

Andrew Grant, kouč a lektor

# Snažíme se vylepšit jednoduché věci, aby lidé pracovali lépe

## ★ Rozhovor

Libor Akerman  
libor.surname@economia.cz

**B**ez inovací se neobejde žádná společnost, tvrdí Andrew Grant, australský kouč, který se zabývá rozvojem kreativního myšlení, vedením lidí a podporou týmové práce. V posledních letech jezdí po světě se svojí přednáškou „Who Killed Creativity“ (Kdo zabil kreativitu), již se snaží inspirovat lidry a manažery, aby podporovali u svých lidí novátorský přístup.

**HN: Jak vznikl koncept o „zabíjících kreativitě“?**  
Před pár lety za námi přišlo několik firem a požádaly nás, abychom jim pomohli vyřešit problém, s nímž si nevěděly rady, v oblasti výchovy zaměstnanců a vzdělávání. Sice jsme nebyli experti v jejich oboru, ale uměli jsme učit, jak vést lidi. Postupně jsme došli k tomu, že by bylo dobré vymyslet nějakou metodologii, kterou by mohly firmy používat samy. Došli jsme k tomu, že nejlepší posudky můžeme udělat, pokud se dostaneme ve firmě přímo k lidem. A postupně jsme vypracovali metodologii zaměřenou na podporu kreativního myšlení, kdy firma může ve zhruba sedmi krocích nastartovat proces a projít jednotlivými obtížnými fázemi a nalézt řešení. Je to něco jiného než hledání nějakého opravdu nového produktu, snažili jsme se spíše o posílení tvořivosti při řešení reálných problémů, kdy hledáte řešení tam, kde ho jiní zřejmě nehledali.

**HN: Byla tato metodologie zbrusu nová, nebo jste si vzali nějaké poznatky také odjinud?**  
Nemyslím, že bychom vymysleli něco zbrusu nového, převzali jsme pár poznatků ze studií, které byly dělány s dětmi, protože u nich jsou takové věci přirozené. To, co byla naše přidaná hodnota, byl fiktivní příběh na téma „Kdo zabil kreativitu?“. A na základě toho jsme sepsali knihu, vytvořili koncept semináře a doplnili to o hru. Všechny varianty jsou jednoduchým manuálem, který má lidi učít řešit problémy, jak v určitém směru překonat odpor ostatních k něčemu novému a netradičnímu. Často se stává, že se lidé na seminářích vymlouvají ve stylu „nemůžeme být kreativní, protože nám to náš šéf nedovolí“ nebo „nemůžeme být kreativní, protože pracujeme v financích“. Smyslem naší koncepce je všechny podobné výmluvy překonat. Ale i kdybychom měli ten nejlepší seminář na světě, tak pokud sami lidé nepřekonají podobné blokády a výmluvy, které je omezují v tom, že nedokážou využít svůj potenciál, tak nemáme šanci uspět.

**HN: Proč byly hlavní inspirací děti?**  
Zatímco děti se chovají přirozeně, u dospělých je to naopak. Zkusili jsme se proto zamyslet nad tím, co se s námi děje. Ztrácíme kreativitu s věkem, i když jsme jako děti byli kreativní? Je to tím, jak postupně absolvujeme školní vzdělání? Jde o přirozený proces? Postupně nám ze závěrů vyšel návodný postup, kterému lidé ve firmách mohou porozumět. Na druhou stranu jsme museli přijít s metodologií, která na lidi zapůsobí a bude fungovat.

**HN: Svůj workshop i knihu jste postavili jako hru...**  
Pokud by to byla jen přednáška či seminář, tak by to bylo příliš jednoduché a brzy bychom s tím lidmi ve firmách začali nudit. Výsledný efekt by byl nulový. Chtěli

jsme také, aby náš postup mohly používat firmy všech oborů a velikostí i několikrát po sobě. Výsledkem bylo právě několik originálních forem – tedy i hry – v podobě pátrání po tom, kdo „zabil kreativitu“, v němž se snažíme, aby lidé pátrali, kdo za tím je. A ve druhé části „jak ji získat zpět“ se snažíme zastavit potlačování lidské tvořivosti a ukázat cestu zpátky k ní. Formu hry v podobě kriminálního vyšetřování jsme zvolili i proto, aby to bylo zábavné. Cílem však není odhalit skutečného „zabijáka kreativity“, ale spíše vytvoření jakéhosi kreativního prostředí, které pak lidé mohou aplikovat na sobě a do určité míry mohou „odblokovat“ sami sebe. Krása celé metody je v tom, že v každé firmě se hra odvíjí jinak. Zatímco v jedné firmě převládá apatie k řešení problémů, jinde jsou zase dominantní obavy a strach z něčeho nového. Celkem popisujeme sedm hlavních blokových faktorů, které jsou zároveň sedmi podezřelými v naší hře.

