

Alf Rehn

DANGEROUS IDEAS

When Provocative Thinking Becomes Your
Most Valuable Asset

Marshall Cavendish Business

Альф Рен

ФАНКИ-ИДЕИ

Создание инноваций вне зоны комфорта

Перевод с английского Владимира Хозинского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2011

УДК 338.12
ББК 65.290-2
Р39

Издано с разрешения издательства BookHouseEditions

На русском языке публикуется впервые

Рен, А.

Р39 Фанки-идеи. Создание инноваций вне зоны комфорта / Альф Рен; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 232 с.

ISBN 978-5-91657-233-9

Это самая провокационная книга о креативности и инновациях, которую вы когда-либо держали в руках. Достойное продолжение книги «Бизнес в стиле фанк»!

Автор утверждает, что повторение успешных бизнес-моделей прошлых лет или моделей, скопированных из других географических рынков, неэффективно и даже опасно. Будущее за теми, кто не боится бунтовать против общепринятых норм, за нестандартными подходами к бизнесу и идеями, которые вызывают неоднозначные чувства вначале, а затем приносят весомые результаты. Он учит вас выходить за пределы своей зоны комфорта с тем, чтобы создавать что-то действительно стоящее.

УДК 338.12
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-91657-233-9

© BookHouseEditions AB, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

Оглавление

Предупреждение	7
Введение: провокация и рискованное мышление	9
Часть I. Комфортное мышление и вы	21
«Так это не еще одна книга о креативности?!»	23
Почему креативность?	37
Мифы о креативности	49
Мыслим иначе о том, как мыслить иначе	61
Вы — золотая рыбка	71
Часть II. Провокационное мышление	85
Не надо быть милым	87
Испытайте отвращение — и будьте отвратительны!	103
Непристойное мышление, йоу!	115
К черту взрослость	125
Часть III. Переоценка контекста	137
Вскормите себе врагов	139
Копируйте больше! Копируйте лучше!	149
Творческие люди — тот еще геморрой	159
Вы не так уж и важны	167
Многообразие многообразия	177
Часть IV. Рискованное мышление	187
Креативность в числах	189
Примите и изменяйтесь	199
Да здравствуют еретики!	207
Об авторе	217

Предупреждение

Эта книга не будет такой же милой и приятной, какими обычно бывают книги по креативности. Наоборот, она будет немного злой и более чем противоречивой. Да-да, я надеюсь, что она произведет на вас именно такое впечатление. Моя книга не добрая и любезная, как другие книги, которые обещают сделать человека более креативным с помощью занимательных и необременительных упражнений, и это не случайность. Дело в том, что если вы хотите стать более креативным, вам нужны вызовы, а не глаженьё по головке и забота о вашем комфорте. В отличие от прочих книг из этой области, в моей не будет телячьих нежностей и сладких словечек. Иногда — уж простите меня! — я буду язвительным. Я частенько ругаюсь, я эксцентричен, и вы, черт подери, можете быть уверены — из моих уст вы не услышите слов ободрения и мотивации. Вместо этого я начну с утверждения о том, что креативность — это трудное дело. Я настаиваю на том, что для достижения большой креативности вам нужно изменить свое мнение о ней, образ мыслей, подвергнуть сомнению многие «незыблемые истины», в том числе... и само понятие креативности!

Что ж, я вас предупредил.

Автор

(Альф Рен, который не славится излишней добротой и уж точно не будет с вами нянчиться)



Введение: провокация и рискованное мышление

Pure Digital Technologies не была крупным игроком в своей отрасли, совсем наоборот — была совершенно заурядной компанией, производившей одноразовые видеокамеры. Скромная продукция скромной компании — вот как можно было охарактеризовать эти камеры. Их не приходилось стыдиться, но в них не было ничего революционного. Однако, как оказалось, компания лелеяла большие планы. Ее руководство решило попробовать выпустить «что-нибудь новое», а именно — нормальную видеокамеру. Но тут начались проблемы. Сотрудники компании осознавали, что не смогут конкурировать с крупными корпорациями. У них не было ресурсов для развития продукта и финансов, чтобы задавить соперников ценой. Проще говоря, они не могли сделать видеокамеру лучше, даже если бы захотели.

Такая ситуация знакома многим. Не будучи лидером рынка, вы вряд ли обладаете ресурсами для того, чтобы бросить серьезный вызов ведущим игрокам в своей отрасли. В «крысиной гонке» конкуренции кто-то все время отстает. Аутсайдерство часто

приводит к апатии, проигрышному мышлению и даже смерти компании. В таком положении бодрые призывы к «инновациям» и «креативности» вряд ли помогут. Есть ли смысл разрабатывать отличную идею, когда вы знаете, что ее перехватят конкуренты? к тому же хорошие идеи весьма и весьма дороги... Так что же сделала компания Pure Digital Technologies?

Оглядываясь назад, поражаешься, насколько простым было их решение. Не имея возможности конкурировать в изобретении лучшей видеокамеры, они решили сделать камеру, которая будет... намного хуже. Такое желание может показаться странным, но на практике оно оказалось гениальным — это была **настоящая фанки-идея**, время которой пришло. Сотрудники компании заметили, что старые, чуть менее продвинутые методы цифровой съемки стали дешевле, поскольку большая часть компаний была одержима новыми суперсовременными технологиями. В результате базовую технологию съемки видео среднего качества можно было купить за гроши. Pure Digital упаковала все в дешевый пластик и не стала тратить огромные деньги на разработку навороченных функций. Выпущенный ею продукт обладал лишь базовыми функциями — кнопками записи, проигрывания, стирания, ну и еще кое-чем по мелочам. Единственным «дополнением» стал порт USB, позволявший присоединять камеру к компьютеру напрямую. Это было маленькое, дешевое, до смешного простое в использовании устройство, идеально подходящее как людям поколения YouTube, так и тем, кто считал обычные видеокамеры слишком сложными, не говоря уже о заоблачной цене.

В пресс-релизе, посвященном выпуску продукта, в мае 2006 года видеокамера называлась Pure Digital Point & Shoot, но вскоре название сменили на Flip Video. В сентябре 2007 года была представлена слегка доработанная Flip Ultra, немедленно ставшая одной из самых продаваемых камер во всем мире. За несколько лет камеры Flip захватили львиную долю рынка, став продуктом № 1 в своем сегменте — в мире было продано 1,5 миллиона таких камер. А компания? Ее стоимость выросла почти на 50 000% за пять лет,

и в итоге она была приобретена Cisco за 590 миллионов долларов США. Неплохо для среднего игрока с технически несовершенным продуктом, не правда ли?*

Мораль этой истории проста. Фокусируя свое внимание исключительно на компаниях, запустивших качественно новый продукт, мы забываем о главном вопросе: *почему другие не подумали о том же?* У многих компаний была такая же возможность, но они ею не воспользовались. Проблема не в том, какие знания у нас есть, а в том, как мы их применяем. Правда такова: остальные компании отрасли не смотрели на Flip и не ругали себя за то, что не придумали такую камеру. Наоборот! Они решили, что камера Flip — **отвратительна**.

Если это покажется вам странным, представьте, что вы — специалист по видеокамерам. Вся ваша жизнь была направлена на их усовершенствование и развитие, разработку для потребителя самой лучшей видеокамеры, какую только способно произвести человечество. И вдруг компания, о которой вы никогда не слышали, разворачивается на 180 градусов и выпускает продукт намного хуже вашего, с гораздо меньшим числом функций. Этот новый продукт противоречит всем вашим представлениям и убеждениям. Рассердитесь ли вы? Еще бы! Примерно так же, как гиганты рынка авиаперевозок разозлились на авиакомпанию-дискаунтера Ryanair, которая отказалась от предоставления самого элементарного обслуживания пассажиров, причем сделала это довольно сенсационным образом. Ее идея была так же опасна для конкурентов, как и выпуск Flip-камеры.

* В 2011 году Cisco прекратило выпуск видеокамеры Flip, поскольку со временем появилось множество аналогов, лишивших Flip конкурентного преимущества. Кроме того, по мнению руководства Cisco, компания одновременно развивала слишком много стратегических направлений. Однако смерть Flip не доказывает, что идея, лежавшая в ее основе, ошибочна. У большинства креативных идей, даже самых революционных, есть срок годности. Когда Flip стала новой нормой, остальные с легкостью смогли скопировать ее успех и выпустить аналогичные продукты. Но не стоит забывать, что в самом начале это был действительно радикальный и весьма успешный проект.

Мы часто представляем себе креативность как что-то занимательное, думаем, что оригинальные идеи — это идеи, столкнувшись с которыми, люди загораются энтузиазмом. Это неверное представление. Настоящая креативность, как правило, рискованна и вызывающе агрессивна. Работники видеоотрасли старались быть креативными и придумать что-то новое. Но поскольку они не умели обращаться с некомфортными идеями, неприятный сюрприз в виде камеры Flip застал их врасплох. Ее появление заставило видеоотрасль вздрогнуть и стало величайшим успехом компании, во всех отношениях средней по меркам тогдашнего рынка.

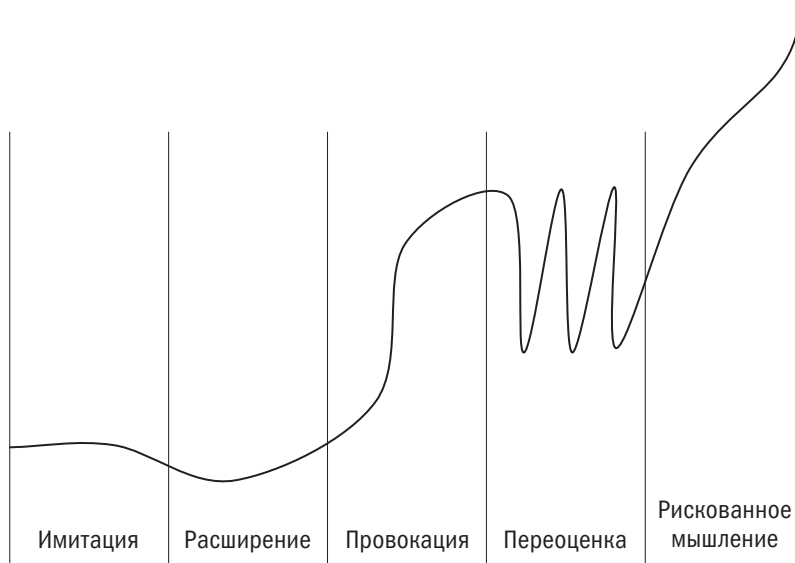
Итак, книга, которую вы читаете, посвящена отнюдь не той стерилизованной и размытой креативности, о которой говорят на семинарах. Эта книга учит тому, *как развить умение мыслить рискованно*. Книги о креативности обычно полны одних и тех же древних как мир историй, одних и тех же надоевших мыслей. Такие книги — существа угодливые, предназначенные для создания хорошего настроения. Моя же книга принципиально иная. Она будет ставить перед вами «неудобные» вопросы, заставит вас испытывать страх подобно тому, как камера Flip вызывала страх у своих конкурентов. Мой расчет прост: человек находит радикально новые, рискованные идеи, ставящие под сомнение *status quo*, именно когда его выгоняют из его зоны комфорта. Изменения никогда не бывают приятным, безболезненным процессом — и настоящая креативность тоже никогда не будет таковой. Но, несмотря на это, о ней зачастую говорят так, словно она — безобидный плюшевый мишка, милое мохнатое создание, которое можно запросто купить в магазине. Моя книга направлена на искоренение этого мифа.

К более рискованному мышлению: пять шагов

Те, кто подвергает сомнению наши идеи и образ действия — в бизнесе или в обществе, — находят способы продвинуть мышление на один шаг вперед. Это не то же самое, что «креативность» в узком

смысле этого слова. Это кое-что намного более радикальное. Flip оказалась не просто инновационной видеокамерой, а IKEA оказалась не просто оригинальной идеей — это были радикальные прорывы в вопросах представления о продукте, бизнесе и отрасли в целом.

Где же таятся возможности для радикальных прорывов? В этой книге мы будем работать по модели пяти шагов (см. рисунок), которая позволит нам понять, какие действия необходимо совершить, чтобы такие возможности открылись. Давайте начнем с ознакомления с основами модели — от имитации креативности до рискованного мышления.



Шаг 1: Имитация

Основная проблема «креативности» заключается в том, что человек с самого рождения является отличным *имитатором*. И действительно, мы имитируем настолько хорошо, что сами не замечаем этого. А все становится еще интереснее, когда вы понимаете, что даже литература о креативности по большей части является

результатом копирования другой литературы по креативности. Имитация присуща нам от природы: если мы видим удачную идею, наше подсознание немедленно начинает ее воспроизводить. В видеоиндустрии был разработан особый путь креативности — добавление все большего числа функций и украшательство. В отрасли имелись четкие представления о том, что такое креативность, и каждый старался действовать в соответствии с ними. Камера Flip стала продуктом, который другие представители отрасли даже не считали креативным — для них это было что-то новое, угрожающее.

Большая часть творческой работы в наши дни, в особенности в больших корпорациях (и в книгах о креативности), застревает на этом этапе. Проблема не в том, что люди не пытаются быть креативными, — они как раз пытаются. Они стараются быть креативными — но *лишь в ограниченном, знакомом для себя ключе*. Не сознавая этого, они просто повторяют прежние формы креативности — ведь именно в необходимости совершения этого действия их и убеждают. Книги о креативности — это, как правило, книги об историях и методах, работавших раньше. Предполагается, что компании просто должны прислушиваться к этим советам.

Шаг 2: Расширение

Иногда нам кажется, что отказом от имитации должно стать *расширение* — то есть увеличение концептуального пространства. И мы начинаем исследовать новые области, собирать большее количество информации, искать больше решений. Некоторые компании делают это исключительно хорошо и добиваются многого. Но с той же долей вероятности они могут застрять на этом этапе, не понимая, почему перестали развиваться. Проблема заключается в том, что расширение всегда происходит в установленных рамках, а это все равно что импровизировать по плану. Компаниям нравится удобство такого подхода: ведь он безопасен и хорошо известен, а, кроме того, при его использовании

кажется, что базовые положения остаются нетронутыми, контролируемы.

Мы редко замахиваемся на создание новых бизнес-моделей, а они, между прочим, зачастую рождаются из чего-то более радикального, чем простое расширение. Пример такого радикального прорыва — компания ИКЕА, лидирующий гигант на мировом рынке мебели. Она предложила идею дешевой мебели со сборкой конечным пользователем — и этот смелый шаг был сделан в отрасли, которая расширяла свои горизонты сотнями лет, привлекая новых дизайнеров, используя новые материалы, новые типы мебели. Никто из конкурентов не осмелился подумать *рискованно* о базовой логике, на которой основан продукт и сама бизнес-идея. А в ИКЕА это сделали, как и в той видеоконпании, что производила камеры Flip. Отрасль отреагировала на новшество шоком и даже отвращением. Ведь покушение на устоявшийся порядок — это совсем не то же самое, что «расширение коробки».

Шаг 3: Провокация

Flip и ИКЕА не просто искали креативные решения, то есть не только копировали предыдущие идеи и не просто расширяли их. Нет, они делали кое-что намного более грандиозное, а именно радикальным образом *провоцировали* существующие представления. Короче говоря, они сделали то, что в их отраслях считалось глупым, сомнительным и попросту невозможным. Такой подход резко отличается от расширения горизонтов, больше напоминая перезагрузку мышления. Рискованное мышление начинается с провокационного прорыва — с момента, когда вы предлагаете что-то, что не вписывается в прежние рамки. Чтобы этот шаг стал возможным, нужно подвергнуть сомнению механизмы, удерживающие нас в зоне комфорта. А для этого необходимо *бросить вызов «тайной коробке»* (мы к этому еще вернемся) — то есть рамкам, удерживающим наше мышление под контролем. Это не то же самое, что «быть креативным» в общепринятом понимании, это означает радикальную конфронтацию с традиционными моделями мышления.

Шаг 4: Переоценка

Как только вы разрушили прежние рамки и таким образом перепрограммировали свое мышление, вам обязательно нужно *переоценить* контекст, в котором вы привыкли работать. Начать надо с восприятия креативности как чего-то, с чем необходимо работать постоянно, а не рассчитывать, что прорыва, о котором я писал в шаге 3, будет достаточно. Рискованное мышление — это не просто изобретение удачной идеи, это необходимость постоянной переоценки окружения, постоянный процесс переноса перспектив.

Шаг 5: Рискованное мышление

Креативность должна стремиться к тому, чтобы стать *рискованным мышлением*. Это уровень, которого достигли настоящие творческие личности, и именно здесь можно найти что-то действительно перспективное, радикальное и революционное. А поскольку такую креативность любить сложно, мы зачастую стараемся не замечать ее. Но ведь именно она отличает действительно оригинальных людей от посредственностей. Ниже мы рассмотрим еще много примеров на эту тему. Достичь этого уровня нелегко, однако награда огромна: рискованное мышление не просто становится источником идей — оно может менять мир.

Серьезная работа над креативностью означает отказ от ограничений, присущих шагам 1 и 2. Переход может быть жестким, а переоценка — непростой, но в то же время именно это сопротивление делает процесс стоящим: ведь отсутствие сопротивления означает отсутствие значимых изменений.

Четыре части моей книги

Эта книга посвящена рассказам о том, как рождаются рискованные идеи и каким жестким может быть процесс рискованного мышления. В целом структура книги основана на последовательности, описанной выше, а материал организован в виде шагов,

с помощью которых можно перейти от комфортного мышления к мышлению рискованному. Каждый шаг важен по-своему, однако вам следует соотносить их с вашими конкретными условиями.

Часть 1: Комфортное мышление и вы

В первой части книги мы увидим, как креативность превращается в отсутствие таковой, в свое бледное подобие. Мы поймем, как наш мозг обманывает нас, заставляет думать, что мы креативны, когда на самом деле это вовсе не так. И еще мы увидим, что многие так называемые истины о креативности являются бессмыслицей. Наш потенциал выше, чем мы думаем, однако и риск «застревания» в комфортном мышлении больше, чем мы обычно признаем. Эта часть — призыв к действию: пора порвать с комфортным мышлением! Первая часть книги связана с первыми двумя шагами: *имитированием и расширением*.

Часть 2: Провокационное мышление

Вторая часть книги целиком посвящена *провокациям*. Чтобы изменить мышление, разрушить комфортную для мозга зависимость от того, что он уже знает, вам нужно подвергнуть его креативной шоковой терапии. Упражнений по «креативности» тут недостаточно. Чтобы действительно покинуть зону комфорта, нужно принять шокирующие понятия. Это не всегда приятно, но необходимо для перехода на следующий уровень — уровень *рискованного мышления*.

Часть 3: Переоценка контекста

Чтобы поместить наше более рискованное мышление в правильный контекст, нужно посмотреть, как организации работают с креативностью. Пора бросить решительный вызов обычной болтовне о том, что креативные организации — это приятная, милая среда. Кто-то должен осмелиться повести за собой, иметь достаточно храбрости, чтобы продвинуть креативность на шаг дальше. Настоящая креативность должна порождать действия, а не только красивые идеи.

Часть 4: Рискованное мышление

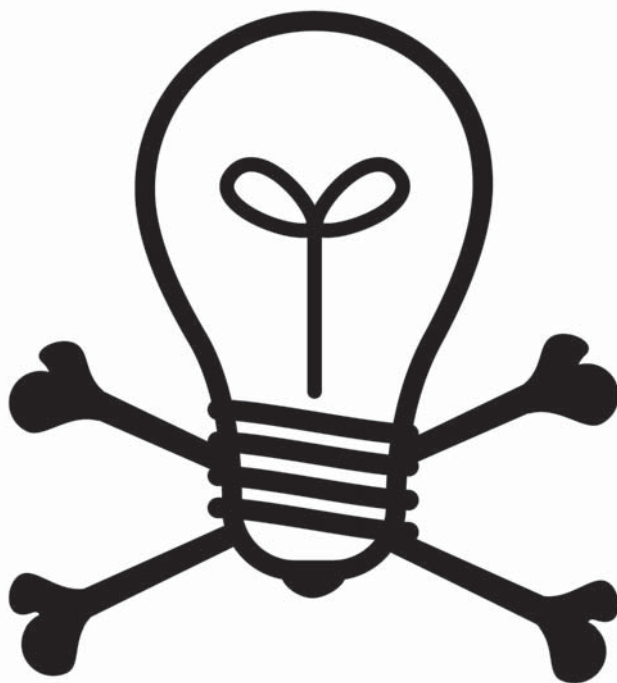
По большому счету, эта книга представляет креативность с неожиданной стороны, как что-то опасное и рискованное. Это хвалебное слово идеям, которые не вписываются в общепринятые рамки, считаются глупыми, смехотворными или опасными и именно поэтому обладают исключительной важностью. Это не просто удачные идеи — нет, это что-то значительно большее!

Рискованное — бросающее вызов

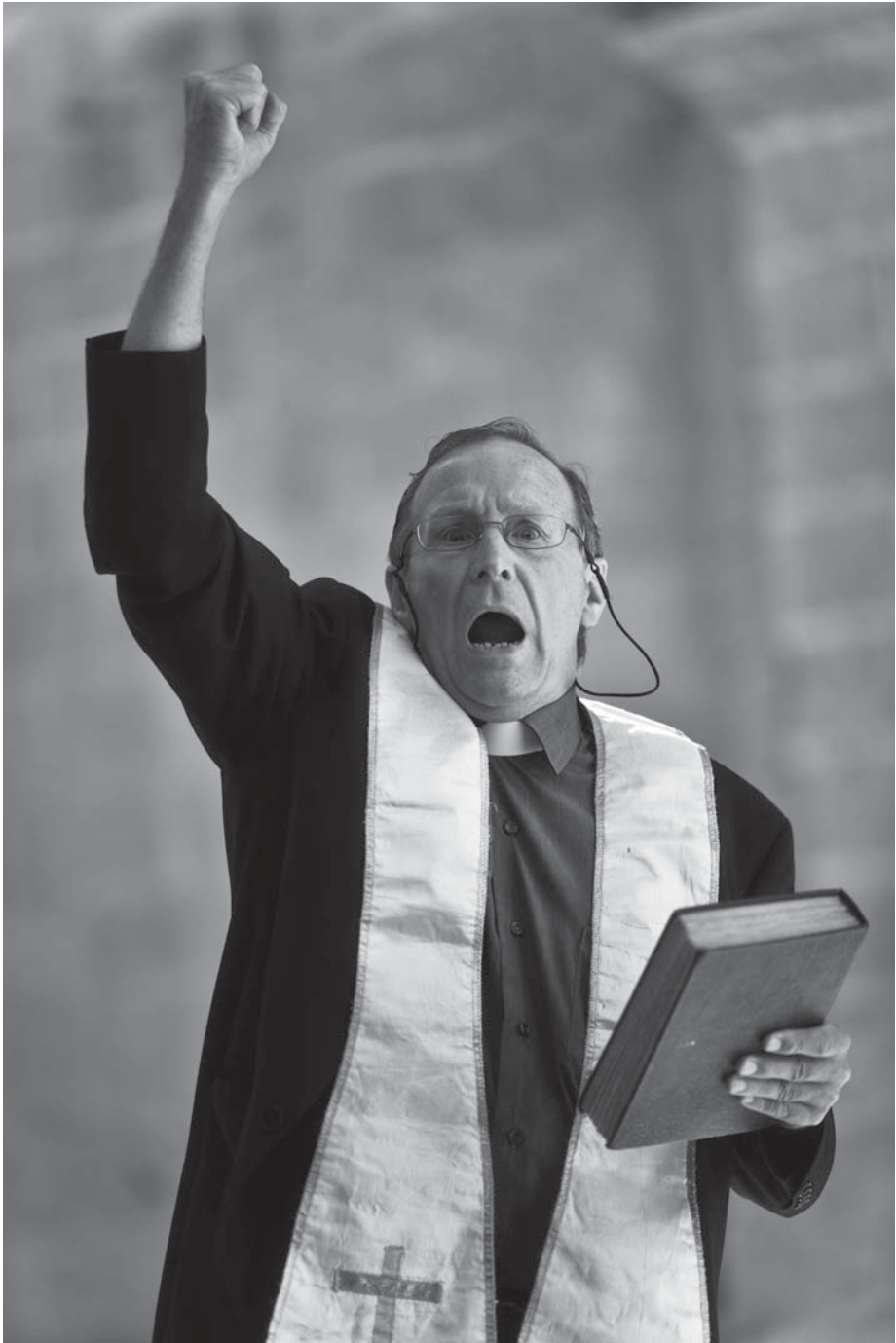
Мышление — оспаривание традиционных взглядов на мир

Рискованное мышление

Часть I



**Комфортное
мышление
И ВЫ**



«Так это не еще одна книга о креативности?!»

**Такова судьба всех новых истин — они начинают как ересь,
а заканчивают как суеверия.**

Томас Хаксли

Прежде чем перейти к действительно важным вещам, давайте разберемся с очевидным: креативность важна. Мы отчаянно нуждаемся в ней. Она является движущей силой в современных корпорациях, центральной частью современной экономики, важным элементом процесса достижения индивидуального совершенства. Некоторые даже заявляют, что она необходима людям для достижения гармонии и благоденствия. Итак, конечно, креативность важна, и именно потому, что она важна, эта книга рассказывает, как можно ее развить, как компании совершенствуются в работе над своим творческим потенциалом и как происходят инновации.

Нужна ли еще одна книга о креативности? В моей библиотеке есть сотни книг о креативности, креативных организациях, креативных экономиках, инновациях, бизнес-идеях и так далее. У меня есть и толстенные тома по теории, и небольшие разноцветные

книжки, в которых разъясняется, как креативность может помочь разбогатеть, и книги о том, как креативность может спасти мир. На моих книжных полках стоят книги о том, как креативность работает в группах, как управлять творческими людьми, даже о том, как создать семью с помощью оригинального подхода. Креативная кулинария, креативный фитнес, креативные методы решения проблем, креативный маркетинг — это список можно продолжать бесконечно.

Что же в таком случае заставило меня написать еще одну книгу о креативности? Ответ прост и, кроме того, немного трагичен. Прочитав более сотни книг о креативности и инновациях, я очень хорошо понял одно: многие книги о креативности страдают полным отсутствием таковой. Короче говоря, они слишком похожи, полны напыщенных заявлений и затертых примеров, а одни и те же упражнения используются в них с такой частотой, что это могло бы показаться смешным, если бы цель авторов книг заключалась именно в этом. Но это, увы, не смешно. Книги о креативности не шутят, они воспринимают себя настолько серьезно, что временами становятся самим определением отсутствия креативности. Если книги о креативности в чем и нуждаются — так это в самой креативности, причем в огромных количествах.

Просто скажите «Нет!»

В качестве примера приведу эти чертовы девять точек... Интересно, есть ли в мире два человека или хотя бы один, никогда не видевший их (кажется, есть шанс найти их в племенах на острове Борнео — я заранее завидую этим счастливицам)? Может, насчет двух я хватил через край, но очевидно, что на сегодня такие люди составляют незначительное меньшинство. Если быть кратким, упражнение начинается с того, что авторы в самом высокомерном тоне представляют читателю картинку с изображением девяти точек, организованных в квадрат со стороной в три точки. Читатель, жаждущий креативности, должен соединить эти точки четырьмя

прямыми линиями, не отрывая ручки, или что-то вроде на ту же печальную тему (больше всего я люблю задание, когда читателю предлагается сделать это при помощи одной прямой линии, что возможно, если вырезать точки со страницы и выстроить их... в линию). Упражнение старо как мир и не слишком подходит для развития творческого мышления. Само по себе оно абсолютно неинтересно, но частота, с которой его тиражируют вновь и вновь, просто поражает.

Здесь нет банальных упражнений по креативности

Чего же на самом деле хотят авторы этих книг, приводя подобные упражнения? Очевидно, это делается в целях убеждения читателя в том, что креативность — это своего рода секрет, мистическое знание, которое должно быть передано от просвещенного автора слегка темному читателю. И действительно, в большинстве книг на тему креативности можно заметить какой-то религиозный пыл, причем в таких масштабах, что иногда мне становится страшно. Еще меня угнетает высокомерное отношение к читателю в большинстве этих книг: «Вот вам загадка. Можете вы ее разгадать?»

Нет? Я так и думал. Иди сюда, мой ограниченный дружок, я покажу тебе, насколько ты глуп...». (Чуть позже я буду делать то же самое, но при этом утверждать, что я ничем не лучше, а возможно, даже намного хуже вас, дорогие читатели.)

Такие упражнения — форма поднятия самооценки автора, они не ставят целью поведать о креативности что-то интересное. Это становится особенно ясным, когда вы замечаете одинаковые упражнения в каждой книге! Закончив набирать это предложение, я попросил сына отправиться в мою библиотеку и принести мне три любые книги со словом «креативность» в заглавии — просто чтобы доказать правоту своего утверждения. Из трех случайным образом выбранных книг в двух было изображение девяти точек. В третьей книге — «Креативность» Михая Чиксентмихайи* — рисунка не было: в ней вообще нет ни рисунков, ни упражнений. Их отсутствие компенсируется повторением некоторых других вещей, до бесконечности воспроизводимых в подобных книгах.

Напишите собственную книгу о креативности!

Если бы речь шла лишь об одном постоянно повторяющемся упражнении, авторам можно было бы простить это повторение. Но дело в том, что большинство книг о креативности одинаковы в принципе, лишь с некоторыми незначительными отличиями. Можно без преувеличения сказать, что они повторяют один и тот же образец 1926 года. Именно в этом году господин по имени Грэм Уоллас (1858–1932) разработал базовую модель творческого процесса, состоящую из четырех простых шагов:

- подготовка;
- зарождение;

* Mihaly Csikszentmihalyi. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. Harper Perennial, 1997.

- озарение;
- верификация.

С тех пор эту модель модифицировали сотни авторов — раз за разом, постоянно. Кто-то добавляет шаг или два, в основном разделяя указанные выше шаги на несколько, при этом большинство дает шагам новые названия. Да, конечно, можно добавить кое-что к тому, как должна проходить подготовка, или поговорить о важности верификации. Можно даже замкнуть шаги в круг, чтобы за верификацией следовала новая стадия подготовки. Но в итоге это одно и то же.

А если могут другие — значит, *можете и вы!* Воспользуйтесь базой, приведенной выше, дайте шагам новые клевые имена, добавьте этап (какая разница, ведь это ничего не меняет!) и представьте все в виде новой разноцветной модели. Почему бы, например, не в форме акулы? *Гляньте-ка — и вы можете быть креативным мыслителем!* Я серьезно — почему бы нет? Тем более что вы будете не первым, кто так поступает... Возьмите базовую модель, сдобрите ее несколькими упражнениями и примерами. Не можете придумать новые — используйте те, что найдете в старых книгах, так делают все. Раз-два, готово! Теперь вам остается лишь сравнить ваше творение с книгами, которые уже стоят у вас в шкафу.

Нашли? Дайте угадаю: сначала автор на нескольких страницах рассказывает о том, насколько важна креативность. Потом следует целый ряд глав, в которых приведено то, что вам нужно делать: определить проблему, желательно несколькими способами, собрать при этом массу идей и предложений. Иными словами, это будет то, что Уоллас называл подготовкой. Затем вам нужно понять, что для творчества нужно место, что его нельзя добиться силой и что дремать полезно. Этот этап Уоллас называл зарождением. В какой-то момент такое поведение приведет к рождению новой идеи, хотя обычно в этом месте авторы говорят очень пространно и размыто. Уоллас был приятно честен, назвав этот этап «озарением», ведь он

чертовски хорошо знал, что не понимает этого этапа сам. А затем идеи нужно проверить, оценить, осуществить действия в соответствии с ними — то есть верифицировать их.

Одна и та же модель повторяется, как я уже сказал, с 1926 года. С тех пор произошло многое: рождались и исчезали государства, возникали и разорялись гигантские корпорации — но книги о креативности выглядят точно так же, как в том далеком году.

Креативность, аллилуйя...

Печально, но это так: книги о креативности не особенно креативны, а повторение одних и тех же упражнений — лишь наиболее заметный симптом более значительной проблемы. Кстати, этот факт во многом определяет то, как мы укротили и стерилизовали креативность, превратив ее во что-то само собой разумеющееся, поставив в один ряд с обычными житейскими историями, заставляющими приятно трепетать сокровенные струны души. Большинство, если не все, книги о креативности вопят о том, как важно это понятие, насколько креативные компании успешнее некреативных и насколько счастливее вы можете стать, посвятив себя благородной цели развития творческого мышления. Есть что-то религиозно-фанатичное в том, как они лезут с этим к читателю, как они *требуют*, чтобы люди сделали креативность частью своей жизни. И, конечно же, в том, как они с разной степенью откровенности заявляют: те, кто не готов принять креативность, — неудачники и ничтожества.

