytanie „dlaczego?” co najmniej pięć razy, aby dojść do sedna problemu. To doskonały sposób sprawdzania, czy zajmujemy się przyczynami, czy tylko objawami. Koncepcja „pięciu dlaczego” to narzędzie zarządcze, które spopularyzował japoński koncern samochodowy Toyota, bazując na opowieści o robocie spawalnicy, który zepsuł się podczas prezentacji (Ohno, 2006). Oto przykład:

1. Dlaczego w tym miesiącu straciliśmy klienta X?

*Bo nie zakończyliśmy prac w terminie. Jak zwykle.*

2. Dlaczego nie zakończyliśmy prac w terminie?

*Bo nie przydzieliliśmy do tego projektu wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników.*

3. Dlaczego nie przydzieliliśmy do tego projektu wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników?

*Bo nie dysponujemy wystarczającą liczbą pracowników przeszkolonych do wykonywania specjalistycznych prac tego rodzaju.*

4. Dlaczego nie dysponujemy odpowiednią liczbą przeszkolonych pracowników?

*Bo nie posiadamy wystarczających środków, aby móc zapewnić pracownikom specjalistyczne szkolenia.*

5. Dlaczego nie mamy wystarczających środków?

*Bo szkolenia nie są priorytetem naszej firmy.*

I oto dotarliśmy do sedna! A przy okazji, nie musisz ograniczać się do pięciu poziomów — możesz drążyć tak długo, aż uzyskasz możliwie pełny obraz przyczyn każdego problemu.

**GDZIE?** Gdzie można byłoby stawić czoła wyzwaniu? Gdzie należałoby poszukać pomocy? Zlokalizuj miejsce, w którym rozwiązywanie danego problemu lub wdrażanie określonego rozwiązania będzie najefektywniejsze. Miejscami

tego rodzaju mogą być siedziby firm, ich konkretne działy (należące na przykład do obszaru produkcji czy obsługi klienta), określone jednostki zewnętrzne, sklepy, czy nawet biura klientów.

**KTO?** Kto może Ci pomóc w rozwiązaniu problemu? Kto najbardziej skorzysta na jego rozwiązaniu? Zidentyfikuj osobę lub osoby, które mogłyby bezpośrednio lub pośrednio zaangażować się w prowadzone przez Ciebie działania. Załóżmy, że problemem jest niewystarczająco sprawna obsługa klientów w sieci supermarketów. Odpowiedzialność za wdrażanie określonych rozwiązań ponoszą wtedy zasadniczo pracownicy obsługi sklepów, bo mają bezpośredni kontakt z klientami, oraz ich przełożeni, prawda? A kto angażuje się wtedy pośrednio? Na przykład członkowie kierownictwa, którzy mogą organizować badania rynku czy pomagać w tworzeniu odpowiednich wytycznych i wdrażaniu ich w całej firmie. Albo personel działu HR, opracowujący skuteczne metody radzenia sobie z niskim morale pracowników.

**KIEDY?** Kiedy rozwiązanie powinno być gotowe, czyli jaki jest termin? To kluczowe pytanie, umożliwiające określanie ram czasowych, w których powinny funkcjonować procesy rozwiązywania problemów. Załóżmy, że stojącym przed Tobą wyzwaniem jest opracowanie nowej kampanii marketingowej lub wprowadzenie na rynek nowej linii produktów. Kiedy powinienes zacząć? To oczywiście, że dotycząca tej kwestii decyzja wpłynie na Twoje dalsze działania, bo będziesz musiał znaleźć czas na realizowanie nowych zadań, umieszczając je w swoim harmonogramie tak, aby nie zanieczyścić wcześniejszych.

**JAK?** W jaki sposób problem, który określiłeś, lub stojące przed Tobą wyzwanie wpłynie na innych ludzi lub inne działania? Ustal, do czego może dojść w ramach konkretnych zadań czy w konkretnych działach. Sprawdź, co stanie się z zasobami, produktami czy narzędziami. Zadaj sobie pytania, w jaki sposób ten problem ewoluował i od jak dawna istnieje.

