

KRASA WALE



# Rzecz o kreatywności i zmianie



MAREK STĄCZEK

MAREK STĄCZEK

# KRASNALE

*Rzecz o kreatywności i zmianie*

2009

**EdisonTeam.pl**



Inspirujący wykład profesora V. Clarka

---

© EdisonTeam.pl

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów oraz ilustracji w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie - zastrzeżone.

Wydanie drugie poprawione.

ISBN: 978-83-61485-00-1

Ilustracje, projekt okładki i skład komputerowy:  
Aneta i Paweł Krzywicy

Wydawca: EdisonTeam.pl

Druk: E.M.DRUK



Jack Brown, Dyrektor Generalny Company Inc. wspominał właśnie seminarium, na którym zanotował sugestie dotyczące trzech ważnych zagadnień:

*Jak rodzą się pomysły i innowacje?*

*Jak ludzie i organizacje funkcjonują w procesie zmian?*

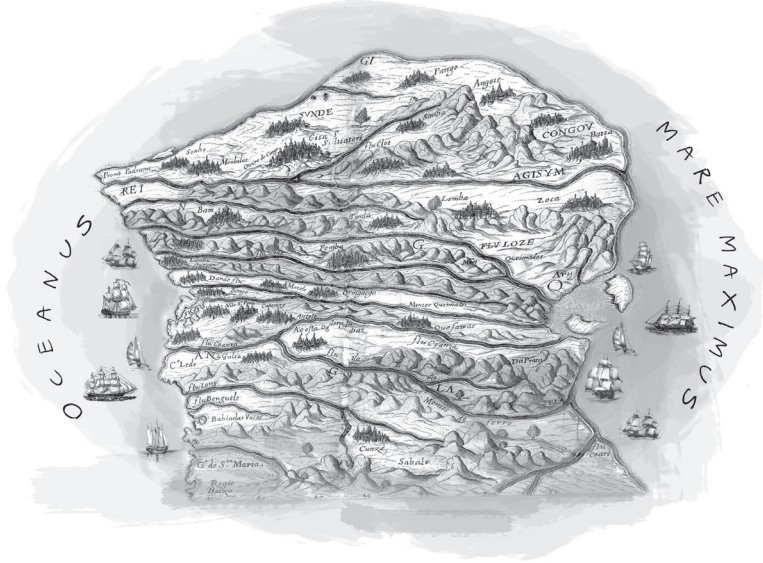
*Jak przekonywać o konieczności dokonywania zmian?*

A wszystko to działo się przeszło piętnaście lat temu, podczas inspirującego wykładu prof. Clarka.

\*\*\*

Viktor Clark, profesor zarządzania, rozpoczął swój wykład, zwracając się ciepło do słuchaczy: Dzisiejszy temat to „*kreatywność i zmiana*”. Jestem przekonany, że wśród Państwa są osoby, które wiedzą, że o pewnych zjawiskach biznesu można mówić nie tylko przy pomocy języka analiz i statystyk, ale dużo prościej - metaforycznie. Właśnie tak rozpocznę mój dzisiejszy wykład.

Oto historia trzech krasnali flisaków.



Sir Betonek

Sir Fobos

Sir OutPut



Owi krasnale flisacy, jak cała ludność ich kraju, żyli z transportu wodnego. Zamieszkiwali krainę o nazwie *Wodny Kraj*. Był to mały kontynent otoczony od strony zachodniej Morzem Wielkim, zaś pozostałe trzy strony graniczyły z Oceanem. Sama nazwa „Wodny Kraj” pochodziła stąd, że jego powierzchnia była pokryta niezliczoną ilością rzek i strumieni.

Właściciele dużych okrętów, chcąc uniknąć opływania lądu, wysyłali swój towar rzekami przez kraj. W ten sposób ich towary wpływały w głąb kontynentu i wypływały z drugiej strony, gdzie były odbierane przez innych żeglarzy. Krasnale flisacy pobierali opłaty za transport i opiekę nad towarami.

W tej tajemniczej krainie żyło tysiące małych krasnali powiązanych w klany rodzinne i cechy branżowe. My poznamy bliżej grupę przyjaciół, która obsługiwała jedną z rzek.

Tych trzech przyjaciół zajmowało się flisactwem od zawsze. Tak jak ich ojcowie i dziadowie. Zamieszkiwali polanę, której brzeg stykał się z Rzeką. Przy brzegu zacumowane były dwie małe tratwy. Nasi bohaterowie mieszkali w małych chatkach pod lasem. Pierwszy - sir Fobos był wysoki (oczywiście, jak na krasnała). Drugi, pękaty jak beczka to sir Betonek. Trzeci barczysty, o rumianej twarzy, to sir OutPut. Życie przyjaciół toczyło się leniwie. Płynął dzień za dniem, rok za rokiem. Aż pewnego razu...