Именно в этом яснее всего чувствуется религиозный тон большинства материалов о креативности. Либо вы принимаете ее, либо ваша душа погибла. Организации, не видящие впереди света, идут не туда, и их следует либо обратить, либо унижить. Вы не должны сомневаться в креативности. Никогда и ни за что! Благочестивые миссионеры этой идеи не готовы ответить вам на вопрос, возможно ли достижение результата без излишнего пыла и неистовства, они не готовы принимать критику или рассматривать

альтернативные точки зрения. Для большинства авторов, посвятивших себя креативности, она столь же свята, как Иисус, Будда или Аллах, так что можете сомневаться в чем угодно, но упаси вас Бог пытаться проявить креативность в отношении креативности! в этой всеобъемлющей, всеохватной вере креативность становится абсолютным, неоспоримым благом.

Я решительно не согласен с таким подходом. Я прирожденный скептик, а это значит, что даже на понятие креативности я смотрю со скепсисом. Я не согласен с тем, что креативность может решить проблемы. Я не думаю, что организация, состоящая исключительно из творческих людей, — это хорошее дело, и уж тем более не считаю его возможным. Пусть меня назовут циником, но я не верю даже в то, что креативность всегда полезна. Напротив, можно с легкостью представить множество ситуаций, в которых она очень вредна. Однако креативность *стала церковью*, в которой подобное богохульство неприемлемо. Я стал еретиком креативности и теперь жалко стою на обочине дороги, по которой мне хочется прокатиться с ветерком на автомобиле. Кстати, мое положение не так уж и плохо. Как писал Арт Кляйнер в своей книге *The Age of Heretics**, нам нужно такое мышление для развития того, что мы уже имеем.

Еретик — это человек, видящий истину, противоречащую традиционным представлениям организации, и хранящий верность как этой организации, так и новой истине. Еретики не отступники, они не хотят выйти из «церкви». Они хотят изменить ее так, чтобы церковь соответствовала истине, что при текущем положении кажется им недостижимым.

Арт Кляйнер

* Art Kleiner. *The Art of Heretics?* 2nd ed., Jossey-Bass, 2008.

Исправление креативности

Я, еретик, обожаю креативность. Такие слова могут прозвучать странно из уст человека, посвятившего несколько страниц жесткой критике креативности. Но правда такова — я влюблен в нестандартное мышление, оригинальных людей и креативные организации, очарован ими. Проблема в том, что я отказываюсь принимать упрощенные, выхолощенные представления об этой странной, необычной, беспорядочной, противоречивой, запутанной, хаотичной сфере. Я считаю, что она отличается от тех правильных, приличных и гладко причесанных «истин», которые обычно приводят в книгах о креативности. Настоящая креативность для меня не стерилизована, лишена раблепия. Нет, она беззастенчиво неприлична, зачастую опасна и весьма неприятна. Многие из тех, кто продает креативность (да-да, именно продает!), считают ее чем-то вроде джаза — музыки, приятной для уха, временами немного эпатажной, но никогда не шокирующей. В моем представлении креативность выглядит по-другому. Развивая метафору, я сравню настоящую креативность с той музыкой, за прослушивание которой родители сердятся на детей — это и панк, и дэт-метал, и ганстра-рэп. Что-то иное, радикальное, зачастую агрессивное.

Такова и моя книга. В ее основе лежит моя работа над креативностью и инновациями на протяжении последних десяти лет, работа, проведенная как в практическом сотрудничестве с корпорациями и организациями, так и в более теоретической сфере. За многие годы я посвятил всего себя внедрению в нашу повседневность «подлинной креативности», обсуждению вопросов креативности и инноваций, поиску способов возвращения этим понятиям той необузданной энергии, которая должна определять и наполнять их. По моему твердому убеждению, креативность соткана не из одних лишь радующих душу «финтифлюшек» и добрых чувств. Нет, она может быть грязной, жестокой, грубой — ***способной действительно менять мир.***

Креативный хулиган

Итак, креативность — это взъерошенный хулиган, ковыряющийся в носу и закидывающий ноги в грязных ботинках на стол, а не воспитанный молодой человек с сияющим взглядом и улыбкой победителя, пересказывающий популярные истории и нравящийся слушателям. Насколько я понимаю, у оригинальных людей есть враги, и это не просто хорошо — это естественно. Почему? Потому что если всем нравится то, что вы говорите, можно с полной уверенностью заявить — с содержанием вашей речи что-то не так. По сути, ваша речь безопасна, а безопасность — враг креативности.

В этой книге я попытаюсь бороться с таким конформизмом и познакомить вас с новым, необычным миром креативности. Это мир, в котором ценится

отталкивающее, грязное, глупое, страшное и непосредственно-детское. В этом мире востребованы другие книги о креативности — агрессивно противоречивые, оспаривающие саму креативность. Учитывая все это, я очень, очень надеюсь (да-да, именно надеюсь!), что написанное мной понравится далеко не всем. Я посчитаю, что потерпел фиаско, если никого не рассержу или не расстрою — или и то, и другое — во время чтения. Так что готовьтесь: я буду немного зол и даже немного неучтив. Скорее всего, я буду не раз сам себе противоречить. Мое самое сокровенное желание заключается в том, чтобы хоть один человек начал испытывать тошноту во время чтения этой книги.

Это будет книга о границах, об их пересечении и обнаружении, а также о том, как легко обмануться, поверив, что ты пересек границу. Сначала я собирался написать сатирическую книгу о том, как стать гуру в сфере креативности, своего рода пособие для тех, кто хочет подделать креативность, но потом счел этот замысел излишне циничным.

Моя книга — это книга о границах, об их пересечении и обнаружении, а также о том, как легко обмануться, поверив, что ты пересек границу.

Вместо того я решил написать о реальных возможностях критического мышления, о тех странностях, которые появляются, когда человек выталкивает свое мышление из зоны комфорта. Так что мы поговорим о комфорте, расслабленности, стимулировании и прочих, на первый взгляд, безобидных вещах, исподволь изменяющих образ нашего мышления. Поговорим и о шокирующих вещах — о том, как уродство, глупость и имитация могут для нашего же блага разрушать скрытые ограничения, делающие наше мышление излишне комфортным.

Я отнюдь не собираюсь выступать против креативности. Я буду делать то, что необходимо делать, чтобы воспринимать креативность серьезно, а не думать в категориях мотивационных плакатов и фантастических книжек с картинками. Ведь я по-настоящему верю в креативность и связанные с ней возможности. Я был бы рад увидеть мир, в котором креативность — серьезная, настоящая — имеет больше возможностей быть услышанной и в котором радость творения получила бы поддержку и понималась более широкими массами.

Однако, будучи реалистом, и я понимаю, что путь к созданию такого мира намного труднее и запутаннее, чем хотелось бы думать. Если мы намерены воссоздать такой мир возможным, даже в локальном контексте вроде отдельной компании, нам нужно испытать на прочность множество границ и неоднократно пересечь их. Чтобы такое движение было возможным, по моему мнению, очень важно бросить вызов нашему мышлению, тому, что мы считаем, а что не считаем креативностью в традиционном смысле этого слова. Нам нужно подвергнуть сомнению и саму необходимость пересекать границы, чтобы это утверждение не стало конечным. Такой подход присущ рискованному мышлению, и для его правильного понимания необходимо принять его двойственность — одновременно живущие в нем любовь и сомнение.

Вам уже некомфортно? Отлично!

Все мы ограничены рамками своего мышления, у всех нас есть ограничения в отношении того, что мы можем думать и представлять. Если вы считаете по-другому — вы просто наивны. Конечно же, мы можем подвергать сомнению границы, но разговоры о разрушении рамок и нестандартном мышлении, как правило, оказываются пустыми. Нам нужны рамки, нужна эта «коробка» — чтобы само мышление стало возможным. Без таких «коробок» мы бы чувствовали себя потерянными — ведь все наши мысли основаны на рамках, предположениях, принимаемых утверждениях и понятиях.

Проблема заключается не в том, что в нашем мышлении есть ограничения. Проблема в том, что мы редко понимаем, какие из этих ограничений реальны. А единственный способ найти эти границы, понять, что они собой представляют, — пересечь их. Конечно же, о достижении именно такого результата благодаря своим семинарам и банальным упражнениям заявляют большинство гуру в сфере креативности — но они ошибаются, целиком и полностью ошибаются.

Базовые упражнения по развитию творческого подхода и набившие оскомину разговоры о том, что креативность важна/весела/ценна и так далее, совсем не работают. Все потому, что мозг (хитрое существо, о котором мы

будем говорить не раз) видит их насквозь. Наш мозг удивительно эффективно справляется с такими типами угроз и вызовов, причем делает это так, что настоящие барьеры на пути оригинального мышления остаются не преодоленными и даже не замеченными. Подобно тому как некоторые типы стимулов заставляют нас думать, что мы принимаем независимые решения (см., например, *Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion* Голдстейна, Мартина

Без таких «коробок» мы бы чувствовали себя потерянными — ведь все наши мысли основаны на рамках, предположениях, принимаемых утверждениях и понятиях.

и Кьяльдини*), упражнения по креативности заставляют нас поверить, будто мы стали более креативными, хотя на самом деле наш мозг всего лишь получил дозу приятных ощущений.

Чтобы серьезно работать над развитием творческих способностей, необходимо использовать что-то более мощное. Нам нужна тяжелая артиллерия. Креативность не должна быть комфортной или приятной, иногда она похожа на занозу. Ваше хорошее самочувствие после упражнений по креативности не является доказательством эффективности этих упражнений — это лишь признак того, что мозг выделяет эндорфины как награду за то, что вы пошли на поводу у традиционных истин. Наслаждение креативностью равносильно ее превращению во что-то безопасное и приятное — наш мозг очень ловко умеет обманывать нас таким образом.

Напротив, реальной креативностью мы называем перестройку мышления, настоящие изменения во взглядах на мир. Как любые серьезные перемены, такой процесс не бывает безболезненным. Чтобы серьезно говорить о креативности, нужно отказаться от приятных упражнений, забавных историй и общего чувства комфорта, которые окружают современный дискурс о креативности. Нет, нам нужно отправиться туда, где некомфортно и даже страшно, где наши обычные техники ментальной навигации не работают.

**Нам нужно отправиться туда,
где некомфортно и даже страшно,
где наши обычные техники ментальной
навигации не работают.**

Сумев отбросить чувство комфорта и представления о креативности родом из глянцевого журнала, мы поймем, что сможем совершать невероятное. Путь

к рискованному мышлению непросто, но ведь ничто ценное не просто. Я уже заявлял, что идея, у которой нет врагов, — неудачная идея, по той лишь простой причине, что любое оригинальное суждение по природе своей у многих вызывает противодействие.

* Noah Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini. Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion. Profile Books, 2007.

Точно так же серьезная креативность должна быть трудной, потому что она ставит под сомнение общепринятые истины, заставляет испытывать дискомфорт, лишает любимого чувства покоя и удовлетворенности. *Трудно, непопулярно, некомфортно — ТАКОВ девиз креативного мышления, достойного серьезного рассмотрения!*



Почему креативность?

Креативность — чертова гадость и дьявольское проклятие, которое доведет вас до смерти от стресса и алкоголизма в весьма раннем возрасте, вызовет раздражение всех ваших друзей, заставит нарушать обещания, приведет к странным божественным увлечениям (вы же знаете этот расслабленный, по сути, сутенерский стиль жизни декадентов). Все по-настоящему креативные люди, которых я знаю, живут жалкой жизнью — у них никогда нет времени, чтобы увидеться со мной, они не следят за собой, у них странные вкусы и вообще они себя плохо ведут. Не моются, едят отвратительные вещи, они неуравновешенны — и попросту гениальны.

Туке Нигорд, эксперт в области дизайна

Давайте откровенно спросим себя: а нужна ли нам вообще креативность? Такой вопрос, вне всякого сомнения, прозвучит еретически — думаю даже, что некоторые мои коллеги из сферы креативности сочтут его оскорбительным. Более того, они рассердятся

настолько, что будут готовы произнести прочувствованную речь о том, как «креативность необходима для всего и всех», и о том, что она «единственное, на чем можно построить что-то ценное», и еще о том, что она — «основной элемент всего, что делает нас людьми». И еще много всего, желательно Заглавными Буквами **да жирным шрифтом**. Я знаю их реакцию — и тем не менее не могу воспринимать такие заявления серьезно. Странно, что лишь немногие из этих ученых мужей подвергают сомнению само устоявшееся понятие креативности — особенно учитывая тот факт, что они целыми днями говорят своим слушателям о том, что подвергать сомнению нужно все. Все, за исключением наших представлений о креативности.

Немного поразмышляв над этим, вы поймете, насколько это странно. Ни один психически здоровый человек не поверит, что торговец автомобилями расхваливает машину, которую попытается продать вам, по какой-то иной причине, нежели желание продать ее. Все мы знаем, что человек, желающий продать дом, всегда старается показать его в лучшем свете. Но когда люди, кормящиеся разговорами о креативности, начинают свои обычные речи — о том, как креативность выгодна, приятна и мила — мы воспринимаем их слова без тени сомнений. Никто не «пинает шины» консультанта по креативности. Чего же мы ждем от этих людей? Что на самом деле они могут сказать? Как и преподаватели бизнес-дисциплин обычно сходятся на том, что изучаемый ими предмет очень важен и полезен (я-то знаю, я сам был одним из них), большинство тех, кто говорит о креативности, вряд ли скажут что-то еще, кроме слов о ее исключительной важности. Они жертвы проклятия — проклятия необходимости любить то, от чего они зависят.

Наблюдая за дискуссией о креативности в обществе, можно заметить множество болтовни, но очень мало дебатов. Каждый голос, каждое утверждение — еще один кусочек лоскутного одеяла согласия, всеобщего согласия с тем, что креативность важна, ее нужно поддерживать, развивать и так далее. Иногда это становится

смешным, например, когда чиновники заявляют о том, что нам нужно больше креативности, а сами денно и нощно занимаются тем, что ставят печати на кучи постановлений и указаний. Или когда вы сталкиваетесь с государственными агентствами по инновациям, которые мне кажутся чем-то вроде цехов по совершенствованию породы бюрократов. Слово используется как мантра, как заклинание — кажется, люди думают, будто само упоминание креативности заставит ее материализоваться из ниоткуда, как ангела или демона. Однако в большой степени такое неосознанное преклонение, лишённое какого бы то ни было налета здоровой критики, меня просто утомляет. Оно может быть красивым и даже дарить человеку чувство удовлетворения, но когда креативность превращается в пустые слова, догму, ритуал, тогда нужно что-то более... еретическое.

Союз Советской Креативности

Во время лекций я часто рассказываю историю об одной академической конференции, посвященной креативности, на которой я имел несчастье присутствовать. Я начинаю с шутки, спросив, могут ли слушатели дать определение конференции на тему креативности. А когда выясняется, что никто не может, я сам даю его: «Это когда в одной комнате собирается сотня белых мужчин среднего возраста, согласных друг с другом в том, что они делают очень важное дело».

Конференция в моей истории выглядела точно так же. Даже еще хуже, поскольку один из докладов зачитывала Весьма Важная Креативная Персона, которая тоже соглашалась со всеми, но лишь самую малость. Этот человек выскочил на сцену, размахивая кулаками и спрашивая нас о том, верим ли мы в креативность. Он был похож на проповедника, обращающегося к своей пастве: «Ве-е-е-рите ли вы в креативность?!» Паства отвечала так, как следует отвечать истинно верующим, единодушно соглашаясь с ним. Они верили. А я в тот момент думал о сцене из фильма

«Жизнь Брайана». Если вы видели фильм, вы поймете, о чем я. Брайан, злополучный главный герой, родившийся в Назарете в то же время, когда родился Иисус, в решающей сцене был спутан с потенциальным мессией. Чтобы разъяснить ошибку, он пытался поговорить с толпой обожателей, сказав им, что глупо следовать за ним, и напоминая: «Вы все индивиды!»

Через мгновение толпа повторяет в едином порыве: «Мы все индивиды...». И только один ворчливый старичок кричит: «А я — нет!»

Ирония, конечно же, заключается в том, что единственный настоящий индивид в толпе — это старик, отрицающий свою индивидуальность. На той конференции я прекрасно понимал его. Если такова креативность, я не желаю иметь с ней ничего общего.

Возможно, мои слова покажутся циничными. Конечно же, в креативности полно того, что достойно любви, и я не собираюсь очернять ее — а вы, дорогой читатель, должны сами решить, скомпрометирован ли я сам тем, чем занимаюсь. Креативность, даже когда столкнешься с ее настоящей сутью (со всеми ее изъянами и недостатками), все равно интересна и заслуживает к себе серьезного отношения. Если посмотреть на бизнес и прочие сферы жизни, можно заметить, что креативность — один из наиболее важных факторов прогресса, необходимая часть любой функционирующей системы, вездесущий аспект человеческого мышления. Иными словами, креативность присуща всему и всегда, в любой ситуации. Один из величайших мифов связан с тем, что ученые мужи — посредством скрытых угроз, неопределенности и сомнений — заставляют людей верить в то, что креативность может исчезнуть. Не бойтесь, это невозможно. Креативность жива, пока живо человечество.

Предприниматели восточного блока

Вместе с моей исключительно креативной коллегой Саарой Таалас я как-то написал провокационную статью, где со всей серьезностью заявил, что Советский Союз, это странное образование в истории человечества, был наиболее благоприятным для предпринимательства обществом в мире. Почему я вдруг

сделал такое спорное заявление? Ведь ясно, что предпринимательство в его традиционном смысле — как и многое другое — находилось в СССР под запретом, но в том странном обществе наличествовал исключительно активный дух поиска личных возможностей. Основания для нашего утверждения просты: поскольку плановая экономика этого гигантского государства регулярно давала сбои и поскольку даже самые простые товары иногда было невозможно получить по официальным каналам, каждый советский гражданин вынужденно становился весьма креативным экономическим агентом. Можно сказать, что все советские люди стали «предпринимателями своей собственной жизни» — каждодневными искателями возможностей.

Например, человек, работавший мясником, должен был использовать свой привилегированный доступ к мясу таким образом, чтобы обеспечить себе возможность получить другие товары, если ему хотелось выжить. Аптекарь, швея, рабочий автомобильного завода и служащий «Аэрофлота» — все делали то же самое. Каждый проворачивал небольшие (или большие) делишки для того, чтобы жить и получать хоть какую-то небольшую выгоду. И в итоге эта тайная, серая экономика (не путать с черным рынком!) стала поддерживающей структурой для плановой экономики — помогая ей выживать, несмотря на годы и десятилетия бездарного управления.

Иными словами, даже репрессивное советское государство не смогло уничтожить креативную экономику — и этот урок креативности стоит запомнить. Пусть рассказы о креативности для выживания не столь чисты и невинны, как истории о молодых предпринимателях, занимающихся своим делом ради радости и прибыли, серьезное восприятие креативности требует, чтобы мы приняли тот факт, что она может возникать в контекстах, которые нам неприятны.

В науке о предпринимательстве различают предпринимательство ради выживания и капитализацию новых возможностей на рынке.

Обычно для рекламы предпринимательства используют второй тип, ведь он связан с забавными, мотивирующими, успокаивающими историями. В них действуют люди, подвергающие что-то сомнению, внедряющие новшества и получающие за это щедрую награду. Напротив, предпринимательство ради выживания связано с людьми, которые просто тяжело трудятся и создают компании вынужденно. Скучно? Конечно. Не так стильно? Определенно. Но ведь такие примеры встречаются куда чаще и намного ближе к жизни, независимо от того, приятно их слышать или нет.

Я хочу подчеркнуть, что креативность наличествует всегда и везде, она — часть нашей жизни. Она поднимает голову во время войн, когда люди ищут способы выживания. Она проявляется в тюрьмах и лагерях военнопленных. Ее следы можно найти у наркоманов в темных городских переулках и в агентствах со старинными, до смешного чопорными названиями. И именно эта неослабевающая энергия, эта сила, пронизывающая всю человеческую деятельность, интересует и восхищает меня — а не прилизанные слайды, рассчитанные на послушную публику.

Мир возможностей

На самом базовом уровне креативность не связана с созданием ценностей или новаторством. Она не связана со знанием и его использованием. Креативность — это умение видеть потенциал в окружающем мире, открытость для возможностей. Конечно, одни из этих возможностей не столь приятны, другие неприличны и не предназначены для общественного потребления, а третьи вообще попадают в категорию «X». Многие из них нельзя использовать в качестве мотивирующих историй в гляцевых журналах, но это не значит, что этих возможностей нет. Креативность проявляется во всем разнообразии человеческих действий (или в некоторых случаях — в бездействии) и включает в себя все решения, которые человек может изобрести, когда какие-то препятствия ограничивают его свободу. Таким образом, можно утверждать, что креативность не связана с тем, нуждаемся мы

в ней или нет, — здесь просто нет выбора. Креативности плевать на наше желание или необходимость получить ее — она просто есть, даже если лишь тихо притаилась на заднем плане.

Постоянное и необходимое наличие креативности означает, что ее следует рассматривать не только в контексте того, что может быть сделано и создано, но и как материал для изучения невозможного и разрушительного. Йозеф Шумпетер, известный австрийский политэконом, прославился благодаря разработке понятия креативной деструкции. Тем самым он хотел сказать, что все творческие действия меняют мир, а значит, разрушают его. Следовательно, для понимания динамики творческого процесса следует рассматривать не только то, что ново. Шумпетер указал на связь креативности с изменениями, на то, что это процесс сложного взаимодействия между творением и разрушением. В такой ситуации контекст и предмет деструкции приобретают особую важность. Если сказать немного короче, нельзя рассматривать креативность как что-то исключительно приятное и продуктивное или полагать, что все будет хорошо, если «работать с большей долей креативности». Креативность подразумевает изменения, в том числе и разрушения.

Зачем нужно что-то менять?

Именно поэтому при работе с корпорациями, желающими перемен и инноваций, я начинаю с оспаривания существующего положения вещей, а потом резко меняю позицию, требуя, чтобы компания обосновала свое стремление к изменениям. Как-то раз я консультировал небольшую, но весьма успешную компанию, оказывавшую консалтинговые услуги. Ее сотрудники хотели посвятить целый день работе над повышением степени креативности в целях превращения своей организации в более смелую и стильную. Мы проработали целый ряд техник развития креативности, обдумали набор лежащих на поверхности и скрытых возможностей, провели мозговой штурм. Было предложено множество идей, которые ока-

зались весьма интересными. Людей переполнял энтузиазм, но в то же время чувствовалось в этом энтузиазме что-то неестественное, вымученное. Тогда я спросил у руководителей компании, почему они хотят изменить ее. Заметил, что многое из того, чего они хотят, уже имеется и готово к использованию. Многие из идей оказались связанными с индивидуальными мечтами — показатель того, насколько активно люди участвуют в жизни компании.

В целом мне показалось, что сила компании заключалась в корпоративной культуре и в воодушевленности, с которой сотрудники относились к работе. Говоря простыми словами, людям нравилось работать там, а в наше время это уже не мелочь. Поэтому я задал им вопрос: «Разве текущее положение дел недостаточно хорошо?». Выражение удивления на их лицах дало мне понять, что я был прав. Они никогда не задумывались над тем, что их стиль работы, их прекрасная культура, энтузиазм и есть все, что нужно для счастья. Я заявил, что изменения — несмотря на все промывание мозгов на тему их необходимости и пользы — могут повлечь за собой значительное число негативных последствий.

Иногда *отсутствие изменений* может быть самым умным шагом, который только можно предложить. С легким удивлением сотрудники фирмы согласились с тем, что я прав, и заявили, что были так убеждены в необходимости изменений и креативного выбора, что мой вариант — оставить все как есть — просто не приходил им в голову.

Символическая и реальная креативность

В этой маленькой истории есть два интересных момента. Первый: компания в своем стремлении сделать *хоть что-то* забыла подумать о том, что все и так хорошо, то есть мысль о том, что не нужно меняться, стала для них *креативной невозможностью*. Мы еще вернемся к этому понятию, так как оно очень важно для

понимания различий между символической и реальной креативностью. Второй момент: компания не подумала обо всех последствиях креативности, вместо этого приняв «креативность» за ярлык всего, что, по их мнению, олицетворяет прогресс. Не воспринимая креативность всерьез, как процесс одновременно созидательный и разрушительный, эти люди решили, что красивые картинки в книгах о креативности являются их реальным содержанием.

Когда я задаю вопрос: «Почему креативность и что вообще такое креативность?» — это не только попытка спровоцировать дискуссию, но и вызов тому, что люди подразумевают, говоря: «Я хочу стать более креативным». Чего ожидаете *вы* от этого процесса? Наверное, чего-то вроде «интересных идей». Но если воспринимать креативность серьезно, нужно смириться с тем, что трение, сопротивление и разрушение тоже являются ее частью. Каждая великая идея несет в себе семя разрушения, и именно оно делает ее великой. Мы очень часто игнорируем этот аспект креативности, отказываемся замечать его, но это не значит, что его нет. Возможно, именно на этом аспекте нам стоит в первую очередь сфокусировать свое внимание.

Упущенные возможности

Так о каком же типе творения мы говорим? Не о тех же вещах, которые нужны или хороши для нас именно сейчас — нет, следует быть объективными и открытыми в этом отношении. К большинству (а может быть, и ко всем) действительно креативным идеям люди во все времена относились с подозрением и страхом. Так почему в наши дни дела должны обстоять иначе?

Как можно стать более креативным в своем подходе к пониманию креативности?

Когда Интернет только появился, его не считали оригинальной идеей. Он воспринимался как пустая трата денег, глупая игрушка для одержимых чудаков и так далее. Люди, считавшие так, не

были идиотами, они походили на вас и на меня, они стремились быть креативными, жаждали инноваций. Просто они не видели этого в Интернете, потому что искали нечто, соответствовавшее их представлениям о добром и великом. В чем мораль? Если вы нацелены на креативность, приносящую вам удовольствие, и думаете только о том, чего хотите прямо сейчас, вы, по сути, игнорируете реальный потенциал новых идей, делая себя менее креативным!

Говоря чуть откровеннее: нам нужно переосмыслить базовые представления о креативных устремлениях. Если вы хотите стать более креативным, вам следует задать самый фундаментальный вопрос: *как можно стать более креативным в своем подходе к пониманию креативности?* Чтобы ответить на него, вам, возможно, придется отказаться от множества любовно взлелеянных представлений о креативности.



Мифы о креативности

Самое неприятное во множестве разговоров о креативности заключается в том, что они похожи на сладкую вату. Надутые, воздушные, с приторным вкусом — а если попытаться копнуть поглубже, видно, что за всем этим розовым очарованием почти ничего не скрывается. Но все равно трудно не любить сладкую вату. Многие из нас, не задумываясь, покупают ее на ярмарках или в парках развлечений — ведь этот вкус хочется чувствовать снова и снова! Сладкая вата — очень вкусное лакомство, как и разговоры о креативности. Однако иногда я задаюсь вопросом: а такова ли креативность на самом деле, действительно ли она — всего лишь забавный опыт, лишенный настоящей глубины? Когда слушаешь рассуждения о креативности, начинает казаться, что сама идея раздута сверх пределов разумного при помощи огромного количества горячего воздуха. Люди, с энтузиазмом рассуждающие о творческом подходе, скорее всего, искренни в своей увлеченности и на самом деле верят в то, что говорят. Однако в то же время почти все разговоры на эту тему полны пустых клише, болтовни, откровенной глупости и чуши собачьей. И если мы хотим узнать о креативности больше, нам нужно искать ее за пределами обычных обсуждений.

Как я отмечал чуть ранее, мозг — чрезвычайно пассивный орган. Он удивительным образом склонен принимать без критики все, что известно ему по предыдущему опыту, и весьма преуспел в постоянном самообмане. Возможно, дело в том, что нам все время вдалбливают одни и те же рассуждения о креативности или о стратегии — мозг очень быстро приспосабливается к таким рассуждениям и принимает их. Подобные склонности мозга лежат в основе большей части индустрии креативности, давая работу множеству тренеров по креативности и им подобным. Такие люди исходят из того (подсознательно, я надеюсь), что вы культурно запрограммированы положительным образом реагировать на утверждения о креативности, и готовы скармливать вам эти идеи снова и снова. Именно поэтому примеры и упражнения повторяются раз за разом, что иногда доводит до тошноты. И вот они повторяют (в 14 329-й раз), что креативность должна быть не только словом, но и делом.

И все дружно кивают.

Тренеры заявляют, что мы должны позволить себе иногда ошибаться и терпеть неудачи.

И все снова кивают.

Затем они указывают, что жизнь в офисе станет намного веселее, если люди будут работать творчески.

И снова дружные кивки.

А потом звучит вопрос о том, поддерживает ли компания креативность и нестандартное мышление — и все дружно вертят головами из стороны в сторону. Перерыв на кофе — и все начинается сначала. Еще один продуктивный день в мире обучения креативности!

Ваш мозг пассивен и ленив

Одним из свойств мозга является его счастливая способность убеждать себя в том, что он развивается, хотя на самом деле этого не происходит. Если подвергнуть мозг действию незнакомых

раздражителей, например новым упражнениям или загадкам, первой его реакцией будет отнюдь не поиск оригинального решения. Вместо того чтобы пытаться решить проблему по-новому, мозг сразу же обратится к запасу прежних знаний и уловок. А это значит, что работа, посвященная развитию креативности при помощи умных упражнений, обычно приводит к тому, что мозг *активно избегает развития*, то есть использует базу уже известных ему знаний.

В течение многих лет нас буквально заваливают сообщениями о том, как гениален и сложен человеческий мозг, какая волшебная машина помещена у нас в голове. Конечно же, во многом мозг действительно удивительная «машина». Но это не значит, что он всегда работает нам во благо. В своей книге «*Несовершенный человек*» Гари Маркус*, профессор психологии Нью-Йоркского университета, доказывает, что основная часть нашего когнитивного аппарата — довольно неуклюжая конструкция, где сосредоточено большое число механизмов, использовавшихся еще в доисторические времена, которые в настоящее время скорее вредят, чем помогают нашему мышлению. Он наряду с другими выдающимися психологами отметил наличие простого, но часто забываемого факта: мозг — это биологическая структура, связанная биологическими/органическими ограничениями. Иногда ученые называют мозг мышцей, и это верно. Как и любая мышца, он предназначен для сохранения энергии и потому не стремится напрягаться более необходимого. Первое правило любого биологического организма заключается в стремлении расходовать как можно меньше энергии.

И потому, сталкиваясь с чем-то новым, наш мозг изо всех сил пытается найти самое простое решение проблемы, самый легкий путь. Многие специалисты в сфере креативности знают это его свойство и «налегают» на упражнения, чтобы заставить мозг работать. Но они недооценивают способность нашего мыслительного аппарата приспособливаться к обстоятельствам.

* Гари Маркус. *Несовершенный человек. Случайность эволюции мозга и ее последствия*. М.: Альпина нон-фикшн, 2011.

Бег или воскресная прогулка?

Любой, кто серьезно занимался физическими упражнениями, знает, что тело легко привыкает к определенному типу нагрузок, и чтобы физически совершенствоваться дальше, нужно изыскивать новые способы подвергать его стрессу — а если придерживаться одного и того же режима год за годом, можно вообще не вставать с дивана. То же справедливо и в отношении мозга, тем не менее лишь немногие готовы вкладывать в развитие мышления те же усилия, что вкладывают в поддержание тела в форме. Точно так же, как мы все хорошо умеем обманывать себя, убеждая, что короткая прогулка позволит съесть еще один пончик, мы часто уговариваем себя, что несколько быстрых упражнений для мозга и рисование в блокноте помогут нам поддерживать в форме наши творческие способности.

Увы, это заблуждение, причем существенное. Оригинальными становятся не посредством игр и упражнений, а посредством принуждения мозга делать то, что для него чуждо, некомфортно, трудно. Мозг развивается при серьезном сопротивлении, точно так же, как мышцы развиваются во время бега на длинные дистанции или ускорений, а не во время воскресной прогулки. Нейробиологические исследования показывают, что в незнакомых и сложных ситуациях у мозга появляются шансы развить новые способы мышления. Даже у взрослого человека мозг может создавать новые нейронные связи и активировать спящие части, но это происходит только в ситуациях, когда он вынужден преодолевать значительное сопротивление, а никак не в расслабленной атмосфере семинара по креативности. То, что сегодня называют модным словечетанием «нестереотипное мышление», не более чем комфортная деятельность мозга, прогулка, а не настоящий бег. Мозг, защищая себя от излишнего расходования сил, создает что-то вроде «коробки в коробке» — техника, позволяющая нам обманывать себя, полагая, что мы разрушаем старые рамки мышления, хотя на самом деле мы лишь притворяемся.

