

# НА ШАГ ВПЕРЕДИ

Гений — это 1% вдохновения и 99% пота.

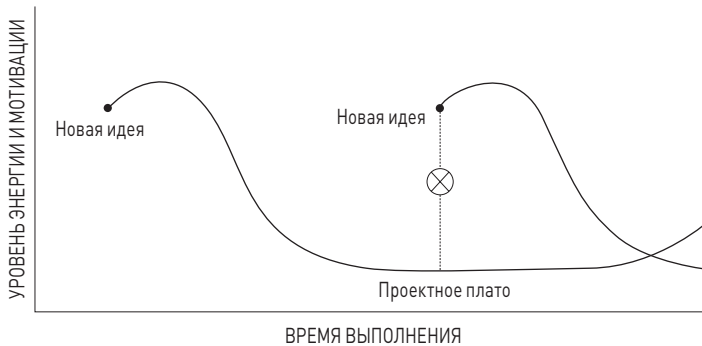
Томас Эдисон

**ИЗВЕСТНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ** Томаса Эдисона звучит особенно злободневно в мире инноваций. Исполнение задуманного — это, конечно, прежде всего напряженный труд. Организация элементов каждого проекта, планирование, распределение энергии, а затем неуклонное следование рабочим этапам — в этом состоит львиная доля успеха.

И все же, двигаясь к намеченной цели, легко затеряться на «проектном плато». Понимание того, что мы именно там и находимся, приходит, когда мы перегружены рабочими этапами и не видим конца-края своего проекта. Наши энергия и преданность делу и, следовательно, готовность преодолеть все трудности непростого рабочего процесса остаются на должном уровне лишь тогда, когда главная идея проекта глубоко осознана. «Медовый месяц» быстро проходит, рабочие этапы накапливаются и громоздятся друг на друга, конкурируют с другими обязательствами и задачами. Наши идеи становятся менее интерес-

ными, когда мы осознаем груз ответственности и объем работы, необходимых для их выполнения.

Самый легкий, наиболее соблазнительный и одновременно самый опасный выход с «проектного плато» — новая идея. Новые идеи быстро возвращают нам энергию и увлеченность, но могут привести к потере концентрации. По мере того как новая «звезда» будет разгораться, работа над воплощением первоначальной идеи сначала даст сбой, а затем и вовсе прекратится. Результат? «Плато» заполняется «останками» брошенных идей. Наша влюбленность в новые идеи — один из факторов, встающих на пути реализации замыслов.



**Разрабатывая новые идеи, стремитесь избегать временных затиший на «проектном плато».**

Во время движения по «проектному плато» вы должны развивать в себе выдержку. Силы, которые нужны, чтобы скорректировать «прицел» и пополнить запасы энергии, сами собой не появятся. Между тем ни в работе, ни в жизни не следует затягивать паузы и прекращать активно действовать. Но почему мы так часто медлим и откладываем дела? На это есть множество причин. Помимо желания произвести побольше идей, воплощать уже имеющиеся нам мешает страх. Всем свойственно опасаться критики, пренебрежительных отзывов, отказов. Многие писатели и художники признают, что у них полно «сырых»

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

замыслов, которыми они ни с кем не хотят делиться. Почему? Потому что считают свои творения не готовыми к тому, чтобы их видели другие. А если ощущение готовности так никогда и не наступит?

Иногда, чтобы еще более отложить действие, мы обращаемся к банальной бюрократии. Бюрократия родилась из человеческого желания обеспечить полную гарантию успеха перед тем, как будут предприняты какие-то действия. Когда мы не хотим действовать, мы ищем причины подождать. Используем такие формулировки, как «ожидание одобрения», «соблюдение процедуры», «дальнейшее исследование» или «достижение согласия». Но даже когда следующий шаг не совсем ясен, лучший способ прояснить его — действовать. Постоянное движение — ключ к осуществлению проекта.

### Действие без убеждения

Истина состоит в том, что творческий потенциал зависит не столько от необузданного таланта, сколько от продуктивности. Чтобы отыскать несколько работающих идей, вы должны опробовать массу тех, которые не работают. Это всего лишь игра чисел.

Роберт Саттон\*

Необходимость оперативно предпринимать действия, когда нет стопроцентной убежденности ни в своей правоте, ни в конечном успехе, бросает вызов мудрости «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Но для творческого ума цена простоя может оказаться слишком высокой. Простой вызывает апатию и увеличивает вероятность того, что нашим воображением и энергией завладеет какая-нибудь другая идея. К тому же если уверенность в себе окажется результатом

---

\* Роберт Саттон — профессор инженерного факультета Стэнфордского университета, специалист по моделям мотивации, организационным структурам и креативности. *Прим. ред.*

кропотливого анализа, вы можете слишком сильно привязаться к единственному плану действий и не суметь «сменить курс», если это потребуется.

Общепринятые методы (составление бизнес-плана — в общем-то не гибкого документа, в который при возникновении непредвиденных обстоятельств нужно будет вносить изменения) не должны исключать первых, пусть и опрометчивых, шагов в русле новых идей, даже если они не оправдают себя. Действие помогает понять быстрее и точнее, чем наблюдение или теоретический анализ, на правильном ли мы пути.

