



*Uniwersytet Warszawski*  
*Instytut Studiów Społecznych*  
*www.iss.uw.edu.pl*

**KONWERSATORIUM**  
**KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**  
Prowadzący: prof. dr hab. Andrzej Blikle

**Cieszę się, że nie lubię kalafiora, bo jak bym go lubił  
to bym go jadł, a nie znoszę tego świństwa**

czyli

**konstruktywna rola paradoksu i niespójnego myślenia**

dr hab. Ryszard Praszki

Warszawa.  
15 lutego 2018

# Moje paradoksy

- Tytułowy paradoks kalafiora
- Inne paradoksy:
  - Własny, ze wczesnych lat 70tych:  
***Człowiek, który nie umie śmiać się z samego siebie jest po prostu.... niepoważny.***
  - Nalepka na zderzaku samochodu w USA:  
***Moje przekonania nie są do publicznego przedstawiania***

# Zastrzeżenie: uznaje oczywiście zasadę niesprzeczności Arystotelesa

- To samo nie może zarazem przysługiwać i nie przysługiwać temu samemu [---]; niepodobna, ażeby coś zarazem było i nie było; [---] sądy sprzeczne nie są zarazem prawdziwe.

**Arystotelesa zasada niesprzeczności** (*law of non-contradiction, LNC, Metaphysics Gamma, IV, 3–6*):

# Ale z drugiej strony...

- *Johann Wolfgang von Goethe:*
  - *To, z czym się zgadzamy, czyni nas biernymi; sprzeczności czynią nas produktywnymi.*
- *Friedrich Nietzsche:*
  - *Jest się owocnym jedynie kosztem bycia bogatym w sprzeczności.*

# Przykład „etnograficzny”: gratulacje razem z klapsem

- Starodawny żydowski rytuał:
- Przy pierwszej menstruacji matka jednocześnie bije na odlew dziewczynkę w twarz i jednocześnie wykrzykuje: „*mazel tov!*”, czyli „gratuluje”.
- To paradoksalny komunikat o splataniu się grzechu i niebezpieczeństw – z radością, ekscytacją i przyjemnością.

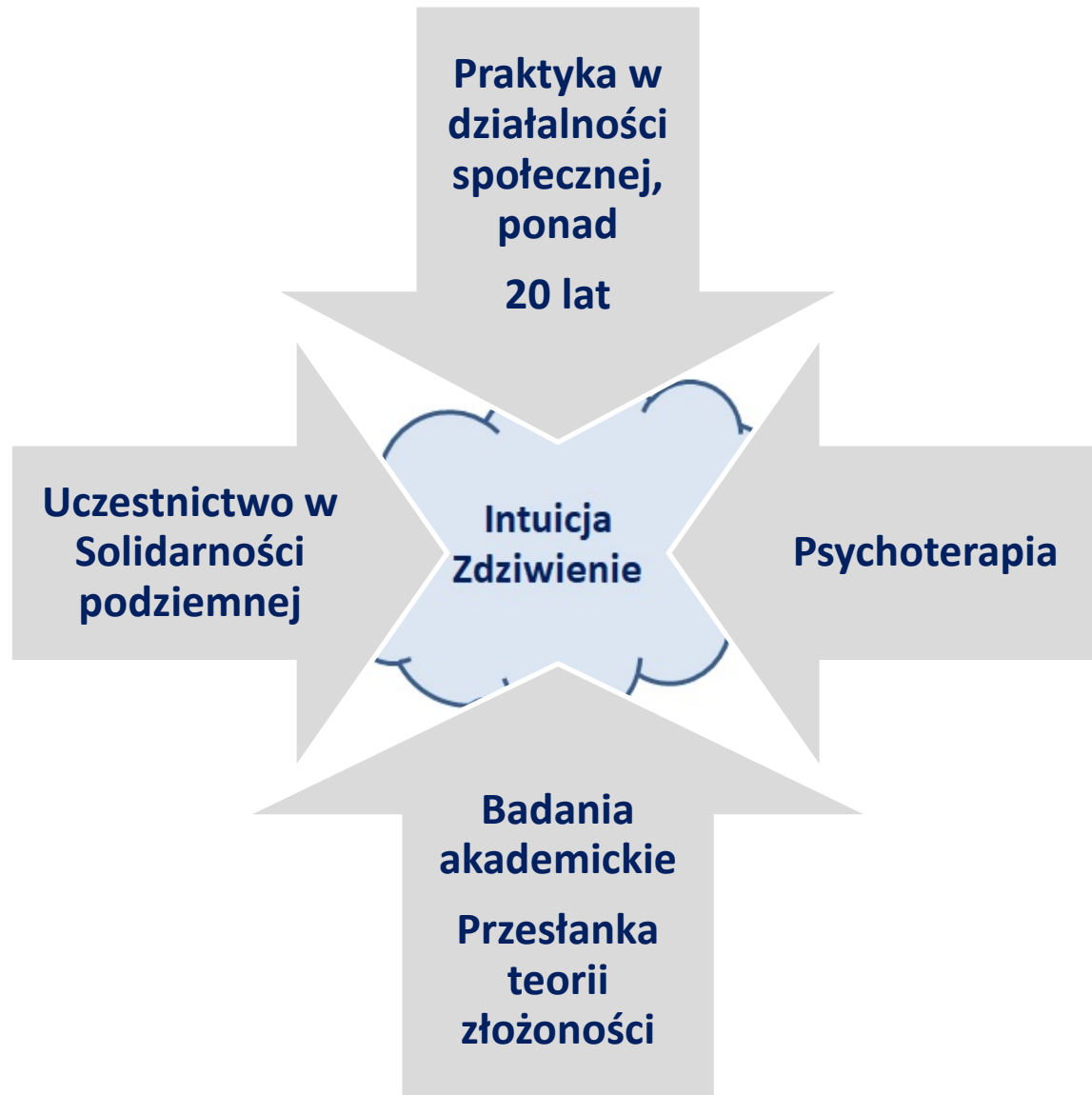
<https://aeon.co/ideas/how-our-contradictions-make-us-human-and-inspire-creativity>

# Przykład historyczny: indyki zamiast spadochronów

- Sytuacja w wojnie domowej w Hiszpanii: siły gen. Franco oblegały wojsko republikańskie okopane na wzgórzu klasztoru Santa Maria de la Cabeza, nad miasteczkiem Andujar w Kordobie.
- Republikanie trzymali się bez problemowo dopóki zrzucano zaopatrzenie na spadochronach
- Jednakże zabrakło spadochronów, dostawy ustały, a obleganym groziła więc klęska.
- Powstała sprzeczność między potrzebą dostaw, a brakiem spadochronów.
- Z tej sprzeczności wykuł się pomysł: zrzucamy z samolotów pakunki z podczepionym do nich indykiem!
- Ptaki machając skrzydłami spowalniały spadek, a ponadto wzbogacały menu.
- Placówka utrzymała się przez długi czas, a nawet wyprowadzono zwycięski atak na oblegające wojska.

[http://www.innovationinpractice.com/innovation\\_in\\_practice/2015/03/contradictions-a-pathway-to-creativity.html](http://www.innovationinpractice.com/innovation_in_practice/2015/03/contradictions-a-pathway-to-creativity.html)

# Cztery źródła mojej prezentacji



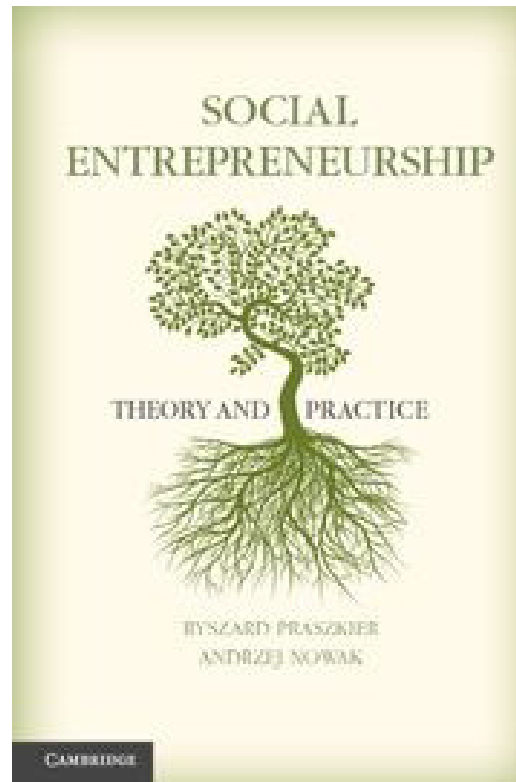
# Moja pasja: paradoks „coś z niczego”



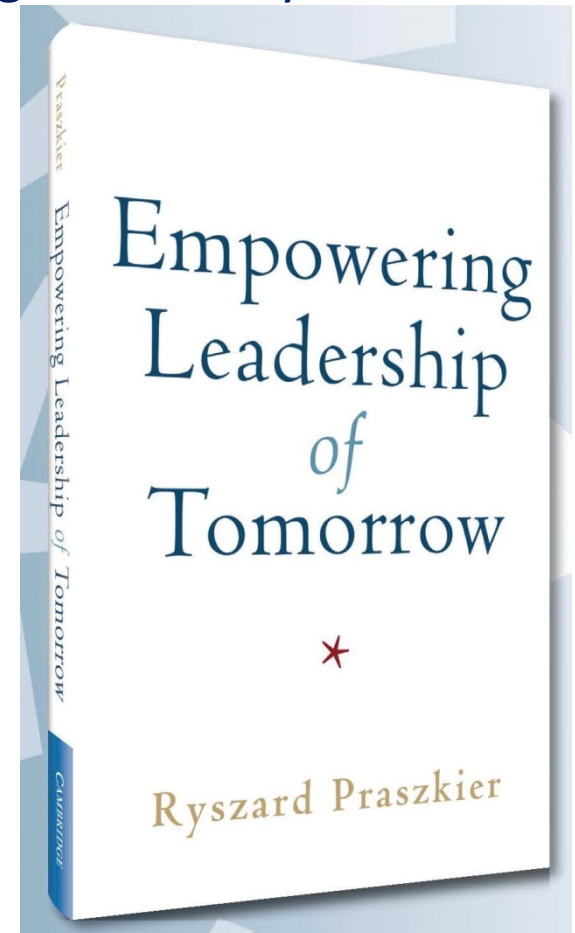


# Literatura zalecana

- Praszkie, R., Nowak, A. (2012). *Przedsiębiorczość społeczna: teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Praszkie, R. (2018). *Empowering Leadership of Tomorrow*. NY: Cambridge University Press