Можно сравнить это с тем чувством «порога», которое тело испытывает во время бега. Иногда кажется, что ты просто не можешь бежать быстрее, что еще чуть-чуть — и умрешь. Но бегун может преодолеть это чувство, пересечь болевой порог — и бежать намного дальше, чем казалось возможным. Это *клубж* — умный механизм, разработанный телом для сохранения энергии, механизм удивительно сильный. Мозг же имеет не один, а несколько подобных механизмов защиты.

Чуть позже в этой книге мы рассмотрим методы, позволяющие подвергнуть мозг сопротивлению, заставляющему его развиваться, и поговорим о том, почему так важно постоянно работать над развитием творческих способностей, ввести себя в режим креативности. Важно понять, что креативность и ее развитие — это вызов, нелегкая работа. Увы, вам придется отказаться от представлений о быстром и легком решении проблемы.

Различия существуют: смиритесь с ЭТИМ

Еще один из величайших мифов — представление о том, что любой человек может быть креативным. Большинству людей при желании действительно удается развить творческий потенциал до определенного уровня. Но представление о том, что каждый может быть креативным, попросту неверно. Креативность немного напоминает искусство быстро бегать — тем, что в ней тоже существует относительная компетентность. Глядя на бегунов-олимпийцев, мы вряд ли отметим тот факт, что все они бегут быстро: мы сфокусируем внимание на том, кто бежит быстрее других, и наградим его медалью, отмечая его превосходство. А то, что человек, прибежавший последним, отстал всего на одну секунду, уже не так важно.

Точно так же можно утверждать с большой долей вероятности, что каждый человек, живущий сегодня, намного оригинальнее

людей эпохи Средневековья, однако этот факт сам по себе не значит, что все нынешние жители Земли в равной степени креативны. Все не могут быть «креативными» одновременно, это удел бунтарей, чье мышление отличается от мышления масс. Однако это не значит, что обычным людям не следует развивать креативность. Нет, это лишь означает, что мечты о повсеместном и равном распределении творческих способностей недостижимы.

Мы все можем развиваться, но при этом не следует забывать о разнице между общим развитием и необходимыми различиями между индивидами. Вы, читатель, можете стать более креативным, чем были раньше, но это не обязательно значит, что вы станете очень креативным, потому что все вокруг тоже развиваются, а значит, может так случиться, что вы на самом деле ни на шаг не продвинулись. Это «эффект Королевы Червей» (из известной книги «Алиса в Стране чудес»), когда «нужно бежать изо всех сил, чтобы остаться на том же месте».

В современном мире, где нас вынуждают стремиться к инновационному мышлению, действия по правилам лишь позволят вам удержаться в одном ряду со всеми; при этом кто-то неизбежно отстает. Для того чтобы реально выделиться из общей массы, недостаточно посещать все объявленные семинары и прилежно выполнять то, что тренер выберет в качестве самого главного упражнения. Нет, нужно посвятить всего себя реальному оспариванию доминирующих представлений, поиску иных путей — даже если это означает отказ от общепризнанного понятия креативности. В то же время не следует чрезмерно увлекаться стремлением к одному типу креативности, попытками копировать и эксплуатировать отдельную идею. Проблема в значительной степени заключается в том, что мы пытаемся установить определенную цель, к которой можно вести людей. Для тех, кто работает с креативностью и пропагандирует ее, такие фиксированные образы важны, но это не значит, что они должны быть важны для вас. Нет и еще раз нет!

Креативность и власть

В индустрии креативности есть властное измерение. Частично она работает благодаря заявлениям о том, что есть лучший образ жизни, к которому следует стремиться, благодаря выделению определенного типа людей в своего рода класс «сверхлюдей» (ср. понятие «креативный класс» у американского ученого Ричарда Флориды). Таким образом, лекции и семинары по креативности могут превратиться в довольно неприятное действо, где лектор относится к слушателям покровительственно и даже с некоторым презрением. Классическая техника, часто используемая лекторами, заключается в том, чтобы начать с разговоров о важности оспаривания всего, сомнения во всех утверждениях. Потом лектор говорит о чем-то другом — для того, чтобы через десять-пятнадцать минут резко сменить тему и бросить вызов слушателям, спросив, почему никто не возражает и не опровергает его слова. После этого лектор улыбается как можно шире (зачастую доходя до мерзкой, неестественной ухмылки) и делает оскорбительные жесты, а публика смущенно хихикает. Так можно установить власть над слушателями, доминировать над теми, кто «недостаточно креативен».

Еще один способ достижения той же цели — много говорить о себе, о том, как вы мотивировали огромное число людей или изменили их мышление, о том, как люди везде и всегда открыты для вашей мудрости. Вообще, говорить все, что позволит описать идеальное состояние и намекнуть, что слушатели не соответствуют идеалу — но в то же время помянуть их возможностью изменений, если только они будут открыты для ваших слов... Поймите меня правильно. Я не хочу сказать, что тренеры, говорящие о креативности, пытаются сознательно подавлять других, я лишь подчеркиваю, что в индустрии обучения креативности существует властное измерение. И хотя намерения учителей могут быть самыми благими, дискуссии на тему креативности обычно (а вернее всегда) вызывают чувство «избранности»,

эдакой эксклюзивности, направленное против тех, кто еще не пришел к идеалу. Подразумевается, что оставшиеся снаружи, «иные», не так хороши, как мы, и что им нужно развиваться, их нужно просвещать и спасать — и все это можно получить у вашего обаятельного консультанта по креативности.

Искусство всегда быть правым

Еще одна удивительная техника связана с искусством всегда быть правым. Это замечательное искусство основано на парочке довольно простых риторических уловок, благодаря которым почти все можно превратить в «креативность». Главное — это своего рода бессовестное выворачивание слов наизнанку, с помощью которого любое утверждение можно превратить в креативное, подчеркнув какую-то его часть.

Например, представим, что вы консультант, специализирующийся на креативности. Вас попросили провести мозговой штурм с работниками IT-компании, в результате которого должны быть выработаны идеи по поиску новых клиентов. Но проблема заключается в том, что группа относится к тренингу без особого энтузиазма. Более того, люди активно противодействуют вам, но ведь они не знают, что я подготовил вас к такому повороту событий... с самого начала они просто отказываются делать упражнение, заявляя, что им не нужны новые клиенты, потому что они не успевают работать с уже имеющимися. Отлично, время отбить первый удар. Просто воскликните: «Фантастика! Вы взяли проблему и переформулировали ее! Очень креативно!»

Вы застанете их врасплох, и потому они согласятся провести мозговой штурм, но постараются противодействовать вам, не воспринимая его всерьез, обсуждая бесплатную помощь и прочие подобные вещи. А вы отвечаете: «Великолепно! Вы ищете новые бизнес-модели и заранее прорабатываете бренд компании! Очень креативно!»

Ужаснувшись, люди решат, что идея была дурацкой, но таков уж весь IT-бизнес, и, возможно, компании стоит перейти на торговлю поддержанными автомобилями или футболками с ругательствами. А вы, как ни в чем не бывало, гнете свое: «Прекрасно! Вы мыслите нестандартно, расширяете свои горизонты! Очень креативно!» — и повторяете это до бесконечности.

Видите, вы тоже можете быть консультантом по креативности! *Помните — нужно всего лишь болтать, соглашаться и называть все креативным. И никогда не признавайтесь в том, что вы мошенник.*

Конечно же, я не утверждаю, что все консультанты по креативности так уж просты. Но в большинстве популярных представлений и популярной литературы на тему креативности прослеживается тенденция находить что-то для выражения энтузиазма, что-то, чему можно похлопать. Все в этом странном мире определяется теми розовыми очками, которые мы обычно надеваем, говоря о креативности. Все слишком просто, слишком очевидно. А уж когда посмотришь на приводимые примеры, становится совсем странно. Как упражнения повторяются из книги в книгу, так и истории одних и тех же компаний воспроизводятся сотни раз, но никто даже бровью не поведет (я лично больше всего люблю затянувшуюся и довольно-таки странную традицию напоминать людям о каком-то несчастном работнике фирмы грамзаписи, отказавшемся работать с Beatles, — это настолько частый пример, что при очередном его пересказе мне становится плохо).

В настоящее время постоянно воспроизводимыми образцами стали две компании — я, конечно же, говорю об Apple и Google, истории которых приводят в качестве стандартных примеров того, как «креативность может сделать вас миллиардером». В особенности Apple стала заезженной песенкой во всех типах бизнес-литературы, причем в такой степени, что я начал подозревать, что за всем этим стоит какое-то спонсорское соглашение. Все

покажется еще смешнее, если подумать, что компания, ставшая иконой для креативщиков, управлялась человеком, возведшим нетерпимость в ранг управленческой философии — об этом подробно написано в книге «*О чем думает Стив*» Ландера Кени*. Должен признать, я восхищаюсь Стивом Джобсом, хотя бы по той причине, что он так изящно опровергает множество излюбленных теорий об инновациях и творческом мышлении. Короче говоря, дело не только в том, что в литературе о креативности повторяются сладкие романтические сказки, где все мило и красиво, но и в том, что это сказки до абсурдности одинаковые.

Инновация или имитация

Иногда во время лекций о креативности я рассказываю историю о самом безумном инновационном проекте, который мне довелось видеть. Крупная европейская корпорация пригласила меня в качестве докладчика на ежегодную конференцию высшего руководства, на которой должно было состояться представление результатов очень дорогого инновационного проекта. Проект был инициирован в целях изменения подхода компании к бизнесу на более инновационный и креативный, а руководил проектом тогдашний исполнительный директор корпорации.

Исполнительный директор вел презентацию, с гордостью хвастался сделанными чудесами и особо подчеркивал значение поездок руководства в «ведущие инновационные компании» в целях изучения «наилучших принципов и методов работы». Как он заявил, руководство компании посетило не только Apple, но и Google! После него была моя очередь выходить к микрофону. Я вышел и начал с деликатного замечания о том, что инновации — это странная и прекрасная вещь. Иногда она означает, что человек пытается сделать то, чего не делали другие. А здесь, как мне показалось, кое-кто пытался подражать

* Ландер Кени. *О чем думает Стив*. М.: АСТ, АСТ Москва, 2009.

тем компаниям, которым пытаются подражать все... Меня больше не приглашали в эту корпорацию.

В странном бизнесе, связанном с креативностью, существует множество способов обманывать себя, даже в самых благих намерениях. Зачем?



Мыслим иначе о том, как мыслить иначе

В современном обществе креативность обсуждают так часто и так активно, что мы редко удосуживаемся определить само это понятие, словно его значение априори очевидно; а если вы и зададите такой вопрос, найдутся тысячи людей, готовых до бесконечности отвечать на него, искать определения. Однако если присмотреться внимательнее, окажется, что креативность — очень странная вещь, ускользающая от определения. Есть в ней что-то парадоксальное и эфемерное, что делает невероятно трудной задачу ее точного определения — даже если нам кажется, что оно естественно и очевидно.

Если смотреть на креативность с аналитической точки зрения, можно очень быстро прийти к логическим противоречиям. Давайте начнем с наиболее характерного определения: креативность — это мыслительный процесс (процессы), посредством которого рождаются новые идеи. Чуть точнее: креативность представляет собой процесс, приносящий изменения и разрушающий прежние рамки. Таким образом, она связана с нарушением текущего положения дел и одновременным созданием чего-то нового, не существовавшего прежде.

Креативность — это мыслительный процесс (процессы), посредством которого рождаются новые идеи. Чуть точнее: креативность представляет собой процесс, приносящий изменения и разрушающий прежние рамки.

Конечно же, есть другие определения и вариации на эту тему, но многие согласятся с приведенным выше.

Но тут-то и начинается чертовщина. Ведь если это так, разве не применяется тот же принцип и в отношении самой креатив-

ности? Если креативность — это разрушение старых взглядов и рамок, не следует ли из этого, что процесс креативности подразумевает создание новых определений, радикальным образом отличающихся от предыдущих? Может быть, такое определение будет прямо противоположно тому, что мы считаем креативностью сейчас? Почему же креативность должна быть единственным, к чему нельзя подходить критически?

Этот вопрос очень редко затрагивают те, кто говорит о креативности, поскольку он уводит прочь от не требующих доказательств рассуждений и упражнений и заводит нас в странные, неприятные дебри. Если попытаться быть оригинальным в этом вопросе, придется отказаться от большей части самодовольной и чванливой болтовни чирлидеров от креативности и столкнуться с ситуацией, в которой нужно быть весьма разборчивым — а это намного сложнее, чем просто повторять старую мантру о том, что нужно мыслить иначе. В такой ситуации придется переоценить свои убеждения, в результате станет очень непросто поддерживать благожелательную уверенность в том, что креативность любого вида — это всегда благо.

Предположив, что креативность — это поиск новых путей восприятия того, что уже существует, можно прийти к выводу, что иногда креативность может означать превращение во что-то менее креативное. Это кажется вам странным? Но подумайте: если каждый старается быть оригинальным и придумывать новые идеи, разве не логичным покажется, что самым креативным человеком в таком контексте будет являться тот, кто старается быть менее

оригинальным и пользуется старыми идеями? Или, обращаясь к спортивной метафоре, если все бегут в одном направлении, самым креативным решением будет не решение бежать быстрее, а решение бежать в другую сторону. По крайней мере, такой подход может стать отличным упражнением для развития творческого мышления — намного более полезным, чем возня с девятью точками и карандашом. Когда все говорят о нестандартном мышлении и стараются мыслить иначе, победителем будет тот, кто этого не делает. *Хотите быть креативным — просто скажите «Нет!».*

Сомнение!

Чтобы усилить эффект вышесказанного, можно добавить, что самая креативная вещь на свете — сомнение в самой креативности. В то время как все поют дифирамбы креативности, осознанный и целенаправленный отказ от нее может быть радикальным решением! Или, как я писал в другом контексте (а что может быть более приличным, чем бессовестно копировать свои слова?):

«По-настоящему креативный человек — это не обязательно тот, у кого больше всего идей или у кого эти идеи самые невероятные и новаторские. Нет, истинно креативную личность отличает другое — умение не позволять своему мозгу заикливаться на одной единственной точке зрения, идет ли речь о решении практической проблемы или обсуждении вопроса: “Что же такое креативность?” В связи с этим хочу рассказать свою любимую историю, которая произошла в Советском Союзе. В течение долгого времени в НАСА думали, как создать совершенную “космическую ручку” — шариковую ручку, которая сможет писать в невесомости. Сотни очень умных людей породили множество идей, на разработку которых были потрачены миллионы долларов. Когда ручка для письма в космосе была создана, в НАСА решили поделиться своим ноу-хау с советскими космонавтами. Каково же было изумление изобретателей из НАСА, когда советские космонавты заявили, что тоже столкнулись с подобной проблемой и сразу же... перешли

на использование карандашей.* Просто, функционально, старо, проверено. Я думаю, это куда более креативный подход, чем все исследования и разработки, которыми занималось НАСА, потому что советские специалисты *осмелились забыть о креативности!* Это пример нестандартного мышления, поскольку креативность в данном контексте *стала стандартной*».

Думаю, вы спросите меня: как можно заявлять, что креативность становится стандартом? Ведь она же и есть олицетворение нестандартного мышления, не правда ли? Да, конечно, но такой подход работает, лишь когда мы знаем, каковы стандарты. Сегодня все расхваливают креативность, и очень трудно найти хотя бы одного человека, который рискнет высказаться против нее. Во время своей работы я посвятил огромное количество часов просмотру корпоративных отчетов и документации, и все — в напрасных поисках хоть одной компании, которая не утверждала бы, что креативность и инновации принадлежат к числу ее базовых ценностей и являются жизненно важными элементами общей стратегии. Но мне не удалось найти такую компанию, зато в ходе исследования я поймал куда более редкого зверя. Я добился того, чего добивались лишь несколько специалистов в области общественных наук, — получил труднодостижимый 100%-ный результат.

Старинная аксиома гласит, что результат в 100% в реальной жизни недостижим — всегда есть какие-то помехи, переменные. И наконец, в мире просто не существует уверенности и определенности такой степени. Оговорюсь: за исключением случаев с креативностью (и инновацией — ее старшей сестрой). На вопрос о значении креативности и инноваций каждый руководитель компании поспешит ответить, что оно огромно, и вам придется

* Не до конца ясно, правдива ли эта история или нет. Ведь карандаши в космосе — вещь довольно опасная. Стружка после заточки карандаша и сломанные грифели в невесомости могут вызывать проблемы, в частности несут опасность засорения точных и хрупких инструментов. Правда, по всей вероятности, более сложна, чем об этом говорится в истории, но в качестве примера из жизни рассказ о космической ручке просто идеален.

сильно постараться, чтобы найти в организации хотя бы одного человека, который хмуро не согласится с этим утверждением, заявив, что все это чушь собачья.

Я уже слышу хор возражений со стороны консультантов по креативности. Конечно же, скажут они, все *говорят* о значении креативности. Но предпринимают ли они усилия, чтобы добиться успехов в этой области? Действительно ли люди активно развивают свои творческие способности? Спорить об этом можно довольно долго, но подобные вопросы дискуссии далеки от решения реальной проблемы. Мы живем в мире, где каждый человек исповедует веру в креативность. Мы живем в эпоху, когда очень трудно найти людей, имеющих смелость критиковать общепринятую точку зрения, сомневаться в идее, которую возвели в культ. Может быть, не все, кто пропагандирует креативность, действуют в соответствии со своими словами, но это не меняет того факта, что в нашем мире существует идеология креативности, догма, в которой креативность и инновации считаются чистым, истинным благом во веки веков. Аминь.

Красивая и любимая всеми

На самом деле ситуация гораздо более удручающая, чем я описываю. Если бы вопрос касался только корпораций, заявляющих о своей бесповоротной приверженности креативности, можно было бы считать это лишь очередной прихотью менеджмента. Но печальная правда такова: вопрос креативности насквозь политизирован. Сегодня креативность расхваливают не только исполнительные директора и консультанты — это делают и чиновники, вплоть до премьер-министров, молящиеся на коленях у алтаря креативности. Если взглянуть на мир пошире, то окажется, что руководители Коммунистической партии Китая, вдохновляемые учением Мао, заявляют, что креативность является естественным элементом развития коммунизма и даже главной составляющей революционного идеала. Им вторит Владимир Путин, который не только часто говорит

об инновациях, но заявляет, что креативность станет движущей силой новой России, — а если уж об этом говорит бывший офицер КГБ, следует прислушаться к его словам.

Я долго искал человека, который может служить символом стабильности в нашем изменчивом мире, человека, который принципиально не стал бы поддерживать креативность и инновации. Мне казалось, что я нашел его, но, увы... Человек, которого я прочил в оплоты консерватизма, — господин по имени Йозеф Ратцингер. Он казался идеально подходящим на эту роль, ведь он не только немец и представитель Католической церкви, но и глава *Congregation pro Doctrina Fidei* — организации, более известной под старым названием — Святая Инквизиция. Все это казалось достаточной гарантией того, что такой человек не станет гнаться за инновациями, и когда он стал Папой, приняв имя Бенедикт XVI, я логично предположил, что он станет опорой консерватизма, точкой стабильности в нестабильном мире. Но я был разочарован, горько разочарован! Сегодня даже в Ватикане (!) разработаны и действуют инновационные программы, а Церковь внедряет новые схемы вознаграждения своих сотрудников. Даже Святой Престол не свободен от эйфории, облаком окутывающей креативность, а значит, пал и последний бастион.

Пока я писал эти строки, мне вспомнился еще один пример, подтвердивший мою уверенность в том, что маниакальное стремление к креативности приобрело поистине мировые, вселенские масштабы. Поскольку я очень люблю получать известия со всего света, у меня есть виртуальная подписка на новости из Северной Кореи — страны, находящейся за гранью сюрреализма, застрявшей во временной ловушке. Представьте мое удивление, когда в своей новостной ленте я увидел следующее, весьма забавное сообщение: «Ким Чен Ир, лидер Корейской Народно-Демократической Республики (КНДР), призвал промышленные предприятия внедрять новые технологии для увеличения объемов выпускаемой продукции. [...] Кроме того, он призвал рабочих в полной мере использовать “умственные силы” и “коллективизм” для увеличения

объемов производства». Признаюсь, я смеялся до слез. Да, даже в самой закрытой диктатуре мира, настолько закрытой, что большинство населения там ничего не знает о современной мировой истории, в официальных пропагандистских материалах всеведущий Ким Чен Ир обращается к промышленным кругам с заявлением о том, что креативность («умственная сила») — это единственно верный путь!

Легкая оплеуха

Именно такие примеры убедили меня в том, что нам нужны новые подходы к креативности, так как старые становятся все более бледными и менее убедительными из-за того, что каждый повторяет их как догму. Именно такие примеры убедили меня, что пора *начать мыслить иначе о том, как мыслить иначе*.

Часто это связано с тем, о чем я уже говорил, — с тем, что не стоит попадаться вместе с остальными в «ловушку развития» одного и того же типа креативного мышления; вместо этого необходимо искать альтернативные, не столь очевидные пути. Но это еще и вопрос развития мышления посредством преодоления ограничений нашего мышления — того, чего мы обычно не замечаем и что не принимается нами во внимание при попытке развить свои творческие способности.

С тех пор как креативность превратилась во что-то модное, красивое и уважаемое в обществе, наши способности задействовать «менее элегантные» части нашего мышления значительно сократились. Страх выглядеть неприличным при обращении к проблемным частям сознания заставляет нас тормозить креативность, ограничивая ее развитие.

Начните мыслить иначе о том, как мыслить иначе.

Но это еще и вопрос развития мышления посредством преодоления ограничений нашего мышления — того, чего мы обычно не замечаем и что не принимается нами во внимание при попытке развить свои творческие способности.

Так что вместо вопроса о том, как расширить традиционные рамки мышления, следует сконцентрироваться на другом вопросе: «О чем мы не в состоянии подумать?». Что же притаилось за пределами того, что мы позволяем себе видеть, в областях вне существующих границ и зон комфорта? Такой подход резко отличается от болтовни о какой-нибудь чертовой коробке или расширении коробки, выпрыгивании, запрыгивании в коробку и прочих глупостях, связанных с коробками, которые только можно вообразить. А все потому, что метафоры, описывающие наше мышление, начинаются не оттуда. Верный подход — это рассмотрение границ, которых мы пока не знаем, не замечаем, границ, на которые не влияют банальные упражнения по развитию нестандартного мышления.

Но ведь нестандартное мышление не связано с «обыгрыванием» уже существующих идей — нет, это анализ мыслей, которые тяжело сформулировать, которые кажутся неподходящими и лишенными изящества, выглядят не соответствующими ситуации и противоречащими злободневному обсуждению.

Обычные подходы тут не работают, потому что они основаны на традиционном представлении о потенциале человеческой мысли: такой метод стеснен имплицитным (само собой разумеющимся) принятием социальных и культурных ограничений и движением по проторенному пути развития. Но ведь нестандартное мышление не связано с «обыгрыванием» уже существующих идей — нет, это анализ мыслей, которые тяжело сформулировать, которые кажутся неподходящими и лишенными изящества, выглядят не соответствующими ситуации и противоречащими злободневному обсуждению.

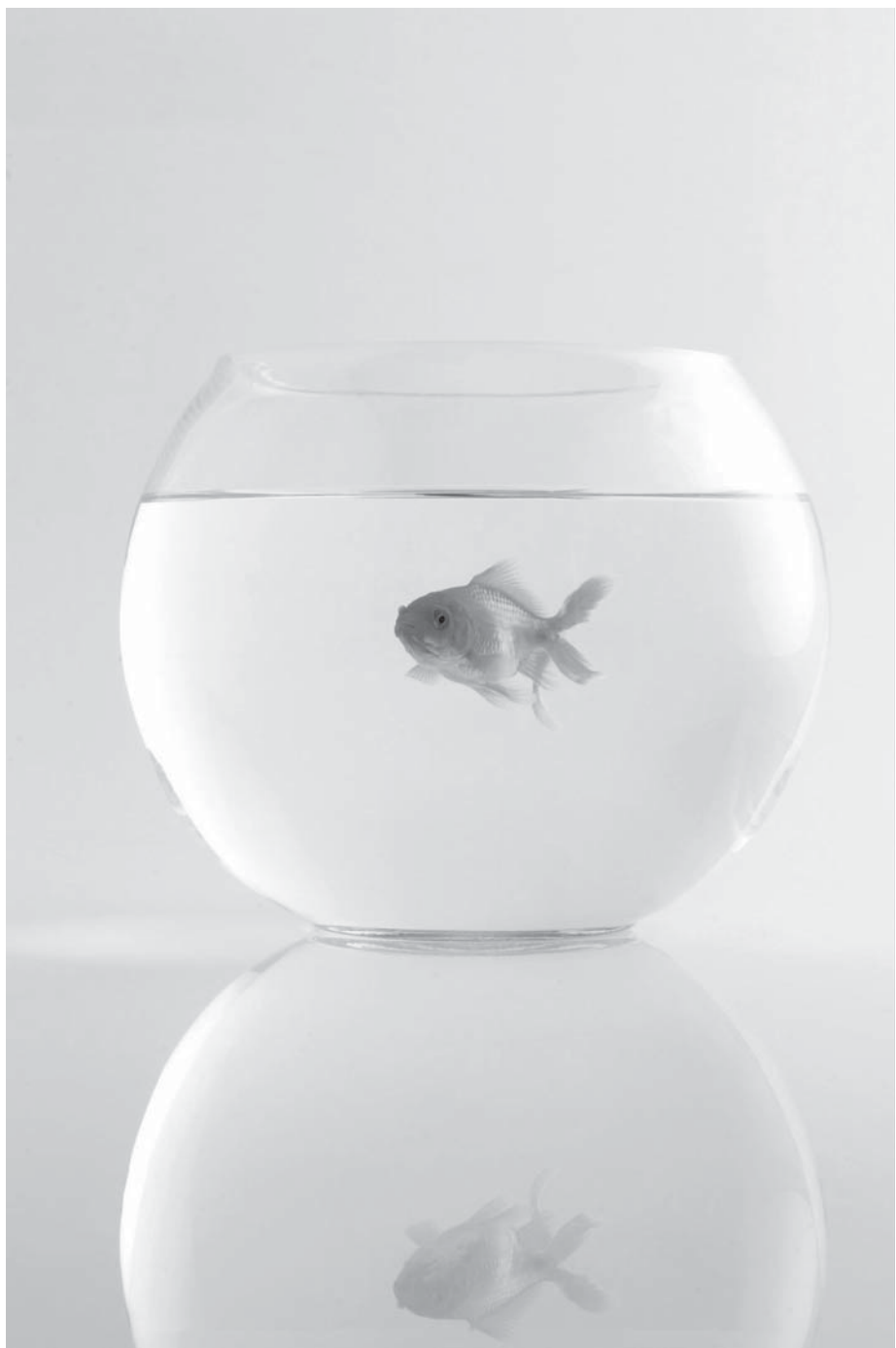
Исследования в области нейрологии, психологии и социопсихологии дали нам огромное количество интересных результатов, однако для наших целей особую важность приобретают два из них.

1. Все человеческие существа склонны исключительно переоценивать свою способность воспринимать новые идеи и новую информацию, и в то же время недооценивать

свойство мозга раскладывать такую информацию по полочкам, уже существующим в нем.

2. Мозг человека фундаментально ленив и, даже имея огромный потенциал развития, не станет развиваться, если его специально не подтолкнуть. Предоставленный самому себе, мозг всегда найдет более легкий путь, более комфортное решение, протоптанную тропинку — психологи называют это свойство *когнитивной беглостью*, и понимание этого феномена очень важно для осознания того, насколько тяжело развить в себе и других реальную креативность.

Таким образом, для развития более оригинального мышления необходимо не только пробудить скрытый талант, но, по сути, побороть глубоко укоренившиеся тенденции мышления, действуя даже против нашей нейрологической природы. А это очень непростая работа, равно как и стремление избежать огромного числа ловушек, в которые наш мозг может заманить нас. Давайте рассмотрим некоторые из них.



Вы — золотая рыбка

Настоящее знание — это знание границ собственного незнания.

Конфуций

Я полагаю, что золотые рыбки по-своему счастливы. У них очень хорошая память, да и от жизни они не ждут ничего особенного. Они не сомневаются в окружающей действительности, принимая вещи такими, какие они есть. Мы все знаем людей, похожих на золотых рыбок, которые, кажется, просто плывут по жизни, ни о чем не думая и ни о чем не беспокоясь. Иногда мы уверены, что так жить здорово. Но мы другие, или, по крайней мере, считаем себя другими. Никто не рискнет заявить, что живет без размышлений, то есть бездумно. Никто не хочет сознаваться в том, что он — «золотая рыбка».

И в то же время вы — да, вы, читатель — намного больше похожи на золотую рыбку, чем вам кажется. Нет, я не говорю, что вы неумны (все мои читатели — люди очень умные, да еще и красивые) или что каждый раз, разворачиваясь в своем аквариуме

(в смысле, в квартире), вы забываете все недавно увиденное и открываете мир заново. Ни в коем случае! Но, несмотря на то что вы умнее, талантливее, компетентнее и сообразительнее золотой рыбки, есть кое-что, что делает вас (а по большому счету, и всех нас) весьма похожими. Есть один аспект, в котором я сам напоминаю себе золотую рыбку: как и золотые рыбки, мы не можем объективно воспринимать мир, в котором живем.

Золотая рыбка проводит всю свою жизнь в воде. Нет ни одного момента, когда она не погружена полностью в стихию воды. Но если попросить золотую рыбку объяснить (предположим, она умеет говорить), что такое вода, она не сможет этого сделать. Для золотой рыбки вода — это все, начало и конец. С ее исчезновением исчезнет не только известный рыбке мир, но и жизнь вообще закончится. Вода для золотой рыбки — это что-то настолько всеохватывающее и вездесущее, что ее даже нельзя назвать вещью, явлением — это попросту все. Такое утверждение справедливо не только в отношении воды и рыбок. Каждый из нас живет в собственной версии «воды», безоговорочно принимая то, что кажется объективным и что мы просто не можем представить по-другому.

Кстати, а демократия — это хорошо? Возможно, вопрос покажется вам странным — и из-за того, как он был сформулирован (с разрушением всех традиционных рамок), и потому, что он странен сам по себе. Конечно же, демократия — это хорошо! А что еще может быть? Диктатура? Фашизм? Да, демократия это благо, но в то же время она — одна из тех вещей, которые настолько очевидны, что мы их даже не замечаем. Например: мы не можем себе представить, как народ Зимбабве терпит деспота Роберта Мугабе, мы с трудом пытаемся понять, как возникают тоталитарные государства. Конечно же, можно играть в вариации демократии, например, требовать прохождения теста по основам гражданственности, изменять возрастные ограничения или способы голосования, но сама постановка вопроса об отказе от демократии кажется нам такой странной, что мы даже не в состоянии

сформулировать его окончательно. Демократия, рыночная экономика, оплачиваемый труд, мобильные телефоны и тысячи прочих явлений и предметов кажутся нам настолько очевидными, настолько укоренились в нашей жизни, что оспаривание их выглядит не только странным, но и бессмысленным. Кому, например, придет в голову подвергать сомнению необходимость в нашей жизни мобильных телефонов?

Наша тайная коробка

То, что мы видим на приведенных выше примерах, — это важнейшее различие между *концептуальным расширением* и *разрушением норм (нормальности)*. Чтобы понять эту разницу, нужно внимательнее взглянуть на человеческий мозг. В вашем мозгу, как и в моем, есть несколько типов барьеров и ограничений. Некоторые из них гибки и легко переносятся, другие зафиксированы намного жестче. Мозг полон барьеров первого типа, и каждый раз, когда вы делаете что-то по-новому или получаете новый опыт, границы растягиваются — ваше концептуальное пространство увеличивается. Это пространство можно назвать зоной повседневного мышления. Ее расширение — процесс естественный и приятный.

Чтобы понять суть данного процесса, можно обратиться к моему опыту с кетчупом. Долгие годы я считал, что кетчуп — это приправа красного, всегда красного цвета. Однако во время случайного похода в магазин деликатесов я наткнулся на желтый и фиолетовый кетчуп (первый был изготовлен из бананов, а второй — для детей), и внезапно мой концепт «кетчупа» расширился. До того как наткнуться на фиолетовую версию, я и не представлял, что существуют разноцветные приправы, но после этого случая я мог без труда представить себе зеленый, голубой или розовый кетчуп. Но значит ли это, что я стал более креативным? Конечно, я могу рассмотреть все цвета в мире, и, возможно, это скажется на том, как я буду выбирать потенциальные цвета для безалкогольных напитков, книжных обложек или таблеток.

Все это здорово. Но насколько важен такой тип концептуального расширения? В действительности он намного менее важен, чем нам кажется, даже если осознание этого расстраивает нас. Хотя расширение концептуального пространства важно, существует риск того, что человек начнет воспринимать такое развитие как фундаментальное — а ведь по сути оно поверхностно. Расширение — медленный процесс обучения тому, что вы считаете естественным и о чем склонны думать, а следовательно, это постепенное развитие вдоль заранее намеченного пути. Более фундаментальная креативность скрыта за другими барьерами.