*Jack Brana zametawai:*

---

Pamiętam, ile dało mi do myślenia, gdy w 1979r. doszło do katastrofy nuklearnej w Pensylwanii. Po wszystkim stworzono raport, w którym badano przyczyny tragicznego wypadku. Jedno słowo powtarzało się nieustannie: „rutyna”.

\*\*\*

Jest taka stara prawda: „Zaopiekuj się swoim klientem, bo ktoś zrobi to za ciebie”.





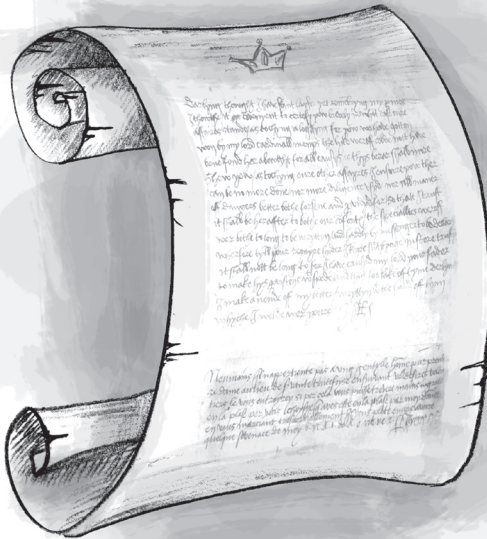
## 1. Zaszła zmiana

Pewnego dnia nasi flisacy zauważyli, że na wodach ich Rzeki pojawiły się grupy nieznanymi krasnali. Pływali na jednobarwnych błękitnych tratwach. Na głowach mieli jednokolorowe czerwone czapki z jakimś znaczkiem, którego nie można było z daleka rozpoznać. Sir Betonek ze zdziwieniem zauważył inny sposób sterowania tratwą.

– Jeden z nich – mówił – ciągnął za sobą tyle pakunków, co nas trzech!

Po dwóch miesiącach nasi bohaterowie zauważyli, że żaden towar do nich nie spływa. Nie mieli się czym zajmować. Co prawda – tu bądźmy uczciwi – początkowo byli z tego bardzo, ale to bardzo zadowoleni. Jednak po dłuższym postoju zaczęli się nieco niepokoić. Wypowiedzi: „*To przejdzie*”, „*To stan przejściowy*”, „*Przecież nikt tak jak my nie zna tej rzeki, jej wirów, tajnych skrótów i zakrętów*”, zmieniły się w: „*Coś jest nie tak!*”.





### Jack Brana zamierza:

Bardzo często dajemy się zaskoczyć i wtedy zarządzanie zmianą ma charakter akcji anty kryzysowej. Mało jest firm, które przewidują zmianę i wcześniej się do niej przygotowują. W większości sytuacji jakie widziałem, reagowanie na zmiany miało charakter reaktywny a nie proaktywny.



## 2. Protest i szukanie odpowiedzialnych

W następnych tygodniach sytuacja pogorszyła się. Krasnalom zaczęło brakować pożywienia. Coraz częściej chodzili do lasu na jagody i grzyby (a musicie wiedzieć, że krasnale nie przepadają za jarską kuchnią – ich przysmak to solone mięso). Po pewnym czasie głód zajął im prosto w oczy. Sir OutPut powiedział:

– To ci tam – są temu winni. Zabrali nam nasze łądunki, wpłynęli na nasze tereny. Pływają po naszej rzece, więc musimy coś z tym zrobić! To jest niesprawiedliwe! My tu jesteśmy od zawsze!

Na próżno było tłumaczyć, że władca Wodnego Kraju jasno zaznaczył w *Dekrecie Krasnali*: „*Postanawiam wszem i wobec: rzeki, rzeczki i strumienie nie stanowią czyjejś własności. Każdy z mych poddanych, mały i wielki może z nich korzystać. Jeżeli ktoś zawłaszczy sobie którąś z rzek, zostanie zakuty w dyby i zesłany na Ciemną Wyspę. Tak postanawiam Ja, Król Krasnal VI*”.

Sir Betonek – trochę już nerwowo, recytował swoje:

– Poczekajmy, to przejdzie. Przecież mamy dobre tratwy i dobrze pływamy. Do tej pory nikt nie narzekał na nasze transporty. Wszystko będzie dobrze, nie panikujmy. Trzeba przeczekać.