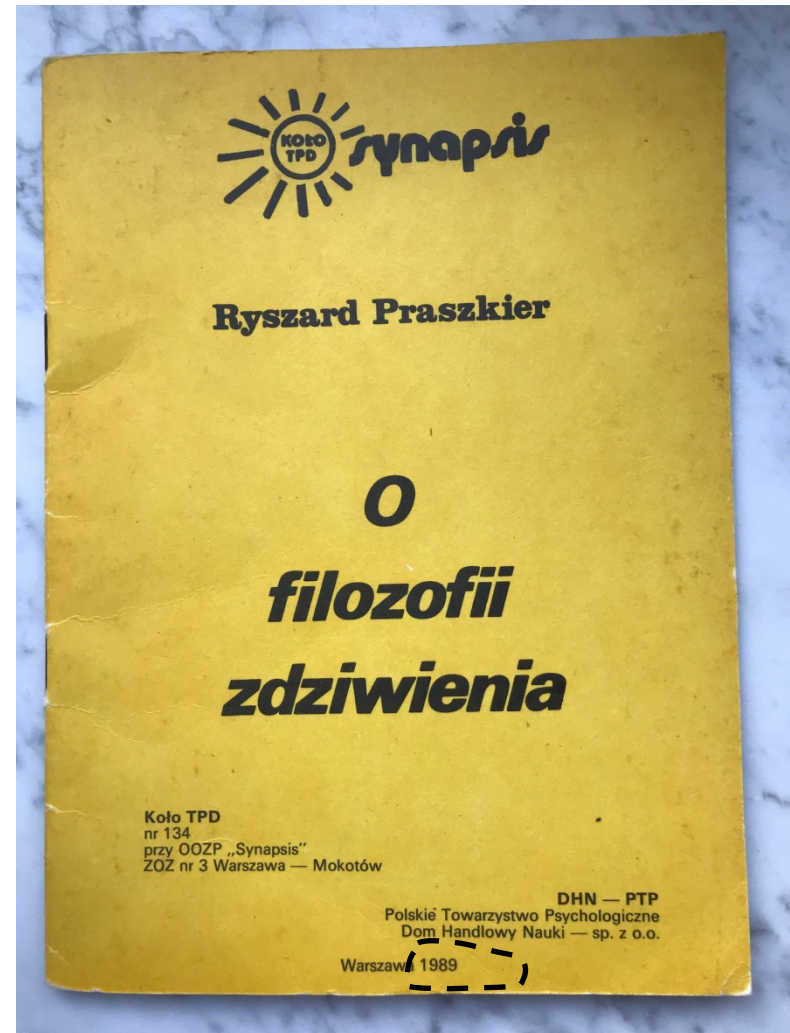


dr hab. Ryszard Praszkie



# Od zdziwienia (w 1989) do zdziwienia (w 2018)

- To nie będzie wykład akademicki ani biznesowy...
- ...raczej dzielenie się refleksją o zdziwieniach mojego życia zawodowego...



# Jeżdżę po świecie i się dziwię...

- Przede wszystkim – sprzecznościom między tym, co się wydaje niemożliwe, a tym co okazało się możliwe....
- Lecąc do Burkina Faso myślę o tym, jak biedny jest to kraj....

# Samolot ląduje w Ougadougou...

- widzę przez okienko burą pustynię z ciemnymi kamieniami....
- ... i stolicę kraju będącą częścią tej pustyni...

# Burkina Faso, okolice Ouagadougou

# Paradoks:

- **z kamienia wyczarować dobry biznes... i rozwój społeczności.**

# Zmęczony rzeźbiarz zasnął na pustyni...

- Siriky Ky, rzeźbiarz z Burkina Faso, z rozpaczy i zmęczenia (i nie tylko) zasnął na pustyni...
- Obudził się z głową na kamieniu, który to kamień zaczął rzeźbić...
- Powstała rzeźba skłoniła go do zaproszenia kilku kolegów – rzeźbiarzy
- Każdy wybrał kamień i coś wyrzeźbił
- W 1989 Siriky Ky zorganizował pierwsze międzynarodowe biennale, na które przyjechało 18 rzeźbiarzy z 13 krajów.
- Od tego czasu, co roku coraz więcej rzeźbiarzy z całego świata przyjeżdża na biennale i rzeźbią pustynne kamienie...

# 10 zdjęć pustynnego parku rzeźby



# Paradoks „coś z niczego” ...

- **Powstał park rzeźby, wokół miasteczko, turyści, ożywiona ekonomia...**
- **A więc.... „coś z niczego”, bez żadnych inwestycji...**
- **... i bez strategicznego planowania**

# **Na przykład pasja, by oczyścić Rocky Flats....**

# Niemożliwe staje się możliwe, jak w Rocky Flats...

- **Rocky Flats w Kolorado – fabryka nuklearna używająca między 1952 a 1989 plutonu do zapalników bomb nuklearnych.**

# **Kompletne zanieczyszczenie środowiska, też mieszkaniowego**

- **W wyniku działalności nastąpiło rozległe zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby, szczególnie w sąsiadującym terenie zamieszkałym**
- **Także, częste pożary w fabryce rozprzestrzeniły zanieczyszczenia radioaktywne na cały rejon Denver.**

# Największa w historii klęska ekologiczna

- **Rocky Plants była największą w historii USA środowiskową katastrofą.**
- **Zamknięta w 1992 tworzyła niespotykane wyzwanie jak to wszystko uprzątnąć.**

# Przygnębienie dla ekspertów i klęska dla mieszkańców

- Department Energii wyliczył, że czyszczenie zajmie ponad 70 lat (a więc do 2062 roku, prawie 3 pokolenia!)...
- ... a koszty będą wynosiły co najmniej \$36 miliardów (więcej niż budżet całego stanu Kolorado w 2017, mniej więcej budżet stanu Arizona).

# Paradoks

- **Nigdy nie czyń przewidywań,  
szczególnie gdy dotyczą przyszłości.**  
Samuel Goldwyn.
- ... stało się bowiem coś sprzecznego z logiką:

# 60 lat wcześniej, za \$30mld mniej...

- Konkurs na sprzątanie terenu wygrała spółka Kaiser-Hill.
- **Osiągnęła niebywały sukces, realizując projekt 60 lat wcześniej, i oszczędzając około \$30 miliardów.**
- To było po prostu niewyobrażalne, Kaiser-Hill osiągnął coś co było spostrzegane jako niemożliwe



# Rocky Flats: czysty rezerwat przyrody

- W 2001 Kongres przegłosował *Rocky Flats National Wildlife Refuge Act*
- W 2007 Amerykański Department Energii przekazał 1600 hektarów ziemi z terenów Rocky Flats dla Służby Rybołówstwa i Dzikiego Życia by stworzyć tam Rocky Flats Narodowe Schronienie Dzikiego Życia.

# Jak oni to zrobili?

**Właśnie taka, sprzeczna z logiką „magia” inspiruje....**

# Pozytywni dewianci

- Autorzy książki o historii Rocky Flats, Kim Cameron i Marc Lavine, twierdzą, że to jest historia „pozytywnych dewiantów”.
- Rzeczywiście, w tak trudnej i napiętej sytuacji (protesty) Kaiser-Hill użyła nietradycyjnych metod zarządzania, wzmacniając inicjatywy oddolne, koncentrując się na innowacjach, zachęcając do podejmowania ryzyka i wizjonerskiego myślenia.
- Według autorów to właśnie pozytywni dewianci przynoszą rozwiązania tam, gdzie innym się nie udało.
- Kompania uzyskiwała najwyższy potencjał zarówno organizacyjny jak i u jednostek. Autorzy książki nazwali to „podejście obfitości” (*abundance approach*) w przeciwieństwie do „podejścia deficytowego”

# Podejście obfitości

- Podejście obfitości koncentruje się na sprężystości i wytrzymałości, na rozkwicie i żywotności, zamiast na osiągnięciu celów (to ostatnie autorzy nazywają podejściem deficytowym).

# Paradoks „na szefa”

- **Szef oczekuje od ciebie rzeczy wielkich, ale uniemożliwia ci ich wykonanie.**  
Oskar Wilde, trawestacja.

# Przykład z Kanady

- Presenteesm – jak ten neologizm przetłumaczyć? Może „obecjonizm”?

# Problem: „obecjonizm”

- Co z problemem zajmowania się sprawami osobistymi w czasie pracy?
- Statystycznie pochłania ok. 20 – 30% czasu pracownika
- Zmniejsza efektywność firmy i destrukcyjnie wpływa na relacje szef-podwładni
- Wydaje się, że tu się po prostu nic nie da zrobić.....

# Zwykłe ludzkie problemy: przekleństwo czy błogosławieństwo dla firmy?

- „Na dole” firmy są zwykłe, ludzkie problemy:
  - Edukacja dzieci
  - Problemy zdrowotne
  - Zepsute samochody czy ciekące krany
  - Problemy rodzinne
  - Problemy z odebraniem dzieci z przedszkola.....
  - Wyprowadzenie psa
  - itp
- To zwykłe jest traktowane jako przekleństwo i obciążenie dla firmy
- Pracownicy rozmawiają przecież wiele godzin przez telefon, załatwiają prywatne sprawy przez internet, mają głowę zaprzątniętą czym innym...
- Konfikty z menedżerami
- Więc cierpi na tym firma...



**A może zamienić to wszystko w zysk?  
Zysk dla wszystkich?**

**Paradoks:  
Zjeść ciastko, mieć ciastko i...  
zarobić na tym znacznie więcej ciastek**

# Najpierw trzeba sprawdzić, czym tak naprawdę pracownicy się zajmują?

- Lucie, przedsiębiorca społeczny z Montrealu, zaczęła od rozpoznania czym pracownicy się właściwie zajmują:

# Poczuła niezwykle emocje (*flow experience*) kiedy zobaczyła, że...

- ....można się bawić i cieszyć spełniając ludzkie potrzeby i troski....
- Uderzyła ją myśl: Przecież z tego co jest problemem, można zrobić źródło satysfakcji, harmonii i .... zysku....
- Ale radość!!!!



# Commodus & Lucie Chagnon

## FAMILY SUPPORT SERVICES

- Tutorial and academic support
- Day care services during school break
- Children birthday parties
- Services for handicap children
- Services for elders

## ADMINISTRATEUR

- Financial planer
- Legal advice
- Administrative task
- Public Writer

## TRANSPORTATION

- Bicycle repair
- Car valet

## HEALTH AND WELL BEING

- Nutritionist
- Personal trainer
- Fitness centre
- Massage
- Family mediation
- Psychotherapy

## PERSONAL ASSISTANT

- Personal courier
- Event organiser
- Conciergerie/ personal assistant

## HOME SUPPORT SERVICES

- Heavy house cleaning
- Odd jobs
- Computer Support
- Home surveillance
- Pet sitting
- Pick up service – second hand goods

## FOOD SERVICES

- Lunch box
- Prepared meal

## SPECIAL PROJECT

- Massage clinic
- Nutritionist clinic
- Etc.