Во время одного из визитов в IDEO, всемирно известную консалтинговую компанию в области инноваций и дизайна, мне выпала возможность провести утро с Сэмом Траслоу, старшим сотрудником отдела, который отвечает за работу с Hewlett Packard и другими не менее крупными компаниями. Как и многие служащие IDEO, Траслоу с готовностью признает, что знаменитая «фабрика идей» воспринимается во многом неправильно. «Тикать как часы нас заставляет не только качество идей, — говорит Траслоу. — Когда человеку нужна новая идея, он рассказывает о том, чего пока не может реализовать». IDEO обеспечивает невероятно эффективный механизм реализации идей, в том числе тех, которые, возможно, уже рождались в головах ее клиентов. Установившаяся в IDEO практика реализации идей, разумеется, включает корпоративные совещания, цель которых — достигнуть согласия. Но гораздо больше процесс напоминает любопытного ребенка, экспериментирующего с конструктором Lego. Когда у одной из команд появляется идея о том, как должна выглядеть или функционировать та или иная вещь, они просто строят опытный образец и начинают с ним экспериментировать независимо от того, на какой стадии находится проект. Практика рабочих прототипов — часть умной стратегии IDEO по преодолению наиболее серьезных препятствий на пути к воплощению перспективных идей.

В IDEO интенсивный поиск ведется даже на предварительных стадиях проекта. Для этого они задействуют уникальный набор ресурсов, позволяющий сотрудникам компании экспериментировать даже с «неоперившимися» идеями, возникшими во время мозгового штурма. Во-первых, у всех, кто занят проектами, есть доступ в «Мастерскую» — специальный отдел (он обошелся компании в несколько миллионов долларов), укомплектованный самым современным оборудованием, позволяющим оперативно создавать макеты в натуральную величину из металла, дерева или пластика. Непродолжительная экскурсия по «Мастерской» позволила мне получить представление о разработке крупных и знаменитых проектов — например стандартной мыши для компании Microsoft.

Траслоу объяснил мне, что команде, члены которой уполномочены предпринимать самостоятельные действия, требуется гораздо меньше всякого рода согласований. «Неоперившиеся» идеи тестируются в самом начале, когда определяются тупиковые пути и создаются опытные образцы. «Мастерская» — это важная часть инфраструктуры, обеспечивающей оперативное воспроизведение образцов. Некоторые команды разработчиков приложений даже создают дополнительные среды — «песочницы»\*, которые позволяют добавлять и обыгрывать новые характеристики и корректировки вне рамок стандартной схемы. Как лидер творческой команды вы должны окружить себя всем, что позволяет совершать упреждающие действия. Работаете вы в одиночку или в составе команды — действуйте, даже если у вас нет стопроцентной уверенности в успехе.

---

\* «Песочница» — специально выделенная изолированная от остальной системы среда, ограничивающая доступ и использование ресурсов. Здесь можно тестировать программное обеспечение либо проверять поведение потенциально опасных программ, полученных из Сети. *Прим. ред.*

## Не бойтесь «убивать» идеи

Если вы научитесь быстрее переходить к действиям, то получите преимущество в виде знаний о новых возможностях. Но готовность иметь дело с «сырыми» идеями поможет только в том случае, если у вас хватит силы воли, чтобы в случае необходимости отказаться от них. Отвечая на вопрос о самых крупных неудачах в карьере, многие из тех, с кем мне довелось беседовать, рассказывали, как новая идея иной раз губила весь проект. Такую идею нужно было «убивать» сразу же, как только становилось ясно, что это тупик.

Выявить пороки или усомниться в достоинствах новой идеи — важнейший навык творческих команд. Зачастую продуктивный скепсис исходит от тех ее членов, которые склонны усматривать в идеях недостатки, а не потенциал. Некоторые назвали бы таких скептиков занудами, но их точка зрения невероятно ценна. Те из нас, кто работает в одиночку, должны позаботиться о том, чтобы в их распоряжении был такой источник скепсиса. Можно самому сыграть роль скептика, можно поручить ее кому-то еще, но сомнение нужно непременно включить в свой арсенал.

Уолт Дисней был известен своим безграничным творческим потенциалом, а не скепсисом. Однако он всячески способствовал тому, чтобы его команды безжалостно разбирали идеи по косточкам и в случае необходимости отбрасывали их прочь. Кейт Трики, специалист по персональному развитию, в одной из своих статей рассказывает, как у Диснея был организован процесс работы над полнометражными фильмами. Частью этого процесса были три отдельных помещения, где идеи рождались, обсуждались и подвергались самой строгой оценке.

**Комната № 1.** В этой комнате можно было генерировать абсолютно любые идеи. Истинная сущность мозгового штурма — свободные размышления и выдача неограниченного числа новых идей — получала здесь неограниченную поддержку.

**Комната № 2.** Сюда направлялись отобранные в Комнате № 1 потрясающие (и порой бредовые) идеи. В конечном счете из этого возникали варианты сценария и общие наброски персонажей.

**Комната № 3.** Известная как «камера пота», она представляла собой место, где команда критически анализировала проект в целом. Учитывая, что некоторые идеи уже были аккумулированы в Комнате № 2, критика в Комнате № 3 никогда не адресовалась отдельному человеку, а только определенному элементу проекта.

Подобная Комната № 3 нужна каждому. В творческом процессе мы склонны предоставлять любые привилегии «открытому всем ветрам» потенциалу Комнаты № 1. Но идейные кровопускания, происходящие в Комнате № 3, столь же важны, как и всплески необузданного воображения в Комнате № 1.

Остроумно используя физическое пространство и ясно формулируя цели каждого рабочего этапа, Дисней создал невероятно продуктивную творческую компанию, которая совершила революцию в мире развлечений. Два главных диснеевских мультипликатора Олли Джонстон и Франк Томас в своей книге «Иллюзия жизни: мультипликация Диснея» писали, что «фактически существовали три различных Уолта: мечтатель, реалист и «вредитель». Вы никогда не знали, кто из них идет вам навстречу». По-видимому, Дисней не только пропускал свою команду через все три вышеупомянутые комнаты, но и сам служил их воплощением.