*Jack Braru zamotaral:*

---

Tomas Bata – założyciel największej firmy obuwniczej na świecie. Genialny innowator-wynalazca w początkach swojej kariery przeszedł przez sytuację załamania. Nie miał skóry do robienia butów i... zaczął je robić z płótna. W ten sposób stworzył jeden z hitów w tej branży – buty płócienne na skórzanej podeszwie. Jednak ważniejsze było to, co wtedy zrozumiał, co stało się jego filozofią - „z wady zrobić zaletę”.



### 3. Błogosławione załamanie

Sytuacja z dnia na dzień pogarszała się. Zaczęło brakować grzybów i jagód. Przyjaciele wypuszczali się coraz dalej w poszukiwaniu towarów. Często wstawali nad ranem. Czasami budzili się w środku nocy, by wypłynąć jeszcze dalej. Tak minął kolejny tydzień bezskutecznej walki. Wycieńczeni i zrezygnowani siedzieli przy ognisku na polanie.

– To nas przerasta, nie damy sobie z tym rady. Próbowaliśmy już tyle razy. Wszystko jest bez sensu – powiedział sir Betonek.

Na co sir OutPut odpowiedział:

– Nie, sir Betonku, to ci tam są winni wszystkiemu! To oni są sprawcami naszej biedy! Jakim prawem tu pływają? Kto im pozwolił na naruszenie naszego terenu? Nie ma już sprawiedliwości na tym świecie!

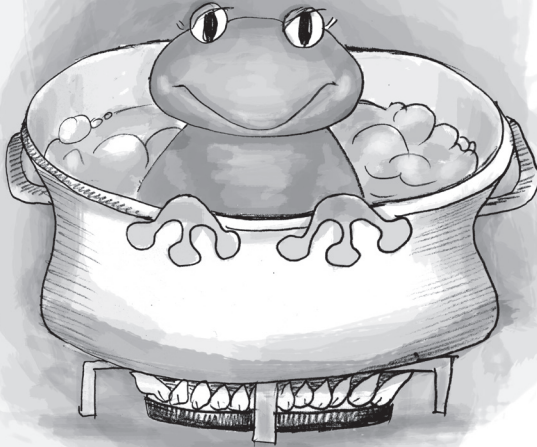
Sir Fobos zaś siedział posępny. Stracił dawny dowcip. Był zgorzkniały i rozdrażniony, podczas rozmów rzucał cierpkie uwagi pod adresem przyjaciół.

Teraz wymamrotał tylko w stronę sir OutPut.

– Słuchaj no, ofiaro losu! Popatrz na siebie! Już nie mówisz o winie tych tam, co pływają po rzece. Teraz



# JEST SUPER!



*Jack Brana zamawia:*

Mój szef często mówił o syndromie żaby. Żabę wrzucamy do garnka z zimną wodą i stawiamy na gazie. Temperatura podnosi się, ale żaba nie jest w stanie tego zarejestrować. Wszystko kończy się tym, że żaba coraz bardziej się nadyma a potem zostaje rozerwana. Żaba, jak wiele firm, nie rejestruje zmian w otoczeniu.



mówisz, że świat wymyka ci się z rąk, że nie ma sposobu na to, by znaleźć jakieś rozwiązanie.

– A co? Nie jest tak? – odburknął urażony sir OutPut.  
– Popatrz dookoła. Bądź realistą. Drzwi się pozamykały! Co my teraz zrobimy? Gdzie się teraz podziejemy? Co z nami będzie?

Sir Fobos wiedział, że sytuacja pogorszyła się dramatycznie. Ale ucieczka w stronę narzekania i rozpacz to ścieżka prowadząca w przepaść. Bał się o ich przyszłość. Nie wiedział, co zrobić dalej. Przecież jeszcze nigdy nie byli w takiej sytuacji. To, co ich spotkało, było zupełnie nowe. W jego głowie zaczynała kiełkować myśl o wyprawie: Trzeba wyruszyć w podróż, której celem będzie poszukiwanie nowych dróg do przewożenia towarów. Tego wieczoru położył się z myślą, że najdalej za dwa dni wyruszy na poszukiwanie nowych możliwości. W nocy miał sen. Wchodził na nieznanne tereny Wodnego Kraju. Gubił się i błądził w zaroślach. Zapadał się w grząskim gruncie. Słyszał głosy i przeraźliwe śmiechy. Starał się znaleźć drogę powrotną, ale nie rozpoznawał miejsca, gdzie jest.