Коробки в коробках

Можно объяснить это, возвращаясь к старой метафоре о коробке, но зайдя чуть дальше. Можно сказать, что в вашем мышлении существует не одна коробка, а две, одна внутри другой. Как правило, вы замечаете только внутреннюю коробку, ту, что можно «слопать», бросив ей вызов. Внешняя коробка при этом по-прежнему будет бережно защищена подсознанием. Наличие внутренней коробки объясняет, почему так легко управлять ее границами и находить нестандартные мысли вне нее. Обычно вы играете с границами именно этой коробки, и именно их расширение дает вам возможность представить голубой кетчуп или придумать новую забавную рекламу. Любое расширение границ внутренней коробки создает чувство чего-то нового и оригинального. Но ключевая проблема и главный вопрос — это более глубокие ограничения, наличия которых вы даже не замечаете. Можно назвать эту проблему *проблемой «тайной коробки»*.

Эта коробка (пожалуйста, напрягите свой мозг!) играет исключительно важную роль в развитии творческого потенциала, особенно если мы хотим сделать это на более фундаментальном уровне. Эта «коробка» — понимаю, оборот довольно неуклюжий — является человеческой, а не рыбьей «версией воды», границей того, что мы считаем превышающим наши ограничения. И если расширение

концептуального пространства — процесс приятный и можно проводить его посредством игр, то перенос границ более фундаментальных норм мышления дается человеку намного труднее. Есть кое-что, что связывает эти две коробки и что при решении упражнений по креативности может парадоксальным образом сделать вас менее креативным. Дело в том, что расширение границ внутренней коробки, работа над концептуальным расширением могут являться *защитным механизмом* тайной коробки.

Вместо того чтобы бороться с внешней коробкой, мозг всем сердцем (смешанная метафора приведена здесь специально) предается псевдотворческим упражнениям и играм. Занявшись этим, мозг обманывает вас, заставляет верить, что он сделал нечто продуктивное, и при этом создает бесконечное число улучшающих настроение понятий, подкидывает приятные идеи. А тем временем внешняя тайная коробка остается ненарушенной, нетронутой, в полной, абсолютной безопасности. Мы можем купить диетическую колу в забегаловке фастфуда и тешить себя мыслью, что такая кола хоть немного полезнее обычной. Точно так же мозг обожает браться за простые упражнения по креативности, чтобы повысить самооценку хозяина. А поскольку процесс не подразумевает реальных жертв и служит приятным способом избежать реальных перемен в мышлении, «фастфуд» креативных тренингов всегда будет пользоваться спросом, даже если поверхностная работа над концептуальным расширением имеет весьма скромный эффект.

О наркотиках и осьминогах

Может ли золотая рыбка расширять свое концептуальное пространство? Скорее всего, нет. А вот осьминог может! Довольно любопытный факт: исследование поведения осьминогов позволило выявить, что они весьма талантливы в поиске новых способов получения пищи, играх с новыми игрушками, изобретении новых путей побега из закрытой емкости. Они могут, не напрягаясь, пересмотреть свои возможности, проанализировать окружающий

мир и использовать эти данные для чего-то нового, чего они не делали раньше и чему их не учили. В этом смысле они креативны. И слава богу!

Мы, люди, в этом смысле не должны отставать от осьминогов, а, подобно им, расширять наши концептуальные границы, чтобы не застрять в ограниченном, застывшем пространстве своего мировоззрения. Раздвигая пределы нашего концептуального пространства, мы можем придумывать новые идеи, инициировать новые деловые возможности, разрабатывать новые товары и услуги — короче, делать хорошие и прогрессивные вещи. Но это еще не все — и уж точно не все, чем располагает понятие «креативность». Если вы удовлетворены имеющимся, вы, выражаясь фигурально, не амбициознее моллюска.

Как я заявлял ранее, мозг ленив и руководствуется желанием экономить энергию. Провокационное и революционное мышление — это тяжелый труд, а мозг не очень любит такие чрезмерные расходы энергии. У него есть свои уловки, позволяющие держать нас под контролем. Особенно удивительна одна уловка, о которой я упоминал чуть ранее, но она настолько изумительна, что заслуживает повторного рассказа. Один из наиболее сильных наркотиков в мире — это натуральный продукт, который наше тело вырабатывает самостоятельно. Он называется дофамин, а мы все наркоманы. И наш мозг хорошо знает это.

Не позволяйте себя одурачить

Мозг очень хорошо умеет награждать нас за правильное поведение. Пока мы «кормим» его тем, что он может легко встроить в свои рамки, и не загружаем тем, что слишком трудно для встраивания, он награждает нас дозами дофамина. На нас, грешных, это вещество оказывает волшебное действие. Мы *чувствуем*, будто действительно сделали что-то значительное, чувствуем себя умными — и вообще нам хорошо! А поскольку нам приятно чувствовать себя умными, мы начинаем отождествлять это маленькое

«впрыскивание» с креативным озарением. Простые упражнения по креативности очень эффективны для этих целей, для того, чтобы вызывать приятные ощущения, поддерживать поступление дофамина. Это всеобщая любовь. Возможно, это чувство и похоже на креативность, но на самом деле все не так. Иногда оно — прямая противоположность креативности.

Дело в том, что мозг активнее всего награждает нас, когда мы придерживаемся общепринятых правил, не бросаем вызова базовым утверждениям. Если начать работать с действительно провокационными понятиями, мозг не только не обрадуется, но, напротив, начнет реагировать весьма негативно. И вы не получите дофамина! Поступление наркотика будет прервано, а в игру вступят гормоны стресса. Мозг хочет, чтобы вы знали, что ему не нравится новое задание и что, раз ему плохо, паршиво должно быть и вам. Таким образом, настоящая креативность может вызывать почти физическое отторжение! Да, поднимающая настроение креативность в стиле сладкой ваты куда приятнее, но наслаждение от нее — искусственное. Хитрая штука — наш мозг!

Еще одно проявление того же феномена — упомянутая чуть ранее *когнитивная беглость*. Возможно, вы не удивитесь, узнав, что человеку приятнее думать о том, что легко представимо, а не о том, с чем трудно иметь дело. Но мы зачастую недооцениваем силу этой тенденции. Когнитивная беглость влияет на все наше мышление, включая суждения, способ выбора альтернатив и творческие способности. Если говорить о влиянии на суждения, можно вспомнить результаты исследований, согласно которым люди чаще приобретают акции с легко произносимыми и легко запоминающимися названиями и считают легкие для восприятия заявления более убедительными, чем те, над которыми приходится поломать голову. Когнитивная беглость — это адаптационная уловка, инстинктивная тяга к знакомому. На ранних этапах развития человечества это было очень полезно. Как сказал психолог Роберт Зайонц: «Если оно уже знакомо, значит, оно тебя не съело».

Когнитивная беглость означает, что если мозг привык что-то делать, его тянет это делать. Знакомую информацию легко обработать — и мозг начинает отдавать предпочтение именно ей. То, что написано или сказано в легкой для понимания форме, не только быстрее воспринимается мозгом, но и кажется более значимым. То, что вписывается в существующие когнитивные паттерны, воспринимается по-особому и, в свою очередь, сказывается на суждениях и процессе принятия решений. Влияние мозговой деятельности на креативность очевидно. Может показаться парадоксальным, но решение, встречавшееся нам ранее, мозг будет рассматривать как более креативное по сравнению с абсолютно неизвестным нам решением. Именно на таком принципе основано действие когнитивной беглости. Мозг с исключительной (даже можно сказать, предвзятой) симпатией относится к простоте, а мы идем у него на поводу.

Джазмены

Чтобы понять этот феномен еще лучше, можно обратиться к исследованию креативности и функций мозга, проведенному в Университете Джонса Хопкинса группой ученых под руководством профессора Чарльза Лимба. Ученые провели клинические испытания с целью понять, что происходит в мозге, когда группа опытных джаз-музыкантов импровизирует, изобретая новые мелодии. Можно предположить, что такое непростое дело, как джазовая импровизация, заставляет определенные части мозга работать более интенсивно. А поскольку в исследовании принимали участие высококлассные профессионалы, посвятившие развитию своего искусства тысячи часов, можно было предположить, что они настолько «приручили» свой мозг, что при первых звуках джаза там буквально вспыхивает какая-нибудь мозговая «доля креативности», словно звездочка на верхушке новогодней елки.

Однако результаты были прямо противоположными. Вместо того чтобы увеличивать активность мозга в этот ответственный момент, мастера научились... отключать часть мозга, отвечая

должным образом на попытки мозга «обуздать» их творческий накал. Более того, исследование показало, что когда музыканты начинали импровизировать, в части мозга, называемой дорсолатеральной префронтальной корой, активность значительно снижалась. Эта часть мозга отвечает за организованность и самоконтроль, и способность заглушить ее связана с умением творить. В борьбе между креативностью и мозгом джазмены научились с помощью хитрой уловки обманывать собственный мозг.

Очевидно?

Одним из самых странных мыслителей всех времен как в науке в целом, так и в экономике в частности, был французский сюрреалист, библиотекарь, философ и бесовестный похабник по имени Жорж Батай (1897–1962). Среди множества его работ есть одна под названием *«Проклятая часть»* — очень странная книга, проявление нестандартного мышления в экономике. В этой книге Батай доказывает, что наше обычное понимание экономики — как сферы экономики и эффективных действий — по сути, отражает лишь незначительную часть целого. Сфера сбережения и оптимизации в его описании называется *«ограниченной экономикой»*, и существует она исключительно для обеспечения *«общей экономики»*.

Та, в свою очередь, полностью связана с расходами и тратами, и Батай отмечает, что при систематическом анализе видно, что целью большей части экономических действий на самом общем уровне является обеспечение возможности совершения наших любимых трат — войн, шикарных празднований, крупных правительственных программ. Такие траты не являются отрицательными сами по себе, поскольку обществу нужна цель, к которой оно станет стремиться. Если мы все будем пытаться экономить как можно больше, всякое развитие замедлится: ведь общие расходы, по сути, являются его движущей силой. Без тех, кто готов тратить ресурсы, в том числе рискуя потратить их впустую (таких мы обычно называем предпринимателями), экономика бы остановилась.

Проведя сравнение, можно отметить, что концептуальное расширение делает и позволяет делать многое, исполняет важную функцию, но все равно является скорее ограниченной, а не общей формой креативности! Общая форма креативности — это не радостное расширение, но разрушение того, что мы считаем нормальным, естественным, подходящим. Это всегда вопрос разрушения норм (нормальности), преодоления барьеров нашего мышления, которые заставляют нас считать что-либо бесспорно верным или бессмысленным для обсуждения — просто потому, что... так... уж... устроен... мир...

Понятие «тайная коробка», которое само по себе следует подвергнуть процессу разрушения норм (нормальности), описывает зону мышления, в которой мозг чувствует себя комфортно. Эта зона остается нетронутой, пока вы не нарушите одну из основных норм, не усомнитесь в том, что кажется вам естественным и нормальным. Можно вспомнить одного из экспертов в этой сфере — профессора Клэса Густафссона, который в своей книге *The Production of Seriousness* назвал это ограничение **стеной очевидности**. Чтобы разрушить ее, необходимо осознанно изучать некомфортные способы мышления — как и золотым рыбкам, нам необходимо критически посмотреть на «воду», окружающую нас.

Мозг — во многом удивительный орган. Одно из его наиболее необычных свойств заключается в том, что он всегда убеждает себя, что все нормально, именно так, как должно быть. Коррупированные исполнительные директора успешно уговаривают себя в том, что все вокруг поступают так же, как они. Люди, посвятившие свою жизнь просмотру сериала «*Стар Трек*», уверены в том, что в идеальном мире Джеймс Тиберий Кирк является вершиной человеческой эволюции. И становится действительно страшно, когда видишь, как люди, обвиненные в преступлениях против человечности, настаивают, что в их положении каждый поступил бы так же. Мы все — чемпионы мира по самообману, по искусству выставлять все, что мы делаем и думаем, абсолютно естественным и разумным. Это необходимо для формирования

стабильной личности, но в то же время ограничивает наши творческие способности, лишая нас возможности видеть то, что лежит за границами комфортного мышления. Настоящая креативность существует именно в этой новой сфере, за пределами того, что мы считаем хорошим и что действительно хорошо, за пределами того, что мы считаем естественным и что действительно естественно, за пределами того, что мы считаем нормальным и что действительно нормально. Мы все великолепны в том, что касается признания нашего ограниченного взгляда естественным и очевидным.

Но мы ошибаемся. Настоящая, реальная, серьезная креативность лежит за пределами, по другую сторону границы очевидности.

Чтобы попасть туда, недостаточно расширять имеющиеся знания или пытаться проникнуть в сферы, которые легко прочувствовать

заранее. Чтобы разрушить нашу «тайную коробку», нужно встретиться лицом к лицу с собственными глубоко укоренившимися ограничениями, осознанно исследовать то, о чем думать неприятно или некомфортно. А поскольку тайная коробка определяется тем, что для нас комфортно, любые формы разрушения норм (нормальности) должны быть направлены против нашего естественного желания оставаться в пределах зоны комфорта. Нарушая нормы, вы вступаете в конфликт с собственными ограничениями, руководящими принципами, обычно доминирующими в вашей жизни. Некомфортно? Конечно. А также очень полезно и вдохновляюще.

Настоящая, реальная, серьезная креативность лежит за пределами, по другую сторону границы очевидности.

Прогулка по Лагосу

Время от времени мне задают один и тот же вопрос: «Если бы вы могли отправиться в любое место на нашей планете, чтобы наблюдать за наиболее продвинутой креативностью, будущим экономики, куда бы вы отправились?» Большинство ждет, что я назову одного из обычных «подозреваемых», вроде Шанхая, Сеула или Сан-Диего. Но я всегда отвечаю: «Лагос, Нигерия». И причин для этого много. Африку почти никогда не упоминают при обсуждении креативной

экономики. На этом континенте больше 50 стран, миллиард жителей и более тысячи языков, и потому Африка представляет собой огромную проблему и в то же время она полна возможностей, о которых мы почти ничего не знаем. Иногда кажется, что этот континент охвачен непрерывным кризисом, но в то же время у него такой огромный потенциал!

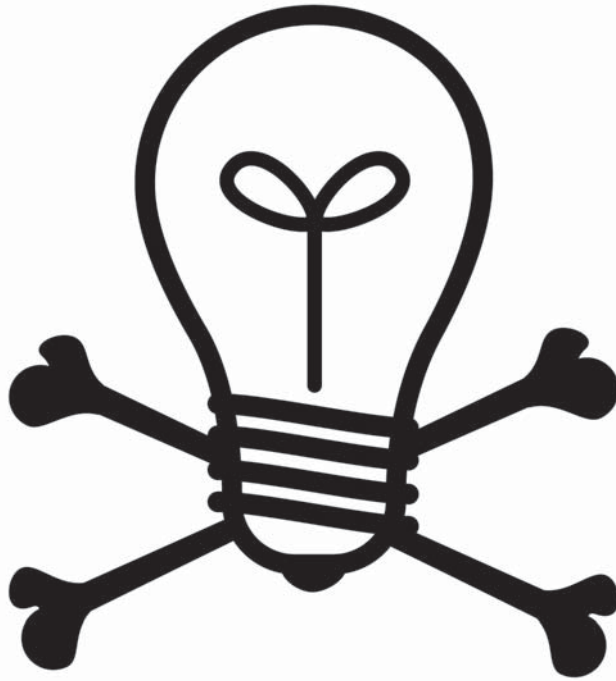
Лагос прекрасно отражает противоречивую натуру всего континента. Стихийно возникший мегаполис с 8 миллионами официально зарегистрированных жителей (и неизвестными количеством незарегистрированных), с самым быстрым приростом населения на Земле — гиперкреативный архитектор Рем Коолхаас назвал его городом будущего. Город, где полное отсутствие планирования привело к формированию таких правильных и предсказуемых пробок, что они превращаются в высокофункциональные импровизированные рынки. Город, где крупнейший бизнес — мошенничество по электронной почте, но где, несмотря ни на что, расцвела индустрия кинопроизводства — пусть даже большинство фильмов снимаются за неделю с бюджетом в 20 тысяч долларов США, а потом продаются на DVD на рынках по два доллара за штуку. Город, где креативность не запланирована, а просто необходима для выживания. Город странный, хаотичный, невозможный — и потому очень важный для человека, заинтересованного в настоящей креативности.

Лагос — величайшая проблема, слишком сложная для того, чтобы ее понять, но слишком крупная, чтобы не замечать. Кажется, город должен развалиться под собственной тяжестью, но он упорно продолжает расти. Странное место со странной логикой. Определенно не милое и не веселое, часто пугающее и опасное. Здесь можно увидеть грубую креативность, плюющую в лицо комфортному мышлению. Здесь вызовы достаточно серьезные, чтобы понравиться еретикам. Странный, необычный, пугающий — Лагос, наверное, не самое приятное место на земле, но он, возможно, показывает истинное лицо креативности, живущей и работающей за пределами зоны комфорта.

Поэтому переход к разрушению норм (нормальности) в следующих главах мы совершим именно «в стиле Лагоса». Не по порядку, не по плану — а просто убегая из зон комфорта и сбрасываясь на нормы, которые мы подсознательно готовы защищать до последней капли крови. Мы преодолеем когнитивную беглость, направившись туда, где, как и в Лагосе, многое может показаться пугающим, провокационным, некомфортным.

Четыре области нормального мышления, с которых мы начнем наш путь, — это области *приятного*, *изящного*, *удобного* и *серьезного*. Мы разрушим их все. Каждая из этих областей представляет собой барьер в мышлении, и их разрушение откроет перспективы развития творческого потенциала, о которых вы даже не подозревали. Каждый акт разрушения нормы — это что-то гораздо большее и глубинное, нежели игра в креативность при выполнении упражнений. Каждая разрушенная норма заставит вас вступить в конфликт с вашей собственной версией «воды» (помните наш разговор о золотой рыбке?) — ведь вы можете стать чем-то большим, чем просто рыбка! Если, конечно, захотите. Это не всегда просто, но это возможно.

Часть II



**Провокационное
мышление**



Не надо быть МИЛЫМ

Как говорят плохие парни, в Италии за 30 лет правления семейства Борджиа были войны, террор, убийства и кровопролитие, но зато были и Микеланджело, Леонардо да Винчи и Возрождение. В Швейцарии 500 лет царили братская любовь, демократия и мир — и что это дало? Часы с кукушкой.

Гарри Лайм в фильме «Третий человек»

В своем бестселлере *«Как работать по четыре часа в неделю и при этом...»* Тим Феррисс* рассказывает о том, как он, любитель, смог выиграть Национальный чемпионат по китайскому кикбоксингу (санышу). Он принял участие в нем на спор, имея на подготовку всего три недели. Он мог бы заниматься дни и ночи напролет, попытаться найти новый хитрый удар рукой или ногой, который прибавил бы ему очков. Но он пошел другим путем — решил мыслить небанально. Поняв, что обречен на проигрыш

* Тимоти Феррисс. Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2010.

в любом матче, если будет драться традиционно, он взялся за изучение правил. И нашел в них два интересных пункта. Во-первых, согласно этим правилам, взвешивание спортсменов проводилось за день до начала матчей. Во-вторых, если боец вылетал с ринга три раза за матч, ему засчитывалось техническое поражение. Так что же сделал Тим Феррисс? Используя техники обезвоживания, он сбросил значительный вес перед взвешиванием, а весь следующий день снова гидрировал организм. Так он добился существенного преимущества в массе, что позволило ему воспользоваться одной новаторской техникой. В матчах по кикбоксингу он применил приемы борцов сумо, вышибая оппонентов за пределы ринга, пока ему не засчитали все победы. Несмотря на то что судьи были рассержены и, можно сказать, испытывали брезгливость к такой нечистой игре, Тим выиграл чемпионат, используя одну-единственную технику — упорное выталкивание. Неспортивно? Да, думаю, можно сказать и так. Эффективно? Да, черт подери. Оригинально? Весьма. Ведь эффективная оригинальность не обязательно должна быть красивой.

Как я писал чуть раньше, креативность стала знакомой, безопасной, похожей на красивого плюшевого мишку, который всем нравится. Никого еще не увольняли за выбор «креативности» в качестве темы ежегодного собрания компании, и мы все знаем, что произнесение слов о необходимости внедрения инноваций — самый верный способ заставить всех кивать и соглашаться. Многие люди считают, что такой подход очень хорош. Увы, все это не так. Это самое ужасное, что может случиться с развитием креативности. Превращение ее во что-то подконтрольное, отполированное и прирученное — это самый верный способ ее стерилизовать, лишить почти всего, что делает ее движущей силой перемен. Сегодня креативность стала похожа на фоновую музыку в лифтах, пустое повторение слов, которые никого не обидят и ничто не поставят под сомнение. Креативность не должна становиться такой!

Непристойный рок-н-ролл

Я все еще люблю музыку Sex Pistols. Возможно, такое признание и отбрасывает меня в Средневековье, но есть что-то в их альбоме *Never Mind the Bollocks, Here's the Sex Pistols*, что заставляет слушать его снова и снова. Это крайне грубая музыка, и она по-прежнему звучит агрессивно и протестно. Когда Джонни Роттен воет: «Не знаю, что хочу, но / Знаю, как это получить / Я хочу избить прохожего / Потому что я хочу — Анархию!» — вы понимаете, что ему плевать, нравится нам это или нет. Можно даже предположить, что он предпочел бы, чтобы нам не понравилось. Sex Pistols олицетворяли в своей эпохе многое, но уж точно не милое обращение.

По сути они были осознанно сконструированным продуктом, разработанным для того, чтобы злить и бесить людей, и вся история группы — это история попыток выглядеть наименее привлекательными. В большой степени таким имиджем группа обязана влиянию ее менеджера Малкольма Макларена (кажется, он был очень неприятным человеком, а значит, одним из моих кумиров), который понял, что встраивание в существующие рамки — не самая удачная долгосрочная цель. Он стал пионером маркетинговой стратегии, основанной на испытании на прочность всего, что только можно, обнаружении точек самого активного сопротивления и их последующем уничтожении. А если при этом можно еще и плюнуть кому-то в лицо — тем лучше.

Учитывая все вышесказанное, задайте себе вопрос: являются ли приятные чувства, связанные с современным дискурсом на тему креативности, таким уж положительным явлением? Почему мы так стремимся к ним и что это стремление делает с самим понятием креативности? Почему мы так редко ставим под сомнение дружескую креативность, дезинфицированную для потребления?

В настоящий момент, когда вы читаете эту книгу, по всему миру проходят сотни семинаров по нестандартному мышлению (преимущественно в западной части, главным образом, в Европе и США).

Большинство таких мероприятий (если не все) роднит атмосфера комфортного единения, а самые неудачные отличаются скорее скукой, а не тем, что оскорбляют чьи-то чувства. Как и церковные мессы, семинары по креативности стали местом, где можно послушать возвышенные послания и испытать приятные эмоции.

Да, ощущение того, что все могут быть креативными и что креативность весела и забавна, очень приятно. Да, внутри у вас появляется что-то теплое и мягкое, когда вас кормят с ложечки любопытными идеями и учат небольшим креативным уловкам. Но является ли такое чувство продуктивным? Действительно ли настоящая творческая работа так гармонична, так *мила*? Ответ: нет. Кому-нибудь помогает такой подход? Может быть, на психологическом уровне, но не настолько, как принято считать. Риск, настоящий риск заключается в том, что за этой милой болтовней скрывается весьма непродуктивная привычка. Подобный вид креативности стал способом избегания дискуссий по вопросам, не столь приятным, как обезличенные, запаянные в вакуумную упаковку веселые таблетки под названием «креативность».

Давайте не будем об этом говорить

Креативность должна помогать людям сполна реализовать свой потенциал. Но этого не достичь, если смотреть лишь на то, что кажется нам милым, забавным или приличным. Нет, креативность по сути своей — преодоление границ, движение за пределы. Нельзя стать лучшим атлетом (или даже просто привести себя в форму), если делать упражнения лишь тогда, когда вам приятно их делать, — точно так же нельзя полностью осознать свой творческий потенциал, если придерживаться того, что кажется простым и приятным.

Поэтому наша первая атака против внутренней «тайной коробки» мозга будет направлена на столкновение с неприятным — и серьезное его восприятие. Вместо того чтобы спросить, какие новые идеи можно породить в самом идеальном мире, мы перевернем

вопрос с ног на голову. О чем мы *отказываемся* даже думать, какие пункты мы *не хотим* вносить в повестку заседания, о чем мы *не хотим* говорить при обсуждении темы «Как нам в компании X стать более креативными?» Интересно... Каковы же творческие возможности, забытые и брошенные нами лишь из-за того, что они, черт подери, не столь милы?

Креативность должна помогать людям сполна реализовать свой потенциал. Но этого не достичь, если смотреть лишь на то, что кажется нам милым, забавным или приличным. Нет, креативность по сути своей — преодоление границ, движение за пределы.

Преступление и наказание

Например, мы можем поговорить о преступной изобретательности — ведь такая вещь, вне всякого сомнения, существует. Вы же это знаете, правда? Думаю, вы ответите: «Конечно!», ведь вы видели фильмы «Одиннадцать друзей Оушена», «Двенадцать ...» и «Тринадцать ...». Но понимаете ли вы их суть на самом деле? Конечно же, мы все можем говорить о том, как изобретательны могут быть грабитель, убийца или человек, уклоняющийся от уплаты налогов, но значит ли это, что мы воспринимаем такие разговоры как разговоры о креативности? Используем ли мы эти данные для того, чтобы развить нашу собственную креативность? На определенном рационально-аналитическом уровне мы считаем такой тип **злоумышленной креативности** реальным, но в то же время с большей готовностью обращаемся к более приятным формам, более позитивным примерам.

А почему? Мы ограничиваем рамки наших обсуждений по многим причинам. Одна из них заключается в том, что мы хотим, чтобы нас считали разумными, серьезными людьми. Мы не желаем, чтобы люди осуждали наши мотивы или наши интересы, и потому затемняем те части мышления, в отношении которых нельзя быть полностью уверенным, понравятся они другим или нет. Школа — одно из основных заведений, где убийство альтернативного

мышления входит в программу. А работая в компании, мы учимся не оскорблять людей и не выглядеть легкомысленными. Через некоторое время эти ограничения становятся нашей второй натурой — мы подсознательно отсекаем мысли, которые считаем недостаточно приятными для оглашения. Настоящий враг креативности — не босс и не школьные учителя. Это мы сами.

А что случится, если мы не будем следовать общепринятым канонам, не станем ограничиваться одними лишь хорошими примерами? Можно ли, к примеру, узнать что-то о творческом мышлении, если обратиться к исследованию пыток? Уверяю вас, подобные вопросы никогда не рассматриваются на корпоративных семинарах по креативности, даже если такие семинары сами напоминают пытку. И все же, если взглянуть на самые разнообразные способы, которыми тоталитарные государства мучают инакомыслящих в тюрьмах, можно без сомнения отметить значительную степень изобретательности, так же как и в случае, когда очень умные юристы доказывают, что ЦРУ может применять пытки... в смысле, «техники жесткого допроса». Конечно, пытки — невероятное зло, мерзостное попираание человечности и прав человека, но все же...

Одно лишь число различных способов, которыми умные люди (хотя и немного социопаты) могут использовать электричество для причинения боли другим людям, попросту поражает, не говоря уж о менее технологичных методах пыток. Сегодня я прочел о восточноафриканской стране Эритрее, в которой есть такой метод наказания: человека засовывают в покрывало от грузовика, а затем бьют по ней (и человеку внутри нее) палками. Битье, неудобная поза, вибрации покрывала и замкнутость пространства приводят к невообразимой агонии.

Неприятно думать о таком? Конечно же, но зато креативно. Заметьте, я никоим образом не пытаюсь оправдать пытки. Честно говоря, само представление о творческом подходе к пыткам заставляет меня сжиматься, дрожать и испытывать отвращение. И именно эта реакция восхищает меня. Я провел долгие годы,

приучая себя видеть креативность там, где другие ее не замечают, но все же для меня крайне трудно назвать новый метод пыток оригинальным — ведь есть в нем что-то нечеловеческое, что-то мерзостное, что почти физически лишает меня возможности использовать слово «креативность» для описания всего этого — а ведь я считаю себя экспертом!

Некий «выключатель» в нашем мышлении ограничивает возможность обсуждать креативность, к примеру, пыток. Может быть, это и хорошо. Но, покопавшись в своей памяти, мы не найдем правила, в котором бы говорилось, что пытки не могут быть креативными. Я читал книги о методах наказания и допроса, которые, несмотря на всю свою жестокость, удивительны в своей дьявольской изобретательности. Я не стану описывать их здесь — просто поверьте, что примеры, приведенные выше, еще не самое страшное, что мне попадалось, далеко не самое страшное. Не называя такие действия творческими, мы, возможно, соблюдаем вежливость: ведь кое о чем нельзя говорить в хорошей компании, но в то же время привычка умалчивать о том, что мы считаем неудобным, — один из наиболее эффективных способов, которыми креативность приручается и упрощается, пока не превратится в собственное жалкое подобие.

Креативный дискомфорт

Если взглянуть на обсуждение проблемы креативности в компаниях, можно провести кое-какие параллели. Мы стараемся не думать о пытках — ведь они столь позорны и неэтичны. В корпоративной жизни тоже есть множество явлений, которые мы стараемся не замечать. И хотя им далеко до гнусности пыток, в компаниях бывают вещи настолько неприятные, настолько трудные для рассмотрения, что мы просто сбрасываем их со счетов, выдавая за незначительные. Мы стараемся игнорировать тот факт, что все работники компании — белые гетеросексуальные мужчины среднего возраста, представляющие средний класс, в то время как расовые

и социальные различия — удел других компаний. Мы не признаемся себе и друг другу, что конкуренты разработали бизнес-модель, которая заставляет нас усомниться в разумности нашей текущей стратегии. Мы обходим молчанием вопрос о том, как управляется наша компания и нужно ли вообще это управление.

Конечно же, эти вопросы несравнимы с тем злом, которое представляют собой пытки электричеством или избиение, но все они являются табу для организации и говорить о них не хочет никто. Давайте я приведу пример. В качестве консультанта мне как-то раз довелось работать с компанией, занимавшейся оказанием технических услуг. Темой, на которую в этой компании никто не хотел говорить — *точкой ее креативного дискомфорта* — был вопрос «ноу-хау».

Боль и табу

Точки дискомфорта — места, где мы обычно отступаем, перестаем «грузить» себя, так как чувствуем почти физическую боль — сигнал того, что тело (и мозг) протестуют против конкретной формы напряжения в целях самозащиты. Если вы работаете над телом, следует воспринимать такие сигналы всерьез и не пытаться напрягать мускулы сверх необходимого, поскольку излишнее усердие может привести к растяжениям и травмам. Мышление же — процесс иной. Тело может получить травму, если пытаться преодолеть его физические возможности. Мозг — штука куда более гибкая и эластичная. Мы редко капитализируем эту возможность, редко пытаемся вытолкнуть мозг из зоны комфорта и посмотреть, чего можно достичь в новом пространстве. В зоне комфорта все просто, очевидно, заранее определено, даже свято.

Вернемся к моей истории. В компании, которую я назову Sordin*, концепт «ноу-хау» был зоной общего комфорта. Можно даже сказать, что этот концепт без преувеличения относился к их святым святым. Говоря о себе, они в первую очередь подчеркивали

* На самом деле она называлась совершенно по-другому. Спасибо тебе, соглашение о неразглашении!

именно этот аспект. В каждом видении, каждой стратегии и каждом списке базовых ценностей этой компании было написано о ноу-хау. И каждый раз, когда в компании начинались внутренние (или внешние) дискуссии на тему инноваций, развития идей или стратегии, акцент на ноу-хау лишь усиливался. Этот концепт стал их религией, их мантрой.

Но я — это я, и потому именно с этого концепта я начал свой семинар для высшего руководства компании. Я попросил собравшихся управленцев разработать новую корпоративную стратегию, но добавил, что разрабатывать ее нужно для компании, не имеющей ноу-хау и вынужденной нанимать специалистов извне. И вдруг упражнение, которое должно было быть таким легким, которое они проделывали раньше много раз, стало исключительно сложным. Многие из топ-менеджеров компании беспокоило заерзали в креслах, заворчали и иным образом начали показывать, как им неприятно и некомфортно. Это продолжалось некоторое время, но тут один из них решил, что с него хватит, и разразился тирадой: «Да ведь это чушь! Какой смысл продумывать ситуацию, в которой нет нашего лучшего и единственного конкурентного преимущества?» Что, конечно же, справедливо.