**STUDIUM PRZYPADKU** Jak zrozumieć problem i znaleźć inspirujące rozwiązanie?

Anthony Lawton z Front Foot Consultancy jest ekspertem w zakresie hamowania tendencyjności i identyfikowania faktycznych problemów, aby organizacje biznesowe

mogły lepiej radzić sobie z wyzwaniami. Jego agencja osiąga znaczące sukcesy, pomagając im w ustalaniu przyczyn problemów, z którymi się borykają, i znajdowania dla nich możliwie najefektywniejszych rozwiązań.

W roku 2021 pewna organizacja charytatywna zajmująca się urazami mózgu musiała zostać zreformowana. Zarządzające nią osoby poinformowały Anthony'ego, że jeśli nic się nie zmieni, to za trzy do czterech miesięcy jedynym wyjściem będzie zaprzestanie działalności. Problemem było przeciążenie członków zespołu, którym po prostu brakowało czasu. Dzięki odpowiednim wskazówkom i wprowadzeniu do nowego sposobu myślenia udało im się jednak zidentyfikować trzy kluczowe bariery na drodze do sukcesu:

1. Obszar specjalizacji organizacji nie został odpowiednio zdefiniowany, co wywoływało spory kompetencyjne z innymi organizacjami ze sfery opieki społecznej, które funkcjonowały w ramach inaczej sformułowanych założeń dotyczących wiedzy specjalistycznej.
2. Pracownicy organizacji byli tak zajęci pisaniem e-maili, odbieraniem telefonów i rozwiązywaniem doraźnie pojawiających się problemów, że nie mogli myśleć strategicznie i umieszczać własnej sytuacji w szerszej perspektywie.
3. Zdemoralizowany personel coraz bardziej tracił motywację i skłaniał się raczej do zaakceptowania *status quo* niż szukania sposobów poprawy sytuacji, na przykład poprzez pozyskiwanie dodatkowych funduszy, które były organizacji bardzo potrzebne.

Ludzie z Front Foot pomogli pracownikom organizacji w zidentyfikowaniu tych problemów, zadając im właściwe pytania i wykorzystując techniki neuropsychologiczne, takie jak wirtualne mapowanie umysłów z wykorzystaniem technik opracowanych w Ayoa. Przyjęta przez nich metodologia polegała na ustaleniu priorytetów nie tylko w odniesieniu do rzeczywistych i domniemyanych problemów pracowników organizacji, ale także do ich przekonań odnoszących się do tych problemów. Jednym z kluczowych przekonań ograniczających efektywność pracowników organizacji był brak czasu. Gdy jednak osoby z Front Foot przyjrzały się tej kwestii uważniej, okazało się, że mają do czynienia z klasycznym przypadkiem syndromu „zapracowanego głupka”. Pracownicy organizacji całymi dniami pisali różne e-maile i odpowiadali na inne, ale wynikało z tego niewiele poza tym, że nie mieli czasu na zajmowanie się tym, co faktycznie było problemem.

A co nim było? Nie chodziło o braki w zakresie komunikacji czy wypalenie zawodowe, tylko o coś znajdującego się na znacznie wyższym poziomie. Organizacja zajmowała się udzielaniem specjalistycznej pomocy osobom z różnorodnymi urazami mózgu (od doznawanych w wypadkach samochodowych po udary), ale co najmniej 40% przypadków przejmowały od niej organizacje opieki społecznej, którym lokalne władze przydzielały je mimo tego, że nie dysponowały odpowiednim zasobem wiedzy specjalistycznej.

Okazało się, że taki stan rzeczy może stać się idealną odskocznią dla nowej wizji, która mogłaby wzmocnić zespół, zainspirować zmiany o charakterze transformacyjnym i uratować organizację. Pracownicy Front Foot, którzy nazwali nowy tryb postępowania „latarnią morską”, uznali, że należy przede wszystkim znacząco skrócić czas uruchamiania sieci wsparcia — powinno to trwać nie dłużej niż cztery dni od przyjęcia pacjenta do szpitala. Wprowadzając ten tryb w życie, szybko zastąpili pisanie i czytanie niezliczonych e-maili codziennymi spotkaniami i przestali czuć się wypaleni. Dzięki nowej wizji znacząco wzrósł poziom ich zaangażowania i motywacji, a zmiana strategii sprawiła, że organizacja stała się nie tylko zdecydowanie bardziej rozpoznawalna w branży opieki społecznej, ale także przyciągnęła zainteresowanie potencjalnych interesariuszy.