Приведенные здесь примеры призваны показать, насколько ценна роль скептика в процессе генерации идей. Когда вы или ваша команда объединяетесь вокруг совершенно нового замысла или применяете креативные подходы к проекту, вы должны обязательно стать скептиком, чтобы лучше обосновать свое суждение. Не обязательно выделять три специальные комнаты, но необходимо предусмотреть период критического анализа в своем рабочем процессе. Вы должны без усталости избавляться от ненужных идей ради того, чтобы целиком сосредоточиться на более плодотворных.

В интервью журналу BusinessWeek, посвященном системе инноваций в компании Apple, Стив Джобс объяснил, что фактически у них нет никакой системы, что решающее качество новшества — спонтанность, но лишь до тех пор, пока она не противоречит способности без колебаний сказать «нет».

«Apple — очень дисциплинированная компания, где отлично налажены все процессы. Но не только в этом дело. Процесс делает вас более эффективными.

Однако инновации исходят от людей, которые встречаются в коридорах или звонят в 10:30 вечера для того, чтобы поделиться друг с другом новыми идеями, или потому, что они вдруг обнаружили недостатки или проколы в решении, над которым вместе недавно размышляли. Тут и специальные встречи, устроенные по инициативе тех, кто считает, что изобрел крутую штуковину, и хочет знать мнение коллег.

И все это происходит из тысяч “Нет!”, высказанных для того, чтобы не оказаться на ложном пути или не пытаться объять необъятное. Мы всегда мечтаем о новых рынках, на которые могли бы выйти со своими идеями, но именно произнося “Нет!”, можно сосредоточиться на вещах, которые действительно важны».

Иными словами, креативный лидер должен понимать, что говорить «нет» следует чаще, чем «да», сформировав команду, которая умеет «убивать» идеи тогда, когда это необходимо.

## Эффективность совещаний

Не секрет, что большинство встреч и совещаний бесплодны. Как научиться оценивать их результаты? Несмотря на то что некоторые великолепные находки обнаруживаются именно во время совещаний,



## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

мы часто не в состоянии сразу же выстроить их в ряд последовательных шагов. В идеале результатом встреч должны стать идеи, воплощенные в рабочие этапы. Этапы должны быть поручены конкретным людям, ясно представляющим себе их содержание и сроки исполнения.

Сегодня любые заседания чрезвычайно дороги. Когда начинается встреча, прерывается рабочий процесс каждого из членов группы, в их действиях наступает пауза. Чтобы эта пауза была как можно более плодотворной, у любого совещания должна быть повестка. Обращаю на это внимание, потому что слишком часто ее нет, а если и есть, то возникает она из опроса участников будущей встречи, который сам по себе отнял у них драгоценное время. Хуже всего то, что большинство команд планирует свои совещания так же вольно, как и кофе-брейки.

Наблюдая за тем, как творческие команды пытаются сочетать продуктивность с непременным желанием собраться вместе, я пришел к выводу, что наиболее продуктивные из них экономно планируют свои встречи, зато следят за тем, чтобы никто не выходил из комнаты для совещаний без важных результатов. В противном случае встреча сводится лишь к обмену информацией, для чего вполне хватило бы и электронной почты.

Вот несколько советов по этому поводу.

**Не проводите встречи только потому, что сегодня понедельник.** Отменяйте встречу, если у нее нет настоящей, практической повестки дня. Сбор подчиненных и коллег только потому, что «сегодня понедельник» (или любой другой день), — полная бессмыслица. Подобные планерки, которым недостает нормальной повестки, рискуют превратиться в банальную «регистрацию участников», когда все присутствующие только обновляют сроки выполнения своих заданий и больше ничего не делают. Если вы не в состоянии полностью устранить подобные регулярные совещания, то, по крайней мере,

позволяйте себе (и призывайте подчиненных) без сожаления отменять их при каждом подходящем случае. В период наибольшей активности, когда все заняты своим делом, подобные бесплодные встречи становятся еще более дорогостоящими.

**Заканчивайте совещание обзором зафиксированных задач.** В конце встречи выделите немного времени, чтобы проверить, какие из рабочих этапов зафиксировали ваши сотрудники. Это займет не более полминуты на каждого и поможет заметить пропущенные или, напротив, зафиксированные повторно задачи. Это также укрепляет чувство ответственности.

**Отменяйте ненужные встречи и совещания.** Если встречи заканчиваются без определения рабочих этапов, нужно обязательно заострить на этом внимание и высказать сомнение по поводу их целесообразности. В конечном счете вы заслужите уважение коллег, продуктивность коллектива вырастет, и это сэкономит энергию и повысит тонус вашей команды. Только, ради бога, не планируйте еще одно собрание, чтобы обсудить ничего не стоящие совещания.

**Проводите стоячие совещания.** Кортни Холт, бывший вице-президент по цифровой музыке MTV, а ныне глава MySpace Music, проводит так называемые стоячие совещания. Когда все вокруг не сидят, а стоят, долгие и бессмысленные разглагольствования едва ли уместны.

**Не созывайте совещания из-за собственной неуверенности.** Истинная цель некоторых совещаний состоит в том, чтобы руководитель смог обрести уверенность в себе. В отдельных случаях начальство, которое неспособно проследить за тем, что делают подчиненные, проводит совещание, чтобы выяснить, что происходит в компании и кто над чем работает. В других случаях руководители сомневаются в собственных успехах или решениях и жаждут позитивной поддержки от кивающих головами сотрудников. Присутствие в кабинете членов группы, рапортующих о ходе своей

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

работы, действует на руководителей успокаивающе. Но такое подтверждение собственного руководящего статуса — слишком дорогое удовольствие. Как лидеры мы должны признать затратность совещаний и отыскать иные способы укрепить доверие и ответственность своих команд. Настоящие лидеры всегда задаются вопросом, с какой целью проводится то или иное совещание, и всегда учитывают исключительную ценность времени.

