

## ВВЕДЕНИЕ

ПРИЗНАЮСЬ, ЧТО КОГДА-ТО творчество как таковое немного разочаровывало меня. Я не раз наблюдал за тем, как моим друзьям и коллегам приходят в голову превосходные идеи, которые так и не получают воплощения, потому что те забывают о них, отвлекаясь на другие замыслы или неотложные проблемы. Я поменял несколько работ, получил степень MBA, и на смену неудовлетворенности пришла сосредоточенность, а затем и карьерный взлет. Верите или нет, но все началось в инвестиционном банке Goldman Sachs. После бесконечной рутинной работы с акциями меня пригласили в Pine Street — небольшую группу специалистов в области совершенствования лидерских и организационных навыков. Я стал изучать способы увеличить потенциал лидеров инновационных и активно развивающихся компаний. Это дало мне драгоценную возможность изучить (а затем и передать другим) методы работы наиболее успешных из них.

Я потратил немало времени, наблюдая за лидерами, которые ежедневно сталкиваются с проблемами управления людьми в условиях стремительного развития бизнеса. Тогда же я начал неофициально сотрудничать со множеством творческих людей Нью-Йорка — фотографами, предпринимателями, дизайнерами, помогая им реализовывать свои идеи.

За годы, проведенные в Pine Street, я понял, что творческий мир отчаянно нуждается в информации о том, как развить в себе лидерские качества и сделать свою работу более эффективной. Творческие люди, то есть те, кто зарабатывает на жизнь своими идеями, составляют едва ли не самое неорганизованное сообщество на планете. Но именно они создают великолепные постройки, пишут литературные шедевры и придумывают новые виды деятельности, которые придают смысл нашей жизни. Я нашел способ помогать творческим людям осуществлять их замыслы.

Опыт, накопленный внутри и за пределами Goldman Sachs, помог мне получить диплом MBA в Гарварде и привел меня в Behance — компанию, которая занималась продвижением представителей творческих профессий. В Гарварде я изучал вопросы эффективности в творческой сфере, особенно в период работы над независимым исследовательским проектом с профессором Школы бизнеса при Гарвардском университете Терезой Амабайл, знаменитым экспертом в области бизнес-креатива. К тому времени в Нью-Йорке я уже собрал небольшую команду единомышленников, которые тоже горели желанием организовать мир творческих людей.

Возникшая в 2007 году сеть Behance объединила тысячи представителей творческих профессий со всего мира. В 2009 году мы начали проводить конференцию «99%» и запустили онлайн-центр «мозговой» для обмена мнениями и рекомендациями о том, как генерировать и воплощать в жизнь идеи.

Наша сверхзадача — понять, как и почему одни люди и компании способны непрерывно выдвигать идеи, тогда как другие либо делают это случайно, либо им это вовсе не удастся. Мы взяли интервью у сотен людей и команд, которые делают нашу жизнь интересной, — ведущих дизайнеров и архитекторов, писателей, предпринимателей, кинорежиссеров. Мы никогда не задаем им банальных вопросов вроде «Что вас вдохновляет?» или «Откуда берутся ваши идеи?». Нас интересует не столько творческий потенциал, сколько рутина: как этим людям удастся с завидным постоянством «штамповать» идеи.

Мы встретились с креативными командами разных компаний, которые представляют разные отрасли: Apple, IDEO, Google, Zapros и Migamах, и с такими блестящими творцами, как Стивен Загмайстер, Сет Годин и Крис Андерсон. Мы выяснили, что своими успехами они обязаны не таинственной искре творческого гения, а хорошо продуманным правилам и приемам. У них немало общего в том, что касается:

- 1) организации и исполнения,
- 2) привлечения коллег по цеху,
- 3) стратегий творческого поиска.

В то время как многие из нас тратят массу сил на поиск очередной блестящей идеи, исследование показывает: мы добились бы большего, развивая в себе способность генерировать их.