Identyfikując faktyczny problem, pracownicy Front Foot uchronili organizację charytatywną przez zniknięciem z rynku, umożliwili jej poprawę jakości usług, zapewnili jej pracownikom lepsze warunki do pracy i zwiększyli poziom świadomości społecznej w zakresie świadczonych przez nią specjalistycznych usług w dziedzinie opieki społecznej. Chyba spisali się nieźle, prawda?

---

## *Szablon zmiany perspektyw*

Dobrym sposobem atakowania problemów i pozbywania się ograniczeń mentalnych jest udawanie, że jest się kimś innym. W kontekście analizowania problemów, posługując się określonym punktem widzenia, jesteśmy w stanie oceniać konkretne sytuacje pod zaledwie jednym kątem, uzyskując zwykle takie same efekty, jak wcześniej. Wystarczy jednak „pożyczyć” punkt widzenia od kogoś innego, aby znacząco zwiększyć poziom własnej kreatywności, bo przestajemy wtedy myśleć i działać w ramach schematu charakteryzującego

nasze własne podejście. Osoby o różnym pochodzeniu, mające różne doświadczenia, zawody czy zainteresowania postrzegają rzeczywistość w różny sposób. Jak odniosłaby się do Twojego problemu gwiazda filmowa? Pielęgniarka? Ośmioletnie dziecko? Kierowca autobusu? Możesz rezygnować z własnych, ograniczonych wizji i wkraczać do zupełnie nowych światów, patrząc na własne problemy oczyma innych ludzi. To bardzo zabawna metoda, która zdecydowanie ożywia nijakie spotkania. Instrukcję postępowania znajdziesz poniżej (rysunek 6.3).

### Etap 1. Zidentyfikuj różne punkty odniesienia


Wybierz losowo ludzi pełniących różne role, znajdujących się w różnych okolicznościach lub wykonujących różne zawody. Możesz uwzględnić osoby, których dotyczy problem, na przykład swoich współpracowników, klientów czy partnerów, ale znacznie lepiej sprawdza się przyjmowanie punktów widzenia postaci, które nie są z nim związane — sir Alana Sugara, Twojej siostry, rolnika czy kogoś, kogo podziwiasz. Możesz przywoływać nawet archetypy, takie jak te, które opisał Carl Jung (czyli osoby bohatera, kochanka, mędrca, magika, banity itd.), postacie z bajek, na przykład Królową Śnieżkę, czy superbohaterów w rodzaju Supermana. Im bardziej zróżnicowany będzie Twój wybór, tym lepiej, bo zyskasz szeroką bazę do generowania rozwiązań. Przykładowe osoby, których punkty widzenia możesz przyjmować, znajdziesz w tabeli 6.2.


**Tabela 6.2.** Przykłady punktów widzenia

Matka/ojciec	Poeta	Stewardesa
Klaun	Bibliotekarz	Dziecko
Kierowca wyścigowy	Spider-Man	Fryzjer
Lekarz	Minister	Kim Kardashian
Księgowy	Muzyk	Leonardo da Vinci
Komik	Emeryt	Szef działu sprzedaży
Homer Simpson	Nauczyciel	Naukowiec
Pies	Królowa Elżbieta	Dwayne Johnson
Napoleon	Bill Gates	Hulk
Piłkarz	Kucharz	Detektyw
Dalajlama	Pilot	Kopciuszek
Reporter/dziennikarz	Włamywacz	Polityk

## RYSUNEK 6.3. Szablon zmiany perspektyw

**Zrozumienie – Szablon zmiany perspektyw**

 Określenie wyzwania lub problemu


 Jakiej rozwiązania zaproponowałyby zidentyfikowane przez Ciebie osoby?