А что же это значит? Коротко: если организация или отдельный человек хотят стать более креативными, нужно начать с вопроса о том, какие идеи считаются запретными, неприличными, глупыми, трудными для обсуждения. Иными словами, развитие серьезной креативности — это *преодоление табу креативности*. Мы начинаем дрожать, читая о творческом подходе к пыткам, — точно так же и управляющая команда Sordin Inc. отпрянула от творческого пространства, когда ей предложили отказаться от положения лидеров на рынке ноу-хау.

Исследование «злоумышленных» выражений креативности может быть одним из способов преодоления тенденции отстраняться от того, что кажется нам неприличным или неприятным для обсуждения. Мысли о такой креативности становятся для мозга

Именно тогда, когда «вечер перестает быть томным», а управленцы ерзают в креслах, и начинает проявлять себя настоящая креативность.

своего рода шоковой терапией, заставляющей его покинуть зону комфорта. Это всего лишь один подход (позже мы рассмотрим и другие). На первой стадии раз-

вития рискованного мышления очень важно понять, что именно тогда, когда «вечер перестает быть томным», а управленцы ерзают в креслах, и начинает проявлять себя настоящая креативность.

Радуемся дискомфорту

Осознание этого факта позволяет дискомфорту занять свое место в обсуждении. У каждой организации и каждого индивида — свои собственные точки дискомфорта и боли, и потому нужно начать с определения существующих норм, тормозящих творческое мышление. Эти нормы имеют самую разную форму и регулируют значительные зоны нашего мышления: они решают, что для нас кажется важным, приятным, красивым, эффективным *и так далее*, и именно они определяют наши действия и процесс принятия нами решений.

Поняв это, нужно сделать еще один шаг — агрессивно и безжалостно наброситься на эти нормы. Когда Sex Pistols серьезно подумывали о релизе своего единственного настоящего альбома, Малкольм Макларен, менеджер группы, решил воспользоваться аж серебряным юбилеем королевы Елизаветы в 1977 году, превратив песенку God Save the Queen в особо дерзкую провокацию. Группа наняла лодку, чтобы демонстративно сыграть эту рушащую все нормы музыку прямо с Темзы, перед зданием Парламента и королевской резиденцией в Вестминстере, однако музыкантов остановили полицейские и заставили их прекратить выступление. Говоря иными словами, Макларен хорошо понимал, где находятся точки дискомфорта в коллективном сознании представителей британской элиты, и использовал это понимание для того, чтобы посмотреть, как далеко можно зайти. Общество отреагировало резко — и его

творческий проект немедленно снискал успех. Именно поэтому Sex Pistols до сих пор живут в нашем коллективном сознании.

Обнаружить такие точки дискомфорта, конечно же, нелегко. Нелегко организациям, где такие действия логически порождают существенное сопротивление, нелегко лично вам, если вы всерьез решили развивать собственное креативное мышление: ведь вам приходится сталкиваться лицом к лицу и узнавать о себе множество неприятных сюрпризов. Но и это испытание можно выдержать, если работать упорно.

Для начала необходимо составить список из пяти пунктов, которые, по вашему мнению, являются жизненно важными для вашей работы и вашей компании. Выделив их, необходимо попытаться сформулировать полностью противоположные им. Если корпорация считает важным более тесное сотрудничество с клиентами и концентрацию усилий на разработке технологий, по всей вероятности, более продуктивным будет решение поработать над дизайном (хотя бы в течение некоторого времени). Еще один подход — проанализировать идеи, которые первыми отвергаются при разработке стратегии развития корпорации, составить на их основе план для определения утверждений, управляющих мышлением компании, и попытаться использовать все, что получилось, в творческих целях. Каковы же идеи, настолько некомфортные, настолько дрянные, что их сразу же игнорировали? И какие нормы руководят вами, подготавливая почву для пресного, безопасного мышления?

Неприятная правда

Остановитесь на минутку. Составьте список мыслей и идей, которые вы даже без дополнительного обдумывания инстинктивно считаете нерабочими или неподходящими для вашей организации. О чем вы не хотите говорить на совещаниях, что доводит вас до белого каления? А теперь внимательно взгляните на этот перечень раздражителей. И задайте себе вопрос: «Как бы я действовал, если

бы знал, что именно здесь кроется самый большой потенциал для развития и совершенствования моих способностей и потенциала моей компании?» Возможно, вам непросто было составить список — и это показывает, насколько трудно заглядывать за пределы того, что наполняет нас чувством безопасности и комфорта. Возможно, вам покажется, что такие вещи не «зажигают» вас, не наполняют энтузиазмом. Это очень важно. Мы естественным образом склонны следовать за тем, что нас вдохновляет, но у этого чувства есть и обратная сторона. Вдохновение чем-либо — это часть процесса узнавания, чувства удовлетворения от того, что мы делаем что-то приятное, а значит, вдохновение берет истоки из когнитивной беглости. Подобный комфорт, как я уже говорил, опасен. То, что может показаться креативностью, на самом деле будет всего лишь *консервативным мышлением в новом модном платье*.

Если новая стратегия очень, очень вдохновляет, скорее всего, она — дерьмо.

Для корпораций, желающих стать более креативными, эта ловушка еще опаснее. *Если новая стратегия очень, очень вдохновляет, скорее всего, она — дерьмо.*

К вдохновению и страсти нас притягивает инстинктивно, мы запрограммированы любить их. Но проблема в том, что за этими приятными чувствами кое-что скрывается.

Мозг, этот хитрый орган, очень ловко умеет создавать чувство вдохновения и страстного стремления, *особенно* с целью заставить нас фокусировать внимание на том, что мы уже знаем, что для нас комфортно, и запретить нам заглядывать в некомфортные сферы, где можно испытать мышление на прочность. Иногда под маской вдохновения мозг прячет комфортное и давно знакомое, создает дымку, заставляющую нас считать самые консервативные формы мышления нестандартными и новаторскими, хотя они — не что иное как обычное мышление под действием дозы дофамина.

Именно по этой причине организации с таким рвением раз за разом повторяют одни и те же преобразования и даже ухищряются

испытывать при этом энтузиазм. И именно поэтому мы можем раз за разом предлагать одну и ту же идею, но все равно считать ее свежей и новой. *Вдохновение, страсть, удовольствие — всего лишь дымовая завеса!*

Как пойти навстречу некомфортному, как распознать его? Прежде всего — преодолевая

себя. Основная проблема развития творческого мышления заключается в том, что для такого развития необходимо постоянно преодолевать собственные мысленные установки, *не идти к тому, что мы инстинктивно считаем правильным*. Малкольм Гладуэлл в книге «Озарение»^{*} популяризировал идею о том, что надо доверять своей интуиции, — такой подход отлично работает в ситуациях, когда применимы прежние методы мышления, но приводит к катастрофе, когда изученные вами понятия и ценности не могут применяться. Многие компании на своей шкуре и ценой больших потерь осознали это.

Интуиция — враг креативности! Если я скажу, что вся книга «Озарение» посвящена антикреативности — это прозвучит грубо. Но все же, если вы заинтересованы в развитии нового мышления, а не в том, чтобы преуспеть в вопросах использования уже известного, вам нужно принять тот факт, что ваши инстинкты запрограммированы на увод вас в зону комфорта, то есть в ту зону, где креативность по большей части отсутствует.

Интуиция — враг креативности!

Смотрите-ка — креативность не обязательно весела! Наоборот, в ее якобы веселости таится риск. Конечно же, она может быть и весела, но если в процессе «творения» вы чувствуете себя комфортно — мозг обманывает вас. *Снова.*

^{*} Малкольм Гладуэлл. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

Ваши первые вопросы — чушь

Некоторые могут принять это как еще одну форму утверждения: «Вам следует сомневаться во всем!» — полное энтузиазма поучение, которое можно найти в большинстве книг о креативности. Но это не так. *Сомнения во всем попросту глупы*, поскольку обычно они представляют всего лишь очередную версию того, что мы и так любим делать, — задавать вопросы, наиболее комфортные для нас. Это еще одно проявление ленивой привычки мозга искать наиболее комфортное положение.

Чтобы продвинуться дальше, попробуйте подвергнуть сомнению три утверждения о вашей компании: например, стратегию компании, то, как вы делаете работу, или любое утверждение, которое вам хочется оспорить. А я пока подожду. Это первый шаг — он всем известен и очень легок. Более важен следующий шаг. Что вы будете делать с этими вопросами? Похлопаете себя по плечу за то, что вы так свободомыслящи? Возможно, вам будет приятно, но это чувство не имеет никакого отношения к креативности. Важный шаг, который вам нужно сделать, чтобы порвать с традиционным мышлением, — это выворачивание вопросов наизнанку. Посмотрите на эти три вопроса. Вы ими довольны?

Задумайтесь над тем, почему именно эти вопросы пришли вам в голову. Они, по сути, являются прекрасным отражением не того, как вы умны, а того, как ограничено ваше мышление. Эти три вопроса важны, поскольку благодаря им можно лицом к лицу столкнуться с собственным консерватизмом. Почему именно эти вопросы? И почему так легко задавать их? Снова посмотрите на вопросы, но теперь как на что-то бессмысленное. Они — не что иное, как особый способ маскировки вашим мозгом привычных, консервативных предубеждений. Изучайте их вдоль и поперек, но при этом имейте в виду, что фундаментальные вопросы лежат где-то далеко в темных областях за пределами тайной коробки. Чтобы добраться до этого более глубокого уровня, нужно нечто

большее, нежели простые сомнения. Нужно копать глубже, шокировать и пугать, срывать покровы.

Мы начали эту главу с рассказа о Тиме Ферриссе. Давайте снова обратимся к нему. Задавал ли он обычные вопросы о кикбоксинге? Нет. Он осознанно решил не обращать внимания на очевидное, например: «Как бить сильнее?» или «Как лучше блокировать?» Вместо этого он обратился к правилам, попытался найти те, которыми никто не пользовался и которые все принимали безоговорочно. Выталкивание противника за пределы ринга было не самым изящным решением, оно огорчило любителей чистого спорта. Но оно было эффективно! И началось это решение с того, что человек посвятил себя изучению поведения, не используемого другими игроками, — и успешно взял его на вооружение.



Испытывайте отвращение — и будьте отвратительны!

Почти все, что можно хвалить и защищать, затерто до отвращения. Нет ни одного принципа, не важно, сколь чистого, у которого нет компрометирующего манипулятора.

Виндэм Льюис

Один из моих любимых продуктов — это особый вид конфеты, а точнее конфета в очень странной упаковке. Этот продукт — пластиковое ухо с закрытым ушным каналом. Если открыть крышку, можно взять ватную палочку (которой великодушно снабдил вас производитель) и начать есть обильные запасы ушной серы, находящейся внутри ушного канала. Весело, правда? Понятно, что ватная палочка на самом деле не ватная палочка, а ушная сера — очень сладкая конфета, которая приводит детей в неопишуемый восторг. Я не очень люблю вкус этой конфеты, но я обожаю впечатление, которое она производит на аудиторию. Когда во время чтения лекции я показываю товар лицом и произношу волшебные

слова: «...А потом вы едите ушную серу...» — все вдруг начинают ерзать, инстинктивно отодвигаясь от кафедры. Если аудитория велика, можно даже услышать откровенное «Фу-у-у...», пронсящееся по лекционному залу. Восхитительно. Пожирание ушной серы подчеркнуто отвратительно, а следовательно, это отличный пример нестандартного мышления.

Прекрасно в такой реакции и связанном с ней чувстве отвращения то, что она позволяет понять механизм работы креативности. Подумайте об этом, дорогой читатель, и представьте, что вы — один из слушателей. И я обращаюсь напрямую к вам: «...А потом вы едите ушную серу, ням-ням!» Представьте — и сразу пожалейте об этом! Возможно, у вас даже появится чувство, будто вы попробовали ушную серу — а приятного в этом мало. Скорее всего, вы отвернетесь, нахмуритесь, и в голову вам придет слово «мерзость».

На ранних этапах вашей жизни, когда вы были ребенком, подобная реакция была куда менее вероятной. Когда вы были малышом, вам было интересно, какой вкус у ушной серы, соплей и даже мочи. Тогда вас было не так уж легко шокировать, но потом кое-что произошло. Вы научились тому, что некоторые вещи приличны и хороши, а другие — отвратительны и неприличны. Сначала вас просто ругали мама или папа, но позже вы начали сами контролировать и регулировать себя и других. Увидев, что кто-то в классе ковыряется в носу, вы, возможно, откровенно выражали свои чувства: «Чувак, ну ты и мерзкий!» Вы установили для себя, что приемлемо, а что нет, и где-то в ходе этого процесса ваше нестандартное мышление начало умирать.

Задумайтесь снова о том моменте, когда вы испытываете отвращение. Испытываемое вами чувство — сопротивление, усиливающееся и почти физически отталкивающее вас от некоторых предметов — не что иное, как чистое проявление ограничений мозга, дающих знать о себе. Можно сказать, что именно в этот момент вы наталкиваетесь на стену вашей тайной коробки, часть вашего мозга словно отключается. Вас будто отталкивает назад, и из-за

этого вы теряете способность задействовать свой мозг целиком, вернее, ваш мозг отключает сам себя. Чувство отвращения — это лоботомия незначительных масштабов, которую мозг проводит на себе, чтобы защитить свое чувство целостности и сохранить границы контролируемого мышления.

Но у такого чувства отвращения есть и положительные стороны: с его помощью можно «нащупать» ограничения собственного мозга. Чувство сопротивления похоже на почти физический барьер — возможно, в этот момент мы яснее всего чувствуем нашу тайную коробку на феноменологическом уровне.

Что-то внутри нас вызывает трение, тянет нас назад. Когда сталкиваешься с отвращением и подобными чувствами, кажется, словно тебя удержали на пороге, не дав войти.

Жирная утка

В предыдущей главе я говорил о приятных сторонах и ловушках хороших чувств и мыслей. Отвращение — яркий пример того, что неприятно, следовательно, пример феномена, который не вписывается в замаскированный консерватизм нашей повседневной креативности. Но отвращение — это и кое-что более мощное, что вызывает дискомфорт и чувство преодоления границ. Мы редко испытываем отвращение к себе, даже когда мы действительно отвратительны. Обычно наше чувство отторжения направлено против того, что находится вовне, что кажется нам агрессивным. Отвращение является в какой-то степени персональной и усиленной версией неприятного чувства, а следовательно, более удачным воспитательным примером при изучении границ нашего нормального мышления.

Каша с улитками

Можно привести еще один пример: каша с улитками. Попробуйте эти слова на вкус — «каша с улитками». Не вызывает приятных чувств, да? Большинство людей, с которыми я говорю об этом,

делают недовольное лицо и настаивают на смене темы. Особенно часто это происходит за едой, ведь «каша с улитками» похожа на выдумку, с помощью которой дети сердят своих родителей или друзей. Между тем каша с улитками не только существует, но и входит в меню «Жирной утки» (Брэй, Великобритания) — одного из лучших ресторанов в мире, получившего три звезды Мишлена, постоянно находящегося в верхушке мировых рейтингов. Шеф-повар и владелец этого ресторана — чудаковатый гений Хестон Блюменталь, человек, отдавший много сил преодолению барьеров во взглядах на еду и ее потенциал. Для него нет такой еды, которая изначально отвратительна, — есть лишь еда, которую он не готовил и не пробовал. Его каша с улитками — отличный тому пример, показывающий, чего можно добиться, если верить в возможность создания чего-то интересного из смеси такого классически французского блюда, как улитки, и такого классически британского блюда, как овсяная каша.

Обычный способ описания креативности — это рассмотрение ее как искусства соединения двух уже существующих вещей во что-то новое и удивительное. Овсянка с улитками служит отличным примером такого подхода — два общепризнанных блюда объединены во что-то в высшей степени уникальное. Исследователи креативности обожают примеры вроде этого, но не могут объяснить, почему что-то нам нравится, а что-то — нет. А все связано с базовым фактом того, как функционирует наш мозг.

Чтобы понять креативность, нужно рассматривать два параллельно идущих процесса. С одной стороны, у нас есть процесс обучения, то есть увеличения объемов известных нам фактов, которые мы гипотетически может объединить. Именно на этом процессе обычно фокусируются, в частности потому, что очень легко придумать разные способы накопления вами или вашей организацией фактов и знаний и последующего развития талантов и увеличения возможностей. Можно больше читать, больше ездить, общаться с новыми людьми, пытаться прожить целый день с повязкой на глазах — так

вы научитесь испытывать новые ощущения. Сотрудники вашей компании могут отправиться на фабрику мармелада (как сделали разработчики дизайна iMac), нанимать художников, суши-поваров или клоунов для того, чтобы развить таланты сотрудников, или просто подчеркнуть разнообразие «креатива» вокруг нас. Есть множество способов накопления.

Однако это лишь одна сторона процесса. Второй управлять труднее — это сторона, где мозг разделяет все факты, знания и таланты на приемлемые и возможные для использования и на те, что неприемлемы, отвратительны и даже опасны. Обычно мы не замечаем этого процесса ограничения, *легитимизации*, а ведь именно с этим процессом (или против него) нужно работать, когда мы пытаемся понять роль отвращения в развитии креативности.

Мозг как двигатель

Можно стать более креативным через более активное обучение — и это истинно на самом тривиальном уровне. Но все же при обучении вы лишь расширяете концептуальное пространство, добавляя новые элементы к ограниченной сфере вашего мышления и его потенциалу. Представляя то, что вы считаете нормальным для использования в мышлении, и сопоставляя это с тем, что кажется вам отвратительным или глупым, вы делаете свой мозг более способным к использованию того, что он уже знает. Пересматривая границы легитимного мышления, вы в итоге увеличиваете ценность своих знаний.

В качестве примера можно привести покупку машины. Можно выбрать две характеристики: очень большой топливный бак (то есть в который войдет больше топлива) или хороший расход топлива на милю (то есть двигатель сможет использовать имеющееся топливо эффективнее). То же справедливо и в отношении мышления. Можно работать над увеличением объема топливного бака, то есть сосредоточиться на получении большего объема информации, но это редко приводит к интересным результатам. Если вместо этого сделать двигатель более эффективным, то есть научиться

по-новому использовать накопленные знания, можно увеличить вероятность создания чего-то действительно новаторского.

Реакция отвращения подчеркивает зоны неэффективности нашего мышления, указывает, как можно провести тюнинг нашего креативного двигателя.

Реакция отвращения подчеркивает зоны неэффективности нашего мышления, указывает, как можно провести тюнинг нашего креативного двигателя. Именно поэтому испытываемое нами чувство от-

вращения так важно — ведь, найдя конкретные ограничения, мы легче поймем, от чего подсознательно отворачиваемся, не считая тему или предмет возможными для обсуждения. Испытывая отвращение, мы раздражаемся не только из-за того, что нам не так комфортно, как хотелось бы, но и чувствуем дискомфорт (он же — личный способ «отключения» некоторых тем и вопросов). Закрытая дверь к нашей креативности — это не только внешние ограничения вроде бюрократии или злобного начальника, но и личные преграды, которые мы повсюду таскаем за собой и воспринимаем как данность.

Продажи — как отвратительно!

Итак, один из путей развития креативности — нащупать ограничения, которые мозг устанавливает при отнесении вещей к категории отвратительных, оскорбительных, неприятных. В качестве примера (чуть менее отвратительного, чем предыдущие, но столь же яркого) можно привести тот факт, что многие люди считают продажи, то есть принуждение других людей покупать у них что-то, довольно неприятным делом. И пока корпоративный мир отчаянно ищет новых торговых агентов (и креативность в подходе к продажам, что очень важно), люди, вступающие в него, мечтают о другом. Эта закономерность открылась мне в особенно ярком свете, когда я работал над курсом преподавания искусства рождения новых бизнес-идей. Почти 100% (опять это число!) представленных мне

бизнес-планов и проектов были посвящены исключительно продукту, ну, может быть, немножко стратегии. А то, что кому-то придется осуществлять простую работу по продаже, таскать за собой демонстрационные наборы, никого не волновало. Если я задавал вопрос на эту тему, от меня обычно отмахивались: «Найдем торговых представителей!»

А это значит, что почти все бизнес-планы, которые мне доводилось читать (а их довольно много), ограничены своими авторами, которые, как и все мы, стараются не связываться с тем, что некомфортно. Если зайти еще немного дальше, можно заявить, что почти все просмотренные мной бизнес-планы оказались менее оригинальны, чем могли бы быть, по той простой причине, что в них не использовались возможности, лежащие за пределами зоны комфорта. Считая процесс продаж отвратительным, мы будем игнорировать его, даже если продажи составляют основу нашего бизнеса. Наш рациональный мозг может очень легко приводить нас к иррациональным выводам.

Восстание машин

Люди считают некомфортными многие вещи — например, высокие каблуки. И уж точно большинство мужчин находят крайне отвратительным переодевание в женскую одежду («А что подумают другие мужчины?»). Именно поэтому в 2007 году General Motors запустила проект, в котором автомобильным дизайнерам и инженерам пришлось сделать именно такое. Попробовав сесть в машины GM и выйти из них в женской одежде, эти инженеры (почти все из них были мужчинами) смогли узнать больше о своих потребителях-женщинах и, наверное, еще больше — о себе. Принятие женского облика было неприятным и немного странным, но именно поэтому оно позволило получить новые идеи. В отличие от обычного мозгового штурма подобная смена точки зрения может проверить на прочность нормы креативности в организации, высвечивая действительно оригинальные решения, в отличие от тех, что являются простым проявлением лени.

Да, может быть, подобный опыт проведен слишком поздно и в слишком незначительных объемах, но все же эксперименты вроде этого могут многому нас научить.

Мы начали эту книгу с истории о Flip Video, простенькой видеокамере, бросившей вызов более традиционным моделям. Можно с легкостью привести еще один пример — появление нетбука. Маленькие, дешевые и довольно слабые лэптопы привели к успеху средние компании, представившие эту продукцию на рынке. Мы снова возвращаемся к старому вопросу: почему ни одна из традиционных корпораций не изобрела подобный продукт? Ответ: по той же причине, по которой Flip Video создана компанией, о которой никто и никогда не слышал. Эти два случая во многом схожи. Обе идеи в своем контексте были явно оригинальными, но помимо этого — провокационными, разрушающими представление уже имевшихся игроков рынка. Инженер, разрабатывающий лэптопы, одержим идеей технического совершенства. Проще говоря, инженеры обычно подписываются под мачистским заявлением «чем больше — тем лучше» — и делают большие экраны, более быстрые процессоры, любые навороты за ваши деньги. Машина становится символом зрелости, силы и компетентности инженера. Сделать что-то худшее, менее мощное — да это же просто отвратительно!

Люди в IT-бизнесе сочли нетбуки провокационными — причем не в позитивном ключе. Дешевый хлам — и это еще мягко сказано! Серьезный человек с таким устройством не свяжется. Отвратительно, смешно и глупо. Но успешно! ИКЕА — похожий пример. Когда концерн внедрил радикальную идею покупки мебели в плоских коробках с последующей самостоятельной сборкой, другие игроки мебельной отрасли взглянули на них с презрением. Невиданное дело — дешевый мусор, который нужно собирать самостоятельно? Как можно гордиться подобным продуктом? Однако история показала, что ИКЕА было чем гордиться, хотя многие ее коллеги оказались шокированы.

Что вызывает отвращение у вас?

Что в вашем бизнесе вызовет отвращение у других?

Рискованное мышление требует, чтобы мы преодолевали инстинктивную реакцию отвращения, продвигаясь за пределы нашей когнитивной беглости. В каждом бизнесе есть вещи, которыми можно гордиться, традиционно, как считается, заслуживающие похвалы. Те, кто способен преодолеть эти границы, совершают революцию.

Порно для стариков

Давайте рассмотрим ситуацию, которая рано или поздно станет реальностью для каждого из нас, — старость. Мы живем в мире, который с каждым годом становится все более седым, в мире, где людей от 60 лет и старше становится все больше и где они приобретают все большее значение. Обычно при обсуждении креативности и новых идей эту группу обходят вниманием. Один из моих любимых примеров (связанный с темой следующей главы) таков: как часто вы, например, думаете о сексе между пожилыми людьми? Если вы сами не пожилого возраста, вы, вероятнее всего, не думаете. А если вы уже на пенсии, то думаете об этом *очень много*, гораздо больше, чем кажется окружающим... а ведь это — возможность и отличный пример применения креативности.

Среди моих знакомых есть много женщин за 60, прекрасных, милых, которых я очень люблю. Некоторые из них одиноки, и я думаю, вы поняли, куда я клоню. Это простой, почти банальный факт: существует огромная группа одиноких людей старше 60, и значительная часть этой группы не хочет отказываться от сексуальной активности. Но, несмотря на это, никто из предпринимателей не додумался заняться бизнесом в сфере организации свиданий для пожилых людей, а нам катастрофически не хватает идей, когда речь заходит о переформатировании социальной

жизни в мире, где все больше пожилых бодрых, здоровых и похотливых граждан. У нас есть viagra и... больше ничего. А почему? Потому что для тех из нас, кто еще не дожил до пожилого возраста, мысль о старческом разврате немного отвратительна, и мы не хотим думать об этом. Огромная потребительская группа, четко сформулированная потребность, явный социальный спрос — и никаких идей. Никто из милых молодых людей не говорит о том, как креативность способна помочь в этом вопросе.

Мир полон странностей, и мы все не лишены определенных предубеждений. Может быть, вы сердитесь, когда дети носят джинсы, спуская их очень низко, или вам некомфортно ехать в автобусе с людьми иной национальности. Одни считают неприятными футбольных фанатов, а других начинает тошнить при звуках музыки в стиле кантри (это маловероятно, я знаю, но наш мир очень странен). Все эти реакции вызваны выключателями и барьерами в вашем мозгу, связанными с отвратительным и пугающим, и все они ограничивают вас и препятствуют вашему творческому мышлению. Да, можно и дальше совершать лишь то, что делает вас довольным, спокойным и счастливым, — конечно же, такая внутренняя гармония очень важна. Но она не обязательно полезна для вашего мышления и уж точно вредна для ваших творческих способностей.

Составьте список

Чтобы заставить ваш креативный мотор работать быстрее, составьте список из 20 вещей, которые нравятся вам меньше всего. Будьте максимально честны — ведь этот список частный и тайный: включите в него все, в нелюбви к чему вы обычно не признаетесь. Возможно, вы немного ксенофоб и боитесь мусульман — вносите их в список. Возможно, у вас вызывают отвращение геи. Либо вы ненавидите собак, котят или детей. Включайте их в список — список, предназначенный исключительно для вашего пользования

(после прочтения его можно сжечь). Важно быть честным в отношении того, что вы не любите, того, о чем не желаете думать. А затем нужно понять, что каждый пункт списка отражает ту область, в которой вы сделали себя менее креативным, чем могли бы быть, менее свободным в своем мышлении, а следовательно, радикально уменьшили свою возможность изменить мир.

Поймите меня правильно: не надо учиться любить все и вся — это просто невозможно. У нас у всех есть объекты антипатии, легкие или не очень предубеждения, влияющие на мышление. Полное их искоренение невозможно, ведь они — часть нас. Важно понять, что работа над креативностью должна быть связана с взаимодействием с этими вещами и серьезным их восприятием. Вы должны понимать, что наш мозг поставил себе барьеры, которые нельзя преодолеть при помощи обычных игр и упражнений, предлагаемых тренерами по креативности. В нашем мозгу протекает огромное количество процессов, а в мире существует огромное число предметов для изучения, если мы решимся принять некоторые вещи такими, какие они есть, а не позволим застывшим представлениям о допустимости и пристойности ограничивать нас. Как бы странно это ни прозвучало, можно стать намного более креативным, став чуть более отвратительным.



Непристойное мышление, йоу!

Хороший вкус, и только хороший вкус всегда является первейшим ограничителем творчества.

Сальвадор Дали

Процесс творения — смесь инстинкта, навыков, культуры и творческой лихорадки. Он не похож на наркотики — это особое состояние, когда действие происходит очень быстро, это смесь сознания и подсознания, страха и удовольствия. Он немного похож на любовь, на физический акт любви.

Френсис Бэкон

У меня на компьютере есть рисунок, отражающий многие из моих представлений о креативности. Я обожаю использовать его во время лекций. На рисунке изображен такой приземленный предмет, как флакончик краски для волос, единственная оригинальная особенность которой заключается в том, что она розовая. Ну, возможно, не единственная, потому что эта краска разработана специально для окрашивания... лобковых волос. Да, тот, кто

мечтает окрасить свою интимную зону в милый розовый цвет, теперь может осуществить свою мечту! Дальновидный предприниматель по имени Нэнси Ярецки поняла, что некоторые женщины (и мужчины, скорее всего) красят свои волосы и что, делая это, они хотели бы, выражаясь фигурально, «подобрать ковер под цвет занавесок». Однако в обычных красках используются реагенты, слишком сильные для нежной кожи в области лобка, и потому Нэнси разработала серию под названием *Betty*; розовая краска, которую я обычно показываю, называется *Fun Betty*.

Причина, по которой я использую эту картинку, заключается не в особом интересе к лобковым волосам, а в том, какую реакцию эта картинка обычно вызывает. Как правило, сначала люди смотрят с некоторым смущением, потом немного отворачиваются и начинают нервно похихикивать. По каким-то загадочным мотивам профессора в сфере управления не говорят об этом и не показывают своим студентам картинки лобковых волос — как удивительно! Или, если быть точнее, не показывают фотографии флакона со скромным изображением закрашенного треугольника в тазовой области стилизованной женской фигурки.

Мой предыдущий пример с конфетой в виде ушной серы обычно вызывает у людей отвращение, а изображение розовых лобковых волос производит шокирующий эффект. Мозг моих слушателей почти физически ощутимо пытается вытолкнуть неприличную мысль. Он прекрасно знает, что секс или то, что наводит на мысли о сексе, нельзя обсуждать открыто, особенно тогда, когда мы говорим о таком серьезном предмете, как креативность (когда я смотрю на некоторых людей, обучающих креативности, такое решение кажется мне очень даже естественным — я бы тоже не стал представлять, как эти люди занимаются сексом). Мозг знает, что секс непристойен, грешен и просто грязен. Особенно если это хороший секс. («Оп-па! Спасибо, дамы и господа, я буду тут еще неделю! Дайте чаевые официанткам и попробуйте рыбу».)

Точно так же, как мозг отсекает то, что считает отвратительным, он сторонится и того, что считается недостойным и грязным.

Все это существует за пределами «тайной коробки», контролирующей и ограничивающей наше мышление, которую нельзя разрушить без серьезного нападения на чувство пристойности, невидимо удерживающее нас на протоптанных тропинках мышления. Грязное — не то же, что отвратительное. Если второе связано с тем, что вызывает отторжение, то первое — скорее вопрос того, что считается приличным. Называя что-то похабным и неприличным, мы имеем в виду, что об этом не следует говорить открыто в уважаемом обществе. Отвратительное связано с пренебрежением к хорошим манерам, а непристойное — с нарушением куда более фундаментальных табу. К счастью для нас, вся креативность — это нарушение табу.

Существует гораздо более глубокая связь между креативностью и сексом. Секс — первичная движущая сила, очень важная, фундаментальная. Многие люди, по-любительски занимающиеся творческой деятельностью, — играя в музыкальных группах, самодельном театре, интересуясь изобразительным искусством или просто посещая семинары по креативности, — делают это по одной простой причине. Они надеются, что так будет легче затащить кого-то в постель. И наука подтверждает это мнение! В своей великолепной статье «Шизотипия, креативность и успех у противоположного пола»* Дэниел Неттл и Хелен Клегг уделяют внимание одному весьма важному аспекту креативности: «Совокупляются ли креативные люди чаще других?» Ответ — уверенное «Да!» Если это не убеждает вас в значимости моей книги, нам с вами не о чем говорить. Но я уверен, что достаточно хорошо знаю, как работает ваш мозг, и потому полагаю, что вам нравится секс, так что можете перестать притворяться недотрогой. Давайте немножко попохабничаем, а?

* Daniel Nettle, Helen Clegg. *Schizotypy, creativity and mating success in humans* // *Proceedings of Biological Science*. Volume 273. 2006.

Хотите ли вы быть нулевым чудачком?

Вот вам пример, просто для разгона: почему же, черт побери, индустрия косметики так долго не представляла на рынок дорогие продукты по уходу за кожей для мужчин? Не так давно они были по сути бесполоыми, без четкого брендинга. Теперь ниша продуктов по уходу за мужской кожей процветает, и всем ясно, что рынок сбыта таких продуктов весьма обширен. Но почему же так долго все было тихо? Кто-то скажет, что до недавнего времени мужчины не были готовы покупать такие продукты, и что они появились, как только появился спрос. Ну коне-е-ечно...

Нет, механизм потребления так не работает. Никто не писал L'Oréal гневные письма об отсутствии продуктов для мужчин и никто не мечтал целыми днями о том, как бы потратить большие деньги на крем с Формулой Дневной Увлажняющей Защиты. Однако узнав, что такие продукты выпущены, мужчины (и их партнерши) начали закупать новинки тележками, едва те появились на полках магазинов. Так в чем же была проблема?