Эта книга о творческих личностях и командах — увлеченных, полных идей, тех, кого по праву можно считать художниками. Об этом прекрасно сказал Джон Маэда, президент Род-Айлендской школы дизайна: «Я против того, чтобы слова «художественный» или «творческий» ассоциировались лишь с какой-нибудь симпатичной картинкой. Каждый предприниматель, которого я когда-либо встречал, в своем роде художник, «холстом» которому служит его компания».

## Идеи рождаются и умирают

Множество идей, которые могли бы изменить мир: формулы революционных лекарств, новые бизнес-модели, наброски музыкальных шедевров и великих картин, — ежедневно возникают в головах творцов, но так и не покидают их. Те идеи, которые действительно меняют нашу жизнь, — плоды не столько гениальности, сколько эффективного менеджмента. Иными словами, каждому под силу овладеть секретом превращения замысла в реальность.

Если вы проследите путь идеи от концепции до воплощения, то увидите, что едва ли не каждую из них ждет преждевременная смерть. Скептики скажут, что, быть может, это и к лучшему. В конце концов, обществу нужны не только инновации. Даже компании, которые их проповедуют, вынуждены считаться с потребностями клиентов, которые часто весьма консервативны. Сама иммунная система крупных компаний восстает против новых идей, которые чреваты отклонением от выбранного курса, непредусмотренными расходами и рисками. Так что новая идея сталкивается с целой полосой препятствий, прежде чем получит шанс осуществиться. К сожалению, перед этими препятствиями и хорошие, и плохие идеи равны.

Но самым серьезным препятствием являются барьеры внутри нас самих. Нас не хватает на все, мы разрываемся между собственными проектами и мало-помалу остываем даже к тем замыслам, которые еще недавно не давали нам спать по ночам. И еще. Путь от идеи к воплощению изматывает физически и психологически, и никакая целеустремленность не сделает его менее тернистым. Это еще одна причина, по которой большей части идей, несмотря на их качество и важность, не суждено увидеть свет.

К счастью, у этой истории бывает и счастливый конец. В разных сферах встречаются люди, которые одинаково хорошо генерируют

идеи и воплощают их в жизнь. Мы проанализируем их опыт и превратим его в свод правил и приемов.

### **Загадка творческой личности: конфликт с самим собой**

Рождение идеи — всегда загадка. Силы, которые помогают нам воплощать идеи, часто вступают в противоречие с их источником — нашим творческим потенциалом.

Давайте познакомимся с Чадом и Ризой — моими давними знакомыми, которые в свое время страдали от многих «болезней», свойственных творческим личностям.

Как-то раз продюсер одной очень крупной киностудии в отчаянии пожаловался мне на Чада, которого считал одаренным сценаристом. Чад писал сценарии дни и ночи, постоянно что-то в них подправляя. За его плечами было несколько приличных фильмов и гора провальных сценариев, которые он, несмотря ни на что, пытался проталкивать через разных агентов. Свою электронную почту Чад проверял не чаще раза в неделю. Руководители продюсерского отдела и его друзья твердили одно и то же: «С Чадом тяжело общаться, он ужасно неорганизован, не может совладать с собственными идеями и навести в них хоть какой-то порядок». И это при том, что некоторые из его идей весьма перспективны.

«Обрывки сценариев и сюжетные ходы постоянно проносятся у меня в голове», — говорил мне Чад. Когда же я намекнул ему на то, что неплохо было бы упорядочить их, он перешел к обороне, напомнив мне, что он как-никак талантливый автор и что писать сценарии — его призвание.

«Сочинительство — это хаос, но в этом весь я», — заявил Чад. Потом, правда, признался, что не представляет себе тех преимуществ, которые дал бы ему порядок.

Тем временем Чад нуждался в системе, которая собрала бы воедино все его неоперившиеся идеи, а заодно направила бы его энергию на проекты, которые требуют незамедлительных действий. Провозгласив себя «технофобом», он создал бумажную систему, которая отражала этапы осуществления его самых важных проектов. Чада удалось убедить в том, что его «бумажная империя» несовершенна. Со временем он прекратил пользоваться самоклеящимися листочками-напоминалками и стал чаще обращаться к электронной почте. Он упорядочил свою работу и даже придумал нескольких ритуалов-процедур, которые помогали ему сосредоточиться на самых важных проектах, не забывая при этом и о новых идеях.