**HN: Nyní tedy máte tým, který cestuje po světě a učí, jak být kreativní...**

Ano, hlavní osu tvoříme já a moje žena, kteří jsme také autory knihy, ale máme na náš program i licenci, kterou si firmy mohou ve třech cenových relacích koupit on-line. S potěšením musím říci, že téma potlačení kreativity lidí zajímá. Před 15 lety byl náš projekt do určité míry luxusem, nyní je pro mnohé firmy zásadní. Protože pokud nebudou inovativní, tak se jednoho dne probudí a zjistí, že zaostávají. Nikdo si proto nemůže dovolit nebyť inovativní. Navíc se domnívám, že nejen firmy, ale i lidé začínají zjišťovat, že musí být inovativní.

**HN: Jak postupujete při spolupráci s firmou, která se na vás obrátí s žádostí o pomoc?**

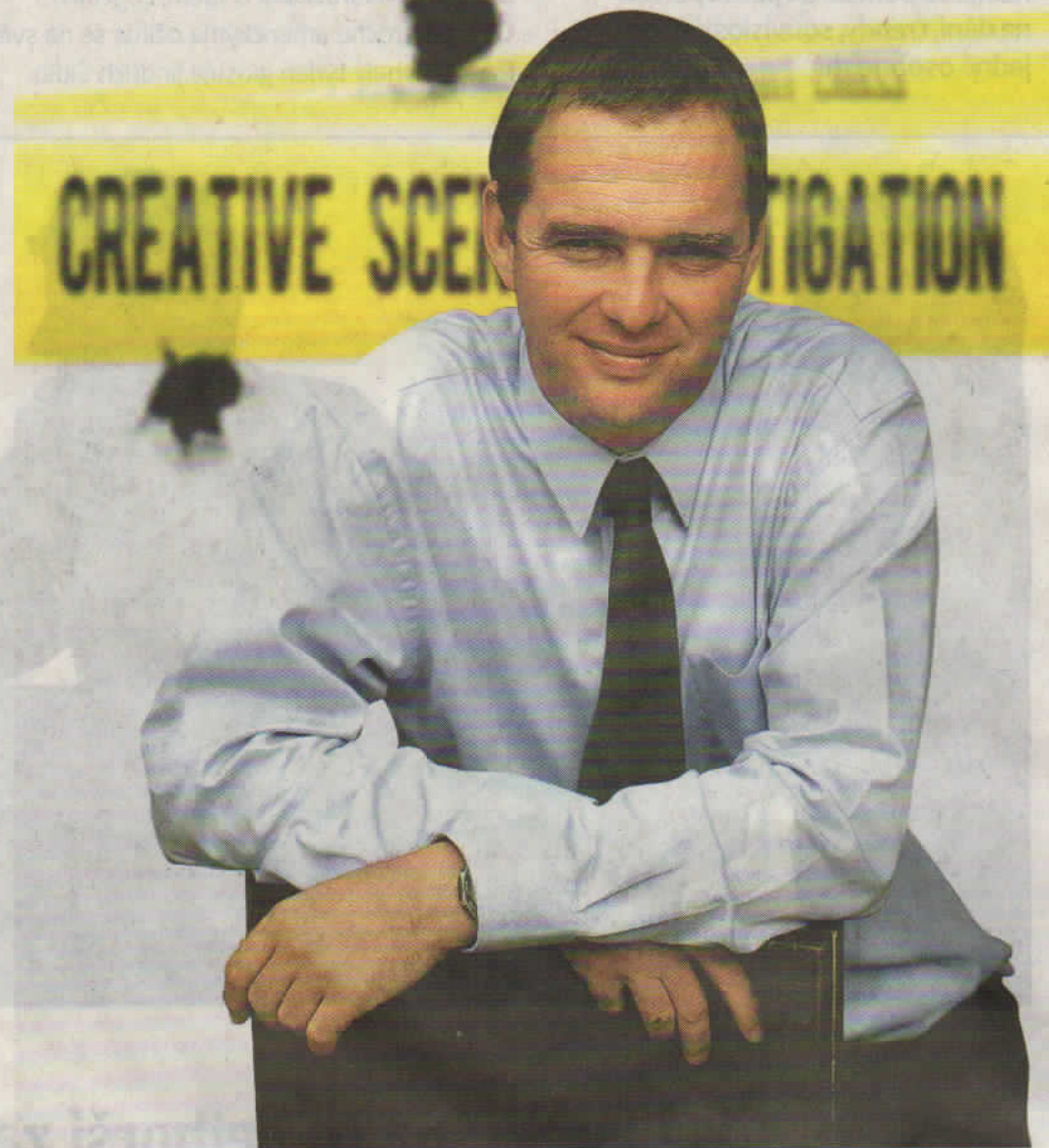
Nejprve se o i firmě potřebujeme něco dozvědět – čím se zabývá, a hlavně jakou má firemní kulturu. Poté se snažíme zjistit, jestli skutečně chce být firma inovativní a ozvala se nám, protože se chce udržet lidem trhu, nebo naopak zůstává pozadu a obává se, že jí trh ujede, a chce s tím tedy něco dělat. Pak se obvykle podíváme na to, jak vedení firmy své lidi podporuje. A na základě toho přijdeme s několika doporučeními pro její vedení. Zpravidla naše doporučení mívá do úpravy firemní kultury tak, aby se v ní lidé cítili pohodlně. Právě při naší hře je nutné, aby se lidé nebáli a cítili se dobře, aby mohli o podobných tématech pohodlně mluvit. Nechceme ukazovat přímo na lidi, ten problém je vždy obecnějšího rázu a touto cestou ho lze řešit. A pokud se povede, aby o tom lidé z firmy mluvili, tak jim my dokážeme lépe poradit.