Уж никак не в отсутствии креативности или ее ограничении, поверьте! Просто для внедрения настолько радикальной инновации компаниям нужно было принять решение о серьезных изменениях. Я называю это принципом **Нулевого Чудака** (чем-то схоже с принципом «нулевого пациента» при возникновении пандемии). Этим словосочетанием я подчеркиваю отличие, тот факт, что «Нулевой Чудак» не такой, как остальные. Никто не хочет первым нарушать норму. Никто не хочет первым бросать вызов тому, что организация, в которой он работает, определила в качестве своей идентичности и собственного образа. Мы хотим, чтобы нас считали «нормальными», «такими же, как все», и мы чудовищно боимся выставить себя дураками. Не говоря уж о том, чтобы казаться чудачками со странностями.

Книги о креативности обычно затрагивают вопрос неопределенности, сопровождающей новые идеи, но следует отметить, что анализ посвящен исключительно страху критики. Конечно, такие

страхи реальны, но это лишь поверхностный феномен в том, что касается сдерживания креативности. Даже если вы испытываете какое-то опасение, связанное с тем, не сочтут ли люди вашу новую идею дурацкой, — это незначительный страх по сравнению со страхом показаться «чудиком» или «придурком». В первом случае вас будут считать просто малость тупым, а во втором — под ударом окажется вся ваша личность. Вернуться в офис после того, как вы сказали на собрании глупость, еще не так трудно, но если ваша идея бросила вызов принятым нормам и устоявшимся представлениям, все ваши дальнейшие поступки очень быстро начнут воспринимать именно через призму нарушения норм (нормальности).

В случае с увлажняющими кремами для мужчин никто не хотел быть первым разрушителем общепринятого представления о том, что все мужчины крепки, круты, весьма гетеросексуальны, полны сил и лучше сдохнут, чем займутся таким бабским делом, как использование продуктов по уходу за лицом. Но есть еще крошечная деталь: мужчины в большинстве своем тщеславны и готовы заплатить любую цену, чтобы продолжать верить в то, будто они по-прежнему красивы и способны соблазнить 20-летнюю супермодель (я, конечно же, запросто могу это сделать, потому что использую крем с повышенным содержанием минералов) — об этой детали просто забыли. Ведь никому же не хочется выглядеть чудачком!

Детский сад в цветах радуги

Только представьте: в либеральной Швеции, по оценкам, около 40 тысяч детей живут в так называемых радужных семьях, то есть семьях, где родители одного пола. Оценку количества радужных семей в США провести сложно, но, предположив, что даже если процентное отношение таких семей в США составляет всего 25% от шведского показателя, можно сделать вывод, что с однополовыми родителями живут 340 тысяч детей. В Швеции вплоть до 2007 года не было ни одного детского центра или детского сада, предназначенного для предоставления услуг этой группе.

Давайте только представим: с одной стороны, есть огромная потребительская группа, с другой — *ни один предприниматель не предлагает услуги для нее.*

Конечно, не все однополые семьи хотят, чтобы их дети ходили в специальный детский сад, да и не всем предпринимателям следует фокусироваться на этой группе. Основная причина, по которой эту группу выделяю я, — желание подчеркнуть, что поиск рыночных возможностей порой ограничен предубеждениями, которых мы даже не замечаем. Точно так же, как мозг отстраняется от того, что он считает неприятным, мы очень часто, автоматически и бессознательно, игнорируем то, что культура или образование заставляют нас считать неприличным для обсуждения. К этой сфере относится все, что связано с сексом, но кажется, что особенно глубоко укоренившееся табу, гомосексуальность — самая высокая преграда для нестандартного мышления. Настолько высокая, что все, связанное с ней, автоматически становится «не моим делом» — даже если такое дело по факту оказывается очень успешным.

Влечение, влечение!

На самом фундаментальном уровне это связано с *влечением* и нашей неспособностью говорить и думать о роли влечения в обществе. В отличие от «стремления» или «потребности» влечение неприлично, непристойно. Но дело в том, что большую часть нашей жизни (даже почти всю) мы руководствуемся влечением. Нас постоянно и страстно влечет к тому, что, может быть, нам совсем не нужно. Профессор Микаэл Дален, эксперт в области потребительского поведения, назвал наш современный образ жизни «обществом ожиданий». В книге под название *Nextopia*^{*} он утверждает, что мы в большей степени руководствуемся желанием иметь что-то сверх имеющегося, чем реальным актом

* Micael Dahlén. Nextopia. Volante, 2011.

потребления, и он, возможно, прав. Общество в значительной степени ориентировано на влечение, а реальное влечение никогда не бывает удовлетворено.

Но если вы хотите, чтобы вас воспринимали всерьез в мире, где установлены определенные формы поведения, выступать с таким тезисом было бы по меньшей мере опрометчиво. Мы должны давать рациональное объяснение своему поведению, отрицать свои желания или, по крайней мере, изображать их более приземленными, практическими, чем они есть на самом деле. Именно поэтому мы так часто игнорируем желания других людей или открыто приносим их. Все мы живем в *нравственном обществе* и пытаемся игнорировать или маргинализировать все, что не соответствует нашим представлениям о морали. И потому мы отказываемся признавать значимость сексуальности, иного образа жизни или даже наших собственных влечений. И все ограничения вкупе оказывают отрицательное воздействие на нашу креативность.

Нравственность является одним из самых мощных типов оружия в арсенале мозга для защиты «тайной коробки». Можно даже сказать, что это главный способ контроля мозга над нами, наблюдения за тем, чтобы мы не выходили за периметр допустимых мыслей. Наше нравственное чувство выражается по-разному: «А нам действительно нужно делать подобное?», или «А может, будем немного серьезнее?», или «Руководству это не понравится», или «Мы должны унижаться до такого?» Самый короткий вариант: «Фу!» Мы склонны придавать вещам и понятиям излишний нравственный аспект — и в результате намертво привязываемся к тому, что допустимо, безоговорочно принято всеми без исключения, бесцветно, пресно и усредненно. Короче говоря, мораль и нравственность лишают нас креативности.

Чтобы бороться с этим, чтобы привнести грязную вещицу под названием «креативность» в свою жизнь, надо научиться мыслить непристойно. Конечно же, я не призываю устраивать оргии в зале для заседаний — независимо от того, насколько это может быть весело и насколько отморозенные ваши коллеги — нет, нужно

всего лишь пытаться вытолкнуть мышление в царство желаний, за пределы приличий. Нужно принять нашу творческую роль (особенно при работе в компании), заключающуюся в том, что не следует указывать людям, как им нужно жить, а, наоборот, следует позволять им проводить разные творческие эксперименты, реализовывать свой потенциал и достигать желаемого*.

Все мы — грешники

Вот вам пример из индустрии обслуживания: я не жаворонок, и часто останавливаюсь в отелях, когда езжу по работе. Так почему же во многих из них шведский стол закрывают ровно в 10 утра? Даже если я заплатил сумасшедшую цену за свой номер, мне приходится смириться с тем, я должен завтракать в «надлежащее» время, независимо от личных обстоятельств. А я вот люблю обильные завтраки часов в 11 — но по какой-то причине отели находят это крайне неприличным и дают мне понять, что я человек безнравственный (они, возможно, правы, но это уж точно не их дело). Так что они принимают все возможные меры, чтобы я или соблюдал их правила, или был наказан. По всей видимости, они беспокоятся о моей душе, стараясь сделать так, чтобы я не занимался чем-то невообразимым вроде сна до обеда или секса днем, и потому контролируют меня всеми мыслимыми и немыслимыми способами, определяя даже время моего завтрака — за грехи нужно наказывать!

Удивительно большое число компаний в индустрии обслуживания работают по тем же принципам. Вы (то есть рядовой потребитель) должны вести себя так, как полагается. Вы должны все планировать. Вы должны делать дела в рабочее время. Вы должны готовить деньги загодя. Вам даже и думать нельзя, что можно

* В определенных границах, конечно же: корпорации не должны поддерживать преступное или разрушительное поведение, а, напротив, во всем действовать этично. Но вот должны ли они стремиться к нравственности? Это большой вопрос...

поступать иначе. Связь с сексом может показаться едва заметной, но базовый принцип здесь тот же — люди должны вести себя «пристойно». Мужчины не должны пользоваться косметикой. Клиенты должны понимать, как работает компания, оказывающая им услуги. Заказывающие спиртное на утреннем рейсе Лондон — Копенгаген — уж точно не те люди, которых уважаемые фирмы хотят видеть в числе своих клиентов. И так далее.

Если вы хотите сделать организацию более креативной, нужно принять как данность тот факт, что у людей бывают разные желания, разные взгляды на мир и что организация не вправе определять для своих сотрудников границы «допустимого»: позволяя ограничить себя рамками «допустимого», человек не продвинется так далеко по пути креативности, как мог бы. Я начал эту главу со слегка неприличного примера, который при ближайшем рассмотрении оказался полностью лишённым всякой неприличности. У большинства из тех, кто читает эту книгу, есть лобковые волосы, и в этом нет ничего грязного. Конечно, их окрашивание может показаться делом странным, но если вам этого хочется — то почему бы нет?

Интересно задуматься не над тем, почему людям этого хочется, а над тем, почему этот пример вызывает у вас дискомфорт. Он вас смущает? Вы краснеете? Все это — проявления попыток мозга удержать вас от решительного шага и сделать так, чтобы ваши мысли не зашли в запретные, неприличные области. И только от вас зависит, кто будет принимать решения: вы или ваше супер-эго, ваше нравственное сознание.



К черту взрослость

Дети начинают жизнь с любви к родителям. Подрастая, они начинают судить их. Иногда они их прощают.

Оскар Уайльд

Каждый ребенок — художник. Проблема в том, как остаться художником, когда ты взрослеешь.

Пабло Пикассо

Независимо от того, как вы относитесь к детям, вы не сможете обвинить их в излишней утонченности. Они обожают говорить об экскрементах, они смеются, когда кто-то пукает, и могут целый день бегать с соплями до колен. Именно поэтому они — новаторы, оригинальные и любопытные. Они, эти панк-рокеры природы, чудесным образом свободны от ограничений, и если представляется возможность испытать нормы на прочность, они с пугающим энтузиазмом предаются этому занятию. Да, мы все знаем, что дети очень креативны, но редко задаем себе вопрос, что именно делает их такими. Вместо этого мы предпочитаем

романтизировать ситуацию, глядя на устремления детей сквозь розовые очки. Но детская креативность не является чем-то милым и красивым, она — безудержный, анархический импульс, для укрощения которого в себе взрослые прилагают так много усилий. Странно, но верно — и очень вредно для развития творческих способностей.

Дети — эгоистичные, жадные существа (в том числе и два моих солнечных лучика). Однако их отличительная черта состоит в том, что они не стыдятся этого и очаровательно откровенны в демонстрации своих слабостей. Если ребенок хочет печенье, он не станет придумывать целый ряд оправданий, например, что испытывает стресс и должен расслабиться или что ему интересно, вкусно ли есть это печенье с соком. Ребенок просто хочет это чертово печенье. Точно так же, если ваш малыш любит глупые телесериалы, лишённые всякой эстетической или культурной ценности, он не станет ничем оправдывать свою любовь к ним. Жеманство — не для детей. Если взрослые запрограммированы объяснять свои страсти и пороки при помощи оправданий («Не то что бы я любил реалити-шоу, просто иногда интересно посмотреть такое, чтобы понять, как думает быдло...»), дети абсолютно спокойно готовы любить неограниченное число глупостей без всяких тому оправданий.

И хотя мы не склонны говорить об этом, мы намного больше похожи на детей, чем допускаем. Пусть мы и отрицаем это, правда такова: мы все любим глупости, дурацкие вещи, игрушки и безделушки. Конечно же, мы очень хорошо умеем скрывать импульс, величая его и так и эдак, и расстраиваемся, когда наши любимые статьи расходов называют настоящими именами, но факт остается фактом. Возьмем, к примеру, интерьер помещений. Никто в здравом уме не сможет утверждать, что огромные суммы, выкинутые на покупку дорогих ваз или предметов роскоши, потрачены эффективно или что приобретение новой кухни или итальянского дизайнерского дивана является вопросом жизни и смерти. Нет, все это детское, ненужное, легкомысленное. Ваш любимый домашний кинотеатр — всего лишь разновидность Барби или

солдати́ков, такая же ненужная и глупая. *Но это здорово!* Нет причины, по которой наша любовь к ненужному, показушному или легкомысленному должна восприниматься нами как проблема или слабость — наоборот.

Необходимость легкомыслия

Если бы мы, люди, потребляли лишь то, что действительно необходимо нам для выживания, мировая экономика рано или поздно пришла бы в упадок. Большая часть потребления, даже в самых бедных странах, связана с желанием человека получать ненужное. Племена в Андах тратят свои небольшие сбережения на разноцветную одежду, а аборигены Борнео посвящают удивительно большое количество времени украшению домов и изготовлению предметов для ритуального использования. Мы на Западе тратим на потребление еще большие суммы по тому же принципу. Даже самые нищие и голодные люди в мире больше страдают от несправедливого распределения благ и политических запретов, чем от того, что чрезмерное легкомыслие в одной части мира приводит к лишениям в другой. Несмотря на наличие отдельных границ, в частности экологических, легкомысленное потребление само по себе не является серьезной проблемой для экономики и общества, а, возможно, представляет собой необходимое условие благосостояния — это именно то, что Жорж Батай называл «общей экономикой».

Если изучить потребительские предпочтения человечества, мы увидим, что на удовлетворение необходимых потребностей направляется лишь крошечная часть от общих объемов потребления. Наша одежда слишком модна и изящна, чтобы рассматривать ее как просто средство для прикрытия и согревания нашего тела; мы едим пищу, гораздо более утонченную, чем это нужно для выживания, наши культурные и информационные потребности, если взглянуть трезво, — просто напрасные траты. Многие сочтут это лишним доказательством того, что западное общество ведет

неоправданно шикарный образ жизни, но я полагаю, что это заблуждение. Можно рассматривать приведенные выше факты для понимания нашей развитой экономики не как исключительно машины для выживания, но как механизма, позволяющего нам совершать легкомысленные траты. Если бы человечество придерживалось экономической модели, при которой было бы позволено удовлетворять лишь базовые потребности, сейчас бы нас было тысяч сто, мы бы жили в теплых прибрежных регионах, добывали бы пищу охотой, а все остальное время проводили бы за пустыми разговорами (и сексом).

И пусть кому-то такое времяпрепровождение кажется идиллией и идеалом, реальность, к счастью, иная. Мы живем в эпоху экономики, стремящейся к расширению, производящей все больше легкомысленных товаров и услуг. Развитие экономики следует осуществлять разумно, это очевидно, но мечтать, что мы можем избавиться от нашего легкомыслия, — это все равно что желать истребить несколько миллиардов людей и вернуться в каменный век. Ведь уже в бронзовом веке люди создавали и потребляли ненужные вещи — драгоценности, украшения, игрушки и костяные гребни. Но современные люди пошли дальше своих предков — они в совершенстве овладели навыком убеждать себя в том, что все приобретаемое действительно им нужно.

Телефонная мания

Вернемся в наши дни. Сегодня почти все считают мобильный телефон необходимостью. Жизнь без мобильных кажется очень, очень сложной. Но наши родители — да что там родители! — все человечество как-то выживало без них в течение нескольких тысячелетий и еще сто лет — только со стационарными телефонами. Несмотря на это, сегодня нам все труднее представить мир без мобильных телефонов, и в результате в разговорах о них мы используем слова «надо» и «потребность». Мозг снова играет свою старую шутку, но в этот раз заставляет нас думать, что мы намного более серьезные и взрослые, чем на самом деле.

Ладно, но какое отношение это имеет к креативности? Больше, чем вам может показаться. Взрослая часть населения пытается убедить нас в том, что наше поведение — это всегда результат взрослых решений. Увы, та же часть ограничивает наши способности к вынашиванию новых идей. Поговорив с экспертами в области развития бизнеса или консультантами по креативности, помогающими бизнесменам рождать идеи, вы заметите, что очень часто они полны решимости найти неудовлетворенные потребности, чтобы произвести нужные рынку товар или услугу. Возможно, на первый взгляд это кажется разумным, но самом деле идея абсолютно глупая.

Возьмем, к примеру, Nintendo Wii, весьма успешную игровую приставку. До знакомства с ней я не испытывал необходимости в приставке, которой можно управлять при помощи поворота пульта. Даже мысль о такой машине не приходила мне в голову, так что я вряд ли мог испытывать потребность в этом продукте. Но, едва увидев такую машину, я сразу почувствовал в ней потребность — и немедленно купил себе такую. Так что потребность сформировалась после вывода на рынок нового продукта.

Именно этим креативная разработка продукта отличается от обнаружения потребностей — она заключается в мечтах о непредставимом, которое затем можно превратить в конкретную потребность. Исходя из типичных представлений, согласно которым новая разработка должна стать результатом серьезного, взрослого стремления к необходимому и разумному, вы никогда не придумаете Wii, мобильный телефон или энергетический напиток под названием Red Bull. Все эти продукты изобретены людьми, которые смогли выйти за пределы взрослого взгляда на мир, избавиться от серьезности — мечтателями с живым мышлением детей. Именно благодаря ему они смогли породить столь успешные идеи.

Реальность, шок и ужас

Взрослые убеждения и вера в серьезность убивают креативность не потому, что во взрослости есть что-то особенно некреативное, а потому, что мы имеем привычку применять наше взрослое, рациональное повседневное мышление к процессу рождения идей.

Взрослые убеждения и вера в серьезность убивают креативность не потому, что во взрослости есть что-то особенно некреативное, а потому, что мы имеем естественную тенденцию применять наше взрослое, рациональное повседневное мышление к процессу рождения идей.

Разработка новаторских идей — это кое-что совершенно иное, что требует выхода за пределы полезности и рациональности, за пределы объяснений и разговоров о потребностях.

Чтобы яснее понять меня, подумайте вот о чем. Одно время наиболее успешно продающейся

программой-приложением для iPhone был продукт, коротко названный iFart. Да, продукт номер один для одной из наиболее обожаемых и разрекламированных технологий нашего времени не мог делать ничего иного, за исключением имитации звука испускания газов, хотя и с впечатляющими вариациями. Когда в 2008 году приложение появилось в Интернете, за две недели его скачали более 100 тысяч раз, что существенно пополнило карманы разработчика. А представьте следующую ситуацию: этот счастливый «пердприниматель» отправляется на конкурс бизнес-планов и предстает перед оценочным комитетом, представляя свою идею. «Да, вот, моя программа может... имитировать звуки испускания газов». Интересно, найдется ли хоть один человек, который в здравом уме посчитает, что эту идею воспримут на ура, а ее автор сможет выиграть конкурс? Вряд ли. Идея, лежащая в основе продукта — глупая, смешная и детская и уж конечно не заслуживающая инвестиций. Но есть маленькая деталь: несмотря на вышеперечисленные характеристики, она стала настоящим хитом. Все это свидетельствует об одном: заранее никто ничего не в состоянии просчитать.

Хотите успешнее генерировать новые идеи? *Станьте глупее.* Игнорируйте то, что людям «надо», что «работает» или за что люди «готовы платить». Ни один из способов управления потребительским поведением, применявшийся в прошлом, не гарантирует успеха в будущем. Любая попытка рационального мышления о будущих бизнес-возможностях обречена занять место на свалке истории. На самом деле наша рациональность — это всегда продукт нашего прошлого, тогда как креативность направлена в будущее.

Когда компания Apple представила iPod, большинство комментаторов и мудрецов из деловых кругов заявили, что это идея глупая, даже мертворожденная. Когда появилась игра *Guitar Hero*, многие смеялись над маленькой пластмассовой гитаркой и простеньким гейм-плеем. Многие, многие годы люди предсказывали неминуемый упадок и крах сети кофеен Starbucks. И еще пример, о котором я не устану говорить: когда шведский предприниматель Ингвар Кампрад основал IKEA, поверив, что люди готовы покупать мебель в плоских коробках и собирать ее самостоятельно, многие конкуренты смеялись и считали его глупцом.

Правда, корифеи мебельной отрасли в данном случае отличались от работников индустрии звукозаписи, отказавших Beatles, или инвесторов, не давших согласие финансировать Google на ранних этапах развития компании, — наоборот! Почти в каждом из этих случаев, набивших оскомину в литературе по креативности в качестве примера ошибочного выбора, решения казались разумными с учетом контекста, в котором они принимались. Рациональны были и сомнения в Apple, когда она делала первые неверные шаги, и столь же разумным представлялся отказ работать с лохматыми парнями из Ливерпуля. Возможно, в той ситуации принятое решение было единственно рациональным. Проблема в том, что *время для рациональности было неподходящим!*

Наша рациональность — это всегда продукт нашего прошлого, тогда как креативность направлена в будущее.

Бездорожье разума

Рациональное и креативное конфликтуют, и так будет всегда, поскольку рациональность побуждает нас к действию в соответствии с нашими знаниями и опытом, в то время как креативность — это разрушение исторических рамок и традиционного знания.

Рациональное и креативное конфликтуют, и так будет всегда, поскольку рациональность побуждает нас к действию в соответствии с нашими знаниями и опытом, в то время как креативность — это разрушение исторических рамок и традиционного знания.

Если определить «рациональность» как установленные рамки, в которых мы привыкли обрабатывать отдельные ситуации, а «креативность» — как разрушение этих рамок, конфликт между двумя рассматриваемыми понятиями станет логически неизбежным.

Это значит, что во имя достижения большей креативности нужно смириться с тем, что от чего-то придется отказаться. А точнее — чтобы стать более креативным, нужно отказаться от веры в то, что процесс творения можно контролировать или рационализировать. Нужно просто стать менее рациональным и более глупым.

Чтобы стать более креативным, нужно отказаться от веры в то, что процесс творения можно контролировать или рационализировать. Нужно просто стать менее рациональным и более глупым.

Вопреки распространенному мнению креативность не синонимична тем кошмарным мозговым штурмам, во время которых люди просто произносят старые глупости и где критика запрещена. Это, говоря простыми словами, отмаз-

ка. Творческий тип мышления требует не полного отсутствия контроля над импульсами, а, скорее, возможности оценивать собственные идеи, умения обуздывать собственную рациональность. Это означает умение отказываться от предвзятых представлений о том, что работало раньше. Конфликт между рациональным и креативным означает, что вам нельзя придерживаться веры в наличие Великого Плана, безопасного пути, существующих рамок, под которые необходимо подстраивать свою работу.

Творческие импульсы страшны, потому что они сродни путешествию без карты по стране, которой еще не существует.

Но именно поэтому они так восхитительны, а не только потому, что они дают нам основание утереть нос тем, кто все еще любит упорядоченный подход.

А еще это значит, что процесс генерации новых идей нужно подвергать определенному давлению и трению, и что простого

«выплывания» идей, как семечек, недостаточно. Невозможность рационально контролировать процесс создания инновационных идей иногда заставляет людей думать, будто можно просто пустить все на самотек, а структурный подход по определению является чем-то негативным. По сути, все как раз наоборот. Поскольку мы не можем заранее знать, какая идея выгорит, окажется великолепным решением проблемы, о существовании которой никто не догадывался, мы должны в процессе творчества учиться цепляться за идеи, а не позволять без критики «цвести сотне цветов» (как выразился Мао Цзэдун).

Удивительное в детях связано не с их способностью мечтать или рождать странные понятия и даже не с тем, что они по при-

роде своей гедонисты, — удивительна их способность верить. Если ребенку придет в голову, что он — пират, никакие рациональные доводы не переубедят его. Если мальчик решит, что он марсианин — то именно так дело и обстоит, а его кровать — действительно космический корабль. А то, что это нерационально, не играет никакой роли. Точно так же как креативность не требует, чтобы все идеи обретали одинаковое значение, ребенок, представляющий себе возвращение на родной Марс, не думает, что его корабль одновременно является акулой — это просто глупость.

Вторая мораль заключается в том, что мы должны верить в свои идеи, несмотря на все, к чему в них можно придаться. Конечно,

Творческие импульсы страшны, потому что они сродни путешествию без карты по стране, которой еще не существует.

Мы должны верить в свои идеи несмотря на все то, к чему в них можно придаться.

Дети легкомысленны в своих мечтах, но в то же время могут быть безжалостно критичны. Все это вместе со способностью без оглядки верить в новое и делает их такими прекрасными образцами креативного мышления.

критика хороша, она затачивает наши идеи, закаляя нас для дальнейшей борьбы. Если вы хотите воплотить в жизнь новую идею, рациональных объяснений и слепого восхваления недостаточно.

Подобные реверансы не помогут вам придумать действительно сногшибательную идею. Нет, они лишь замедлят процесс. Дети легкомысленны в своих мечтах, но в то же время могут быть безжалостно критичны. Все это вместе со способностью без оглядки верить в новое и делает их такими прекрасными образцами креативного мышления.

Учиться у них непросто, но никто и не обещал вам, что будет легко.

Неуместные вопросы

Раз уж мы зашли так далеко, можно провести быстрый тест. Большинство компаний и организаций заявляют о том, что хотят быть креативными. Но можно ли проверить, так ли это на самом деле? Есть простой тест, который позволит измерить это желание сразу же, и посмотреть, насколько креативной является или может быть ваша организация.

Начните с ответа на следующие вопросы:

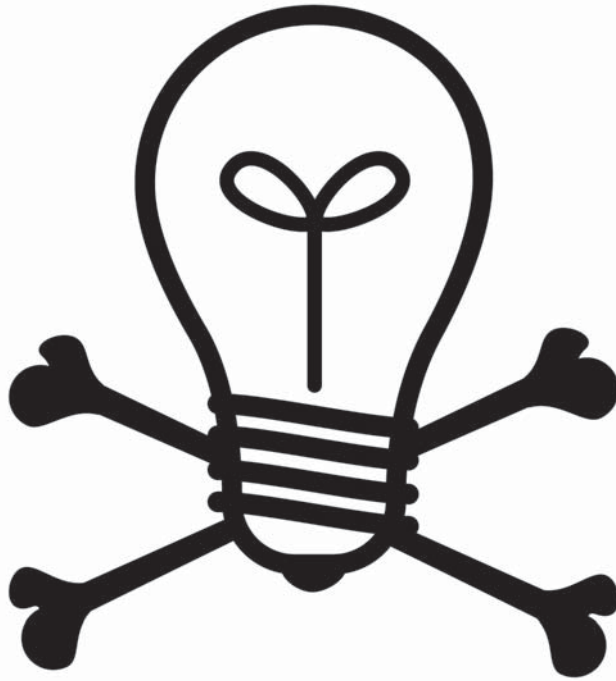
- Чего никогда нельзя делать?
- Что запрещено?
- Что неуместно в вашей компании или отрасли?

А потом дайте ответы на эти два вопроса:

- Когда я/мы делал/делали в последний раз что-нибудь из вышеуказанного?
- Почему я/мы не делал/делали ничего из вышеуказанного?

Часть III

До сих пор мы фокусировали внимание на «тайной коробке» нашего мышления, то есть на том, как добраться до врожденных ограничений, и на том, что наш мозг склонен к комфортному мышлению. К счастью, мы стали подвергать сомнению собственное мышление, бросили вызов собственной версии «тайной коробки». Но одного решения порвать с традиционным комфортным мышлением недостаточно — нам нужно произвести переоценку контекста, в котором это мышление протекает. В нем существует целый ряд табу, и удивительно, как креативность позволяет выявить их. В следующем разделе мы рассмотрим этот процесс. Мы переоценим ряд утверждений, определяющих подход к рискованному мышлению в организациях. А еще я расскажу о том, что не так опасно, как кажется.



**Переоценка
контекста**



Вскормите себе врагов

Чтобы иметь врага, нужно быть кем-то. Нужно быть силой, чтобы тебе сопротивлялась другая сила. Коварный враг лучше глупого друга.

Анна София Свечина

Творческому процессу нужны помощь и поддержка. Это настолько очевидно, что обсуждение данной темы кажется ненужным, как традиционная речь исполнительного директора на ежегодном собрании или заявления политиков во время избирательной кампании. Менее очевиден, но более интересен тот факт, что креативность нуждается в оппозиции — и при правильном использовании такой противник очень ценен.

В книгах, речах и высказываниях о креативности часто используют один и тот же пример — упоминание об «иных»,

«скучных», «тех, кто не понимает». Я уверен, вы слышали подобные упоминания, а может быть, и сами обращались к ним. В стандартной форме они звучат так: «В нашей культуре люди

Креативность нуждается в оппозиции — и при правильном использовании такой противник очень ценен.

с подозрением относятся к новым идеям, и если я предложу что-то новаторское, всегда найдется кто-то, кто назовет это глупым и заявит, что мы уже пробовали такую идею и что она не работает». После такого заявления по правилам хорошего тона следует глубокого вздохнуть, давая понять, как тупы эти «другие, скучные люди». Если вы лектор или консультант, вам следует подчеркнуть их деструктивное влияние и тот факт, что в них следует воспитывать терпимость к чужим идеям. Можно даже сказать, что их можно отправить в лагерь для переучивания. Этого обычно не говорят вслух, но в душе часто подразумевают...

Такое отношение к «иным» — глупость, НАСТОЯЩАЯ глупость. *Отрицатели и критики — это удивительные, прекрасные люди, они жизненно необходимы для креативности и креативных организаций!* Если идея должна стать успешной, нужно подвергнуть ее возражениям — ведь именно в атмосфере споров идеи проверяются и совершенствуются. Если все кивают, это означает, что вопрос просто недостаточно глубоко изучен. Идея, доведенная до высшей степени готовности, заставляет людей ерзать в креслах. Кивки же и одобрительное поддакивание, столь частые во время совещаний (таких, которые нам нравятся) являются всего лишь комфортными ответами, сигналами того, что люди принимают идеи как что-то уже знакомое. Идея, которая не натывается на отрицателя или несогласного, это, скорее всего, плохая идея, поскольку она никого не провоцирует и не испытывает на прочность. Так что прочтите следующую фразу и запомните ее: *Если все согласны, ваша идея — плохая идея!*

Чтобы «родить» действительно великую идею, важно довести ее до состояния трения между собой и status quo. Как заметил однажды упомянутый выше Йозеф Шумпетер, действительно ценные идеи — это идеи, существенным образом меняющие мир, а такие изменения никогда не проходят без сопротивления, трения и разрушения. Каждая продуктивная идея направлена против чего-то существующего и делает принятые способы работы устаревшими, лишает кого-то опоры.

Само по себе это не плохо — ведь именно благодаря такому противодействию развиваются организации и общество в целом. Но это значит, что у каждой действительно ценной идеи обязательно найдется настоящий враг и она будет подвержена сопутствующей ей креативной деструкции. И еще это значит, что можно узнать много интересного и полезного, если внимательно приглядеться к врагам идеи.

Чтобы «родить» действительно великую идею, важно довести ее до состояния трения между собой и status quo.

Убивайте консенсус

Самая опасная идея, внедренная в процесс принятия решений, — это идея консенсуса. Как показывают исследования и опыт, вера в то, что у всех есть право комментировать и даже влиять на каждую переменную в организации, приводит к принятию усредненных и выхолощенных решений, которые никого не провоцируют, не наполняют энергией. Консенсусное мышление — это концептуальный «братец» уверенности в том, что креативность — дело веселое и приятное, комфортный и успокаивающий процесс, не вызывающий антагонизма. А значит, консенсус противопоставлен настоящей креативности и инновациям.

Проблема заключается в том, что наша деловая культура стала робкой и бесхребетной, сфокусированной на том, чтобы никто не был обижен и чтобы все вносили в нее свой вклад — этим она напоминает современные детские сады, только с менее веселыми результатами. В такой среде идеи по определению будут бледными и бескровными теньями самих себя. В организациях идеи погибают не из-за сопротивления, а из-за его отсутствия — парализующего чувства того, что всем на все плевать. Мы культурно запрограммированы на нелюбовь к критике, и при этом существует множество организаций, где критика проводится разрушительным, ленивым образом. Но истинно верное решение — не избавиться от критиков, а заставить их работать «на идею».

Нам нужна лучшая критика!

Продуктивное сопротивление

Конструктивную критику очень часто понимают неправильно: и хотя многие просят отнестись к тому-то и тому-то критически, на самом деле они имеют в виду: «Не говорите ничего отрицательного». В то же время те, кто критикует направо и налево, нередко просто прячутся за словосочетанием «конструктивная критика», хотя на самом деле им просто хочется придраться. Критика конструктивна только в том случае, если она направлена на саму идею. Фраза: «Ваше ноу-хау не будет работать, потому что мы уже это пробовали», — такой ответ продиктован лишь ленью и связан больше с историей организации, чем с недостатками или достоинствами новой идеи. А вот комментарий: «Ваша идея построена на неверных предположениях, и я докажу почему» — конструктивен, хотя и может оказаться разрушительным, ведь он направлен на «перемывание косточек» самой идеи. Те, кто может высказывать критику второго типа, очень важны для полноценной работы креативной организации, поскольку именно они защищают ее от бледных, размытых идей. В то же время они позволяют желающим внести изменения в правила участия и указать препятствия, которые нужно преодолеть, чтобы такие изменения стали возможными.

