



Inovace v centru dění

Připravil: Michal Ježdík

Členové Leaders Performance Institute se sešli v sídle National Basketball Players' Association (NBPA) v New Yorku, aby si vyslechli poznatky a zkušenosti organizací, jako jsou New York Giants, Mount Sinai Health System a Management Futures. V letošním roce to bylo čtvrté setkání skupiny Leaders Meet, které se konalo na konci července a jehož program byl zaměřen na to, jak kreativita a spolupráce hrají klíčovou roli v high performance prostředí a jak neschopností inovovat v těchto oblastech organizace riskují, že zůstanou pozadu.

Na setkání zazněly dvě případové studie od lídrů ve svém oboru na téma, co pro ně inovace a kreativita znamenají a jak změnit způsob myšlení, aby se staly prioritou na denní bázi.

Panel 1: Kreativita a spolupráce – Inovace pod tlakem high performance

Řečník: David Putrino, Director of Rehabilitation Innovation, Mount Sinai Health System

Neurobiologie kreativity

- „Kreativita je interakce mezi schopnostmi, procesem a prostředím, pomocí nichž jednotlivec nebo skupina vytváří produkt vnímatelný všemi smysly, který je nový i užitečný, jak je definováno v rámci sociálního kontextu“. Autory citace jsou Jonathan Plucker, Ronald A. Baghetto a Gayle Dow z příspěvku *‘Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research’*, publikovaného v *Educational Psychologist* v červnu 2004.

- Tvořivý organismus je adaptivní organismus. Adaptivní organismus přežije. Proto potřebujeme kreativitu.
- Náš mozek má rozsáhlé inhibiční sítě, které se chovají jako nárazníky mezi oblastmi mozku. Pokud bychom tyto sítě neměli, pak bychom cítili barvy, viděli zvuky, slyšeli vůně a pravděpodobně nějaké další špatné věci...
- Teorie nadměrné inkluze tvrdí, že kreativní myšlení nefiltruje všechna náhodná spojení tolik jako nekreativní. Díky tomu je kreativní mozek schopen myslet způsobem, který neurotypický mozek „uvězněný v kleci“ nemůže.
- Můžete být kreativní mnoha různými způsoby. Rovněž nejsme lateralizováni stejným způsobem, tudíž kreativita může pocházet z různých míst. Můžete pracovat v oboru/odvětví, o němž byste předpokládali, že je poměrně lineární (např. účetnictví), ale to neznamená, že v tomto oboru/odvětví nemůžou být velmi kreativní jednotlivci.

Jak můžeme být kreativnější?

- **Krok 1: Uved'te svůj mozek do stavu učení**
 - **Význačnost:** Proč děláte to, co děláte? Proč na tom záleží?
 - **Zapojení a motivace:** Zapojení je akce výkonu při plnění zadaného úkolu. Intenzita zapojení je vaší úrovní motivace.
 - **Požitek:** Míra požitku z toho, co děláme.
- **Krok 2: Vystavte sami sebe novým a neznámým zkušenostem**
 - **Cestování:** Může zvýšit kreativitu až o 25 %.
 - **Biofilní prostředí:** V biofilním prostoru (lidé mají tendenci hledat spojení s přírodou a jinými formami života) jste až o 15 % kreativnější.
 - **Vyživejte psychedelika:** Poradte se se svým doktorem, buďte pod jeho kontrolou a zodpovědní.
- **Krok 3: Rozmanitost. Spravedlnost. Začlenění. Začleňte to do svého života.**
 - **Náš mozek je navržen pro být „ve skupině“ / „mimo skupinu“.** Náš mozek nás chce vést ke skupinám, které jsou nám podobné. To je cesta nejmenšího odporu. Pro mozek je jednodušší být „ve skupině“ než „mimo skupinu“. Zábrany zůstávají nedotčeny.
 - **Rozmanitost věci mění.** Hluboké vztahy s někým z jiné země povedou k vysoké úrovni kreativity.
 - **MBA studenti, kteří chodili se spolužáky z jiného kulturního prostředí,** zaznamenali v práci více kreativních průlomů.
 - **I pouhé „přemýšlení“ o hlubokém vztahu s někým z jiné kultury** vede k dočasnému zvýšení kreativity.