**Не придерживайтесь круглых чисел.** Импровизированные встречи, которые устраиваются на скорую руку, чтобы «пробежаться» по проекту или обсудить ту или иную задачу, могут проходить в течение десяти минут или даже меньше.

Однако если совещания намечены и зафиксированы в календарях, то на них выделяют тридцать, шестьдесят минут и так далее. Почему? Только потому, что так принято! По умолчанию! В идеале же начало планерок должно быть запланировано, но заканчивать их надо как можно скорее. Некоторые команды экспериментировали с созывом совещаний на десять-пятнадцать минут и с удивлением обнаруживали, что они завершаются вовремя, даже если раньше отнимали не менее получаса.

## Биология и психология исполнения

В апреле 2008 года команда Behance, вдохновленная приведенной в эпиграфе крылатой фразой Томаса Эдисона, проводила свою первую конференцию «99%». В нашем мире не счесть конференций, посвященных вдохновляющим идеям. Мы организовали и провели уникальную конференцию, сосредоточив внимание ее участников не на самих идеях, а на их воплощении. Докладчиков попросили воздержаться от разговора об источниках их замыслов, а вместо этого раскрыть перед слушателями подробности борьбы за их реализацию. Это был грандиозный эксперимент, и мы задались вопросом:

захочется ли участникам провести целых два дня в беседах о трудном и во многом ненавистном процессе превращения своих идей в действие?

Конференция «99%» прошла на ура, собрав разнообразную аудиторию. Одним из докладчиков был гуру маркетинга Сет Годин, известный блогер, автор множества книг по маркетингу и лидерству.

Годин — человек-действие. Помимо книг-бестселлеров он создавал различные продукты, учреждал компании, а также запустил уникальный шестимесячный курс обучения МВА. Успехи Година собрали вокруг него толпу поклонников, которая считает Сета настоящим гением. Однако у него иное мнение по поводу собственных успехов. Он согласился выступить на конференции «99%», чтобы пролить некоторый свет на свой послужной список.

Электронная презентация Година состояла всего из одного слайда — это был коллаж из снимков, на которых он представил все продукты и книги, созданные в течение жизни. Указывая на слайд, Сет объяснил аудитории, что подавляющее большинство его компаний потерпели фиаско. «Но, — сказал он, — причина, по которой я имел хоть капелюку успеха, состоит в том, что я продолжаю “отгружать”».

«Отгрузка» происходит, когда вы что-то создаете — запускаете новый продукт в продажу, дебютируете со своим произведением в художественной галерее, отправляете свежую рукопись издателю. «Отгрузка» — заключительный акт в пьесе о новых идеях.

Годин сделал акцент на активном мышлении, а не на пассивном следовании обстоятельствам. «Когда у вас кончаются деньги или время, вы совершаете отгрузку... Если ваше мышление настроено на нее, то это фактически становится вашим обязательством, вокруг которого вы строите свою работу. Вместо того чтобы стать обладателем множества прекрасных, но — увы! — мертвых идей, вы — тот, кто неизменно завершает свой процесс отгрузкой».

Причина, по которой Сет так часто терпел неудачи, заключается в большом количестве его проектов. Но особенный стиль мышления позволил ему создать некоторые поистине изумительные произведения — книги, ставшие бестселлерами, новые компании, которые покорили воображение масс. Но чтобы «отгружать» с такой частотой, Сет должен был преодолеть главные психологические барьеры творческого ума.

Годин полагает, что источником препятствий на пути превращения идеи в продукт является «мозг ящерицы». С точки зрения анатомии мозг ящерицы есть у всех нас — он известен под названием «мозжечковая миндалина». «Мозг ящерицы есть у цыплят и у тех же ящериц, — объясняет Годин. — Он вечно голоден, он боится, он эгоистичен и сексуально озабочен. Это все, что он умеет... Оказывается, у нас тоже есть такой мозг». Конечно, благодаря эволюции человеческий мозг развился в сложную систему, способную к более экспансивному — и креативному — мышлению. Но основные черты мозга ящерицы — инстинкт самосохранения, стремление избегать опасности и риска — являются по-прежнему определяющими.

После своего краткого экскурса в биологию Сет сказал, что «всякий раз, когда мы подбираемся к “отгрузке”, — каждый раз, когда рукопись готова к отправке издателю, — мозг ящерицы пробуждается... Мозг ящерицы говорит: “Они собираются посмеяться надо мной” или: “Я, по-видимому, нарвусь на неприятность...” Он как бы издает внутренний крик, опережая легкие. И что тогда происходит? А вот что: мы не делаем того, что могли бы сделать. Мы саботируем. Мы сдерживаемся. Мы переносим встречу или назначаем другую».

«Мозг ящерицы» препятствует исполнению, усиливая наши опасения и ища оправданий стремлению избежать риска. Неожиданно обязанности, связанные с работой или личной жизнью, поддерживают призыв «мозга ящерицы» к отступлению. «Мозг ящерицы»

молчит, когда мы получаем зарплату за монотонную работу, которую тупо делаем изо дня в день, но он тут же «выходит из себя», когда мы бросаем вызов своему статус-кво.