Продуктивное сопротивление — позитивное явление, которое хороший лидер должен уметь внедрить в свою организацию, поскольку такое сопротивление делает процесс мышления и порождения новых идей более эффективным. Как писали Садж-Николь Джони и Дэймон Бейер в своей статье *How To Pick a Good Fight* в журнале *Harvard Business Review*, главный навык лидера креативной организации — умение создавать «хорошие конфликты», которые поднимают организацию на более высокий уровень.

Одной стороной этого навыка является умение вскармливать врагов, а второй — умение создать культуру, в которой конфликты считаются не деструктивными, а конструктивными.

Хороший враг креативной идеи — человек, оказывающий продуктивное сопротивление, умеющий с достоинством покинуть поле боя. А плохой друг креативности — тот, кто не бросает вызовов и таким образом становится частью «стены молчания», убивающей в организациях гораздо больше идей, чем критика.

Такие особые, продуктивные враги жизненно важны для творческого процесса, потому что они становятся резистентной поверхностью, на которой можно опробовать и заточить идеи. Известнейший дизайнер автомобилей Джерри Хиршберг называет это «творческой шлифовкой»; впрочем, терминология здесь не так важна. Важно умение лидера найти и воспитать хороших врагов, а все для того, чтобы создать более подходящую среду для оригинальных идей и объяснить организации, что быть отстающим тоже полезно.

Консенсус превращает нас всех в однообразную серую массу, серьезная же креативность всегда связана со скандалами и конфронтацией.

Скандал!

Внимание! Если вы хотите быть действительно оригинальным, вам нужно вызывать как можно больше скандалов. Вспомните, к примеру, Ива Сен-Лорана. В 1966 году он в качестве элемента коллекции *Pop Art* представил костюм для женщин — строгий, напоминающий смокинг, и назвал его *Le Smoking*. Этот наряд сразу же вызвал скандал, ведь его линии были андрогинны,

Главный навык лидера креативной организации — умение создавать хорошие конфликты, которые поднимают организацию на более высокий уровень.

Плохой друг креативности — тот, кто не бросает вызовов и таким образом становится частью стены молчания, убивающей в организациях гораздо больше идей, чем критика.

а представление о том, что женщины в качестве части вечернего туалета будут носить брюки, казалось недопустимым. Многие думали, что дизайнер зашел слишком далеко, и считали костюм доказательством того, что мода — это лишь болезненное отрицание ценностей общества. Повредила ли эта критика Иву Сен-Лорану? Наоборот, и ему, и другим стало ясно, что было в *Le Smoking* что-то, что цепляло, что бросало вызов и противостояло прежним представлениям о допустимом и уместном. Без этой реакции костюм не превратился бы в символ, которым он стал, а Иву пришлось бы с гораздо большим трудом проводить в жизнь свои прочие нетрадиционные идеи. Бурная реакция была доказательством того, что он нашел нечто оригинальное! Опыт, полученный во время этого скандала, оказался полезным при запуске в продажу первого мужского аромата. На рекламных плакатах был изображен обнаженный Ив, снятый блистательным Жан-Лу Сиффом. Реклама вызвала очередной скандал, несколько известных модных журналов отказались публиковать ее. Конечно же, аромат сразу удостоился значительного коммерческого успеха.

Осознанно ища точки трения в своем окружении (чем-то похожие на внутренние точки креативного дискомфорта в организациях), Ив Сен-Лоран смог получить важную информацию о том, что в его работе было действительно оригинальным, а что — просто хорошим. Я считаю, что он стремился к скандалам не ради обретения дурной славы, но для того, чтобы использовать СМИ и свое окружение как лакмусовую бумажку для определения собственной креативности. Мы все слепы к недостаткам и истинному размеру значения нашей собственной работы, и то, что нам кажется оригинальным в проекте, может с треском провалиться в реальном мире. Стратегия Ива по привлечению скандалов яснейшим образом показала, какие из его творений были успешны, где он был креативнее всего и что, вопреки его ожиданиям, оказалось не столь интересным. Мы все можем использовать врагов точно так же — в качестве резонатора

для настройки наших идей, и именно поэтому следует радоваться аргументированным возражениям.

Три важных врага

Однако лидер, старающийся сделать организацию более креативной, должен стремиться не к увеличению объемов критики, а к достижению равновесия. Он должен создать среду, в которой люди готовы предлагать новые идеи, но в которой в то же время достаточно продуктивного сопротивления, помогающего этим идеям развиваться. Работа в первом случае связана с мотивированием людей и предоставлением новым идеям — даже странным и неуместным — достаточного пространства для разносторонней проверки. Об этом написаны сотни книг. Второй же случай более сложный и представляет собой тот аспект креативной работы, который не слишком приятен и о котором поэтому часто забывают.

В сфере продуктивного сопротивления существует три ключевые роли, три различных типа тестирования и критики, которым идеи должны подвергнуться в целях дальнейшего развития. Эти роли никак не связаны с типами личностей, их может без труда играть один и тот же человек, хотя чаще люди естественным образом попадают в одну из категорий.

1. Первая роль — роль *традиционалиста*, или *хранителя*, человека, со скепсисом относящегося к новым идеям. Значение этой роли заключается не только в том, что такой человек может сделать для развития идеи, — эта роль необходима также для измерения идеи. Если у хранителя не начинается нервный тик и он не глядит на вас с сомнением, возможно, ваша идея не так интересна, как вам кажется. Как барометр измеряет атмосферное давление, так и хранитель измеряет потенциал новой идеи, является для нее контрольно-пропускным пунктом. Традиционалист

позволяет определить, так ли поборник новой идеи заинтересован в том, чтобы убедить коллег в ее исключительности. Если хранителю интересно — руководитель должен воспринимать это как сигнал. Если же хранитель бесится — возможно, это еще лучше...

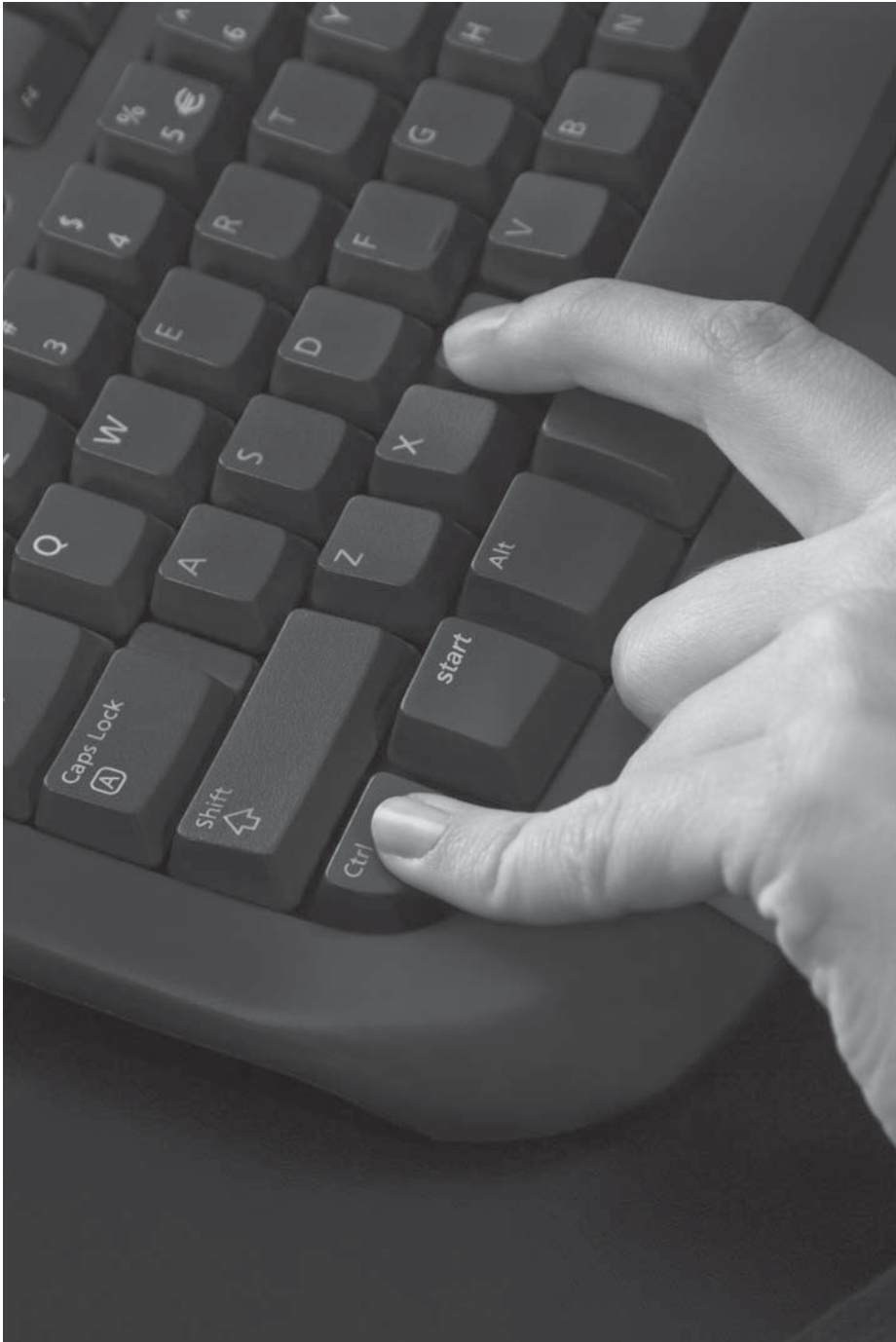
2. Если вы как следует рассердили традиционалиста, настала пора подвергнуть свою идею критике со стороны **адвоката дьявола**, человека, который делает так, чтобы ни одна идея не была принята без скептических замечаний. Быть хорошим адвокатом дьявола — работа не из простых, и именно поэтому руководитель креативной организации должен позаботиться о том, чтобы людям, умеющим играть эту роль (а встречаются они довольно редко), было комфортно в коллективе. Адвокату дьявола нужно уметь подвергать идею критике с различных точек зрения, но в то же время давать противоположной стороне достаточно свободного пространства для развития и укрепления собственной позиции, чтобы подготовить контратаку.

Хороший адвокат дьявола должен уметь объективно воспринимать свою роль, не испытывая при критике излишних эмоций или личных чувств. Его дар заключается не в подавлении идей, а в том, чтобы помочь им развиваться. Если же адвокат дьявола проявляет излишние эмоции, критика может легко превратиться в бружжание, что абсолютно непродуктивно. Адвокат дьявола должен уметь проигрывать с достоинством и даже радостью, наслаждаясь тем, что хорошие идеи выживают, несмотря на самую суровую его критику.

3. Последняя роль — роль **конкурента**. Каждое изменение несет в себе элемент конкуренции; страсти и трения, вызываемые ею, должны конструктивно использоваться креативной организацией. Проанализировав новаторские

проекты, ставшие культовыми, можно увидеть, что у всех них есть противник (конкурент), существующий или воображаемый, необходимый для развития идеи. Энергию подобных вызовов не стоит недооценивать. Наличие конкурента особенно важно при разработке бизнес-идей: оно свидетельствует о том, что в организации есть силы для развития и что креативность для ее сотрудников — нечто большее, нежели просто гигиенический фактор, внедренный для создания более творческой обстановки. Может быть, вызов со стороны конкурента — событие не из приятных, но идеи, которые всеми только одобряются, очень редко оказываются удачными.

Изобретательные руководители компаний могут эффективно использовать сотрудников на перечисленных ролях, однако такие роли успешно работают и на индивидуальном уровне. Изучая жизнь творческих людей, можно заметить, что они часто (иногда подсознательно) ищут тех, кто будет играть для них эти роли. У творцов обычно сызгательный склад ума, и они способны черпать энергию в критике. Кроме того, самыми жесткими критиками своих идей часто являются они сами; внутри них сидит собственный адвокат дьявола. Враги, или скорее *друго-враги*, — сами по себе не вредны для креативности. Наоборот, со всей серьезностью можно задать вопрос: а может ли креативность процветать, если любить ее до смерти?



Копируйте больше! Копируйте лучше!

Плохие художники копируют. Хорошие художники воруют.

Пабло Пикассо

Насколько обсуждение креативности далеко от настоящих креативных возможностей, лучше всего иллюстрирует вопрос копирования или, точнее, его замалчивание и игнорирование. В деловой литературе и на различных конференциях, семинарах и тренингах нас постоянно бомбардируют утверждениями о том, что оригинальные идеи хороши, а скопированные и старые — плохи, неэтичны или даже преступны. Какая чушь! Какой абсолютный, ярчайший идиотизм! Если что-то и препятствует развитию креативности на организационном и личностном уровне, подрезает крылья действительно динамичному стратегическому управлению, так это наше стремление маргинализировать копирование.

Все вышесказанное можно резюмировать таким образом: наш мозг любой ценой стремится защитить тайную коробку, рамки, в которых функционирует нормальное (нормализованное) мышление. С этой целью мозг обволакивает наши традиционные мысли приятным

Если что-то и препятствует развитию креативности на организационном и личностном уровне, подрезает крылья действительно динамичному стратегическому управлению, так это наше стремление маргинализировать копирование.

облаком, слегка напоминаящим креативность, но на деле являющимся лишь бледным ее подобием, и создает целый ряд преград, которые призваны незаметно удерживать наше мышление в пределах этой тайной коробки. Одна из защитных техник — определение

мозгом какого-то феномена в качестве допустимого для обсуждения креативности и отсекаем менее приемлемых идей. Вторая — романтизация одних аспектов креативности за счет других.

Один из наиболее существенных аспектов романтизации — это восхваление оригинальности. Почти каждая книга о креативности и инновациях восхваляет новые мысли, уникальные взгляды. Конечно же, новации очень важны и заслуживают похвал. Оригинальность всегда притягивала людей, и именно желание нового позволило человечеству достичь таких головокружительных высот в науке, экономике, культуре и так далее. Однако надо помнить, что восхваление — это *процесс легитимизации и морализации*. Выражая свое восхищение, мы подразумеваем, что оригинальность — это не просто то, к чему следует стремиться, а то, к чему человек *обязан стремиться*. При этом считается, что взгляды и идеи, не отвечающие громким лозунгам о креативности и оригинальности, имеют меньший вес. Короче говоря, бытует утверждение: оригинальность — это хорошо, а копирование — плохо. И мы принимаем его за чистую монету.

Так ли хороша оригинальность?

Но реальность далеко не так однозначна, с какой стороны ни посмотри — стратегии, инноваций, маркетинга... Напротив, история полна примеров, когда нестандартное мышление привело к провалам, а копии превзошли оригиналы. Возьмем, к примеру, Google. Многие называют ее истинно креативной (американские деловые

журналы стараются перещеголять друг друга, расхваливая оригинальность этой компании). А если поспрашивать людей, можно, к своему удивлению, обнаружить, что большинство считает, будто именно Google изобрела поиск в Интернете. Это неправда. Google вышла на рынок на стадии активного роста, в то время ее поисковик был всего лишь одним из многих. Да, конечно, у них всегда была ясная главная страница и хорошие алгоритмы поиска, но заявление об их первенстве в этой области будет все же преувеличением. Сегодняшняя Google славится своими великолепными веб-сервисами, которые, однако, являются копией или доработанной версией того, что изобрели другие.

Высока вероятность, дорогие читатели, что, прочитав абзац выше, вы примете мои высказывания за критику Google. Ничего подобного! Однако я понимаю, чем может быть вызвано такое предположение. Поскольку даже намек на копирование мы приучены рассматривать как что-то негативное, легко предположить, что слова о копировании, к которому прибегла Google, равнозначны ее порицанию. На самом деле в моих словах есть оттенки только гордости и зависти. *Google великолепна именно потому, что умеет с удивительным мастерством копировать!* И она не одинока в своем умении. Некоторые люди верят, что McDonald's была первой компанией, управлявшей сетью закусочных. Отнюдь! Первой сетью закусочных была компания White Castle, а в биографии McDonald's нет ничего оригинального — не считая истории (кстати, гораздо более рискованной) Big Mac — бургера, разработанного вопреки корпоративным принципам небольшой франшизной компанией. Так вот, и McDonald's, и Google, и многие другие компании воспользовались **принципом преимущества энного игрока**.

В стратегическом управлении любят говорить о «преимущество первого игрока», о тех выгодах, которые приобретает на новом рынке первый игрок. Однако такие выгоды, как правило, ограничены, а связанные с ними расходы могут оказаться огромными. Компания-первопроходец вынуждена совершать ошибки, которые до нее не совершал никто, убеждать и обучать потребителей,

создавать и развивать рынок. Конечно, компании, идущие по ее стопам, не смогут «капитализировать» свою новизну, но им и не придется сталкиваться с неопределенностью и расходами, которые вынужденно понес первый игрок. Войти на рынок шестым или седьмым игроком, стать поздней копией — зачастую это возможность сделать клиентам лучшее предложение, тщательно проработанное и проверенное — и при этом избежать необходимости оплачивать расходы, связанные с развитием.

Таким образом, копирование может быть весьма успешной стратегией, хотя и кажется не таким изящным и заманчивым, как титул великого оригинала. Но, проанализировав мир бизнеса (и большую часть государственного сектора), можно сделать вывод: важно не то, как круто вы выглядите, а то, каких результатов добились. Вопрос в том, как нам следует понимать копирование и обучение в контексте креативности. Копирование — одна из *креативных невозможностей*, которая не вписывается в современные дискуссии о развитии творческих способностей. Но, несмотря на это, необходимо адекватно оценивать роль копирования в этом контексте, причем по нескольким причинам.

Стратегическое копирование

Один из логических парадоксов, о которых я говорил, когда мы обсуждали проблему определения креативности, заключается в следующем. Если мы хоть на мгновение предположим, что компании, говорящие о креативности (то есть практически все существующие компании), были бы честны и искренни в своих утверждениях о важности креативности, самой креативной из них оказалась бы компания, которая полностью игнорирует само это понятие. И если каждая компания сегодня разрабатывает инновационную стратегию, разве самой инновационной из всех является не та, что разрабатывает *стратегию креативного копирования?*

Креативность должна открывать двери, а не закрывать их. Креативность должна — нет, *обязана!* — преодолевать все установленные

ограничения и барьеры и использовать возможности, находящиеся по другую сторону этих барьеров. *Так почему же нельзя считать копирование творческим актом?* Возможно, это звучит нелепо, но в парадоксах кроется множество хороших идей. А поскольку многое из того, что мы делаем, связано с копированием (экономика, система связи, да, в конце концов, все, что связано с половой репродукцией), будет довольно странно, если мы не найдем интересных и креативных аспектов в мире копирования.

Нигде эта процедура не приобретает такого значения, как в мире корпораций, поскольку бизнес-процессы организованы так, что копирование в них всегда представлено в значительной степени. Смешно, что даже несмотря на огромные траты жестких бизнес-руководителей при попытках скопировать инновационные стратегии прочих копий — а что такое бизнес-литература, как не попытка копировать «наилучшую практику»? — очень мало корпораций имеет четкие и обдуманые стратегии копирования. Снова наша склонность к оценке дел с нравственной точки зрения мешает нам сполна реализовать свой потенциал.

В самой природе креативности есть элемент копирования: любой акт творчества объединяет в себе попытку совместить и копировать. Обычно мы близоруко не замечаем этого факта, фокусируясь исключительно на моменте озарения, оригинального открытия. Но если мы научимся лучше копировать, прочие аспекты креативности нам тоже будут даваться легче. Вышесказанное представляет собой повторение (копию?) более раннего примера, в котором мы противопоставили эффективность двигателя объема топливного бака. Проблема заключается в том, что наш фундаментально ленивый мозг начинает дрожать и сжиматься при одной лишь попытке подумать о том, как можно копировать более эффективно. Такая мысль кажется нам неправильной, почти кощунственной. Нам трудно представить, что она пришла бы в голову серьезному, уважаемому бизнесмену. Но именно копирование позволило добиться совершенства многим ведущим художникам, дизайнерам и прочим творческим людям.

Креативность — не соревнование по оригинальности, а процесс, направленный на поиски новых путей, выработку новых решений. Слепое поклонение оригинальности может сделать вас менее креативным, поскольку оно ограничивает число путей, ведущих к разработке новых решений.

Изучив, к примеру, работы дизайнеров, вы отметите, что лучшие из них с невероятным умением заимствуют что-то в самых неожиданных местах и что создавать новое и прекрасное им позволяет не какая-то божественная искра, а скорее обостренное чутье на то, как наиболее интересно копировать и комбинировать. В сфере

дизайна лидируют великолепные, очень нестандартные копии-сты. Аналогично ведущие бизнесмены умеют прекрасно «подбирать» существующие идеи и бизнес-модели и применять их самым неожиданным образом. По сути, все крупные технологические компании действуют так, как сказал исполнительный директор Nokia Ансси Ваньоки: «Если в мире есть что-то хорошее — мы копируем это с гордостью». Сам Стив Джобс как-то заявил: «Мы всегда без смущения крали великие идеи». Немногие из нас готовы прислушаться к этим словам!

7 + 1

Хотите увеличить собственную креативность? ***Копируйте больше, копируйте лучше.*** Креативность — не соревнование по оригинальности, а процесс, направленный на поиски новых путей, выработку новых решений. Слепое поклонение оригинальности может сделать вас менее креативным, поскольку оно ограничивает число путей, ведущих к разработке новых решений.

Так как же научиться копировать лучше? Есть «заповеди», которыми я готов поделиться с вами, уважаемые читатели.

- 1. Перестаньте стыдиться.** Почти каждая новая идея в мире — отражение старого материала, так что позвольте себе поэкспериментировать над чужими идеями.

2. **Изучайте лучшее.** Все что работает, продается или иным образом выживает в обществе, заслуживает уважения и изучения, и потому следует воспринимать такой материал серьезно.
3. **Иногда нужно просто сменить контекст.** То, что услуга востребована, понятно и так. Но нужно мыслить нестандартно, чтобы скопировать ее в контексты, где она прежде отсутствовала.
4. **Если недостаточно скопировать что-то одно — копируйте больше.** Креативность — вопрос комбинаций, то есть искусство копировать и совмещать по-новому.
5. **Небольшие изменения могут привести к большим результатам.** *Dancing with the Stars* — всего лишь копия *American Idol*, но с танцующими звездами. Тот, кто подумал об этом небольшом отличии, сегодня богат.
6. **Людам нравится то, что они уже знают.** Зачем создавать то, чего люди не знают, не понимают и чему придется обучаться на курсах? Копируйте подход, меняйте содержание.
7. **Учитесь на каждой копии.** Копируя, мы лучше постигаем суть процесса. Художники учатся мастерству, копируя великих. То же можете сделать и вы.
8. **Учитесь на каждой копии.** Можно научиться копировать лучше, если обдумывать сам процесс. А хорошие идеи заслуживают повторения (!).

Я, конечно же, никого не призываю нарушать законодательство об авторских правах. Как и в любом другом деле, в копировании следует действовать разумно и этично. Но наша реакция на копирование обычно преувеличенно осторожна. Точно так же, как опасность быть причисленным к «нулевым чудакам» вызывает

страх, люди боятся показаться менее оригинальными. Подобные фобии особенно распространены среди управленцев.

Когда инновации становятся нелепыми

Некоторое время назад мне довелось работать с корпорацией, исполнительный директор которой обожал инновации. Он тратил массу времени и денег на превращение своей организации в лидера рынка, исповедующего инновационный подход. Проекты, вписывающиеся в рамки этой модели, щедро финансировались, к остальным же относились как к пасынкам. Я приехал в компанию, чтобы указать на возможность иных подходов к инновациям, а после лекции нашел время на разговор с руководителем отдела, рассказавшим мне следующую историю:

Копирование может привести к расцвету креативности, и единственное, что может помешать воспользоваться всеми преимуществами такого подхода, — привычка считать копирование чем-то постыдным. На самом деле ничего постыдного в нем нет. Наоборот, оно необходимо.

«У нас в настоящее время реализуются два проекта. Один из них основан на интернет-стратегии с использованием мобильных приложений. Он полностью соответствует всем требованиям инновационного проекта, предъявляемым высшим руководством (в этой корпорации был даже

контрольный лист по проверке на креативность — я не шучу! — *Прим. авт.*) Второй проект мы скопировали у конкурентов и наполнили нашим собственным содержанием — это быстрый и «грязный» проект, запущенный тайком. Проблема в том, что через три недели мне нужно докладывать руководству о результатах нашей деятельности. Мой отдел добился хороших доходов, но... Видите ли, первый проект, который так любит исполнительный директор, приводит к потере кучи денег, а вот второй сразу же стал успешным — но я не знаю, рискну ли заявить об этом во всеуслышание!»

Копирование может привести к расцвету креативности, и единственное, что может помешать воспользоваться всеми преимуществами такого подхода, — привычка считать копирование чем-то постыдным. На самом деле ничего постыдного в нем нет. Наоборот, оно необходимо. Вместо того чтобы с презрением отворачиваться, нужно уделить ему должное внимание, создавать в организациях культуру копирования и наблюдать за тем, как новый подход рождает великолепные идеи и понимание того, что колесо не следует изобретать заново. Вам нечего терять, кроме ваших предубеждений!



Творческие люди — тот еще геморрой

Творческие люди в целом ведут себя не очень хорошо. Попытки найти примеры хороших отношений в шоу-бизнесе быстро приведут к разочарованию.

Джим Кэрри

Один из величайших и опаснейших мифов о креативности заключается в том, что она благотворно влияет на атмосферу в организации. Иногда это действительно так, но далеко не всегда... Миф о том, что начальству будет приятно, если в компании работают креативные люди, создали исследователи-теоретики. Управление — если рассматривать его как функцию, а не как отдельных индивидов — естественным образом не терпит креативности в организации. Конечно, легко критиковать управленцев за то, что они не ценят преимуществ креативности, но если взглянуть на вопрос объективно, без эмоций, то станет ясно, что креативность и организованность, дисциплину вряд ли можно считать родственными понятиями. Можно даже сказать, что *они по природе своей конфликтуют*, и такой конфликт никогда не сможет быть окончательно разрешен.

Для чего нам вообще нужны организации? Разве не лучше бы было импровизировать в принятии решений, собирать по каждому вопросу отдельную проектную команду, выделять ресурсы для каждого конкретного дела? Общество не идет на такой шаг по двум причинам. Во-первых, предполагаемый способ ведения дел очень дорог (вспомним модное нынче словосочетание «операционные издержки»). Во-вторых, что менее очевидно, решать дела подобным образом было бы очень непросто. Нынешние структуры созданы для укрепления чувства безопасности и стабильности. Управленцы, которых проверяли на умение разумно распоряжаться ресурсами и подбирать «достаточно хорошие решения», нашли их оптимальными для этой роли. Стабильная, управляемая, хотя, может быть, и не самая эффективная, но все же близкая к идеалу система. Таковы консервативные организации — и не потому, что они хотят быть таковыми, а потому, что это устройство кажется людям необходимым.

В противовес организациям у нас есть креативность. Динамичная, исполненная оптимизма и жизненных сил, но в то же время склонная к деструкции и беспорядку. Защитники креативности говорят, что такое сочетание естественно и необходимо для любого прогресса и развития — и для любой компании, которая хочет выжить в постоянно меняющемся мире. И в этом они правы. Но представьте себе организацию, креативную «на полную катушку», что называется, без сна и отдыха. Наверное, работать в такой организации будет непросто. Вы вряд ли сможете закончить хоть какое-то дело, вращаясь в постоянном водовороте новых идей, практически не имея времени на изучение проблем и участие в процессе производства.

Другое лицо креативности

Креативные люди заслуживают троекратного «ура» и прочих почестей. Но это не повод закрывать глаза на темные стороны креативности. Руководитель, работающий с творческими людьми, например художниками, наверняка расскажет не только о положительных

сторонах, но и о проблемах в управлении такой организацией. История, результаты исследований и, скорее всего, ваш собственный опыт наверняка также свидетельствуют о том, что творческие люди нередко бывают эгоцентричны, с трудом завершают начатые проекты, имеют непростой характер и целый ряд других черт, которые делают работу с ними трудной. Мой любимый актер Клаус Кински, по словам его знакомых, слыл на удивление творческой личностью, с которой, однако, было до безумия трудно работать — он, не стесняясь, ставил ниже себя тех, кто не столь одарен и, следовательно, менее ценен, даже изредка в пылу гнева угрожал убить режиссера. Это не значит, что все творческие люди неуравновешенны. *Но с ними не всегда приятно иметь дело, они не всегда милы и не всегда ведут себя хорошо — потому что креативность живет по другим законам!*

Когда исполнительный директор во всеуслышание заявляет о том, что хотел бы видеть свою организацию более креативной, задайте себе вопрос: действительно ли он говорит правду? Возможно, ему хочется чуть больше креативности — но не слишком много, поверьте! Многие из тренеров по креативности считают такую позицию свидетельством ложных ориентиров корпоративного мира и неискренности бизнесменов. На самом деле эта позиция — следствие фундаментального непонимания сути делового управления и особенностей креативности. Видите ли, *большинство исполнительных директоров знают о креативности больше, чем эксперты.* Возможно, они не могут выразить свои знания красивыми словами и не умеют проводить игры с глупыми шляпами и прочей чепухой, но очень тонко чувствуют, что у креативности есть несколько ипостасей и она может оказывать на окружающую среду самое разное действие.

Лекторы, специализирующиеся на креативности, обычно представляют ее беспроблемной сферой. Послушать их — так каждая новая идея безболезненно интегрируется в существующие процессы, а в организации, всерьез занимающейся креативностью, не возникает никаких противоречий. Опытные руководители

знают, что эта идиллическая картина, нарисованная лектором, почти всегда не соответствует реальности, кроме того, лектор не несет за свои слова никакой ответственности — может заявлять все, что душе угодно, а потом быстренько перебраться на следующую халтурку. Выступая перед публикой, от всех проблем, связанных с креативностью, можно отмахнуться двумя-тремя размытыми утверждениями о необходимости изменений. Иными словами, лекторам легко рассуждать.

Тем же, кто де-факто отвечает за судьбу компании, необходимо обеспечивать конкретный результат и соблюдать свои обещания. Ничто не дается так просто, как пытаются представить со сцены лекторы. Конечно же, вдохновение — это хорошо, и креативности в небольших дозах рады все. Но руководитель организации убежден: *заявления о том, будто креативность приносит одну лишь пользу, — это ложь*. И он прав.

Установка верных границ

Развитие креативной культуры в компании — задача не особо сложная. Нужно всего лишь поощрять интересные проекты за то, что они интересны, а не за предсказуемые результаты; позволить сотрудникам совершать ошибки, следить за тем, чтобы они имели доступ к разнообразной информации, возможность накапливать различный опыт и достаточно свободного времени для генерации идей. Трудность состоит в том, чтобы сделать такую культуру продуктивной, проследить за тем, чтобы организация не только порождала забавные идеи, но и глубоко прорабатывала, а потом реализовывала их.

Для реализации идеи необходима совершенно иная компетенция (к этому мы вернемся в одной из последних глав), и хороший руководитель не может проигнорировать этот факт. Чтобы создать надлежащую корпоративную культуру, нужно, без преувеличения, обладать искусством хождения по лезвию бритвы. Внедрять креативность следует в таких дозах, чтобы, с одной стороны,

не допустить превращения организации в неуклюжую, застывшую и догматичную структуру, а с другой, — суметь удержать бразды правления, не снизить продуктивность работы. Подобно тому, как копирование многими воспринимается антагонистом креативности, а, по сути, является необходимым условием любой деятельности, компания должна уметь управлять различными типами энергий — и творческая энергия является лишь одной из них.

Подобно тому, как копирование многими воспринимается антагонистом креативности, а, по сути, является необходимым условием любой деятельности, компания должна уметь управлять различными типами энергий — и творческая энергия является лишь одной из них.

Корпоративная конфетка

Дети обожают конфеты, и рано или поздно умный ребенок задаст родителям вопрос: почему ему запрещают есть одни конфеты? в детстве я прочитал замечательную книгу, где мальчик получил в свое распоряжение волшебную машину, которая производила любые сладости. Конец истории, разумеется, предсказуем: малышу быстро надоели конфеты и захотелось фрикаделек, но машина их сделать, увы, не могла. Всем родителям приходится однажды объяснять своим детям, что конфеты кажутся такими вкусными прежде всего потому, что их едят не постоянно. *Креативность в корпоративной жизни — та же конфета.* Вкусная? Однозначно! Вас к ней тянет? Конечно! Может ли она стать вашим основным «продуктом питания»? Нет, и это очевидно.