Osoba 1. \_\_\_\_\_


Osoba 2. \_\_\_\_\_

Osoba 3. \_\_\_\_\_

Osoba 4. \_\_\_\_\_

 Co zrobilibym, gdybym nie czuł lęku?

 Co musiałbym zrobić inaczej, aby znaleźć rozwiązanie?

 Co o tym, jak sprostałem temu wyzwaniu, chciałbym powiedzieć za rok?

*„Istotne problemy naszego życia nie mogą być rozwiązywane na tym samym poziomie myślenia, na jakim byliśmy, kiedy je tworzyliśmy” – Albert Einstein*

Niektóre punkty widzenia sprawdzają się naturalnie lepiej niż inne, ale wszystkie skłaniają do myślenia i generują istotne koncepcje. Z doświadczenia wiem, że dobrze jest wcielać się w co najmniej cztery różne postaci, pamiętając, aby nie były ze sobą powiązane, bo ułatwia to kompleksowe rozważanie konkretnych kwestii.

## Etap 2. Zapoznaj się z poszczególnymi punktami widzenia

Zastanów się, jak każda z wybranych osób zareagowałaby na stojące przed Tobą wyzwanie. Wejdź w ich skórę — zacznij myśleć tak, jak myślałyby one, funkcjonując we własnym środowisku. Spróbuj zadać sobie następujące pytania:

- Jakie czynniki byłyby dla nich istotne?
- Na jakich aspektach zapewne by się skupiły?
- Jak opisałyby problem?
- W jaki sposób ich opisy różniłyby się od mojego?
- Czy w ogóle dostrzegłyby problem?

Wpisz do arkusza roboczego szablonu przemyślenia wybranych osób. Jak według Ciebie zabrałby się do rozwiązywania tego problemu na przykład Twój ojciec? Albo klaun? Pojawiające się reakcje mogą być bardzo różnorodne, nierzadko nawet śmieszne czy szalone. Ksiądz zastanawiałby się być może nad duchowym znaczeniem określonych kwestii, a prawnik przed podjęciem decyzji o sposobie przedstawienia stanu faktycznego przeanalizowałby dowody przemawiające na korzyść wszystkich zainteresowanych stron i przeciwko nim. Jeśli będzie to możliwe, staraj się rozmawiać bezpośrednio z niektórymi z osób, które wybrałeś, i zapisuj treść ich wypowiedzi w szablonie. Zwracaj uwagę na podobieństwa i różnice w tym, jak podchodzą do problemu.

Innym sposobem zmieniania perspektywy jest zastanawianie się nad wyzwaniem w kontekście innego punktu widzenia. Zadaj sobie następujące pytania:

- Co bym zrobił, gdybym nie czuł lęku?
- Co musiałbym zrobić inaczej, aby znaleźć rozwiązanie?
- Co o tym, jak sprostalem temu wyzwaniu, chciałbym powiedzieć za rok?



Ten głębszy tok myślenia zmusza Cię do skupienia się na sednie tego, co chcesz osiągnąć i dlaczego. Ponownie zapisz swoje odpowiedzi.

### Etap 3. Oceń wstępne przemyślenia i koncepcje

Zastanawiając się nad punktami widzenia, notuj wszelkie wstępne koncepcje rozwiązania problemu, które będą przychodzić Ci do głowy. Jak poradziłyby sobie z tym wyzwaniem wybrane przez Ciebie osoby? Na jakie pomysły mogłyby wpaść? Jakie działania mogłyby podjąć? Czy te pomysły i działania sprawdziłyby się także w Twoim przypadku? Oddawanie się tego rodzaju przemyśleniom ułatwia opracowywanie nowych strategii, które nierzadko okazują się naprawdę odkrywczymi.

Czasami bywa tak, że punkty widzenia czy podejście, które uważamy za najbardziej odległe od sformułowania danego problemu, zapewniają nam dokładnie ten rodzaj inspiracji, którego szukamy. Gdyby problem dotyczył „zwiększenia poziomu sprzedaży”, a my przyjęlibyśmy punkt widzenia nastolatka, to moglibyśmy pomyśleć o wzbogaceniu produktu o szereg zabawnych czy rozrywkowych funkcjonalności, za które klienci byliby może skłonni zapłacić więcej. Albo wprowadzić do oferty jakiś modny „program członkowski”, aby klienci, jako „członkowie bandy”, chętniej dokonywali kolejnych zakupów. Rozumiesz, jak to działa, prawda?