Klíčové poznatky:

Kreativita se dá trénovat, když:

- vystoupíte z rutiny,
- zapojíte se do úkolů, které otevřou vaši mysl učení,
- postavíte svůj mozek před nové situace,
- obklopíte se odlišnými názory a kulturami.

Otázky z publika:

Existuje nějaká hranice, jak vysokou míru kreativity můžete podporovat?

- Limity budou například kvůli vnitřním procesům a kvůli tomu, co je ovlivňuje, existovat. Kreativita není pozitivní vlastnost, kterou musí mít každý. Pokud jste sportovec, který potřebuje důslednost, nemusíte chtít nutně změnit rutinu tím, že budete myslet a jednat kreativněji.
- S přibývajícím věkem budete méně kreativní, protože budete čím dál tím více zajetí ve svých kolejích. Jde tedy více o osobnostní rysy.

Jak můžete podpořit kreativitu v prostředí, v němž je motivace malá a existují časová omezení?

- Nejprve musíte zjistit, proč je motivace malá. Pak je důležité, aby se do této mise znovu zapojili všichni a ta se stala společným cílem pro všechny v týmu. Na druhou stranu, pokud se někdo zapojit nechce, ať tým opustí. Pak začněte společně pracovat na dosažení cíle.

Panel 2: Kreativita a spolupráce – Vedoucí inovace

Řečník: Tim Cox, Managing Director, Management Futures

Proud myšlenek

- Přijímáme status quo jako realitu a přestáváme jej zpochybňovat. Nápady, znalosti a zkušenosti tvoří onen proud myšlenek.
- Je na nás, abychom rozvinuli nové myšlenkové proudy, a tak mohli pokračovat v inovacích. Nebojte se proto opouštět „zajeté koleje“, hledat a navrhovat neobvyklá řešení.

Pět zásadních dovedností inovací

1. Změna myšlení krok po kroku

- Stanovte si velmi náročný cíl.
- Jak ho můžete dosáhnout?
- x10? – nemějte obavy si stanovit cíle, které jsou 10x větší, než jakých si myslíte, že můžete dosáhnout, a k jejich dosažení byste měli podniknout kroky, které jsou 10x větší, než jaké si myslíte, že jsou nezbytné k dosažení vašich cílů. Největší chybou, kterou v životě většina lidí dělá, je, že si nestanoví dostatečně vysoké cíle.

2. Ideální svět

- Co by se dělo v ideálním světě? Za předpokladu, že to nedokážeme... Jak bychom to mohli zopakovat jiným způsobem?

3. Předefinování nebo přeformulování problému

- Jak můžu tento problém vyjádřit jinak?
- Jak bychom mohli tento nový problém vyřešit?

4. Související svět

- Zůstaňte otevření poznatkům mimo náš sektor
- Kdo řešil podobné výzvy? Jak je řešili?

5. Mapování myslí

- Nakreslete mapu s problémem uprostřed.
- Jaká jsou všechna možná řešení, která můžeme vytvořit?

Skupinové výzvy

Pro tuto část dne se skupina rozdělila do čtyř podskupin, aby její členové prodiskutovali čtyři výzvy předložené publikem. Níže uvádíme několik myšlenek a výstupů z této diskuse.