По мнению Година, творческим людям необходим «более тихий и спокойный “мозг ящерицы”». Конечно, очень трудно отвергнуть свойственные нам биологические и психологические особенности. Чтобы уверенно подавить сопротивление, вызванное «мозгом ящерицы», мы должны более разумно выбирать свои проекты и затем исполнять их без каких-либо сомнений. Совершая свою «отгрузку» независимо от сопутствующего ей успеха или неудачи, Сет в состоянии пробить барьер оправданий, выстроенный им самим. Он легко уживается с риском возможного провала, так как знает: подобное спокойствие и есть ключ к успеху. В результате Годин порождает одну идею за другой. Множество случавшихся на его пути неудач — как раз и есть та цена, которую он с удовольствием платит за свои успехи.

## Искусство доводить дело до конца

Умение доводить дело до конца напрямую связано с упорством и настойчивостью. Кроме того, чтобы продвигать свои идеи, мы обязаны выслушивать чужое мнение.

Во время выступлений за команду Корнелльского университета по лакроссу\* Джесси Ротштейн, энергичный и харизматичный представитель Procter & Gamble, излучал энтузиазм и коллегиальный дух, воспитанные в нем еще в студенческие годы. Работая на Procter & Gamble,

---

\* Лакросс — канадская национальная игра индейского происхождения, распространенная и на востоке США. В мужском лакроссе команда состоит из 10 человек, в женском — из 12. В игре участвуют две команды: игроки при помощи палки с сетью на конце должны поймать тяжелый резиновый мяч и забросить его в ворота соперника. *Прим. ред.*

Ротштейн проводил большую часть времени в дороге, путешествуя из магазина в магазин вдоль Восточного побережья и встречаясь с корпоративными покупателями продуктов своей компании.

Многие менеджеры и покупатели Wal-Mart и Costco были знакомы с Ротштейном, и он им искренне нравился. Бешеную популярность он приобрел за то, что он делал, *когда чего-то не знал*. В таких случаях Джесси настойчиво искал ответ до тех пор, пока не получал его. Просто, не правда ли?

Следующий шаг дается легко, если знаешь, что ответом будет звонок. Но как быть, когда надо собрать информацию у многих людей или отыскать ответ, который замыкает длинную цепочку малоприятных и утомительных действий? Неоспоримым преимуществом Ротштейна являлась способность уверенно управлять командой в условиях корпоративной бюрократии, сменяющих друг друга часовых поясов и наличия различных ступенек корпоративной лестницы, чтобы отыскать нужную информацию и удовлетворить запросы клиентов. У него не было ни диплома МВА, ни обоймы готовых решений, ни магических заклинаний. В его арсенале — настойчивость и умение убеждать, и это оружие он использует почти с религиозным усердием, работая как сумасшедший.

«Начинаю потихоньку верить, что жизнь состоит в том, чтобы что-то развивать и дорабатывать, — признался мне Ротштейн жарким августовским вечером в одном из тайских ресторанчиков Нью-Йорка. — Как-то раз ко мне привели парня, вместе с которым я должен был возглавить один рекрутинговый проект. Ни он, ни я не были рождены для этой работы, но иногда в компании приходится выполнять не свои обязанности, заменяя или выручая кого-то. Проблема состояла в том, что моему напарнику, по сути, было все равно. Обычно я отправлял ему электронные письма, и ответа приходилось ждать не меньше недели. Однажды я послал ему на изучение черновик календарного плана, но так и не получил ответа. Он, очевидно,

не слишком переживал за дело, но задание хочешь не хочешь нужно было выполнить. В один прекрасный день мое терпение лопнуло, и я еще раз послал ему свое первое письмо, два дня спустя еще раз, на третий день я распечатал это письмо и отправил его курьерской почтой Federal Express, сопроводив пакет небольшим примечанием сверху: «Я лишь хочу, чтобы ты прореагировал. Джесси». Он наконец отозвался и, надо сказать, в итоге сделал свою работу, причем совершенно самостоятельно».

Приверженность Ротштейна идее непрерывного развития выделила его в глазах клиентов и работодателей. Этой идеи он придерживается во всех своих начинаниях. Например, учредив некоммерческую организацию, занимавшуюся сбором средств на проведение ежегодного обеда, названного «Обед 21» в честь бывшего партнера Ротштейна по лакроссу, трагически погибшего прямо на поле, он сумел найти спонсоров из числа известных в мире спорта людей, и в результате в первый год на это мероприятие удалось собрать 50 000 долларов. «Обед 21» получил известность и теперь проводится уже в шестой раз.

Позже Ротштейн оставил весьма успешную карьеру в Procter & Gamble и нашел себя в некоммерческой организации под названием «Тренер для Америки». Его способность воплощать в жизнь смелые идеи позволила ему сделать это, несмотря на экономические проблемы.

Чтобы одновременно продвигать множество проектов и преуспевать, в вашем арсенале должно быть что-то оригинальное. Люди вроде Ротштейна заставляют задавать вопрос: как происходят великие свершения? Благодаря простому убеждению, особым методам или врожденной гениальности?

В конце концов, ни одно из действий Ротштейна, будь то продажа продуктов Procter & Gamble, организация памятного «Обеда 21» или что-то еще, не было чем-то из ряда вон выходящим. Великолепие



Джесси заключается в том, что он всегда ясно понимает, какие нужно сделать шаги, и затем неуклонно следует своему плану.

Найдется немало историй об успешных генераторах идей, подобных Ротштейну. И в каждой мы обнаружим один и тот же набор методов и убеждений. Система каждого человека очень индивидуальна, в механике же работы большинства творческих личностей достаточно много общего.