# Commodus & Lucie Chagnon

- Firmy wykupują punkty od Commodusa, które są bonusami dla pracowników
- Bonusy są zarówno stałe (co miesiąc jako dodatek do pensji) jak i w postaci specjalnych nagród
- Commodus znajduje i monitoruje standardy firm usługowych
- Pracownik przez stronę internetową zarządza swoimi punktami i ich realizacją

# Paradoks: „problemy” zamieniły się na dźwignię rozwoju

- Pracownicy czują się traktowani podmiotowo, a ich prywatne sprawy – widziane przez szefów jako ważne.
- Czas poświęcany przedtem na poszukiwanie rozwiązań prywatnych spraw skrócił się do jednego kliknięcia.
- Problem, który uprzednio był źródłem konfliktu między menedżerami a pracownikami stał się miejscem harmonijnej współpracy.
- Wzrosła lojalność pracowników i motywacja do pracy dla dobra firmy.
- W efekcie – rośnie zysk przedsiębiorstwa.

**„Nie da rady zbudować tej fabryki na czas...”**

# Nieosiżliwe....

- **W 1990 mała grupka stacjonująca na farmie doglądała budowę pierwszej fabryki Morning Star – projekt za \$27 miliardów rozpoczęty w grudniu 1989.**
- **Około marca okazało się, że to jest po prostu nieosiżliwe, by ukończyć budowę fabryki do wyznaczonego w lipcu terminu.**
- **Tymczasem wyposażenie przyplýwało z zagranicy, setki sub-kontraktorów produkowało, spawało, wznosiło konstrukcje 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Ale czas uciekał, niebawem miały się pojawić pierwsze dostawy pomidorów...**
- **Wydawało się, że wszystko się zawali....**



# „Cud” dwóch prostych reguł

- **W tej sytuacji szef, Chris Rufer – w tym czasie właściciel i operator a jednej ciężarówki i student MBA na UCLA - zwołał przełomowe zebranie w środku budowy.**
- **Rufer przedstawił dokument zwany Koleżeńskie Zasady Morning Star, minimalizując zarządzanie firmą do dwóch reguł:**
  - **Ludzie nie powinni używać przemocy czy krzywdzić się nawzajem , oraz**
  - **ludzie powinni honorować zobowiązania jakie robią przed współpracownikami. Reszta – to samozarządzanie.**
- **I te dwie proste reguły spowodowały „cud”: udało się o czasie dokończyć budowę fabryki i produkcja ruszyła 16 lipca 1990.**

# Jedna z zasad teorii złożoności:

- **Mało prostych reguł daje możliwość rozwoju, podczas gdy dużo skomplikowanych reguł może blokować.**

# Anatomia „cudu”

- Samozarządzanie pozwoliło elastycznie i sprawnie splatać talenty ludzkie, a dwie zasady Rupera przyniosły radość, harmonię, rozwój i sukces.
- Te dwie zasady też utworzyły kulturę lojalności, zaangażowania, pasji i innowacji.
- Dzisiaj Morning Star, dalej utrzymując te dwie reguły, jest największym na świecie producentem przetworów pomidorowych.
- Jak te dwie reguły „pracują” w rzeczywistości:
  - ❖ Nie ma szefów – „szefem” jest misja przedsiębiorstwa
  - ❖ Pracownicy negocjują swoje zadania z kolegami
  - ❖ Każdy może dokonać zakupu tego, co sam uzna za stosowne; każdy jest odpowiedzialny za zgromadzenie środków potrzebnych do własnej pracy
  - ❖ W razie potrzeby, pracownik planuje swoje podróże i koszty podróży
  - ❖ Nie ma tytułów ani awansów
  - ❖ Pracownicy rozliczają się ze swoich zobowiązań wobec kolegów
  - ❖ Koledzy decydują o zapłacie

# Gra w Pomidora (*Tomato Game*)

- Taka kultura organizacji prowadzi do lepszej internalizacji misji, większej lojalności i kreatywności, a w rezultacie - do lepszych wyników
- Pracownicy Morning Star twierdzą, że niecierpliwie czekają by weekend się nareszcie skończył i by mogli podjąć w poniedziałek Grę w Pomidora (*Tomato Game*).

# Pierwsza na świecie

- **Morning Star jest obecnie największą na świecie firmą przetwarzającą pomidory, pokrywa 40% rynku amerykańskiego, zatrudniająca około 400 pracowników i przynoszącą \$700 milionów rocznego dochodu.**
- **Aby dzielić się wiedzą o zarządzaniu wynikła z doświadczeń Morning Star zespół założył Instytut Samozarządzania, Morning Star Self-Management Institute.**
- **Doug Kirpatrick, szef Instytutu i autor książki na temat zarządzania - przylatuje w kwietniu do Warszawy**

# A na wojnie?

**Paradoks:  
Zmieniaj konie w czasie biegu...**

# Na wojnie też....

- **Druga Wojna w Zatoce: w ogniu walk, w odpowiedzi na działanie wroga...**
- **...amerykański generał Stanley McChrystal kompletnie zreorganizował strukturę swojej armii, decentralizując dowodzenie i zmieniając je na zbiór samoorganizujących się zespołów.**
- **Brzmi nie do pomyślenia: pod kulami, w czasie walki, powiedziano żołnierzom, że mają wziąć odpowiedzialność w swoje ręce i wykombinować najlepsze rozwiązania.**

# Nowa struktura dowodzenia

- **W środku wojny General McChrystal odrzucił wielowiekowe konwencjonalne metody zarządzania „z góry na dół” i przerobił oddziały specjalne (*Task Force*) na horyzontalną sieć ze zdecentralizowanymi procesami podejmowania decyzji.**



# Tak zrobili i wygrali!

- Takie właśnie podejście okazało się optymalne: aby ci bezpośrednio zaangażowani komunikowali się ze sobą i generowali najwłaściwsze rozwiązania w danych okolicznościach.
- Wnioski z tego sukcesu stały się inspiracją do książki McChrystala: *„Zespół zespołów: nowe zasady zaangażowania w złożonym świecie”....*
- ....o zarządzaniu w świecie złożoności, czy to w walce czy w biznesie, i o potrzebie dopuszczenia „chaosu” zamiast konwencjonalnie i dobrze zaplanowanych operacji „z góry na dół”.

# Pierwsze podsumowanie

- Nie chodzi przecież o luz, o szczęście pracowników, o miłość do firmy...
- ... chodzi o wydobywanie potencjału twórczego, tkwiącego w pracownikach na wszystkich szczeblach.
- Dzięki takim rozwiązaniom ludzie czują się bardziej zidentyfikowani z firmą i misją, a także wyzwalają swoje zdolności twórcze.

# Paradoks „z chaosu do porządku”

# Teoria złożoności w kontekście społecznym

- Nauka o złożoności to badanie fenomenu wyłaniającego (*emerge*) się ze zbioru obiektów czy jednostek połączonych swobodnymi interakcjami.

Johnson, N. (2009). *Simply Complexity; a Clear Guide to Complexity Theory*. Oxford, GB: OneWorld Publications.

# Przykładowe wymiary złożoności

W książce *Empowering Leadership of Tomorrow* wymieniam 12 wymiarów

- Swobodna interakcja (a więc tak jakby „chaos”)
- Wyłanianie się nowych bytów
- Związki przyczynowe „w dół”, „w górę” i „w bok”
- Sprzężenia zwrotne
- Paradoks chaosu: chaos może prowadzić do nowego porządku
- Nieciągłości procesu, nagłe skoki
- Nieprzewidywalność
- Małe impulsy inicjują duże zmiany, duże impulsy mogą zmianę „zdusić”
- Siła prostych reguł

# Czy teoria złożoności potwierdza się też w startupach?

- Nagłe „skoki” wynikłe ze swobodnej interakcji?
- Więcej: co może wynikać z „chaosu” przy kilku szklankach piwa?

# Uber

- Na przykład Uber: założyciele w 2008 spędzali wieczór w lokalach Paryża. Aż do 5:00 rano słuchali dobrej muzyki, pili piwo. Napotkali na problem z taksówką i wtedy przyszła im do głowy idea Ubera, wraz z całym *modus operandi*.

<https://mic.com/articles/83175/7-successful-businesses-started-over-a-couple-of-beers#.YtCLwrYGJ>

# Warby

- Czterech przyjaciół, studentów Wharton Business School, popijając piwo w pubie w Filadelfii, w którymś momencie wpadli na pomysł, że wysokiej jakości towary związane z oczami, mogłyby być tanio dostępne w sieci.
- W ten sposób wymyślili ideę Warby Parker, wirtualnej spółki sprzedającej niedrogo okulary i inne akcesoria

[www.zdnet.com/article/warby-parker-co-founder-neil-blumenthal-dishes-on-the-eyewear-companys-sudden-success](http://www.zdnet.com/article/warby-parker-co-founder-neil-blumenthal-dishes-on-the-eyewear-companys-sudden-success)



- Ben Lerer i Adam Rich - koledzy mieszkającymi w Nowym Jorku, wymyślili i założyli w 2004 Thrillist Media Group
- W jednym z wywiadów Lerer opisał okoliczności założenia Thrillst'a:
- Siedzieliśmy na dachu popijając piwo, trochę narzekając na naszą pracę, trochę zagubieni; wtedy Adam powiedział, że chciałby zaprosić swoją dziewczynę na kolację. Próbowaliśmy znaleźć odpowiednią restaurację, potem obaj rozmawialiśmy o frustracji wynikającej z czytania istniejących przewodników miejskich (*city guides*). Pomyśleliśmy, że chcemy zrobić coś odmiennego... i to z początkowało naszą ideę
- *Thrillist* jest wiodącą witryną stylu życia dla panów, ukazująca nowe, nieznanne czy niedocenione miejsca z jedzeniem, rozrywką czy stylowymi gadżetami, rozwijająca się dynamicznie w USA i Wielkiej Brytanii. Piszą:
- „Eksploruj najnowsze i najlepsze miejsca, które są ukrywane”.

<https://www.thrillist.com/>

# Glowgolf

- Opry Glowgolf jest świecącym-w-ciemności minigolfem z 54 otworami
- Idea powstała w Columbia Mall, Missouri
- Z Kansas rozprzestrzeniło się do 45 lokalizacji przy różnych mallach, ze 100 klientami dziennie
- Writh i Booth wymyślili ideę Glowgolfa zupełnie przez przypadek: zobaczyli świecącą piłkę zastanawiając się jak grać w ciemności.

<http://columbiabusinesstimes.com/2009/07/10/glowgolf-conceived-by-chance/>

# Facebook

- Nie mówiąc już o tym, że Mark Zuckerberg opowiadał, że z kolegami z pokoju w Harvardzie wypili kilka dobrych piw tej nocy w 2003, kiedy wymyślili i założyli FaceMash, poprzednika Facebooka

[www.rollingstone.com/culture/news/the-battle-for-facebook-20100915](http://www.rollingstone.com/culture/news/the-battle-for-facebook-20100915)

# Paradoksy tradycjonalisty

- **Dobre, stare czasy już nie są tym, czym bywały kiedyś.**
- **Nikt tu więcej nie przychodzi – jest za tłoczno!**
- **Kolorowa telewizja? Nie uwierzę, dopóki nie zobaczę tego w czarno-białej.**

Samuel Goldwyn.