*Jack Brasa zamawia:*

Gdyby Kolumb został w domu, nikt by mu nie robił wyrzutów.

Liczy się decyzja i działanie. Jak mówi afrykańskie przysłowie: „Siedząc, nie chwycisz zająca.”





## 4. Decyzja, czyli nawet najdalsza podróż zaczyna się od pierwszego, małego kroku

Rano obudził się zmęczony nocnymi koszmarami. Przez chwilę leżał w łóżku i grzał się pod ciepłym kocem. Przez jego głowę przelatywały tysiące myśli. Jedne składały mu obietnice powodzenia w wyprawie. Inne zapewniały o tym, że niedługo coś się zmieni, trzeba tylko poczekać i nie wykonywać gwałtownych ruchów. Należy trwać wiernie przy dawnych rozwiązaniach. Inne napawały go strachem i tych właśnie było najwięcej. Przylatywały jak czarne wrony, obsiadały jego umysł jak wielkie drzewo i złowieszczo krakały: *Nie ma już wyjścia, krrra – to koniec! Kra, kra, wasza sytuacja jest beznadziejna, krrra, czy już to widzisz? Krra – b e z w y j ś c i a.*

Sir Fobos szamotał się. Wiedział, że musi coś zmienić, ale nowe było nieznane. Gdzieś tysiąc kroków dalej rozciągał się kraj, którego nie znał, o którym nic nie wiedział. Świat dziwny. Świat, którym dotychczas się nie interesował. Jednak wiedział, że ich obecne działania (to, że wcześniej wstają i więcej pracują) nie przynoszą żadnych rezultatów. Zaczął widzieć różnicę między efektywnością a wkładanym wysiłkiem. Dzień przebiegł dość szybko. Podczas skromnego obiadu Sir Fobos



Jack Brana znotował:

Dwie stare zasady: Pierwsza – „Co cię nie zabije, to cię wzmocni”. Druga – „Pierwszy krok to już połowa drogi”.



oświadczył, że zamierza wyruszyć na poszukiwanie miejsca, gdzie można rozwinąć prace flisackie.

- Robimy wciąż to samo. Mamy te same sposoby. Kierujemy się tymi samymi zasadami i dziwimy się, że nie widać efektu. Musimy rozstać się z przeszłością. Świat wokół nas się zmienił. Ta polana jest już inna. Nasza rzeka jest już inna. Jak długo będziemy przymykać oczy, mówiąc: „*nic wielkiego się nie wydarzyło*”? Przyjaciele, ktoś zmienił bieg spraw. Musimy rozstać się z wczoraj i szukać nowego teraz!

Pozostali krasnale zwiesili głowy. Nikt nie skomentował tego emocjonalnego expose. Każdy odszedł do swojej pracy.

Wieczorem sir Fobos zapakował do plecaka koc, długą linę (na wypadek, gdy trzeba będzie przejść przez trudny teren), naftową lampę, mały scyzoryk i herbatę z liści leśnej maliny. Położył się w swoim wygodnym łóżku. Zanim zasnął, czuł jak jego ciało oplata obawa i strach. Wyobrażał sobie, jak wchodzi w gęstwinę lasu, jak się gubi i błądzi. Trząsał się pod kocem, aż zapadł w ciężki sen. Rano, gdy jego przyjaciele jeszcze spali, napisał krótki list i opuścił szalás.

*„Przyjaciele, bądźcie zdrowi, niedługo wrócę”.*



*Jack Brara zamówił:*

Pewien aforysta kiedyś powiedział:

*„Tylko szczyty głupoty zdobywa się bez wysiłku”.*



## 5. Dzień pierwszy - błędzenie i wysiłek

W pierwszym dniu nasz sir Fobos przedzierał się przez nieznaną gęstwiny. Jego nogi zapadały się na podmokłym gruncie. Ręce miał podrapane od odchylania kolczastych gałęzi krzaków. Buty były zupełnie przemoczone. Droga stawała się uciążliwa i trudna. Myślami wracał do dawnych czasów. Wspominał spokój, gawędy na polanie i beztrudną pracę z przyjaciółmi. Jakże wtedy było stabilnie i cicho. Jak było bezpiecznie i miło. Dlaczego to wszystko runęło w jednej chwili? Jak mogło do tego dojść?