## Lista kontrolna etapu zrozumienia — zalecenia i przeciwwskazania

Jednym z najprostszych i najskuteczniejszych sposobów na to, aby w trakcie sesji kreatywnego myślenia postępować w prawidłowy sposób, jest korzystanie z list kontrolnych. Dlatego właśnie opracowałem zestaw gotowych do natychmiastowego użycia list kontrolnych, które pomogą Ci w bieżącym zarządzaniu procesami myślowymi, gdy będziesz korzystać z szablonów Wyszukiwarki Rozwiązań. Ja sam umieszczam je na ścianie przy biurku, aby móc spoglądać na nie za każdym razem, gdy zaczynam tracić koncentrację. Lista kontrolna etapu zrozumienia ułatwia myślenie o wszystkich możliwych czynnościach

związanych z definiowaniem problemów, przypominając o wszystkim tym, co powinniśmy (i czego nie powinniśmy) brać pod uwagę, stając przed konkretnymi wyzwaniami (rysunek 6.4). Pamiętaj o niej, rozpoczynając prace nad kolejnymi innowacyjnymi projektami. Lista jest naturalnie dostępna w archiwum pod adresem <https://ftp.helion.pl/przyklady/pokrmy.zip>.

### Lista kontrolna etapu zrozumienia: zalecenia i przeciwwskazania

#### Zalecenia

- ✓ Identyfikuj rzeczywiste problemy – wystrzegaj się „leczenia objawów”
- ✓ Ustalaj, kto mógłby Ci pomóc
- ✓ Formułuj opinie
- ✓ Gromadź fakty
- ✓ Określaj granice
- ✓ Uzgadniaj cele
- ✓ Ustalaj, czy konkretne decyzje są niezbędne
- ✓ Wykorzystuj wcześniejsze doświadczenia – wyodrębniaj najlepsze i najgorsze efekty na podstawie wcześniejszych rozwiązań podobnych problemów
- ✓ Przeformułuj wyzwania na wiele sposobów
- ✓ Szukaj tarć i braku zgody
- ✓ Zaczynaj od tego, co uważasz za optymalne, a potem sprawdzaj to, co jest według Ciebie akceptowalne
- ✓ Szukaj miar odpowiadających konkretnym problemom
- ✓ Ustalaj, czy chodzi o problemy generyczne, odpowiadające obecnemu modelowi
- ✓ Szukaj dowodów dla wszystkich stwierdzeń

#### Przeciwwskazania

- ✗ Nie zaczynaj od wniosków
- ✗ Nie improwizuj
- ✗ Nie zakładaj niczego
- ✗ Nie gromadź faktów, zanim nie pozyskasz szeregu opinii
- ✗ Nie szukaj konsensusu
- ✗ Nie przejmuj się reakcjami innych
- ✗ Nie wybieraj na tym etapie lepszych i gorszych opcji
- ✗ Nie reaguj szybko (chyba że w konkretnej sytuacji jest to sprawa życia lub śmierci) – reaguj w sposób strategiczny
- ✗ Nie martw się kompromisami
- ✗ Nie działaj, chyba że pojawiają się tarcia
- ✗ Nie stosuj tradycyjnych miar (bo będą to po prostu korekty)

RYSUNEK 6.4. Lista kontrolna etapu zrozumienia

## KLUCZOWE WNIOSKI

Pierwszym etapem procesu kreatywnego jest zidentyfikowanie i zdefiniowanie problemu. Odpowiednio przeprowadzona analiza może pomóc w zrozumieniu ogólnej natury i przyczyn leżących u podstaw problemu, wyzwania lub okazji, przed którą stoiemy. Rozwiązań należy szukać dopiero potem.