# A jak teoria złożoności działa w skrajnych warunkach?

- Na przykład w obliczu katastrofy sanitarnej w najbiedniejszych slumsach Afryki?

# Jak oczyścić slumsy?

## Slumsy „Kiberia” i porażka konsultantów

- 800.000 ludzi
- Tragedia sanitarna – śmieci i odchody ludzkie wyszucane na ulicę
- Opór przeciwko odgórnym próbom zmiany
- Wielkie pieniądze ONZ i rządowe – zmarnowane....
- Międzynarodowi konsultanci zawiedli przynosząc pomysły z zewnątrz
- Uprzedzenia kulturowe

## Przedsiębiorca społeczny i marzenie o czystych slumsach

- Żeby najbrudniejsze i najbardziej śmierdzące slumsy świata stały się oazą czystości...
- Żeby największa katastrofa epidemiologiczna zamieniła się na czyste, pięknie pachnące miejsce....
- „To wariactwo” mówili znajomi....

# Z „góry na dół” się nie da, więc trzeba „z dołu do góry”

- To ludzie muszą sami do tego dojść... (moc swobodnych interakcji)
- Konsultanci mogą się mądrzyć następne 10 lat...
- Jendak widać, że nie da się zmiany wprowadzać od góry
- Ale jak to zrobić?



## Paradoks: „Zabawa” zamiast „rozwiązywanie”

- Spotkania „zabawowe” z grupami mieszkańców na temat „toalety twoich marzeń” – zabawa w rysunki.
- Wynik: rysunki „toalety marzeń”



# Od zapaści sanitarnej do zmiany społecznej

- „Chcecie takich toalet?” – David Kuria pyta na ogólnym zebraniu
- „Tak? To je wybudujcie!”
- Powstaje piękna, czysta, pachnąca toaleta marzeń...
- Ludzkie odchody są przerabiane na biogaz, kobiety przychodzą gotować....
- Powstaje oddolnie lawina pomysłów jak utrzymać i jak zarobić na toalecie....

# Moda na toaletę...

- Toaleta staje się fokalnym miejscem w społeczności
- Powstaje pomysł na kawiarnię przy toalecie....
- Tworzy modę i nowy styl „na czystość”
- Za tym przykładem idą inne oddolne przedsięwzięcia....
- Puzzle układają się sam...

# Paradoks omijania

- Im poważniejsze zadanie, tym mniej poważnie trzeba podchodzić
- Zamiast narzucać z góry na dół, pchać lub ciągnąć (procesy egzogenne)....
- ...teoria złożoności mówi o stworzeniu środowiska sprzyjającego procesom endogennym, osadzonym w społeczności
- Wskazówka: omijaj atraktory negatywne i twórz alternatywne!

**Do tego potrzebna jest  
kreatywność**

# Co to jest „kreatywność”?

- Właściwość ludzkiego umysłu, pozwalająca na generowanie idei, które są nowe, zaskakujące i wartościowe

# Specyficzny sposób myślenia

- Osoby kreatywne demonstrują specyficzny sposób myślenia, zwany lateralnym (De Bono, 1990), dywergentnym (Runco, 2007), czy “przeskokiem kwantowym” (*quatum leap*, Mapes, 2003), co wszystko razem oznacza:
  - Nowe spojrzenie na sytuację “z poza pudełka” (*from outside the box*) oraz pod innym kątem, dostrzegając i akceptując nowe opcje i możliwości;
  - Przedefiniowanie (*reframing*) problemu w sposób pozwalający na nowe podejście do jego rozwiązania;
  - Gotowość do porzucenia sztywności w spostrzeganiu i rozumieniu świata (odejście od rutynowych ścieżek myślowych).

# Paradoks

- **Mogę się oprzeć wszystkiemu prócz pokusom.**

Oskar Wilde.

# Myślenie dywergentne

- Łączenie zupełnie odległych dziedzin czy zjawisk w jedno innowacyjne rozwiązanie
- Przykład wklęsłych lusterek



# Jak uratować Puszcę Kampinoską?

W latach 70tych Biuro Polityczne KC PZPR postanowiło wygrodzić znaczny obszar na terenie Puszczy Kampinoskiej na gospodarstwo dostarczające zdrową żywność dla członków Komitetu Centralnego

Ten projekt doprowadziłby do ruiny ekosystemu Puszczy, która jest nazywana „płuca Warszawy”

# Jak uratować Puszcę Kampinoską... ...i nie zostać aresztowany?

- Protesty, listy otwarte, nielegalne komitety – wszystko to by prowadziło do aresztowań i prześladowań....
- ...i nie uratowałyby puszczy.

# Alternatywny atraktor: Trzy bobry i pozamiatane....



Piotr Topiński za pomocą trzech  
bobrów uratował Puszcę  
Kampinowską!  
Teren, który miał być przeznaczony na  
uprawę i hodowlę dla KC PZPR został  
zalany dzięki tamom spowodowanym  
przez sprytnie umieszczone bobry.

# Tajemnicze „Serendipity”

# Serendipity

przypadkowe wyłanianie się  
czegoś nowego i dobrego

- Perska stara baśń Księżą z **Serendip**: Wygnani księża w czasie swojej wędrówki stale robili jakieś przypadkowe odkrycia.
- W 1754 roku Horace Walpole w liście do przyjaciela napisał, że tę fascynującą tendencja książąt można nazwać **Serendipity**.

# serendipity

(n) finding something good  
without looking for it

- Alexander Fleming przypadkowo wynalazł penicylinę (1928)
- Percy Spencer zupełnie “niechcący” wynalazł mikrofalówkę (1945)
- Spencer Silver – żółte karteczki Post-it note – pracował nad klejem (1968).
- Velcro, penicillina, promienie Roentgena, teflon czy dynamite

# Szokujące porównanie....

- W wielkiej amerykańskiej firmie *Pharma American* rośło w latach 1974 – 2005 zatrudnienie i spadała wydajność.
- W konkurencyjnej francuskiej firmie *Paris Jussieu* w tym samym czasie znacząco wzrosła wynalazczość i wydajność.
- Co się okazało? Usuwanie azbestu i przypadkowe rozlokowanie ludzi!
- 55000 artykułów, 3 do 5 razy bardziej chcieli kooperować z nowymi, przypadkowo ulokowanymi kolegami.

# Paradoks Serendipity: jak zwiększać przypadkowe zjawisko?

- W Dolinie Krzemowej nazywają to “engineering serendipity,” ZARZĄDZANIE SERENDIPITY, a to uderza jak oksymoron
- Serendipity to nie magia. To stan umysłu i właściwość sieci społecznych, co oznacza że można to zjawisko mierzyć, analizować i nim zarządzać.
- Istotne są sprzyjające okoliczności
- Kiedy Yahoo w 2013 oddelegowało pracowników by pracowali z domu, innowacyjność spadła.
- „Najlepsze decyzje i wglądy powstają w czasie dyskusji na korytarzu czy wokół kawiarki, kiedy się spotyka nowych ludzi, i tworzy spontaniczne zebrania zespołów.”
- Przekaz od nowej CEO Marissy Mayer: praca solo nie może konkurować z przesiadywaniem przy maszynie do kawy i czekanie na “uderzenie inspiracją” w czasie rozmowy z kolegami.

# Paradoks

- **Nie chcę należeć do żadnego klubu, który by mnie zaakceptował jako swojego członka.**

*Anegdota głosi, że Groucho Marks wystąpił taką właśnie rezygnacją z członkostwa w elitarnym klubie (Friars Club).*



# Upadek po-PGRowskiej wsi... i nagły skok wzrostu

- Wieś zamienia się w Hobbiton

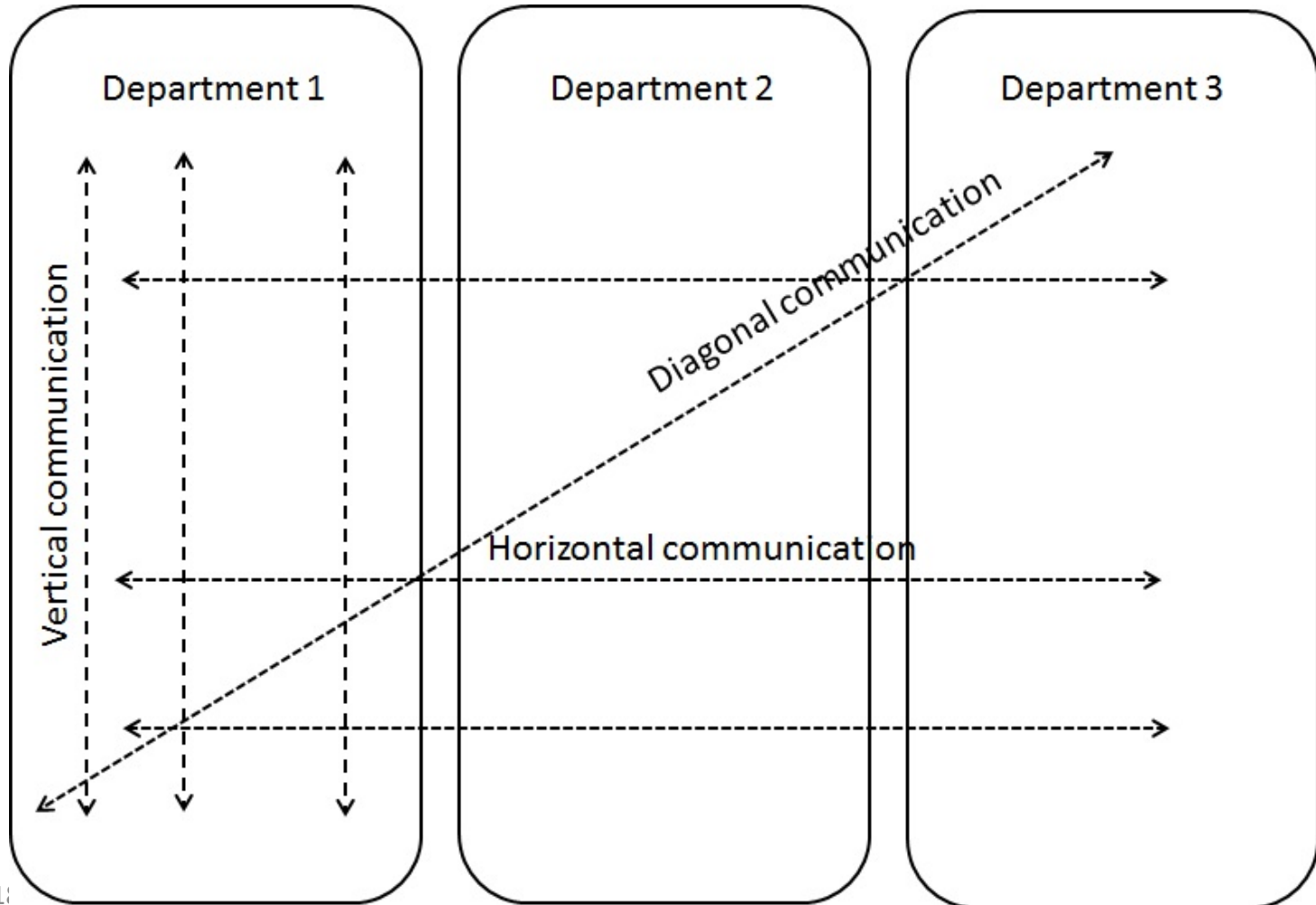
# Wieś Sierakowo, woj. pomorskie

- Zacošana ekonomicznie, uprzednio PGR-owska wieś
- Większość osób na zasiłkach
- Poczucie beznadziejności, alkoholizm....
- Programy odgórne czy zewnętrzne nie skutkowały...
- Aż, któregoś razu, ktoś powiedział: „a może zamienimy się w hobbitów?”