Pierwszy dzień był czasem zmagania i wysiłku. Krasnal był zmęczony i bardzo zniechęcony. Podświadomie liczył, że szybko znajdzie jakąś rzekę, że do południa, no może najdalej pod wieczór odkryje miejsce, gdzie będą mogli pracować. Niestety, nic takiego się nie wydarzyło. Na dodatek, jakby tego wszystkiego było za mało, w stopę wbił mu się duży kolec. Jak pech to pech, mówił do siebie sir Fobos.

Pod koniec dnia rozdrażniony mruczał pod nosem: *Dlaczego nam się coś takiego przydarzyło? Dlaczego mnie to spotkało? Ten świat jest źle urządzone! Jest zbyt trudno, zbyt uciążliwie. A może... może ze mną jest coś nie tak? Może inni*



### Jack Braru zamotawał:

O dwóch rzeczach muszę pamiętać. Pierwsza – ewolucja koncepcji. Zawsze imponował mi przykład Ernesta Hemingwaya i jego pracy nad książką *Stary człowiek i morze*. Historię, na podstawie której napisał swoje dzieło, usłyszał od Carlosa Guterreza w 1935 r. Opisał ją w reportażu przy pomocy 200 słów. Po szesnastu latach wrócił do tego tematu. Nastąpiła ewolucja myśli, dopracowanie koncepcji. Wynik – świetna książka i Nagroda Nobla.

Druga – błąd to rewers pomysłu. Kiedyś czytałem, jak prezes IBM T. Watson powiedział: „Szansą na stworzenie nowych produktów jest podwojenie ilości popełnianych błędów”. Czyli, nie mam innej możliwości dojścia do pomysłu jak błędzenie.



sobie lepiej radzą w takich sytuacjach? To tylko ja lub raczej my w trójkę mamy taki problem?

Dodam tu na marginesie – wtrącił Profesor Clark – że podczas podróży sir Fobos miał w zwyczaju spisywać myśli, które towarzyszyły mu w drodze.

Wieczorem krasnal zrobił szalas. Rozpalił ogień i piekł znalezione grzyby. Otworzył notatnik i zapisał:

*Nie widać żadnych możliwości, pewnie zabłądziłem. Ta sytuacja odebrała mi resztki nadziei. Muszę zaznaczyć drogę powrotną do domu. Zastanawiam się, czy obratem dobry kierunek? Robię dwa kroki do przodu i trzy do tyłu.*

*Muszę rozstać się z moim złym doradcą – strachem przed nowym. On mi ciągle towarzyszy. Jakby usiadł mi na ramieniu i szeptał: Nic z tego nie będzie, popatrz znowu nie widać żadnych możliwości. Zawracaj do domu. Zgubisz się. Muszę go strącić, a na jego miejscu posadzić kogoś, kto będzie mi dobrze radził. Od dziś myśl, która mnie paraliżuje, będę zmieniał na myśl dobrą.*

Na dole kartki narysował jak zrzuca złego doradcę z ramienia.





JAK TO MOŻLIWE,  
ŻE TAKA OGROMNA RZĘKA ZNIKŁA?!



*Jack Brara zawiązał:*

Można powiedzieć, że jedyna stała w naszym świecie to zmiana. Ale to żadne odkrycie, kłania się nam Heraklit z Efezu ze swoim „Panta rei”.



Jeżeli jesteś zainteresowany rozwojem kreatywności w swojej organizacji, skorzystaj z naszego programu: *Rozwój kreatywności i przedsiębiorczości w organizacji*.

EdisonTeam.pl. Zobacz fragment [www.EdisonTeam.pl/Krasnale](http://www.EdisonTeam.pl/Krasnale) dział zakupy

„45 nowych rozwiązań! To był efekt pierwszego etapu projektu rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości w organizacji realizowanego na podstawie książki pt.: *Krasnale – rzecz o kreatywności i zmianie*. Pomysły dotyczyły prowadzenia biznesu, polepszenia komunikacji, sprzedaży i zarządzania. W trakcie trwania projektu pracownicy zrozumieli, iż kreatywność nie oznacza wynalezienia koła od nowa, ale że jest to każda aktywność prowadząca do zmiany rzeczywistości w pożądanym kierunku. Ponadto uwierzyli w sprawczą moc własnej kreatywności”.

Paweł Łupinski

Business Unit Director General Medicine,  
Bayer Schering Pharma

Przeczytaj inne opinie czytelników na [www.EdisonTeam.pl](http://www.EdisonTeam.pl) – dział Krasnale

\*

Jeżeli chcesz napisać do autora książki:  
[Krasnale@EdisonTeam.pl](mailto:Krasnale@EdisonTeam.pl)