1. Jak vytvoříme propojení mezi silami, když jsou jednotlivci běžně odděleni?

- Přibližování není to samé jako být ve stejné místnosti – ujistěte se, že nepřistupujete k oběma stejným způsobem a přizpůsobte se.
- Je důležité, aby všichni byli na stejném startovacím bodě – vyhradte si čas na přípravu.
- Geografické rozdíly věci ztěžují – pracujte tvrdě, abyste tuto bariéru překonali nebo si to zjednodušili.
- Dobrovolně stravte svůj volný čas s týmem.
- Plánujte čas pro seberozvoj zaměstnanců stejným způsobem jako u hráčů.
- V ideálním světě by všichni byli pohromadě, ale to také nelze. Tudíž využijte čas během kempu, věnujte ho vzájemnému poznávání a nechte také někdy věcem volný průběh.
- Problém přeformulujte spíše v příležitost – přehodnoťte kolektivní hodnoty, upřednostněte vzájemné propojení.

2. Jak zajistíme kontinuitu napříč různými skupinami ve sportovním týmu nebo také například napříč odděleními v obchodní společnosti?

- Ujistěte se, že všem je jasné „proč“.
- Pokud zavádíte iniciativy a programy bez „proč“, ochota aktivně je podporovat a podílet se na nich, zapojení a zájem budou menší.
- Výsledky projektu a požadované výsledky je třeba sdílet. Pozitivní i negativní.
- Nabídněte nový rámec pravidel oproti předešlému stejnému přístupu, kdy není věnována dostatečná pozornost individuálním rozdílům, a v něm pak umožněte flexibilitu a kreativitu.
- Ujistěte se, že vytváříte atmosféru a ukazujete cestu „jak“, když jste spolu – s hmatatelnými úspěšnými příklady, které se nabízejí zopakovat.
- Poskytněte podporu, vedení a pravidelné kontroly.
- Buďte s nimi i při vykonávání nejobtížnějších částí práce. Ukažte jim, že jste všichni součástí jednoho týmu a pracujete na stejném cíli.
- Rozpoznejte realitu a zahrňte subkultury do celkové kultury (skupina lidí, kteří mají jiné normy a hodnoty, ale zároveň jsou součástí většího celku – kultury). Vyškolte uvnitř subkultury lidí, aby byli v rámci subkultury schopni vést ostatní.

3. Jak přimějete lidi v rámci oddělení, aby úspěšně akceptovali změny, když již v některých oblastech dosahují velmi dobrých výkonů?

- Upřednostňujte budování důvěry hned od počátku.
- Změnu či procesy provádějte raději postupně, v malých fázích, spíše než náhle, a buďte trpěliví.
- Rozhodněte se, který proces chcete změnit. Pak ke změnám přistupujte překonáváním malých věcí, spíše než hromadnými změnami.
- Obráťte otázku – co se snažíte vyřešit? Úspěch se dostavuje, ale je udržitelný a opakovatelný? (Přeformulujte otázku.)
- Vezměte v úvahu „8krokový proces vedoucí ke změně“, jehož autorem je John Kotter.
- Je důležité porozumět motivaci lidí, kteří jsou toho součástí, a ujistit se, že vy i oni jste v souladu s cíli.
- Každý pravděpodobně pracuje na dosažení jednotného cíle, ale je dobré si jej definovat a často o něm mluvit. Nepovažujte za samozřejmost, že to, co si myslíte a víte, vědí i ostatní.
- Neměli bychom si myslet a předpokládat, že to lidi nezajímá.
 - Nebojte se dát průchod emocionální reakci.
- Pro jaký úkol hledáte lidi? Jaká je vaše „kotva“, jaká jsou vaše kritéria? Podle čeho chcete a budete lidi hodnotit? Máte nastavena kritéria hodnocení?

- Pokud manévrujete během řízení skupiny správným způsobem, můžete nové směrnice implementovat, aniž byste omezovali intelektuální svobodu a individualitu jednotlivých členů týmu.