# Hobbiton działa jak magnez...

# Można wpływać na Serendipity

- Kontekst, struktura sieci, wymiana horyzontalna



# Paradoks: im bardziej pchasz tym gorzej

- Zamiast narzucać z góry na dół, pchać lub ciągnąć (procesy egzogenne)....
- ...i zamiast „parcia na rozwiązanie” ...
- twórz nowe środowisko, sprzyjające kreatywnym procesom endogennym!

# Venture Cafe

## Cambridge Innovation Center

- Wierzymy, że innowacyjność jest procesem społecznym. Częścią naszej misji jest tworzenie wspierającego innowacje środowiska do konwersacji

<http://vencaf.org/>

- Klient Venture Cafe:
  - Słyszałem, że słowo 'Serendipity, jest tu, w Bostonie, często powtarzane. W trakcie pobytu w Bostonie byłem ulokowany w Cambridge Innovation Centre (CIC). Tworzą tu środowisko, które ułatwia spotkanie ludzi. Wspólnotowe kuchnie ze wspólnie używanymi stołami i nieodpłatnymi przekąskami i napojami prowadzą do wielu „spotkań przy maszynie kawowej”.

<http://blog.setsquared.co.uk/2016/05/20/day-9-networking-and-serendipity>

# **Venture Cafe**

## **Cambridge Innovation Center**

# Karim Sy, Senegal

## *coworking*

- Spotkałem Karim Sy w 2012 w Dakarze.
- Stworzył Jokkolabs Coworking Center by wspomóc rozwój ekonomiczny Dakaru.
- Przestrzeń jest tak zorganizowana, że pobudza wzajemne inspirowanie się

<http://jokkolabs.net/en/>



# Jakolabs coworking, Senegal

- Jokolabs według Karim Sy's są więcej niż przestrzeń do pracy – są wielką ludzką przygodą.
- Stare afrykańskie powiedzenie: jeżeli chcesz chodzić szybko, chodź sam; jeżeli chcesz zajść daleko – chodź z innymi”

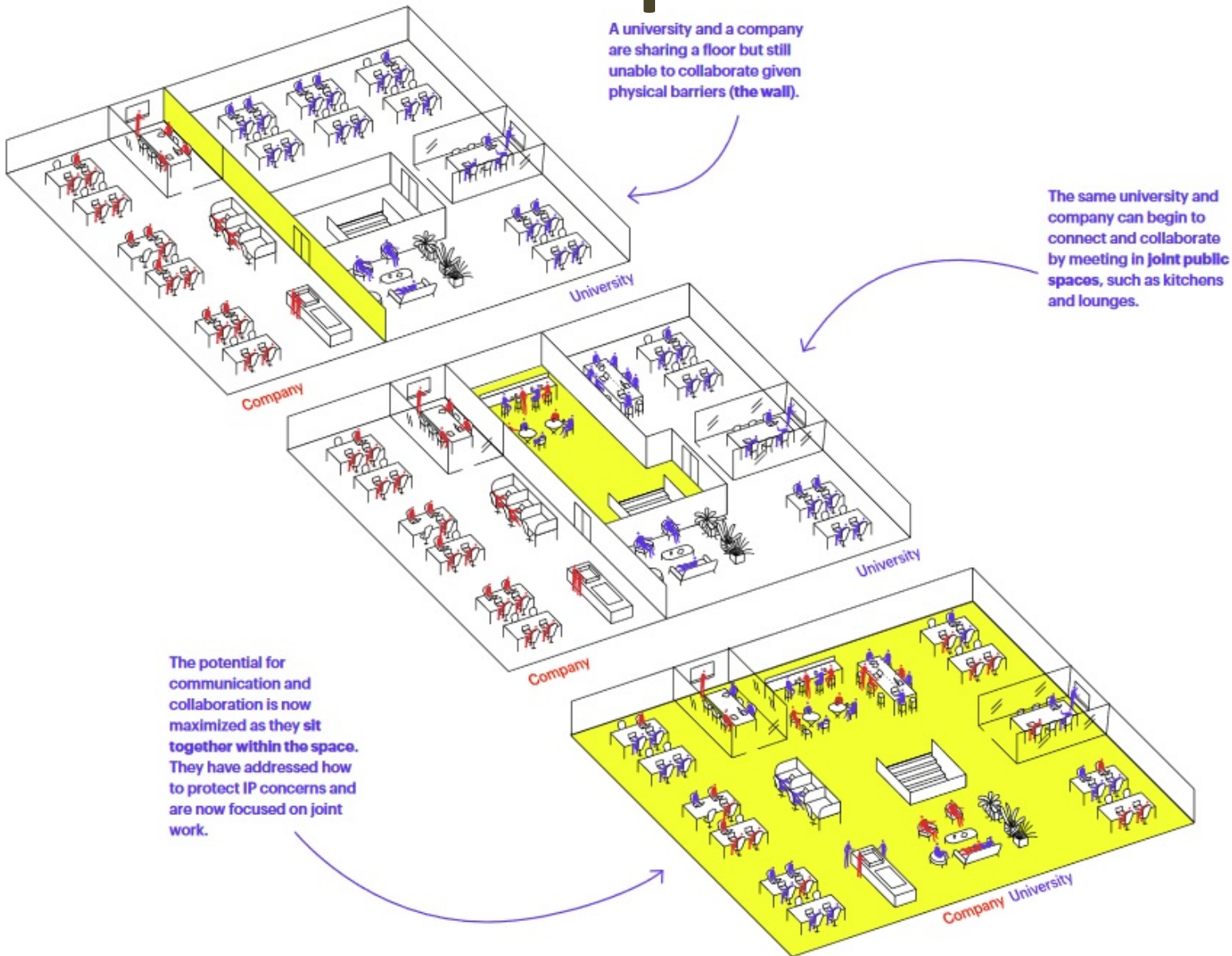
# Architektura Serendipity

- Architekci, nawet ci najbardziej znani, są zaangażowani w tworzenie przestrzeni sprzyjającej Serendipity
- Google, Facebook i inne korporacje prze-modelowują swoje wnętrza i kampusy

# Paradoks

- Im więcej przypadkowego gadania tym większy zarobek
- To są olbrzymie inwestycje i olbrzymie pieniądze
- Nie chodzi tyle o zrobienie pracownikom przyjemności, ile o zwiększenie zysku....
- ....poprzez zwiększenie ich innowacyjności

# Różnorodność i pomieszczenie



# Produktywność przypadkowych spotkań

- Franka Gehry'ego Stata Center, Massachusetts Institute of Technology (MIT), mieszka dyscypliny
- stwarza otwartą przestrzeń do pracy i rozmów
- tworzy z miejsc przejściowych (np. korytarze czy klatki schodowe) miejsca produktywnych spotkań.
- Okazało się, że przebywanie w dużych, interaktywnych przestrzeniach zachęca do twórczego myślenia, w przeciwieństwie do przebywania w izolowanych pomieszczeniach.

Wagner & Watch (2017)

# Architektura Serendipity

Otwarte przestrzenie komunikacji w Etsy, Brooklyn

<https://www.brookings.edu/research/innovation-spaces-the-new-design-of-work/>

# Przykład hybrydowego biura

Biuro Manifest, St. Louis  
**Niektórzy są sami, niektórzy sobie gadają**

# Architektura

# Serendipity

**Google EMEA Engineering Hub**



## ...a u nas....

- U nas natomiast planuje się zmiany w kodeksie pracy, m.in.
- Odrabianie „przerw na papierosa”
- A więc spontaniczne spotkania, za które w Dolinie Krzemowej płacą, tu mają być penalizowane.

# Paradoks grupy

- Co czyni grupę produktywną?
- Moc grupy niezbadana – nie można jej przewidzieć znając jednostki.
- Jak z drobinami powietrza: ich analiza nie pozwoli przewidzieć, że jak są razem, to nabierają właściwości przewodzenia fal głosowych

# Serendipity Bible

- Dla grup, na przykład – co się stanie jeżeli kilka osób dzieli się swoim życiem
- Duch Święty tworzy wtedy coś pięknego... nieoczekiwanego...
- Ta Biblia ułatwia prowadzenie grup...

# Projekt Arystoteles

- Projekt Google'a znalezienia korelatów efektywnej pracy małych grup, mających jakiś wspólny cel.
- Co powoduje, że niektóre grupy działają świetnie, a inne „buksują”.
- Projekt trwał od 2012, przebadano pracę 699 grup, potem jeszcze 180 zespołów i....

Duhigg, Charles (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine.

# Cechy indywidualne nie grają roli!

- i przez wiele lat... nic nie wychodziło.
- Dobieranie do grup najinteligentniejszych, czy najbardziej doświadczonych, czy też z największym dotychczasowymi sukcesami nie pokazywało żadnych różnic z grupami kontrolnymi.
- Konkluzja Abeer Dubey'go, ówczesnego szefa projektu: „Żadne dane nie potwierdzały, że mieszanina specyficznych typów osobowości, czy umiejętności lub doświadczenia – robiłaby jakąkolwiek różnicę. Wygląda, że część „kto” równania nie ma znaczenia”.

# A więc paradoks najlepszego?

- Czyżby w efektywności pracy grupy nie liczyło się to, że jest się najlepszym?
- A przecież w interakcjach grupowych tkwi siła innowacji?

# Może normy grupowe?

- 2014, Julia Rozovsky dołączyła do projektu Arystoteles i wkrótce stała się szefową
- Poszukiwała w kierunku norm, jakie normy grupowe sprzyjają efektywności?
- Okazało się, że ogólna wrażliwość na innych, chęć wczuwania się, jest tu kluczowa
- Ale co bardziej konkretnie?