### Да здравствуют ограничения!

Иногда я прошу, чтобы команды рассказали мне о проектах, которые было особенно трудно реализовать. Многие истории начинаются на удивление одинаково: «Клиент оказался очень пассивным», «Не было принято никакого определенного бюджета. Нам сказали, что мы можем особенно себя не ограничивать», «Задание было невнятным, не было установлено никаких сроков». Одним словом, в начале своих самых кошмарных проектов команды чувствовали себя слишком свободно.

Иногда такая свобода в действительности говорит о ее нехватке. Возможно, клиент все еще колеблется, размышляя, в каком направлении ему двигаться, или ждет дополнительной информации от своих боссов. Чем более сырым и открытым выглядит бриф вначале, тем больше неожиданных условий придут от заказчика позже. Скорее всего, что-то придется переделывать. Но это не главная причина того, почему открытые проекты терпят неудачу.

Ограничения разного рода — сроки исполнения, бюджет или специфические творческие задания — помогают управлять нашей энергией и реализовывать идеи. В то время как наша творческая сторона интуитивно ищет свободы и открытости, то есть неопределенных, оторванных от действительности долгосрочных проектов, — продуктивность и нацеленность на конечный результат отчаянно требуют ограничений.

Летом 2008 года меня пригласили в группу Engine Room, телевизионного реалити-шоу, которое совместно производят MTV и Hewlett Packard. В программе участвовали четыре команды, каждая из которых состояла из четырех креативных человек из Европы, Азии, Южной Америки и Соединенных Штатов. Команды соревновались между собой, получив по семь творческих заданий. Как только очередное задание оглашалось, участникам предоставлялось от одного до шести дней, чтобы обсудить, спланировать и реализовать свои идеи.

Я стал свидетелем удивительного сотрудничества, ограниченного чрезвычайно сжатыми временными рамками. Коллективное обсуждение было коротким, идеи быстро тестировались и при необходимости отсеивались без особых колебаний. Была налажена хорошая обратная связь, выделялось время для того, чтобы сосредоточить внимание на самых острых проблемах. Тиканье часов немного обескураживало команды, когда те собирались на совещания, в которых не было никакой практической необходимости. Учитывая краткость отведенного командам времени, результаты получились весьма примечательные.

Четко сформулированные проблемы также могут служить полезными сдерживающими факторами творческого процесса. На первой конференции «99%» легендарный дизайнер и партнер Pentagram Майкл Бират рассказывал о том, как был разработан логотип для новой штаб-квартиры The New York Times на Таймс-сквер. Как известно, любые учреждения на Таймс-сквер должны придерживаться определенных требований, чтобы соответствовать характеру и облику этого места. В частности, этот знак мог иметь пятнадцать футов в высоту и не должен был затемнять внутренние помещения. Бират попытался взглянуть на эти ограничения не как на непреодолимые и раздражающие препятствия, заставляющие чувствовать неуверенность в собственных силах, а как на помощь в работе. «Сама проблема

уже содержит в себе решение», — объяснил Бират. Его инновационная идея объединила, а не отвергла имевшиеся ограничения, и результат оказался весьма впечатляющим.

Сайт Pentagram разъясняет: «Решение заключалось в том, чтобы разбить логотип на составляющие — их оказалось 959. Каждую букву растривали, то есть разделили на узкие горизонтальные полосы числом от 26 (буква i в слове Times) до 161 (буква Y в слове York)». Затем эти части были смонтированы на керамических прутах и при взгляде издали сформировали буквы. Мнение критиков оказалось в целом положительным, и этот проект до сих пор остается одним из самых значительных достижений Майкла Бирата.

Ограничения служат своего рода искрой, зажигающей проект. Если вам не установили рамок, вы должны отыскать их сами. Можно начать с ресурсов, которых, как правило, часто не хватает, — времени, денег и рабочей силы. Кроме того, чем четче вы определите стоящую перед вами проблему, тем большее число полезных ограничений обнаружите. Осталось в них лучше разобраться.

Конечно, когда вы слишком ограничиваете свои возможности, выделяя мало времени или принимая скудный бюджет, вам придется несколько опустить планку ожиданий. Поэтому лучше всего найти «золотую середину», то есть суметь реализовать свой творческий потенциал и в то же время не позволить себе расслабиться. Помните: ограничения — это ваш «ремень безопасности».

### Не бойтесь перемен

Одна из самых больших проблем, которые могут возникнуть в процессе работы над проектом, — изменения. Конечно, следует помнить об обратной связи и возможных коррективах, которые возникают в процессе осмысления работы. Оставаясь открытыми по отношению к переменам, мы все же должны следить за тем, чтобы они

возникали в нужное время и преследовали определенную цель, потому что любая из них может сбить нас с намеченного пути.

Привязываясь к проекту и инвестируя в него огромное количество времени и сил, мы не слишком склонны менять курс, что вполне естественно. Увлеченность, которая помогает нам выжить на «проектном плато», воспитывает в нас упорство. Обретая все большую уверенность, мы становимся все более неуязвимыми к переменам, даже когда сами нуждаемся в них.

Порядок и регулярность — вот механизмы, которые помогают совладать с любыми переменами в процессе творческих изысканий. Вместо того чтобы обсуждать изменения в проекте в любое удобное время, многие команды устраивают периодические совещания, посвященные этой теме. На них приветствуются такие вопросы, как: «Что не укладывается в текущий план?», «Что мы упускаем?» или «Что необходимо изменить?». Что-то подобное происходило в Комнате № 3 у Диснея.