Теперь ненадолго окунемся в жизнь Ризы. Знаток человеческого поведения, неустанный мыслитель, Риза многие годы вынашивала новую теорию социального развития бездетных семей. К моменту нашего знакомства она успела изложить свои мысли на сотне страниц, но проект все еще выглядел «сырым» и требовал кропотливой систематизации. Идеями Риза поделилась лишь с несколькими знакомыми и редко пересматривала собственные записи, предпочитая всякий раз заниматься чем-нибудь новым. Она могла часами говорить о важности своей работы, но не слишком заботилась об обратной связи. Эта одержимая и талантливая женщина постоянно меняла место работы. Когда Риза попыталась разобраться в ворохе накопившихся за годы незавершенных проектов, она не смогла скрыть своего разочарования: «В сущности, ничего так и не произошло». Она, разумеется, нашла множество отговорок, но не смогла назвать ни одного настоящего объяснения, почему все ее замыслы безнадежно буксуют.

Риза с ее блестящим умом была предоставлена сама себе. Не имея оппонентов, которые могли бы оспорить ее идеи и заставить ее предпринять более решительные шаги к их осуществлению, она ходила

по кругу. Дело сдвинулось с мертвой точки, когда Риза завела блог в интернете, привлекла к работе близкого друга в качестве наставника и стала участником местного философского форума, где еженедельно обменивалась своими соображениями с другими людьми. Благодаря этому рассеянные идеи превратились в проекты. Таким образом, для Ризы решающее значение имели выход из изоляции и обращение к обществу.

Истории Чада и Ризы — примеры борьбы, которую творческому человеку часто приходится вести с самим собой. Но вот другой пример. Джонатан Харрис — уникальный сплав художника, интеллектуала и программиста, блогер и писатель. Кажется, он окончил Принстонский университет, но в его карьере нет ничего академического. Увлечением Джонатана, по его собственным словам, являются идеи, начиная с «фундаментальных вопросов бытия» и заканчивая «рассказами как капсулами времени».

Такая экстремальная разносторонность, на первый взгляд, не может быть по-настоящему продуктивной. Но это совсем не так. В свои двадцать восемь Джонатан уже запустил множество веб-продуктов, которые были отмечены разными наградами. Его проекты оказались очень успешными: «Нам хорошо» (We Feel Fine) — глобальный онлайн-эксперимент, позволяющий одновременно видеть тысячи людей, выражающих одни и те же эмоции; «Филлотаксис»\* (Phyllotaxis) — исследование взаимодействия науки и культуры; восторженно принятый критиками документальный фотоочерк «Охота на китов» (The Whale Hunt), снятый прикрепленной к голове камерой, автоматически делавшей снимки каждые несколько минут во время охоты на китов на Аляске. Работы Джонатана выставлялись в Центре Помпиду в Париже и в Музее современного искусства в Нью-Йорке, их показывали на каналах CNN и BBC. Одним словом, ни разносторонние интересы,

---

\* Филлотаксис — это порядок или рисунок расположения листьев на стебле растения. *Прим. ред.*

ни авангардный дух, ни непрерывный поток новых идей не мешают ему доводить начатое до конца.

«Думаю, всякий замысел проходит два этапа, — объяснил мне Джонатан. — Первый — это когда вы только ловите некие сигналы из эфира. Потом они накапливаются и превращаются в идею. Случиться это может в любой момент, например когда вы принимаете душ. Тем не менее этот этап решающий, потому что именно тогда вы говорите себе: «Хорошо, я действительно собираюсь идти в этом направлении». И как только вы приняли это решение, вы начинаете мыслить по-другому. Вы уже не расстаетесь с идеей, и ваши действия становятся более рациональными и дисциплинированными. В противном случае у вас нет шансов довести задуманное до конца. Я думаю, многим творческим людям приходится бороться с собой, чтобы обрести эту дисциплину. Как ни приятно жить, лишь любясь собственными идеями, ради их воплощения нужно предпринять много усилий».