# Przełom i rozwiązanie

- Przełom nastąpił gdy atletyczny Matt Sakaguchi, były członek jednostek specjalnych SWAT dołączył do bardzo źle działającego zespołu
- Zainicjował nieformalne rozmowy. W którymś momencie zaczął się zwierzać, że jest chory na raka....
- ...i posypały się reakcje, interakcje i pomysły...
- Okazało się, że jednym z kluczowych czynników jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i możliwość dzielenia się osobistymi problemami.



# Każdy mówi tyle samo

- Ciągłe badając czym się różnią efektywnie działające grupy od pozostałych, stwierdzono, że drugą różnicującą cechą jest.... czas mówienia.
- Po prostu grupy, w których każdy mówi mniej więcej tyle samo czasu (choć w różnych „porcjach”) – pracują lepiej niż pozostałe.

# Paradoks grupy

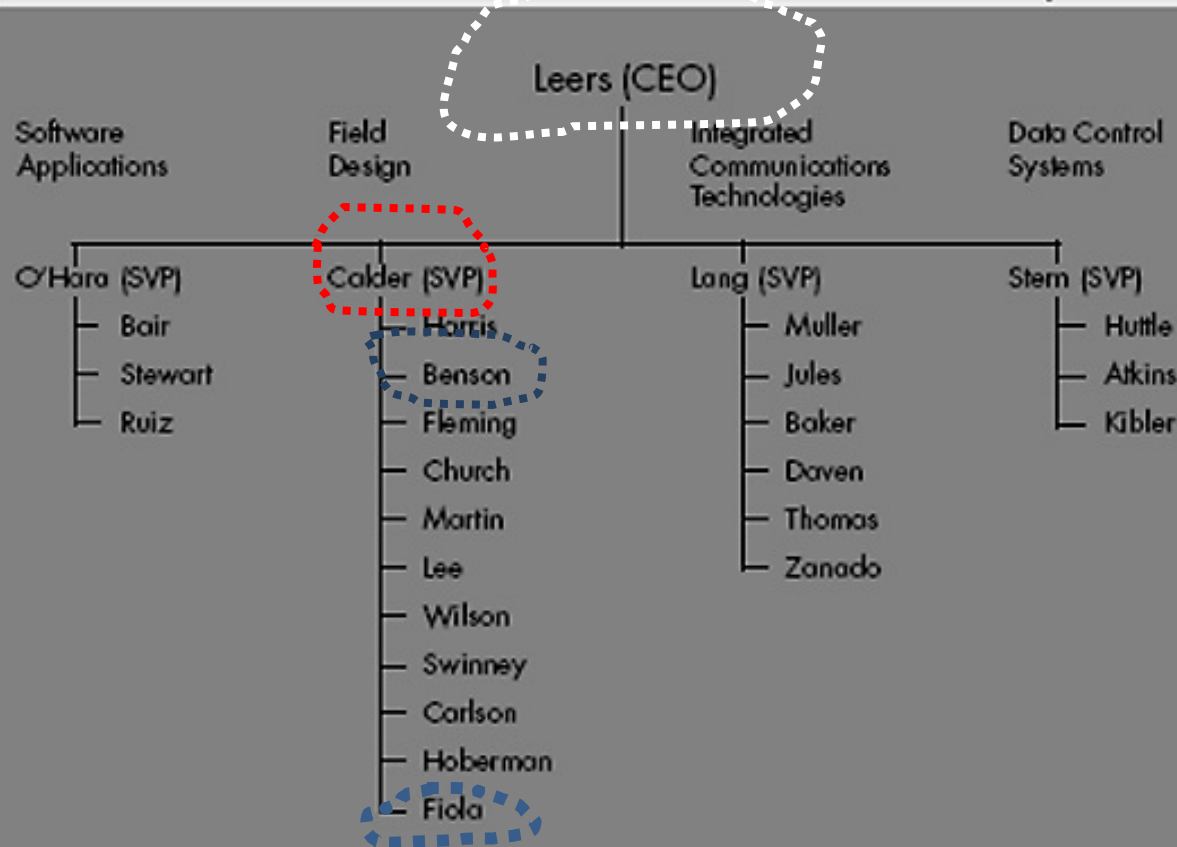
- Osiągnięcia jednostek oczywiście zależą od IQ, doświadczenia zawodowego i innych cech indywidualnych (np. *locus of control*).
- Osiągnięcia grup absolutnie nie zależą od tego, jakie są jednostki w grupach!

# Jednak człowiek z człowiekiem

- Nie transhumanizm, nie Internet Rzeczy (IoT), nie praca w izolowanych terminalach.....
- ... ale kontakt człowieka z człowiekiem!
- To powrót do czasów młodości, kiedy fascynowała mnie filozofia Martina Bubera czy ks. Józefa Tischnera.

# Na przykład: analiza struktury organizacji tradycyjna:

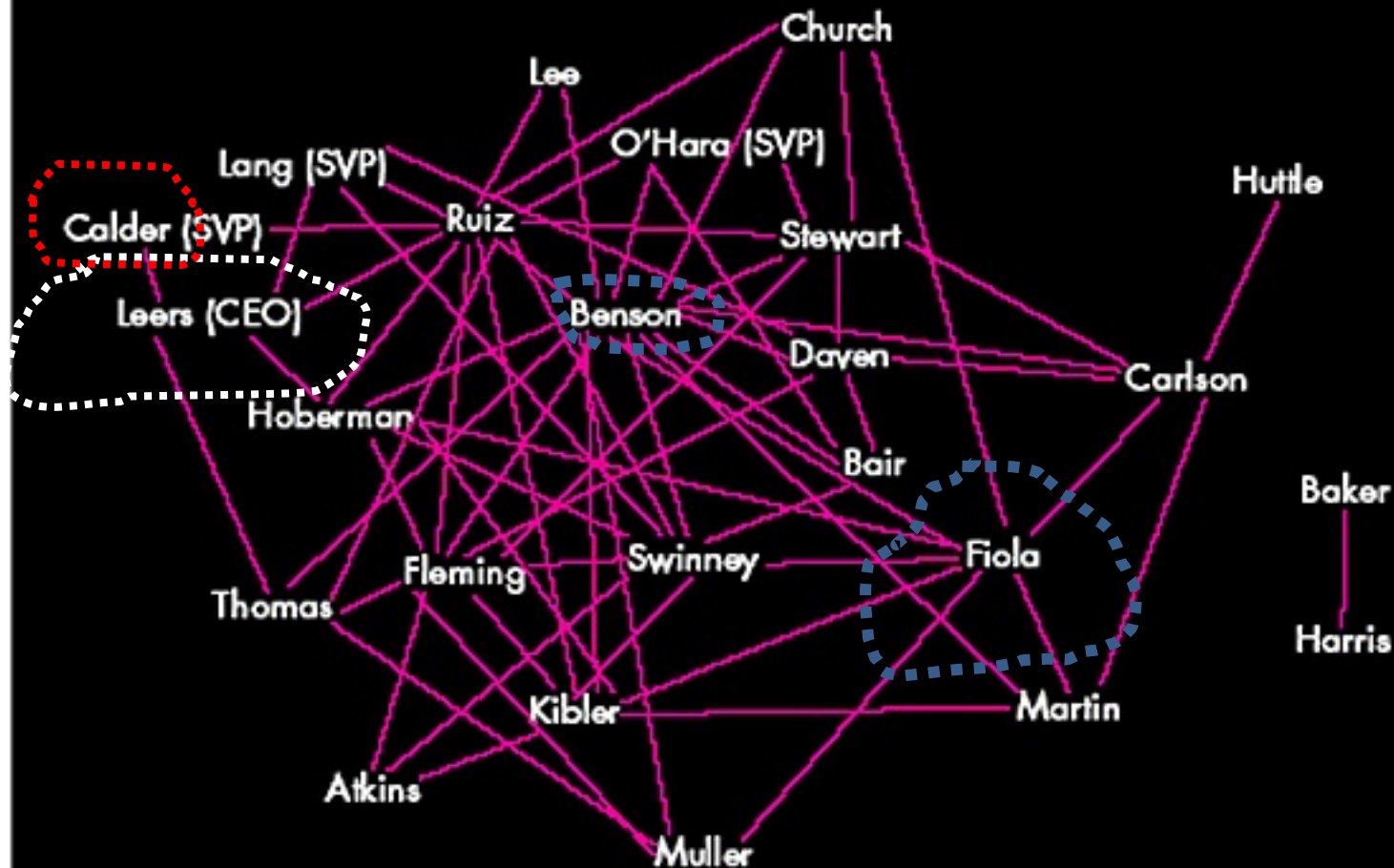
## The Formal Chart Shows Who's on Top



- Klasyczne, strukturalne analizy nie są w stanie uchwycić istotnych węzłów komunikacyjnych ....

# Analiza sieciowa, np. zaufanie

But When It Comes to Trust...



# Paradoks

- **Nie powiedziałem większości rzeczy, które powiedziałem. Yogi Berra**

# Paradoks radości

- **Najpoważniejsze wyniki można osiągnąć będąc niepoważnym....**
- **...radość prowadzi do kreatywności**

# Radość i zabawa zwiększają kreatywność

**Badania: Russa (2003); Pellis & Pellis (2009) i inne**



# Radość z kreatywności

- Wybrane osoby kreatywne: tancerze, wspinacze wysokogórscy, kompozytorzy – wszyscy zgodzili się, że ich najradośniejsze doświadczenie przypominało proces odkrywania
- Niektórzy ludzie radują się odkrywaniem i tworzeniem bardziej niż czymkolwiek innym
- (Csikszentmihályi, 1997)

# Co sprzyja kreatywności?

## Rola dystansu

# Przykład: ucieczka więźnia

- Więzień chciał uciec z wysoko położonego okna. Znalazł sznur, który miał połowę długości potrzebnej do bezpiecznego osiągnięcia gruntu.
- Podzielił sznur na dwie części, związał je i bezpiecznie uciekł.
- Jak to mogło mu się udać?
- ... jak państwo myślicie?
- Shapira & Liberman (2009)

# Blisko i daleko

- Podzielono słuchaczy na 2 grupy.
- Jednej powiedziano, że to się zdarzyło w więzieniu tuż obok, a drugiej, że w innym mieście, kilkaset kilometrów stąd
- W której grupie więcej osób znalazło rozwiązanie?
  