Перемены могут оказаться и неблагоприятными, особенно когда они — результат беспокойства. От Сета Година мы узнали о «мозге ящерицы» и о том, как по мере нашего приближения к завершению проекта мы начинаем придумывать разные поводы, чтобы отдалить момент «отгрузки». Зачастую мы вспоминаем о переменах в последнюю минуту. Годин назвал «пробуксовкой» состояние, когда все становятся критиками и начинают придирааться к плану, продуктам или обслуживанию. На ранней стадии, в процессе разработки, «пробуксовка» полезна для того, чтобы обнаружить недостатки и скорректировать идею. Но в момент завершения проекта «пробуксовка» становится главной причиной бесконечных задержек и раздутых бюджетов. Поэтому Годин предлагает хорошенько «побуксовать» в начале, чтобы избежать изменений и поправок в последние минуты.

Но что если в самом конце работы, когда все сосредоточены на последних штрихах, вдруг обнаруживается какой-то крупный недостаток или дефект, требующий значительных изменений в проекте?

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

По правде говоря, недостатки идей в основном проявляются задолго до завершения работы, но все же иной раз случается так, что изменения надо вносить буквально в последнюю минуту. В этом случае огромные корпорации, как правило, проигрывают небольшим недавно созданным компаниям, обладающим гораздо большей гибкостью.

Предположим, вы хотите ограничить саму возможность вносить в проект изменения, но все же в случае крайней необходимости не отказываетесь это делать. Все хотят максимально ограничить «пробуксовку» в начале проекта, но иногда исключительно важная мысль приходит тогда, когда вы меньше всего этого ждете.

Есть один весьма тонкий и деликатный вопрос по поводу изменений в последнюю минуту. Чем они вызваны: вашей неуверенностью или объективными недостатками? Что выгоднее: вовремя завершить проект в его более раннем варианте или с опозданием предоставить улучшенную версию?

Используя с выгодой для себя предельную концентрацию, которая достигается на заключительных этапах работы над проектом, вы хотите изучить рынок, чтобы развеять свои сомнения по поводу успешности проекта. Некоторые команды именно в это время закладывают основу следующего поколения продукта. В таких случаях они информируют о том, что все существенные изменения, предложенные на этом, заключительном этапе, будут включены в следующую версию продукта, продвигая таким образом улучшенную версию и не ставя при этом под угрозу запуск проекта в целом.

## Прогресс порождает прогресс

Преодолевая очередные вехи на пути к цели, следует всегда обращать внимание на свои большие и малые достижения. Прогресс мотивирует нас. Но чтобы использовать прогресс как мотивирующую силу, нужно найти способ его измерять. Когда речь идет о долговременном

проекте, о котором вы уже заявили во всеуслышание, прогресс воплощается в обратной связи, в отзывах и рекомендациях, полученных от вашей аудитории. В случае если проект все еще не «рассекречен», прогресс выражается в перечне завершенных рабочих этапов.

Инстинктивно вы могли бы не обращать внимания на подобные «реликвии». В конце концов, работа закончена. Но некоторые справедливо «смакуют» эти задачи как доказательства своего прогресса. Они словно окружают себя трофеями.

Желание вдохновенно генерировать идеи приходит легко, но само вдохновение часто заставляет себя ждать. На фоне тяжелых, обременительных проектов, состоящих из сотни рабочих этапов и важных ключевых событий, неплохо выставлять на обозрение знаки прогресса. Зачем выбрасывать или игнорировать свои достижения, если можно создать монумент, посвященный добросовестно выполненной работе? Некоторые команды, в том числе и Behance, выделяют под такие «монументы» целые стены, озаглавленные словом «Выполнено». Они собирают своего рода отчеты о завершенных проектах: страницы из блокнотов с отмеченными в них действиями, учетные карточки с внесенными в них изменениями и украшают такими «экспонатами» одну из стен офиса. Так, для команды Behance стена «Выполнено» — одна из любимых картин, произведение искусства, которое напоминает об успехах, достигнутых нами. Когда мы чувствуем, что нам трудно и нас затянуло в трясину неразрешимых проблем, достаточно посмотреть на заветную стену и убедиться, какой нелегкий, но плодотворный путь мы проделали и каких успехов добились за это время.

Нам всем необходимо видеть позитивное движение и рост, чтобы чувствовать себя уверенными в наших творческих путешествиях. Подтверждением тому может служить простая аналогия: ожидание в очереди. Если вы оказываетесь в длинной веренице людей, например у входа в театр, вы заметите, что все продолжают топтаться на месте или хотя бы на шаг продвигаются за впереди стоящим по мере того,

как очередь медленно продвигается. Если впереди стоящий человек окажется не в состоянии двигаться с остальной частью очереди, это вызывает спонтанное раздражение. Даже если вы знаете, что тот, за кем вы стоите, двинется чуть позже и без труда нагонит очередь, вы все равно расстроены, поскольку видите впереди него пустующее пространство.

Очень трудно почувствовать прогресс, стоя на месте. Чтобы ощущать себя продуктивными, вы хотите двигаться вместе со своей «очередью». Движение в «очереди», возможно, и не приведет к цели быстрее, но сам процесс перемещения делает нас более терпеливыми. Двигаясь, мы способны дольше ждать какого-то определенного события.

Если вы от природы склонны генерировать идеи, а не разрабатывать уже существующие, окружите себя признаками прогресса. Это поможет вам лучше сосредоточиться. Когда вы добьетесь по-настоящему большого успеха, отпразднуйте это событие, сделайте его значимым.

### **Визуальная организация пространства — реклама, адресованная самому себе**

Замысел — важнейшее свидетельство продуктивности, хранилище смысла в пространстве творческого хаоса. Это ценный инструмент, который позволяет избавиться от пробелов в собственных представлениях и направляет наши действия.