Джонатан уверен, что любой, кто считает себя настоящим творцом, должен научиться различать эти два этапа и быть дисциплинированным. Насколько серьезно он относится к дисциплине, вы понимаете сразу же, как он начинает говорить о своем подходе к работе над проектами. Джонатан всегда начинает ее с серьезного анализа привлекательности проекта для аудитории. Его работа нравится ему самому, но он ставит перед собой цель «достучаться» до других.

Многие заявляют, что творят исключительно для себя; что все это чистая самореализация и ничего больше. Но не слишком ли это эгоистично? Не слишком ли расточительно?

«Если вы рассматриваете свою работу как вирус, который рано или поздно должен поразить людей, — говорит Джонатан, — хорошо бы оформить его таким образом, чтобы этих людей стало как можно больше. Можно создать что-то по-настоящему аппетитное



и превратить это, скажем, в мини-сериал на НВО\*, можно сделать что-то умеренно аппетитное, что станет экспонатом музея современного искусства, а можно сотворить нечто никому не нужное, и оно проваливается у вас в подвале или в мастерской».

Джонатан из тех, кто подкрепляет свою креативную энергию высочайшим уровнем организации, и потому он может быть лидером креативной и успешной команды.

### Что помогает идеям появиться на свет

Книга состоит из трех разделов, в каждом из которых речь идет об определенном наборе инструментов для реализации идей. В первом — об организации творческого процесса, во втором — об общественных силах, в третьем — о лидерских качествах.

Иными словами,

СПОСОБНОСТЬ ГЕНЕРИРОВАТЬ ИДЕИ = ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ + ОБЩЕСТВЕННЫЕ СИЛЫ + ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Чтобы достичь успеха, нужно научиться находить баланс между этими компонентами независимо от того, реализуете вы идеи в одиночку или работаете в команде.

**Как взять под контроль творческий процесс.** То, как вы организуете свои проекты, как расставляете приоритеты и распределяете свои усилия, часто важнее, чем качество идей, которыми вы увлечены. Впрочем, это не новость: о том, насколько важна правильная организация, писали многие. Но немногие всерьез исследовали

---

\* НВО (Home Box Office) — американский кабельный телевизионный канал. Аудитория — более 40 млн подписчиков. *Прим. ред.*

способ организации творческого процесса с учетом изменчивой рабочей среды. Творческие люди всегда были самой мобильной частью штата любой компании, и сегодня это можно сказать обо всем деловом мире.

Внештатных работников, служащих, занятых неполный рабочий день, равно как и владельцев малого бизнеса, становится все больше. Многие компании нанимают сотрудников на отдельные проекты, которые рассчитаны не больше чем на пару лет. Такие методы, как «дейлайтинг»\*, при котором служащий уделяет 10–20% времени своего пребывания на работе личному проекту, становятся все более популярными благодаря рекламе, которую делают ему крупные компании вроде Google. Даже более консервативные компании, такие как General Electric или IBM, признают ценность короткого практического обучения в сравнении с длительным карьерным ростом.

Это означает, что профессиональная жизнь становится более мобильной и гибкой во многих сферах деятельности. Как сказал один мудрец и о чем знает всякий бизнесмен: «Всеобщая свобода — это всеобщая ответственность». По мере того как место и характер работы становятся все более гибкими, организационное бремя все чаще ложится на плечи сотрудника.

Возникает вопрос: «Как я могу быть организованным, когда кругом хаос, как я могу руководить проектами, мыслить рационально, не порывая с творчеством?» Ответ на него вы найдете в этой книге.

**Общественные силы.** По-настоящему продуктивные люди и команды для продвижения своих идей умеют использовать общество. Последнее обеспечивает обратную связь, помогает довести идею до ума и наладить выгодные связи, обрести поддержку и вдохновение.