- Shapira & Liberman (2009)

# Dystans a kreatywność

- Okazuje się, że w drugiej grupie w statystycznie istotny sposób więcej osób znalazło rozwiązanie niż w pierwszej.
  - Wniosek 1: kreatywność zależy od poczucia dystansu!!!
  - Wniosek 2: kreatywność nie jest “dana” ale uzależniona od różnych czynników; można więc ją zwiększać!!! ... ale też może zanikać....
- Shapira & Liberman (2009)

# Plastyczność mózgu

- Neuroprzekaźniki (ich ilość wpływa na nasze funkcjonowanie) :
  - dopamina (**przekaźnik przyjemności**),
  - endorfina (**wywołują doskonałe samopoczucie i zadowolenie z siebie oraz generalnie wywołują wszelkie inne stany euforyczne; tzw. hormony szczęścia**).
  - noradrenalina,
  - serotonina (poziom serotoniny w mózgu wiąże się m. in. ze stanami zakochania)

# Paradoks „od radości do kreatywności”

- ...osoby kreatywne mają dodatkowe wzmocnienie w postaci zwiększonego poziomu dopaminy i endorfiny – które to neurotransmitery wspomagają proces twórczy, a jednocześnie dostarczają przyjemności, poczucia szczęścia a nawet – euforii (szczególnie endorfina).

# Humor zwiększa kreatywność

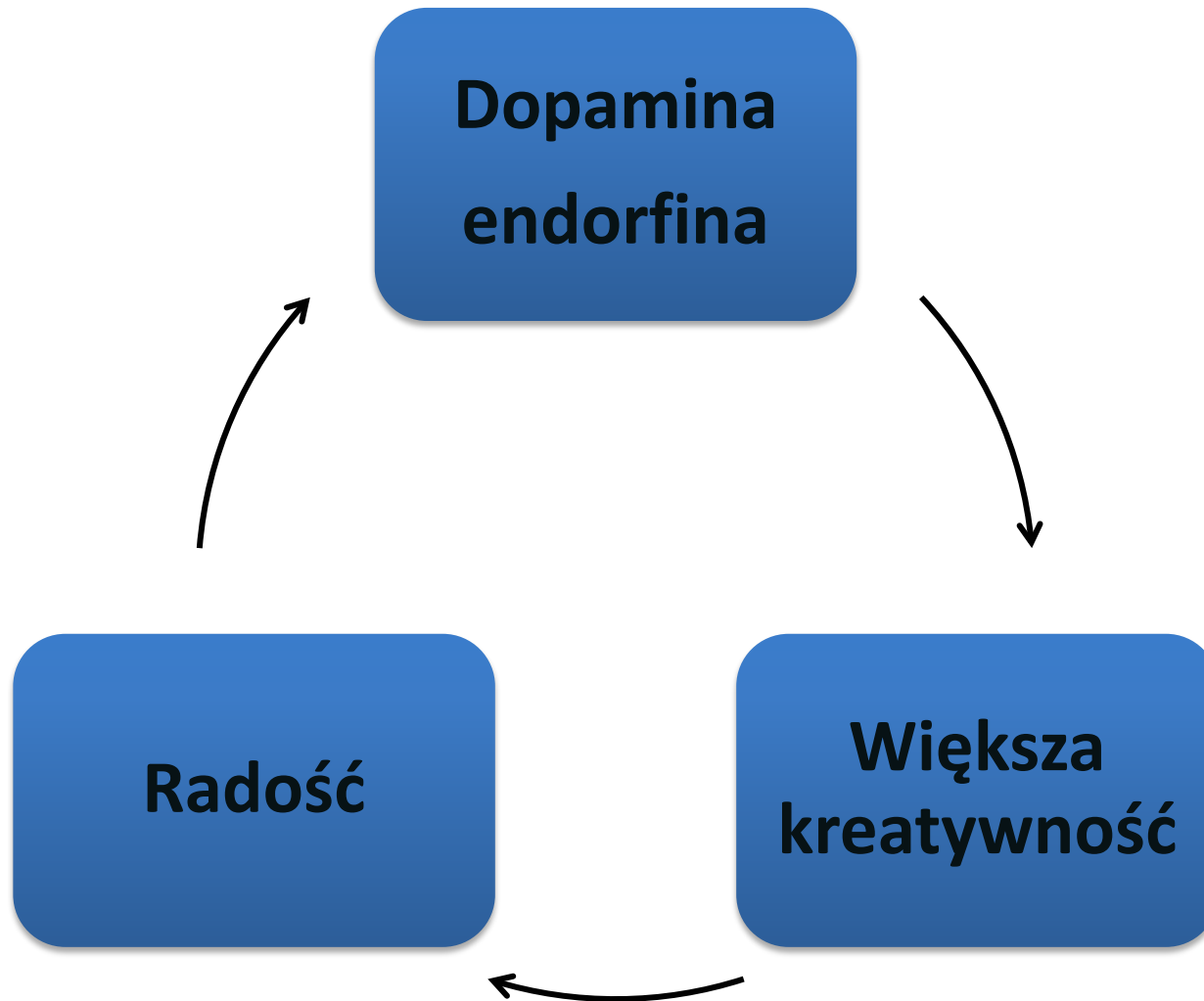
- Humor zwiększa kreatywność (McFadzean, 1998; Von Oech, 1990; Couger, 1995).
- Śmiech – ważna jest luźna i zabawowa atmosfera. Zabawowy nastrój nie tylko rozluźnia, ale i zwiększa kreatywność (Von Oech, 1990, Couger, 1995).
- Śmiech powoduje wyzwolenie endorfin (a więc jednego z neurotransmiterów), co powoduje wybuch energii i impet do kreatywności (Koestler, 2009).
- Humor także pozwala rozszerzyć pole myślenia i pomóc zmienić nastawienie. Pozwala także by łączyć idee, które dotychczas były odległe (Couger, 1995; Von Oech, 1990).



# Zabawa, radość wzmacnia kreatywność

- Aktywności zabawowe prowadzą do powstawania nowych połączeń między neuronami, szczególnie w przednich płatach – a więc w części mózgu odpowiadającego za wyłącznie ludzkie wyższe funkcje mentalne.
- (Pellis & Pellis, 2009).

# Im więcej tym więcej....



# Symulacje

- Zabawy symulacyjne, RPG
- Najlepiej odległe od rzeczywistości
- Np..

# Podróż w wyobraźni

- Zamknijcie oczy...
- Wyobraźcie sobie, że jesteście plemieniem Indian, tysiąc lat temu....
- Szykujecie się w swoim wigwamie do rytuału tańca z rodzinnego na wielkim placu
- Już gra bębenek...

# Taniec też?

- **Mózg jest miłośnikiem muzyki.**
- Wielu badaczy wykazało, że muzyka może poprawiać połączenia neuronalne, zdolność przekazywania sygnałów i wydzielania istotnych neurotransmiterów.
- Częsty taniec może zredukować ryzyko demencji o ponad 70%. Taniec integruje i jednocześnie aktywizuje różne części mózgu.
- Pary, które tańczą, są zdrowsze i żyją dłużej
- Nawet .... wczuwanie się w obserwowany taniec.....

(Majd, 2012).

# Paradoks

- **Nie wygraliśmy, gdybyśmy cię pokonali. Yogi Berra.**

# Humor zwiększa kreatywność: przykłady z psychoterapii

- **Zamarznięte majtki**
- **Taniec z książką**

# Radość i zabawa

- Zabawa i kreatywność jest są ze sobą połączone na wiele różnych sposobów.
- Zbadano, że zabawa ułatwia wglądową zdolność do myślenia dywergentnego.
- Russa (2003).



# Papież Franciszek

- Papież Franciszek mówił niejednokrotnie, np. w Adhortacji Apostolskiej Gaudium “Radość Ewangelii”, czy w majowej homilii:

*„Radość jest czymś innym. Radość jest darem Pana. Wypełnia nas od wewnątrz. To jakby namaszczenie Duchem Świętym”.*

# Anna Szałapak

## *Psalm*

- Grajmy Panu na harfie.  
Grajmy Panu na cytrze.  
Chwalmy śpiewem i tańcem  
cuda te fantastyczne.