Морозным февральским днем 2009 года я наведлся к Джону Маэда, только что назначенному ректору Род-Айлендской школы дизайна. Мне хотелось выяснить, как руководитель одной из ведущих художественных школ Америки организует свою работу. Приведенный к присяге в сентябре 2008 года, за считанные месяцы до нашей встречи, Маэда уже наделал шуму в академических кругах — как своим нетрадиционным послужным списком, так и смелыми управленческими стратегиями.

Для начала он реализовал план радикальной «прозрачности» — эту тему мы обсудим позже в разделе «Общественные силы» — в отношениях между администрацией школы и ее студентами. Администрация создала ряд ресурсов, в том числе [our.risd.edu](http://our.risd.edu) — форум, на котором обсуждаются проблемы школьного сообщества. Джон является его постоянным участником, на форум могут также заходить все сотрудники и студенты. Затем Маэда инициировал запуск сети «цифровых информационных табло», размещенных по всему студенческому городку. На ЖК-экранах с диагональю 52 дюйма отражалась информация о разных школьных событиях, демонстрировались работы учеников, вывешивались объявления.

С Маэдой я стремился встретиться, чтобы поговорить не только о школе, но и о том, какое влияние оказал его уникальный послужной список на способность генерировать и воплощать идеи. Джон — дизайнер, специалист в области компьютерных технологий, преподаватель, обладатель диплома MBA. До того как возглавить школу, Маэда двенадцать лет занимался исследованиями в MIT Media Lab при Массачусетском технологическом институте. Он всесторонне воплощает в себе образ художника/мыслителя/руководителя XXI века.

Офис Маэды в школе — наглядный образ того, что творится у него в голове. Его стены покрыты стикерами, эскизами, планами, программами недавних и предстоящих событий, так или иначе связанных со школой. Это место в корне отличается от офиса любого другого ректора, и Маэда признает это. «Если вы зайдете в мой кабинет, — говорит он, — вы будете потрясены, но такой уж у меня образ мыслей... Не думаю, что ректору надлежит так украшать свой офис, но это не просто оформление. Это словно искрящиеся, брызжущие отовсюду живые мысли... Мне хочется видеть то, что происходит у меня в голове». Маэда считает: чтобы правильно организовать события своей жизни, нужно по-настоящему понимать происходящее. А чтобы по-настоящему понимать, нужно это видеть.



## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Джон полагает, что способность креативного человека к самоорганизации отнюдь не подразумевается сама собой и не дарована ему от природы. Напротив, ее нужно развивать, используя различные методы визуальной стимуляции, в том числе и стены, покрытые мыслями, планами и целями.

Во время нашей беседы Маэда кратко записал многие из моих вопросов и комментариев на листочках, которые аккуратно разложил перед собой на столе. Даже во время непринужденной болтовни Джон по-прежнему организовывал и выстраивал свои мысли с помощью наглядных средств, составляя своего рода зрительный «протокол» беседы, — подобным образом он относился ко всем своим проектам. «Организовать что-то можно только тогда, когда вы понимаете, как это работает», — объяснял мне Маэда.

Сотрудники IDEO, легендарной консалтинговой компании, к опыту которой мы уже обращались, тоже сделали визуальную организацию ключевым принципом своего креативного процесса. Зайдите в одно из их зданий, и вы будете поражены множеством беспорядочно расставленных столов и компьютеров, каждый из которых представляет собой персональное рабочее место. Велосипеды служащих подвешены к стропилам, а остекленные «проектные комнаты» занимают пространство огромного складского цеха. В каждой проектной комнате работает группа дизайнеров, занятых конкретным проектом.

В то время как большинство посетителей городка IDEO были поражены необычностью и креативным характером помещений, меня заинтриговали предметы и эскизы на стенах в каждой из проектных комнат. Один из членов группы, Джослин Уотт, заметил мое любопытство и тут же объяснил: «Мы преуспеваем благодаря тому, что вокруг нас то, что требует немедленных действий».

Уотт рассказал мне много нового, благодаря чему я стал гораздо лучше понимать назначение проектных комнат. На небольших листках сотрудники пишут имена тех, кто отвечает за выполнение того или

иного задания. Результаты исследований, которые должны быть учтены во время разработки новых продуктов, развешиваются на стенах или на больших стендах, расставленных по всему помещению. Обходя эти комнаты, я представил себе, как каждый день оказываюсь в некоем трехмерном списке срочных дел и психологических установок. Конечно, когда вы находитесь за пределами офиса, то словно оказываетесь вне игры. Но все же согласитесь: в пространственном подходе IDEO к управлению проектами есть нечто достойное подражания.

Все мы живем в эпоху выбора. В любой момент нужно решать, на чем сосредоточить внимание и как использовать свое время. Но мы склонны витать в облаках, и когда речь идет о продуктивности, эта склонность работает против нас. Маэда, креативные команды в IDEO и многие другие используют визуальные средства, чтобы организовать информацию и подтолкнуть себя к действию.

Чтобы помочь себе сосредоточиться, вы должны по отношению к себе самим выступить в роли рекламного агентства. Те же методы, которые заставляют вас обращать внимание на рекламные билборды на автомагистралях или ролики на телеэкране, помогут вам еще сильнее вжиться в свою работу. Если у вас есть проект, который сопровождается красивым чертежом или изящным альбомом, вам проще и приятнее им заниматься. Оформите свое рабочее место так, чтобы оно заставляло вас концентрировать внимание на проекте. Нужно заставить себя поверить в то, что вам совершенно необходимо решать неотложные задачи, подобно тому как опытный торговец заставляет вас поверить в то, что вы остро нуждаетесь в том или ином товаре.