---

\* По-русски — «подработка». *Прим. ред.*

Психолог Кит Сойер в своей книге *Group Genius. The Creative Power of Collaboration* («Гений коллектива. Созидательная сила сотрудничества») пишет: «все великие изобретения возникают из череды маленьких искр; первая идея зачастую не так уж и хороша, но благодаря сотрудничеству она зажигает следующую идею или неожиданно получает иное толкование. Сотрудничество способно объединить разрозненные искорки и вызвать к жизни революционное новшество».

Если раньше и верили в одинокого гения (хотя Сойер поспорил бы с этим), то в XXI веке такое представление о креативном начале страшно устарело. Гипервозможности интернета действовали на те самые «искорки» как мощный катализатор. Почти каждая компания или человек, с которыми мне довелось общаться, использовали мощь глобальной сети для достижения многих своих целей, в том числе для формирования обратной связи, «доводки» идей, достижения прозрачности творческого процесса и коллективного продвижения проекта. CEO\* Zappos Тони Шей использует Twitter как источник вдохновения и средство сделать свой бизнес более прозрачным. Автор бестселлеров и главный редактор *Wired* Крис Андерсон прибегает к помощи своих читателей, чтобы усовершенствовать свои инновационные идеи. Стратег маркетинга Ной Брайер налаживает обратную связь, чтобы довести до ума свои эксперименты в Сети.

Конечно, интернет — не единственный способ найти единомышленников. Главное — не забывать о том, что окружающие стимулируют поиск неординарных решений. Ответственность — вот решающее преимущество. Растет ответственность перед другими — творческие импульсы пускают корни, материализуются в проекты, креативная энергия направляется в нужное русло.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.  
*Прим. ред.*

**Какие качества нужны лидеру.** История создается одержимыми, творческими людьми, обладающими способностью вести за собой других. Лидерство придает творческим поискам масштаб, жизнеспособность и, в конечном итоге, успех. К сожалению, в творческом мире лидерство в дефиците. Текучесть кадров и частые неудачи в управлении креативными отраслями тому свидетельство. Креативные команды теряют сотрудников из-за личных конфликтов и потери интереса к работе чаще, чем из-за неудовлетворенности зарплатой. Только лидер способен устранить эти причины, вовлекая всех в творческий процесс и одновременно подчиняя свои действия строгой дисциплине.

Стать настоящим лидером нам часто мешают психологические барьеры, на которые наталкивается едва ли не любой креативный ум. Идеи чаще всего зарождаются в голове спонтанно, поэтому самодисциплина и ограничения, необходимые для осуществления идей, могут восприниматься как вынужденный и неприятный компромисс.

Я называю это «компромиссом творческой личности» и считаю его обязательным. Ради него не нужно жертвовать нравственными принципами, но необходимо взять под контроль свои разрушительные привычки. Возможно, вы склонны перескакивать с одной идеи на другую, не задерживаясь ни на одной из них подолгу. Возможно, вы склонны вынашивать идеи в одиночку и избегаете обратной связи, опасаясь критики, а когда получаете ее, то подсознательно ищите способ ее игнорировать. Но это не подходит для лидера. Его путь к успеху должен начинаться с честной самооценки. И только потом ему необходимо освоить искусство управления хрупким механизмом творческого коллектива с помощью системы поощрений и стимулов.

## Последнее предварительное замечание

Даже если вы освоите все лучшие методы, приведенные в этой книге, превращение идей в проекты никогда не станет для вас легким

## ВВЕДЕНИЕ

и непринужденным занятием. Но идеи стоят того, чтобы направить свои усилия на их воплощение. На это и нацелены советы, которые вы здесь найдете. Они кратки и логичны, их надо осмыслить и затем применять в различных ситуациях.

Томас Эдисон однажды сказал: «Гений — это 1% вдохновения и 99% пота». Оставим в стороне 1% озарений (в конце концов, к гению они приходят сами собой) и приглядимся к тем самым 99% — из чего состоят они?

Итак, поехали!