- **Szablon definiowania i zrozumienia.** Umieść proces kreatywny w odpowiednich ramach, formułując problem, określając pożądane efekty, wyodrębniając opinie i systematyzując ograniczenia. Przeformułuj wyzwanie, aby móc posługiwać się różnymi punktami widzenia, nadając mu pozytywny wydźwięk. Dowiaduj się, co wiesz (fakty), co uważasz, że wiesz (założenia), i co powinieneś wiedzieć (badania).
- **Szablon 5W1H.** Gromadź dane, aby móc podejmować decyzje. Zadawaj sobie pytania: kto?, co?, gdzie?, dlaczego?, kiedy? i jak?, bo dzięki temu będziesz mógł dokładnie zbadać i dobrze zrozumieć problem, z którym masz do czynienia.
- **Szablon zmiany perspektyw.** Przyjrzyj się wyzwaniu oczyma innych. Podejdź do niego, wykorzystując inne punkty widzenia. Takie działania ułatwiają pozbywanie się typowych schematów myślowych i nadają problemom zupełnie nowe znaczenie.
- **Lista kontrolna etapu Zrozumienia.** Korzystając z niej, doprecyzuj definicję wyzwania.

## Źródła

Cotton D. (2016), *The Smart Solution Book: 68 tools for brainstorming, problem solving and decision making*, Pearson, Harlow

Lehrer J. (2012), *Imagine: How creativity works*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston

Ohno T. (2006), *Ask 'Why' five times about every matter*, Toyota Traditions, marzec, [www.toyotaglobal.com/company/toyota\\_traditions/quality/mar\\_apr\\_2006.html](http://www.toyotaglobal.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html) (zarchiwizowano pod adresem <https://perma.cc/M7UK-99E6>)

- Robertson D. (2013), *Building success: How thinking 'Inside the Brick' saved Lego*, „Wired”, 9 października, [www.wired.co.uk/article/building-success](http://www.wired.co.uk/article/building-success) (zarchiwizowane pod adresem <https://perma.cc/3BS3-6K67>)
- Souter N. (2007), *Breakthrough Thinking: Using creativity to solve problems*, ILEX Press, Lewes

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# TWÓRZ DOSKONALSZE KONCEPCJE, PODEJMUJ TRAFNIEJSZE DECYZJE!

Kreatywność ma ogromny wpływ na efektywność i rezultaty pracy. Dodatkowo jest uważana za podstawę sukcesu biznesowego. Czy kreatywności można się nauczyć? Zdecydowanie tak. Kto myśli o niej we właściwy sposób i poznaje nowe metody rozwiązywania problemów, zapewnia sobie realny i stały wzrost jej poziomu.

Potraktuj tę książkę jako pragmatyczny kurs mentalnego przygotowania się do skutecznego rozwiązywania problemów. Pracę rozpoczniesz od samooceny za pomocą Radaru Decyzji i kilku innych narzędzi koncepcyjnych. W efekcie zrozumiesz, w jaki sposób myślisz i co sprawia, że popełniasz błędy. Następnie wdrożysz proaktywny czterostopowy proces z użyciem Wyszukiwarki Rozwiązań. Tak przygotujesz się do stawiania czoła wyzwaniom biznesowym. Wkrótce zauważysz, ile korzyści przyniosą Ci nowe rozwiązania. W poradniku znajdziesz też mnóstwo praktycznych przykładów, koncepcji, szablonów i metodologii, które opracowano na podstawie wyników najnowszych badań naukowych i dokładnie przetestowano w trakcie zajęć warsztatowych.

**Chris Griffiths** jest światowej sławy ekspertem w dziedzinie innowacyjności i rozwiązywania problemów. Z jego usług korzystają firmy z listy Fortune 500. Napisał kilka świetnych książek o kreatywności i innowacyjności. **Melina Costi** jest profesjonalną redaktorką tekstów z zakresu zarządzania w obszarze marketingu. Jest też współautorką kilku wysoko ocenianych książek z tej dziedziny. **Caragh Medicott** jest pełnoetatową autorką freelancerką. Pełni obowiązki redaktorki pisma „Wales Arts Review”. Pisze opowiadania.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0869-7



9 788328 908697

Cena: 59,00 zł