**HN: Dá se říci, že vaše metoda je příhodnější pro řadové zaměstnance, nebo pro vedení?**

Vždy musíte začít u horních pozic, protože pokud chce být i ta dolní úroveň kreativní, tak ji může vyšší úroveň blokovat. Ale pokud nebude existovat podpora od lidí v řídicích pozicích, tak to bude celé velmi frustrující, protože i když lidé budou mít inovátorský přístup a kreativní řešení, jejich vedení je „umlcí“.

**HN: Takže především je třeba změnit přístup manažerů?**

Určitě je třeba, aby proces probíhal napříč celou společností. Vždycky upozorňuji na to, že lidé jsou odměňováni za to, že je jejich postoj správný, ne kreativní, podobně jako ve škole. Pokud hledá žák kreativní řešení, často udělá chybu. A stejně tak firemní politika – existuje v ní tolerance neúspěchu, nebo přijde v případě neúspěchu rovnou trest? Druhá varianta znamená, že nikdo nepřijde s novou myšlenkou,



**ZAČÍNÁME U VEDENÍ** Vždy je třeba začít u manažerů, protože ti mohou například blokovat kreativitu zaměstnanců, říká australský kouč Andrew Grant. FOTO: WHOKILLEDCREATIVITY.COM

## Profil

### Andrew Grant

Australský kouč a lektor je šéfem společnosti Tirian, která se zabývá poradenstvím a vytvářením vzdělávacích programů pro oblasti vedení lidí. Je také spoluautorem knihy „Who Killed Creativity?“, jejíž obsah týká se rozvoje kreativního myšlení prezentuje po celém světě. Kromě toho se podílel na tvorbě dalších více než 30 firemních vzdělávacích programů a simulací. Svoje myšlenky a rady v oblasti rozvoje kreativního myšlení prezentoval u řady významných společností ve více než 25 zemích. Například spolupracoval se společnostmi IBM, Nestlé, AT&T, BASF, Deutsche Bank, DHL Citigroup, Cisco Systems aj.

protože vždy existuje nějaké riziko neúspěchu, což znamená riziko trestu. A to se děje velmi často, můžete mít skvělé tvořivé lidi, kteří nosí výborné nápady, ale vždy někdo v průběhu procesu tento nápad zarazí. Dám vám příklad, sedíte na poradě a někdo přijde s návrhem, který již někdo představil před rokem, ale nedošlo k realizaci. Je téměř jisté, že přijde okamžitá reakce – „to už jsme zkusili, a nefungovalo to...“ A to je vlastně i jeden z charakterů naší hry – tzv. „hlas apatie“.

**HN: Jak se inovujete vy sami? Hrajete svoji vlastní hru?**

Dobrá otázka. Tím, jak se naše společnost rozrůstá, je to s hledáním nových cest čím dál horší. Ale ano, také hrajeme hru s našimi zaměstnanci. A zjistili jsme, že jsme v nebezpečí stát se firmou se spoustou byrokracie, zbytečné kontroly, přehnaného strachu.