4. Kognitivní trénink a hodnocení v rámci high performance

- „10x přístup“ – může ovlivnit všechny prvky výkonu.
- Rozlišujte mezi elitními sportovci a sportovci ve fázi rozvoje.
- Najděte měřítko i pro sportovce elitní úrovně – použijte takové faktory tréninku, jež umožní rozvoj jejich úrovně.
- Čím důrazněji, tím více se přiblížíte elitní úrovni – ujistěte se, že jste na to připraveni a máte plán, jak k ní přistoupit správně.
- Atributy – výsledky – důvěra. Například soustředění, odolnost, kompetence, povědomí nebo zvládání tlaku.
- Kulturní faktory zahrnují psychickou bezpečnost, odolnost a výkonnost.
- Dovednosti, které fungují – uvědomění si, samomluva (vnitřní hlas) apod.
- Specifické dovednosti pro sport – vizuální sledování, reakční doba, schopnost, rozhodovací procesy.
- Charakterové vlastnosti, výsledky, situační faktory.

Panel 3: Kreativita a spolupráce – Týmová práce a inovace v praxi

Řečník: Kevin Abrams, SVP of Football Operations & Strategy, New York Giants

Inovace a spolupráce v New York Giants

- Ve velké organizaci přirozeně lidé čelí pokušení pracovat odděleně, na stejném cíli, bez vzájemné komunikace, tj. bez koordinace. V minulosti nebylo být inovativní nutností, byl to jen vedlejší produkt. Ale jak plynul čas, v Giants si potvrdili, že je to priorita a něco, co je bráno v potaz.
- Inovativní leadership je pravděpodobně to, co spojilo oddělení dohromady. Ne vždy tomu tak bylo, ale tým je nyní mnohem sofistikovanější organizací, protože jsme už dávno začali podporovat proaktivitu v oblasti inovací a kreativity. Chce to ale čas.
- Během svého 23letého působení v organizaci zažil Abrams propady i vzestupy, horší i lepší časy. V období neúspěchů to pro něj osobně jako lídra bylo těžké kvůli výkonům a následně také charakteru výkonů. Jako lídr v rámci organizace za to musel převzít zodpovědnost. To rovněž znamená, že si musel „vyhrnout rukávy“ a navrhnout, jak inovovat a implementovat nové myšlenky, aby se dostali ze zajetých kolejí.

Překážky inovací a vytvoření takových podmínek, aby se zaměstnanci a trenéři mohli dostat do inovativního myšlení

- Upřímně, někdy na to máte štěstí. V Giants se snažili implementovat inovace po celý rok, během sezóny a v celé organizaci. Pozor ale, jestliže dáte někomu mandát, někdy narazíte na odpor a můžete se i vrátit do horšího stavu, než jste, tudíž to vždy nefunguje. Musí to být organické. Lidé musí chtít myšlenky, nápady a stav mysli přijmout a ztotožnit se s nimi.
- Pokud začnete s malou iniciativou, lidé ji snáze akceptují, budou projektu a výsledku věřit, jste na správné cestě. Pak budou chtít inovovat a budou chtít být v pozitivním a kreativním myšlení častěji.
- Nastavte malé výhry, užijte si je, oslavte je. Pak pokračujte ve větších projektech a širších rozhovorech.
- Status quo může být velmi pohodlné, tudíž se musíme ujistit, že každý den zažijeme nějaký diskomfort a s tím jsme v pohodě. To udržuje lidi ve střehu, protože pro lidi je snadné zůstat v bezpečném prostoru. Giants chtějí lidi postrčit z tohoto prostoru, aby dosáhli více a vždy se snažili být každý den lepší.

Zajistit, aby se všichni cítili komfortně a nenuceně, když dojde ke změně režimu a leadershipu

- Giants chtějí, aby stále probíhaly neustálé rozhovory a zpětná vazba o tom, jak se lidé cítí. Ať už se jedná o pravidelné neformální kontroly stavu, jak se věci mají, nebo něco jiného. Důležité je, že existuje otevřenost a bezpečné prostředí pro sdílení.
- Je rovněž důležité zajistit proces zpětné vazby a průběžných rozhovorů, když jsou časy špatné či náročné, ale je stejně důležité, aby tomu tak bylo i v časech dobrých.