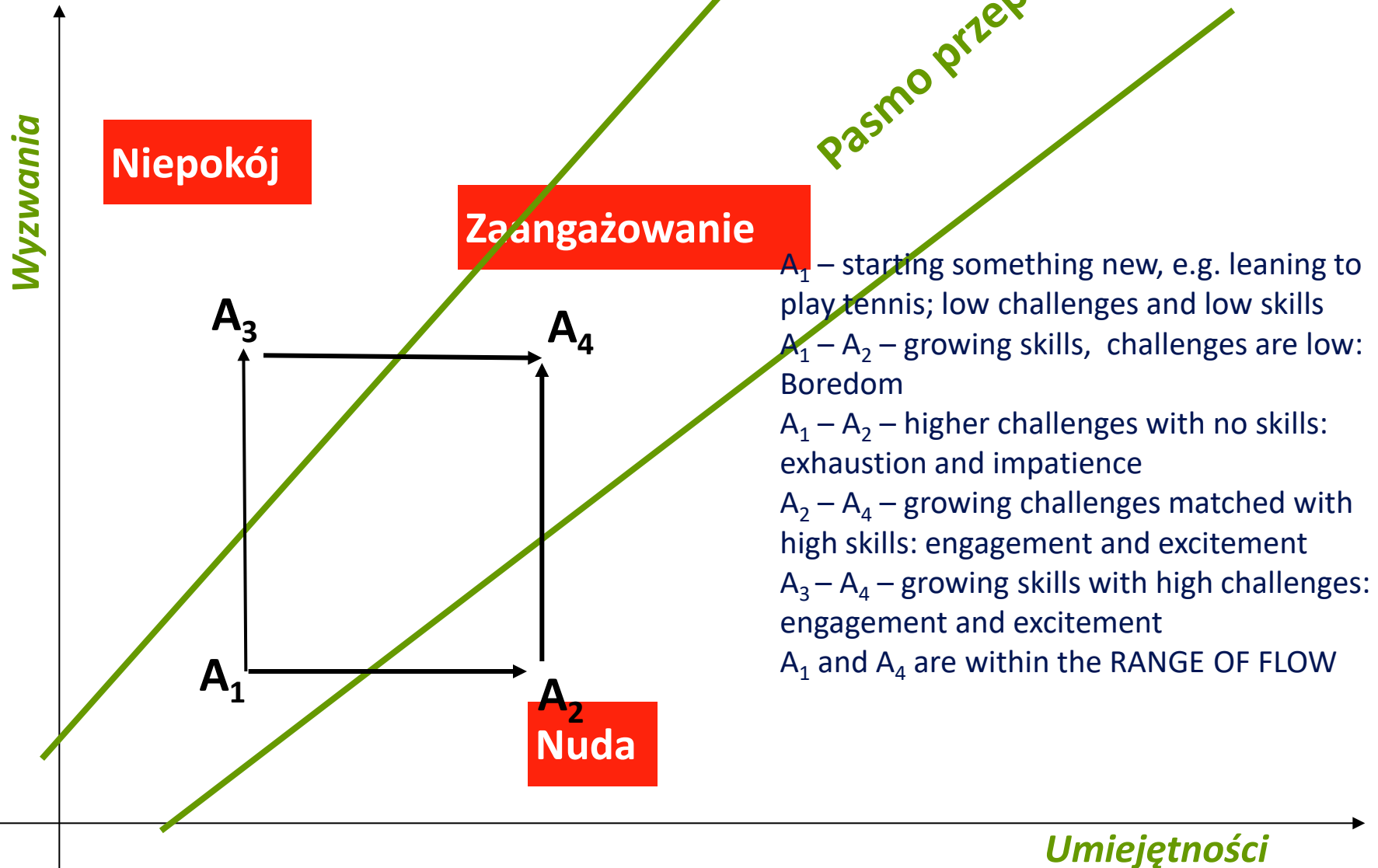


# I odwrotnie: od kreatywności do radości

- Osoby kreatywne kochają to co robią. Wszyscy (historycy, chemicy, biznesmeni, architekci, socjologowie, fizycy) mówili jednogłośnie, że robią to co robia, bo to sprawia im radość (*it's fun*)<sup>(1)</sup>. Jednocześnie wiele osób w tych samych zawodach nie doznają radości z tego, co robią (*don't have fun*).
- Zwykle z listy tego, co powoduje uczucie radości przy pracy wybierają „tworzenie czy odkrywanie czegoś nowego”.
- Najczęstszym motywem działania polskich przedsiębiorców społecznych (82%) jest zrobienie czegoś dobrego, a drugim w kolejności (75% osób) – jest **radość tworzenia**.
  - Pozostałe motywy: skuteczność działania (po 36%), pozostawienie po sobie czegoś trwałego (34%), przeciwdziałanie czemuś złu i zmiana świata (po 30%), osobiste doświadczenie (18%), motywy religijne (13%), własny prestiż (7%), poprawas tatusu materialnego (0%).

<sup>(1)</sup>Mihaly Csikszentmihalyi. *Creativity...*

# Flow – przepływ – doświadczenie optymalne



# Europie, według mnie, brakuje wariactwa i radości!

- ***Positive deviance*, pozytywne dewiacje**
  - Sternin, J. (2002). **Positive Deviance: A New Paradigm for Addressing Today's Problems Today**. W: *The Journal of Corporate Citizenship*, issue 5, January 2002
  - Elkington, J., Hartigan, P. (2008). ***The Power of Unreasonable People***. Boston: Harvard Business Press
  - David R Marsh et al. (2004). **The power of positive deviance**. BMJ, 329.
    - <http://www.bu.edu/cghd/files/2010/10/Dearden-2009-Power-of-Positive-Deviance.pdf>
- **Na przykład....**

# A w Polsce?

- Są u nas najwspanialszy, najlepsi innowatorzy – a zjeździłem prawie cały świat.
- Przede wszystkim na wsi, o czym nie słyszymy w mediach....

**Święto kapusty ponad podziałami**

# Święto kapusty ponad podziałami

- **Stowarzyszenie Na Rzecz Promocji i Rozwoju Społeczno-Kulturalnego Gminy Łękawica "Szeroka,,**
- **Zaczął się z kołami gospodyń wiejskich; odtworzenie starej chaty, na scenie – przygotowywanie i deptanie kapusty – a obok kabaret.**
- **Potem degustacja i recital**
- **Młodzież poznaje stare obyczaje**



# Polacy są kreatywni, ale....

# ...ale ilość patentów tego nie odzwierciedla...

Ranking krajów pod względem liczby patentów poz. 1-25

Pozycja w rankingu	Państwo	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Razem</b>	<b>136 750</b>	<b>149 641</b>	<b>159 926</b>	<b>163 236</b>	<b>155 399</b>	<b>163 938</b>
1	USA	46 882	51 280	54 042	51 640	45 619	44 844
2	Japonia	24 870	27 025	27 743	28 760	29 802	32 181

Ranking krajów pod względem liczby patentów poz. 26-50

Pozycja w rankingu	Państwo	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
	<b>Razem</b>	<b>136 750</b>	<b>149 641</b>	<b>159 926</b>	<b>163 236</b>	<b>155 399</b>	<b>163 938</b>		
7	Wielka Brytania	26	Irlandia	343	428	422	481	482	443
8	Holandia	27	Malezja	34	61	110	206	224	350
9	Szwajcaria	28	Nowa Zelandia	349	354	400	358	301	298
10	Szwecja	29	Afryka Południowa	360	421	406	392	374	295
11	Kanada	30	Luksemburg	119	128	166	228	229	251
12	Włochy	<b>31</b>	<b>Polska</b>	<b>97</b>	<b>101</b>	<b>107</b>	<b>128</b>	<b>173</b>	<b>199</b>
13	Finlandia	32	Meksyk	142	169	186	203	194	191
14	Australia	33	Węgry	158	144	166	173	142	172
15	Hiszpania	34	Czechy	117	107	132	155	178	137
16	Izrael	35	Słowenia	85	80	87	108	137	126
17	Indie	36	Portugalia	56	68	93	98	163	116
18	Dania	37	Ukraina	59	77	90	94	79	108
19	Austria	38	Grecja	55	87	87	106	100	91
20	Belgia	39	Chile	9	12	17	27	54	87
21	Norwegia	40	Barbados	256	251	366	251	96	84
22	Rosja	41	Arabia Saudyjska	38	53	45	60	70	80
23	Singapur	42	Liechtenstein	73	76	68	371	55	73
24	Brazylia	43	Tajlandia	10	11	6	17	20	72
25	Turcja	44	Islandia	45	55	51	66	57	57
		45	Chorwacja	72	76	79	56	38	50
		46	Egipt	51	41	40	42	33	48
		47	Kolumbia	23	27	44	37	63	46
		48	Estonia	13	18	29	36	30	45
		49	Słowacja	31	31	38	41	33	44
		50	Cypr	33	53	65	38	41	43

Źródło danych: WIPO Statistics Database

Źródło danych: WIPO Statistics Database

# Moja diagnoza

- Brakuje radości i pozytywnego wariactwa
- Brakuje paradoksów i sprzeczności
- Brakuje cieszenia się
- Brakuje dawania ludziom mocy...

# Jak zmniejszyć agresję w szkołach?

# Mary Gordon, Canada

- Odkrycie!
- Empatia w młodszych klasach szkolnych

# Ale jak zwiększyć empatię w szkole?

- Empatia powodowałaby zmniejszenie agresji w późniejszych klasach
- Mniej wypadnięć i uzależnień
- Ale jak to zrobić?!?!?!?!?!?

# Wiem!

## Potrzebny niemowlak!

Matki z sąsiedztwa przychodzą z niemowlakami....

# Mary Gordon, Źródła Empatii



- System rozszerza się na całą Kanadę
- Badania podłużne pokazały, że po kilku latach te dzieci są mniej agresywne i chętniej współpracujące.



# Jak te zalecenia stosować

- Dobrze, zwiększać dystans, ale jak?
- Jednocześnie, żeby był w tym humor i radość?
- Jednym z rozwiązań: metafory

# Co jeszcze sprzyja kreatywności?

Rola metafor

# Arystoteles o metaforach

- Jak dotychczas największą rzeczą jest być panem metafor. tego nie da się nauczyć od innych;

To jest też oznaka geniusza, ponieważ dobra metafora wskazuje intuicyjną percepcję podobieństwa między niepodobnymi.

Arystoteles

# Metafory w biznesie

- I rzeczywiście: metafora wskazuje na myślenie dywergentne, jako porównanie pokazujące dwie rzeczy, które w przeważającej mierze nie będąc podobne, są podobne w jakiś inny ważny sposób (Lakoff & Johnson, 2003).
- Metafory otwierają nowe perspektywy oraz są motywujące i inspirujące (Kolar, 2012).
- Niektórzy nawet widzą metafory jako „siłę wyzwalającą”, ukazującą nowe perspektywy (Inkson, 2002). Też: Kirby (1997); Levin (1982).

# Katedra i bazar

- To znana metafora: porównanie zamkniętego oprogramowania (np. Microsoft) do katedry zbudowanej przez klasztorną grupę pod autorytetem „biskupa”, podczas gdy otwarte oprogramowanie (np. Linux) opisywane jest jako otwarty bazar.

Raymond (2001).

# Metafory używane w biznesie na zwiększenie kreatywności marketingowej

- Sytuacja wojenna (Whysall, 2001; Talbot, 2003)
- Różne zwierzęta symbolizują różne strategie (Minzberg et al., 1998)
- Teatr (Kanter, 2002)
- Jazz (Dennis and Macaulay, 2003)
- Odkrywanie (Prahalad and Ramaswamy (2004))
- “Deep metaphores” – głębokie psychologiczne struktury związane z komunikacją z klientem (Zaltman & Zaltman, 2008)

# Czerwony ocean, niebieski ocean

# Czarne Łabędzie

- Od kiedy w 2007 Nassim Taleb wydał książkę Black Swan - idea nieprzewidywalnych (szczególnie matematycznie), wydarzeń o dużej skali staje się coraz bardziej popularna.
- „Teoria czarnego łabędzia” jest metaforą opisującą zaskakujące wydarzenie, mające znaczący wpływ....
- ... i często racjonalizowane później, jako „mądrość po fakcie”.

2005

2014

2007



# Przykłady Czarnych Łabędzi

- Techniczne katastrofy (zatonienie Tytanika w 1912 czy nuklearne tsunami w Fukushima w 2011).
- Konsekwencje ekonomicznych bąbli (upadek dot-com-ów niszczący wielu inwestorów, 2000-2002; upadek Lehman Brothers, 2008, wpływający na światową recesję).
- Rozwój nauki (teoria względności Einsteina, 1905; teoria kwantowa, przełom XIX i XX wieku).
- W dziedzinie społecznej: Mohammad Yunus wprowadził ideę „bankowości dla biednych” (Grameen Bank stworzony w 1977), której konsekwencją jest światowy rozwój systemu mikrokredytów.

# Oksymoron: Przewidywanie Czarnych Łabędzi

- Albert Einstein, Carl Gustav Jung, i niedawny laureat Nagrody Nobla Daniel Kahneman (author książki *Thinking Fast and Slow*) podkreślali rolę myślenia intuicyjnego (*fast thinking* według Daniela Kahnemana), które wspomaga przewidywanie wydarzeń, które przy pomocy myślenia logicznego (*slow thinking*) są nieprzewidywalne.
- Intuicja pozwala powiązać ze sobą tysiące godzin doświadczeń w jedną „reakcję aha”.
- To, co łączy intuicję i myślenie logiczne, to wyobraźnia.
- Immanuel Kant: wyobraźnia pełni kluczową w harmonizowaniu intuicji i myślenia logicznego.
- Oksymoron Czarnego Łabędzia: intuicja może niespodziewanie wygenerować jakieś „dziwaczne” myśli na temat przyszłości, które później się sprawdzą.

Za: Fritz & Werther (2013).

# Paradoks



*Przekrój*