**HN: ... takže ještě nejste dokonalí?**

Ne, opravdu ne. Naši lidé nám už několikrát navrhli, že by rádi viděli nějaké změny. A sami přišli s několika opravdu dobrými nápady. Například jsme na jejich popud vylepšili objednávkový proces. Ale u nás nejde o zásadní inovace typu iPad nebo produkty Googlu. Snažíme se vylepšit jednoduché věci, aby lidé pracovali lépe, aby firmy byly produktivnější.

**HN: Potřebuje každá společnost inovace a kreativitu? Nelze žít bez toho?**

Myslím, že nelze. Každá firma čelí konkurenci a de facto samo konkurenční prostředí firmy nutí k inovacím, aby vyráběly rychleji, levněji a efektivněji. Problém je v tom, že každá firma chce o sobě tvrdit „my jsme inovativní“. Neznám žádnou firmu, která by tvrdila, že neinovuje, to by byla sebevražda. A i když třeba firma nemusí mít přímé konkurenty, má různé náklady, které by chtěla snížit, výrobní proces by se mohl zrychlit atd.

INZERCE

**Podpora zaměstnanosti ve Zlínském regionu pokračuje!**  
Regionální organizace Euroface Consulting s.r.o. z Kroměřížska získala po dvou přechozích úspěšných realizacích evropskou dotaci na projekt Cílená opatření na trhu práce ve Zlínském kraji III (reg.č. CZ.1.04/2.1.01/91.00066), který zajistí pokračování aktivit zvyšujících zaměstnatelnost a uplatnitelnost ohrožených osob na trhu práce.

V rámci projektu nabízíme fyzickým osobám do 25 let a osobám pečujícím o dítě do 15 let:  
- zjištění pracovních a osobnostních předpokladů prostřednictvím pracovní a bilanční diagnostiky  
- zajištění rekvalifikačních kurzů (různé druhy dle potřeb zájemců a zaměstnavatelů, např. účetní, fyzioterapeut/ka, obsluha CNC a další)  
- účast na poradenských seminářích vedených zkušenými personalisty, semináře se budou konat v různých městech Zlínského kraje  
Všechny uvedené aktivity jsou hrazeny z rozpočtu projektu, tzn. pro účastníky zdarma. Během rekvalifikací a seminářů zajistíme rodičům bezplatné hlídání dětí.  
Zaměstnavatelům nabízíme mzdové příspěvky na nově vytvořená pracovní místa.

Máte-li zájem o některé z uvedených aktivit, kontaktujte Ing. Kateřinu Nevřalovou, tel. 777 011 717,

## CENÍKY INZERCE

podmínky a parametry – viz:  
[www.inzerce.IHNed.cz](http://www.inzerce.IHNed.cz)

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

## Institut oceňování majetku Vysoké školy ekonomické v Praze

otevřít na podzim 2013 další ročník čtyřsemestrálních kurzů pro přípravu znalostí a odhadů ve specializacích:  
a) oceňování nemovitostí,  
b) oceňování podniku včetně problematiky fúzí a oceňování nehmotného majetku.  
Podrobné informace a přihlášky je možné stáhnout z internetu nebo telefonicky požádat o jejich zaslání.  
Informace a přihlášky: internet: [iom.vse.cz](http://iom.vse.cz) (bez www), e-mail: [iom@vse.cz](mailto:iom@vse.cz)  
tel.: 224 106 113, 224 106 112 (cca 8.00 až 14.00 hod.), příj. 224 095 124

## Zaměstnaní – hledají

### POLSKO – SALES & MARKETING, OBCHODNÍ MANAGER

Nabízím: VŠ, praxe v obchodní činnosti v Polsku. Znalost polského trhu. PJ, AJ výborně, NJ komunikativně. Organizační schopnosti, zodpovědnost, spolehlivost, flexibilitu. Možnost spo-

## Zaměstnaní – nabízejí

### PRÁVNÍK/PRÁVNÍČKA

Ředitel Magistrátu hlavního města Prahy vyhlašuje výběrové řízení na obsazení pracovního místa „právnik / právnička v odboru památkové péče“

Úplné znění je uveřejněno do 19. 8. 2013 na [www.praha.eu](http://www.praha.eu), v sekci Magistrát hl. m. Prahu.

### OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Myslíte si, že jste pracovní zdatní, organizačně schopní, flexibilní a psychicky odolní? Volejte 608 813 237 a přijďte si vyzkoušet své schopnosti k nám. Získáte velmi dobře placenou práci obchodního zástupce ve firmě s dvacetiletou tradicí, po zapra-