Эффект креативности заключается в том, что она представляет собой контраст по сравнению с повседневностью, нарушает рамки обыденности. Как шумная рождественская вечеринка может стать ярким лучом в скучной офисной жизни, так и креативность заряжает энергией именно благодаря своей необычности. Но она столь же быстро растеряет всю свою магическую притягательность, если ее попытаются «приручить», сделать частью повседневности.

Специалист по управлению Конни Герсик прославилась своими исследованиями проектной работы, в частности, анализом того, как определенные точки при разработке и реализации проекта рождают у его участников невиданную энергию и включают «внутренние таймеры». Конни выявила, что именно «срединная» и крайняя, конечная точки осуществления проекта позволяют наиболее полно сконцентрировать усилия всей организации, именно в эти моменты сотрудники работают наиболее активно.

Достигнув середины проекта, его участники чувствуют, что дело по-настоящему «закрутилось» и надо прибавить ходу, а это, в свою очередь, сообщает проекту дополнительный импульс. Все это, конечно же, усиливает «драйв» — точно так же, как и мышления о креативности. Но это не означает, что перед исполнителями можно ставить любые сроки и верить, что такой подход позволит до бесконечности увеличить продуктивность! Новые, более сжатые сроки, как и любая серьезная креативность, заставляют людей мобилизоваться потому, что они «шагают» за пределы повседневной реальности. Пытаясь стимулировать эту энергию при помощи введения еще более жестких сроков, можно добиться противоположного результата — люди потеряют энтузиазм.

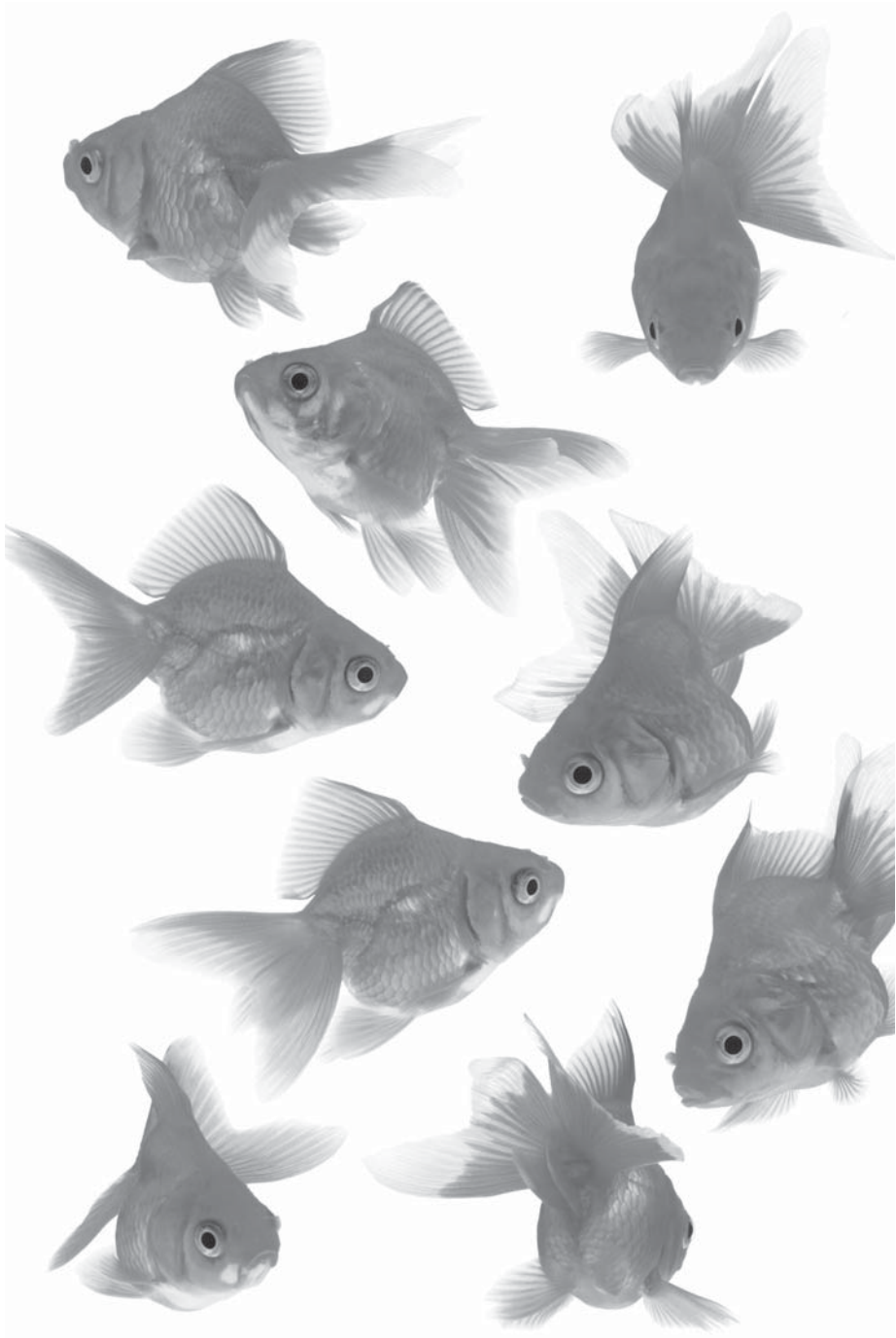
Выживание в креативной организации

Аналогично обстоит дело с действительно творческими людьми. Они хорошо умеют «разгонять машину», придавать энергию деятельности организации, но вы вряд ли будете нуждаться в них все время. Нарушение традиционного мышления, которое влечет за собой креативность, конечно же, продуктивно, но креативные люди приносят с собой и свой «багаж» — беспорядок и разрушения. Иногда, правда, организации именно это и нужно. Но бывают ситуации, когда излишний накал страстей только вредит.

Управляя творческими людьми и креативной организацией, приходится балансировать между двумя различными стилями управления. С одной стороны, нужно создать свободу, которая

способствует расцвету креативности. С другой стороны (и это гораздо труднее), придется периодически прерывать творческий процесс для того, чтобы заняться собственно осуществлением придуманных идей. Именно поэтому креативные организации быстро привыкают к мягкому стилю руководства, существующему где-то на заднем плане. Основная проблема руководства кроется в трудности «переключения» организации из фазы свободного творчества в фазу эффективного производства; причем такое переключение нужно осуществлять так, чтобы людям было комфортно.

В идеальном мире организации сплошь состояли бы из сотрудников, которые посвящают почти все рабочее время совершенствованию своего мышления и в то же время быстро и без проблем переключаются с фазы порождения идей на рутинную работу. Но в реальности такое встречается редко. Люди обычно склонны придерживаться одного пути, а поскольку организации по природе своей призваны обеспечивать стабильность и порядок в хаотичном мире, повсеместно доминирует менее креативный путь. Это может стать проблемой, над решением которой руководителю организации придется работать. При этом повторение мантры «Чем больше креативности, тем лучше» ни к чему не приведет. Более честный взгляд на креативность в организации подразумевает, что лидеры как минимум должны принимать ее в расчет в повседневной деятельности. Иными словами, говорить о том, как прекрасна креативность, очень легко и приятно — *жить же в креативной организации намного сложнее.*



Вы не так уж и важны

Есть два типа людей. Одни чего-то добиваются, а другие заявляют, что чего-то добились. В первой группе народу поменьше.

Марк Твен

Вы считаете себя важной персоной. Понимаю. Я тоже считаю себя важным. Но мы с вами заблуждаемся, полагая, будто наше собственное, уникальное и индивидуальное мышление играет главную роль в креативной экономике современного мира. Западное общество долгое время было охвачено представлениями об индивидуальном гении, единичном творце, и наши культурные традиции заставляют нас искренне верить в возвышенные идеалы творческой души. Романтические писатели и мыслители Иоганн Вольфганг фон Гёте, лорд Байрон или Перси Биши Шелли создали представление о творцах как о великих индивидах, движимых внутренним огнем. Многие годы профессора и управленцы с радостью поддерживали это представление. Да и сегодня мы по-прежнему верим, что креативность — удел избранных. Однако

времена изменились, причем настолько, что в такие утверждения верить все труднее. Возможно, они даже вредят креативности.

Сегодня креативность перестала быть исключительной прерогативой этой мифической фигуры — «творческого индивида». Нет, мы живем во все усложняющемся мире, где креативность может рождаться в большой немой толпе, сетях, командах, группах специалистов, через Twitter, исходить от клиентов компании. В последние 15 лет организации все чаще рассматривают креативность как умение создавать ценность общими, а не единичными усилиями. Иными словами, теперь нужно придавать значение *не тому, как креативность появляется в отдельном уме, а как она развивается при взаимодействии умов.*

Я не собираюсь отрицать, что есть такое явление, как индивидуальное творчество, — просто хочу подчеркнуть, что большинство великих идей создаются путем разного рода взаимодействия. В истории, конечно, можно обнаружить немало примеров, когда творец или изобретатель работал один, но гораздо чаще большие прорывы становятся результатом сотрудничества нескольких людей или суммирования меньших достижений. Исторический анализ свидетельствует, что де-факто креативными зачастую являются не те организации, где работают самые креативные люди, а те, где отдельные группы сотрудников способны комбинировать свои знания и таланты в большее целое.

Конфликты — это весело, конфликты — конструктивны

Вывод из вышесказанного таков: энергию и потенциал креативности невозможно использовать сполна, если фокусироваться исключительно на индивидуальных функциях. Выход за пределы общепринятых рамок часто происходит при творческом трении между людьми. Мы снова вернулись к вопросу о значении оппозиции и противостояния. Руководителю, в частности, интересно

понять, как извлечь наибольший эффект из столкновения людей с различными точками зрения.

Приведу пример. Представьте, что вы — руководитель команды, работающей над проектом по совершенствованию технологий очистки воды в развивающихся странах. Ваша группа включает в себя множество экспертов, каждый — авторитет в своей области, а значит, команда располагает всем необходимым для решения проблемы. Однако на первом же совещании разгорается ожесточенный спор между двумя экспертами, имеющими диаметрально противоположные взгляды на способы реализации проекта. Какова будет ваша реакция на конфликт: а) попытаться успокоить людей и взять конфликт под контроль; б) посмотреть, к чему этот спор приведет?

Мы часто уверены в том, что конфликты во что бы то ни стало нужно гасить как можно быстрее и что роль лидера заключается в умении разряжать обстановку и добиваться от членов команды взаимной поддержки идей. Но насколько продуктивны обоюдные похвалы «из вежливости» и неизбежно вытекающее из этого принятие всех сопутствующих идей с целью никого не обидеть? Разве не в спорах оттачиваются, оформляются настоящие классные идеи?

Рискованный найм

Описывая свои методы руководства в журнале *Fast Company*, Джерри Хиршберг, автодизайнер, о котором мы уже говорили выше, рассказывает о «креативном шлифовании» и «найме сотрудников противоречивыми парами». Вместо того чтобы стараться добиться гармонии в организации, он осознанно нанимает умных людей с различными точками зрения и наслаждается спорами, вспыхивающими между ними. Такой подход можно назвать *рискованным наймом*: Джерри отказался от комфортных представлений о креативной организации как гавани мира и спокойствия. Решив, что трение необходимо и продуктивно для организации, он смог превратить свою дизайнерскую студию NDI в один из основных центров творческого мышления.

В этой книге мы обсуждали проблемы преодоления барьеров, которые существуют в мышлении каждого, особенно в том, что касается тенденции мозга защищать формы мышления, кажущиеся ему «естественными» и «легитимными». При обсуждении мы сфокусировали внимание на том, как распознать такие барьеры и как работать с ними. На примере больших сообществ можно наблюдать, как возможность нарушения ими рамок мышления друг друга возрастает, ведь очевидно, что гораздо проще мыслить за рамками чужого мышления, чем за рамками собственного. Именно поэтому конфликт в креативной группе не обязательно является проблемой, хотя лидер должен приложить усилия к тому, чтобы он не переродился во что-то нездоровое, патологическое.

Любой человек, претендующий на «звание» креативного, должен рано или поздно осознать следующее: креативность, в частности, подразумевает, что ваши взгляды и идеи могут подвергаться сомнению со стороны коллег. В предыдущих примерах о группе, работающей над решениями по очистке воды, или о парах Хиршберга лидер должен способствовать тому, чтобы группа могла порождать хорошие идеи, и в то же время стараться помочь людям преодолеть границы индивидуального мышления и подвергнуть каждого из них так называемой *распределенной критике*. Такая критика ни в коем случае не должна представлять собой поток претензий, исходящих от одного индивида в адрес другого. Нет, распределенная критика подвергает сомнению лишь коллективные утверждения группы и позволяет ей видеть себя с невыгодной стороны. Подобный подход призван постоянно «держат в тонусе» групповое мышление и не переходить на рассмотрение индивидуальных компетенций. В подобной ситуации лидер должен обеспечить открытость дискуссии, чтобы члены группы могли совместно преодолеть себя и найти решения, которые трудно отыскать в одиночку.

Подобный подход налагает большую ответственность и на членов группы — они должны принять тезис о том, что разум группы —

нечто большее, чем «сумма умов» ее членов. Совместными усилиями можно создать то, что Кит Сойер назвал *гением группы* (в своей книге под тем же названием), проявляющимся в различных формах. Кит Сойер блестяще доказывает идею о том, что креативность, в первую очередь, развивается в командах, и в пользу его взглядов говорят многие доводы. Кстати, креативная команда является типичным, но далеко не единственным вариантом совместного творчества.

Откажитесь от контроля

Один из основных мотивов, по которым мы в значительной степени фокусируемся на индивидуальной креативности, заключается в традиционном представлении о том, что серьезному индивиду или компании во время творческого процесса необходим контроль. Скорее всего, именно по этой причине самый простой способ усиления креативности организации — *выслушивание тех, кому обычно не хотят предоставлять контроль*, — применяется так нечасто. Каждый из нас наверняка сталкивался с такой ситуацией: видишь в компании что-то, как кажется, достойное усовершенствования, хочешь сделать его более эффективным или радикально изменить, но фактически сделать ничего не можешь. Возникает вопрос: почему компании так не любят советы из внешних источников? В последние годы в корпоративном мире все чаще звучат заявления о том, что креативности нужно учиться у клиентов — популярными становятся разговоры об открытых инновациях, краудсорсинге* и всеохватывающем влиянии социальных сетей. Но люди в большом бизнесе и за его пределами полагают, что практических результатов «внешние советы» не приносят. Интересно почему?

Причина довольно проста — мы уже говорили на эту тему выше. Первичная реакция нашего мозга — защита нормального

* Краудсорсинг — передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора. *Прим. ред.*

образа мышления и жизни, и мозг не готов от нее отказаться. Когда мы говорим о развитии производства, мозг сразу же включает контроль, прилагая усилия к тому, чтобы бизнес оставался таким же, «как обычно». С одной стороны, желательно, чтобы клиенты направляли нам свои предложения — это позволит усовершенствовать методы работы. С другой стороны, нам всем приходится бороться с врожденным желанием контролировать процесс, которое заставляет нас игнорировать предложения, приходящие извне. Мы не прислушиваемся к ним не потому, что считаем их глупыми, а из-за подсознательного стремления сохранить контроль. На этом подсознательном уровне принятие идей, к примеру, от клиентов, равносильно принятию того факта, что мы не так значительны, как нам хочется, а это противоречит глубоко укоренившимся культурным представлениям о превосходстве творческой индивидуальности.

Таким образом, недостаточно просто сказать: «Открытые инновации — наш путь вперед!» или «Мы позволим нашим клиентам участвовать в развитии бизнеса» — и ждать улучшения ситуации. Для развития творческого потенциала компании требуется намного больше: нужно решиться на то, что противоречит всему прочитанному вами об управлении в организации, а именно *отказаться от контроля*. Открытое признание того факта, что креативность может прийти извне, означает необходимость смириться с тем, что сама по себе роль компании в этом процессе уже не так значительна, как раньше.

Многим исполнительным директорам будет непросто принять эту точку зрения — придется поменять образ мышления, чтобы управлять в мире, где стратегия перестает быть вопросом разработки более совершенных и умных схем контроля. Смирение как стратегический подход все еще находится в зачаточной стадии в корпоративном мире. Но точно так же, как отдельные люди все яснее понимают, что наличие рабочего места им не гарантировано, компании должны встретить будущее, которое они не в состоянии контролировать, как раньше.

Это касается даже производства, поскольку компаниям придется запускать и поддерживать определенные функции в обществе, где процессы производства стоимости будут реализовываться на ситуативной основе. Иными словами, в этом будущем контроль все в большей степени будет выходить за институциональные стены корпораций. Спокойное отношение к утрате контроля станет стратегическим преимуществом.

В перспективе контроль все в большей степени будет выходить за институциональные стены корпораций.

Мы — это еще не все

В такой ситуации не самым очевидным способом развития креативности в организациях станет предоставление сотрудникам возможности более вольно обращаться с собственным мышлением, снижая контроль над творческим процессом. В нашем странном мире иногда получается так, *что инвестирование в развитие креативности персонала может сделать организацию... менее креативной!* И совсем не потому, что инвестировать в людей неправильно, но потому, что курсы по креативности и прочие неверные техники заставляют участников верить в свой контроль (на самом деле призрачный) над ситуацией, в то, что они являются «началом и концом» новых идей. Подобные курсы создают у людей ложную убежденность в том, что креативность замкнута в «индивидуальных умах» и что даже творческим процессом можно управлять при помощи ряда упражнений, воспроизводимых и повторяемых по команде.

Конечно же, мое мнение не означает, что организациям следует отказаться от инвестирования в креативность или что не следует мотивировать сотрудников предлагать новые идеи. Но если все эти меры превратятся в способ убажания собственного эго, вы только отдалитесь от истинной креативности. Конечно же, здорово, когда люди получают удовольствие и соответствующий результат от креативной работы, но если взглянуть на картину в целом — это

не самое главное. При самом позитивном сценарии креативность должна помогать совершенствовать наш мир, сделать так, чтобы прибыль, личное чувство гордости и радости являлись приятными бонусами, но не фундаментальными ценностями.

Если вы действительно верите в креативность, вам нужно поверить и в то, что она может родиться в самых неожиданных местах и при самых неожиданных обстоятельствах.

Сравните мои слова с речами вышколенного консультанта по креативности, с его верой в то, что все люди могут быть сверхкреативными, с чувством избранности (тех, кто посетил соответствующий семинар), уверенности,

что только эти избранные имеют право заявлять о своей креативности. Такой сценарий создает склад мышления, при котором очень трудно принять тот факт, что обычный клиент считает, будто может придумать что-то удачное. «А они вообще покупали эту книгу? Точно ли они проделали те упражнения, которые делают вас более креативными и которые вызывают такое приятное чувство?»

Если вы действительно верите в креативность, вам нужно поверить и в то, что она может родиться в самых неожиданных местах и при самых неожиданных обстоятельствах. Если вы поверите в это, вам, творцу, придется развить в себе смирение и понять, что вы не так значительны, как вам кажется.



Многообразие многообразия

Многообразие: искусство мыслить совместно, но независимо.

Малкольм Форбс

Что приходит вам в голову, когда вы слышите слова «креативная команда»? Вероятно, как и большинство из нас, вы представляете довольно пеструю группу людей с разными навыками, вышедших из разной среды, — иными словами, одной из специфических черт такой группы будет многообразие.

Принято считать, что трудноуловимая субстанция под названием «многообразие» способствует

увеличению числа хороших идей, перспектив и в целом делает окружающую среду более креативной. Иногда все именно так и происходит. Однако не всегда! Здесь стоит вспомнить старое правило: *ничто не работает всегда, все срabатывает хотя бы иногда.*

Литература об инновациях и креативности превратила Apple в икону — из-за того, что авторы таких книг упускают из виду исключительно однородную сущность компании. Можно сказать,

Ничто не работает всегда, все срabатывает хотя бы иногда.

что Apple — прекрасный пример того, как можно стать ведущей инновационной компанией, полностью игнорируя традиционный дискурс о многообразии. Не то что бы в Apple не было многообразия — оно есть, но никогда не становилось для компании ведущим принципом.

Вместо того чтобы переживать по поводу мнений других, Apple прямо противопоставила себя модным убеждениям о том, что гетерогенность улучшает климат в организации. Мы уже говорили о том, что эта компания в значительной мере базируется на тоталитарном мышлении одного человека, а именно Стива Джобса. Веселая книга Ландера Кени «*О чем думает Стив*» — отличная еретическая книга о лидерстве. Кроме того, основную часть работ в Apple делают команды и группы, чьей основной особенностью является скорее сходство, а не многообразие. Ключевая группа, возглавляемая богом дизайна Джонатаном Айвом, создала много продуктов, ставших культовыми. Айв, как и большинство членов группы, работает в ней более 10 лет, практически с момента найма. Говорят, что он лично отбирает членов команды и что группа отличается крайней лояльностью и заметной гомогенностью. Отказавшись от поверхностного многообразия, Айв создал команду, настолько связанную в персональном отношении, что иногда отказывается от похвал в свой адрес, подчеркивая, что дизайн является результатом работы группы, а не отдельных людей. Кажется, Apple никогда не была заинтересована в поверхностном многообразии — и это весьма правильно.

Нет, я отнюдь не утверждаю, что компании должны стремиться к меньшему многообразию, и не отрицаю само понятие многообразия. Оно очень важно и к нему следует относиться со всей серьезностью.

Многоликое многообразие

Что мы имеем в виду, говоря «многообразие»? На самом примитивном уровне это слово означает возможность найма в компанию представителей самых разных национальностей, социальных слоев,

культур. Многообразие часто изображают буквально, рекламно — это, например, фотографии из ежегодных презентаций, на которых запечатлены улыбающиеся лица с заметно различающимися чертами. А еще сюда нужно добавить стремление добиваться равного представления в организации мужчин и женщин, особенно в высшем руководстве (хотя в большинстве компаний с этим до сих пор существуют проблемы).

Однако проблема заключается в том, что некоторые виды многообразия, например, сексуальная ориентация, возраст или социальное положение, в компаниях допускают весьма неохотно, поскольку их труднее «подогнать» к традиционным представлениям о многообразии. Итак, многообразие — отличный лозунг, который все поддерживают настолько, что не желают обсуждать в маломальски критическом ключе. Чтобы окончательно запутать дело, современные ученые предлагают смотреть на это понятие через призму *интерсекциональности*, то есть представления о том, что нельзя сводить многообразие к ярлыкам, описывающим людей через одну из их черт. Возьмем, к примеру, гея-мусульманина из Индии. Какому ярлыку отдать предпочтение — гей, мусульманин, мужчина или индеец? Следует ли рассматривать новую сотрудницу как «представительницу национального меньшинства» (насчитывая ей очки за культурное многообразие) или как нигерийскую женщину, продолжающую традиции своей семьи путем... получения кандидатской степени? Очевидно, что нельзя сводить представления об окружающих к простым ярлыкам, мысля о них исключительно как о женщинах, или нигерийках, или ученых, или панк-рокерах. Это приводит к усложнению и без того сложного понятия «многообразие».

Просто инженеры

Тут возникает еще один вопрос: какой вид многообразия приведет к увеличению креативности? Я вел один из лучших курсов промышленного управления в Европе (в Стокгольме, если точнее). Из числа студентов, которым я преподавал, можно создать

удивительно многообразную проектную группу — классический образец для самых содержательных учебников. Это была бы группа, сбалансированная в половом отношении, в ней были бы представлены все континенты, широкий спектр национальностей, основные крупные религии и основные языковые группы. Можно было объединить гетеро- и гомосексуалистов, людей из старинных и богатых родов и выходцев из рабочего класса. А чтобы получить джек-пот, я бы выбрал 20-, 30-, 40- и 50-летних людей. Удивительно!

Но, несмотря на внешнее многообразие, я не уверен, насколько креативной была бы такая группа. Как бы я ни старался улучшить эту смесь, как бы много категорий многообразия ни использовал, группа всегда отличалась бы одной характеристикой, которая сводила бы на нет все мои усилия, — как ни тасуй колоду, это была бы группа инженеров Королевского Института Технологий в Стокгольме.

Это значит, что любое обсуждение многообразия и креативности следует начинать с вопроса: «*Какое разнообразие?*». В некоторых организациях, особенно находящихся в стадии роста, нужны самые разные виды многообразия, но если мы говорим о конкретных проблемах и отдельных решениях, нужно подходить к вопросу с большей точностью. В некоторых случаях (например, когда речь идет о маркетинге) очень важно привлекать представителей разных культур. Иногда целесообразно привлекать людей с разным образованием, объединять инженеров с антропологами и маркетологами, например, при разработке нового продукта. Подобные подходы не следует считать взаимоисключающими, но нужно точно представлять, как многообразие может сказаться на творческом процессе. Иными словами, в вопросах многообразия необходимо многообразное мышление, точно так же как в вопросах креативности необходимо креативное мышление. Итак...

Должен ли каждый быть креативным?

Ответ — нет. А зачем? Массу дел в этом мире можно спокойно сделать без привнесения креативности, а многие люди самореализуются, даже не думая о креативности и нестандартном мышлении. Временами даже кажется, что креативность только мешает, поскольку противоречит спокойной жизни, а порой и натурально становится источником стресса. Я знаю много, очень много людей, которые очень раздражаются, когда их заставляют посещать семинары по креативности и подобные им мероприятия, просто потому что они уже довольны своей работой и мышлением. Обвинять таких людей в том, что они не желают соответствовать зачастую жестким требованиям идеологии креативности, — дело бессмысленное и бессовестное.

Возможно, оригинальные подходы в работе помогают добиться большего, и многие исследования подтверждают связь между благосостоянием и креативностью*.

Но это не значит, что из-за результатов таких исследований следует заставлять людей соответствовать определенному уровню креативности. Подобные требования будут свидетельствовать лишь о том, что организация не понимает самой сути креативности. Подлинное многообразие в креативных организациях подразумевает и наличие сотрудников, не желающих быть креативными.

Да-да, каждой креативной организации нужны и «некреативные» сотрудники — хотя бы для того, чтобы обеспечивать наличие трения и продуктивного сопротивления, о которых мы говорили ранее.

В организации, характеризующейся многообразием, должно найтись место для тех, кто не хочет быть креативным: для женщин, не любящих изменений, и мужчин, желающих честно отработать свой

Подлинное многообразие в креативных организациях подразумевает и наличие сотрудников, не желающих быть креативными.

* Исследования, проведенные шведским психологом Фаридой Расульзада (<http://www.farida.se>), — один из таких примеров.

Многообразие нельзя сводить к ряду рецептов и инструкций, его следует рассматривать как процесс и как непрерывное обсуждение, в котором даже те, кто предпочитает не считать себя креативным, имеют право голоса.

день и в конце месяца получить зарплату. Пыл, с которым многие «эксперты» заявляют о необходимости «переобучения» людей, не желающих принимать креативность, настораживает меня, а иногда я со страхом думаю, что

они хотят силой обратить каждого в свою «единственно истинную» веру. Многообразие во всех его формах — это принятие различий. Не следует искать в моих словах направленность против, скажем, специальных квот или политики равных возможностей — такие подходы как раз могут быть полезны для организации, застывшей в состоянии однообразия, лишённого всякой критики. Многообразие нельзя сводить к ряду рецептов и инструкций, его следует рассматривать как процесс и как непрерывное обсуждение, в котором даже те, кто предпочитает не считать себя креативным, имеют право голоса.

Какие именно различия вам нужны?

Акт творчества можно понять только в ходе его применения. Также и совершенствование организации посредством внедрения в практику большего многообразия следует начинать с вопроса о том, *на каких различиях должно быть основано такое многообразие*. Очевидно, что для полностью «белых» организаций, конкурирующих с другими «белыми» организациями, усиление расового многообразия окажется продуктивным. Точно так же инженерная организация, конкурирующая с другими инженерными организациями, получит неоспоримое преимущество, если привлечет к работе дизайнеров и художников. Сила стратегии основана на ее отличиях от других стратегий. Также нельзя рассматривать многообразие как заранее определенное понятие — оно должно развиваться в тесной связи с процессами и средой организации.

Именно этим полезен пример гомогенности в Apple, и именно поэтому серьезная работа над обеспечением многообразия начинается с того, что нужно набраться храбрости и подумать о некомфортных его типах. Как и креативность, многообразие нельзя превращать в удобное понятие без естественных противоречий и конфликтов. При серьезной работе над обеспечением многообразия нужно принимать в расчет два взаимодополняющих принципа. Многообразие должно представлять собой *осмысленную реакцию на то, что гомогенность означает в вашей отрасли/среде, и при этом быть способом реализации того, что лежит за пределами устоявшихся рамок мышления.*

Однородную структуру Apple можно понимать в связи с представлениями о том, что креативные команды естественно и необходимо многообразны, хотя и существует риск, что такая группа со временем будет становиться все более и более догматичной.

В качестве решения такой подход нельзя просто и удобно связать с тем, что обычно понимается под креативностью и многообразием, и потому такой подход креативен по определению. В то же время такое решение в высшей степени комфортно с точки зрения внутреннего мышления, и потому при его применении придется столкнуться с целым рядом вопросов, связанных с креативностью. Но на примере Apple видно, что до сих пор подход работает прекрасно, и его можно использовать как доказательство того, что однородные команды могут быть очень хороши. Ничто не работает всегда, кое-что срывает хотя бы иногда.

Не следует считать мои слова нападением на традиционные формы многообразия. Скорее это призыв отказаться от предположений о том, что связь между креативностью и многообразием проста. Для подавляющего большинства компаний суровая реальность такова: многообразие, хотя оно и является не самым

Многообразие должно представлять собой осмысленную реакцию на то, что гомогенность означает в вашей отрасли/среде, и при этом быть способом реализации того, что лежит за пределами устоявшихся рамок мышления.

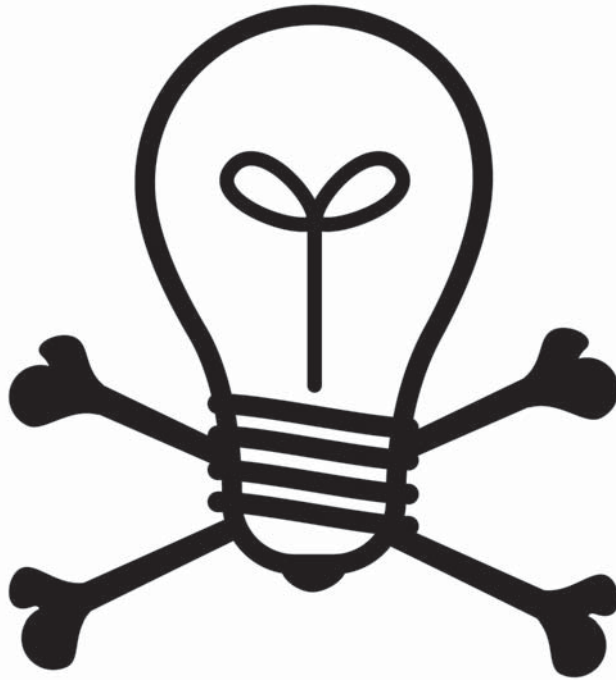
удачным решением проблемы креативности, — по-прежнему простейший путь усиления инновационных возможностей в компании.

Проанализировав состав органов высшего руководства и советов директоров большинства корпораций, можно заметить, что в них преобладают белые мужчины, причем степень их преобладанию зачастую поражает. Здесь многообразие проявляется в том, что в состав руководства входят *как* белые мужчины среднего возраста с образованием в сфере бизнеса, *так и* белые мужчины среднего возраста с инженерным образованием. А в самых «запущенных» случаях добавляется еще несколько белых мужчин среднего возраста с юридическим образованием. В такой ситуации любое движение в сторону дальнейшего многообразия, даже самое общее, окажет сильное влияние. Например, привлечение в совет директоров чернокожей гомосексуальной женщины — отличный способ бросить вызов «тайной коробке» мышления корпорации. Как можно убедиться, подобный шаг является стратегическим, позволяющим выделить данную корпорацию из числа ей подобных, а следовательно, это творческий акт.

Часть IV

Итак, мы добрались до самой трудной части книги. Рискованное мышление нельзя полностью объяснить — именно это делает разговор о нем таким тяжелым. Оно всегда нарушает все определения, модели, способы контроля. Так что ни одна книга не может толком посоветовать ничего конкретного в этой области, лишь обозначить некий манящий огонек, который сподвигнет читателя на следующий шаг. Книга о рискованном мышлении не может быть закончена, ведь глубины рискованного мышления бездонны. Я решил подчеркнуть это в конце книги — которая, кстати, не будет иметь нормального окончания, а просто прервется на середине предло...

Ну ладно, я пошутил. Книга будет продолжена. Хотя было бы весело написать книгу, оканчивающуюся на середине предложения, с изорванной последней страницей... Однако, несмотря на упорядоченную структуру и целую обложку этой книги, рискованному мышлению нельзя придать окончательной, определенной формы. Я не могу поставить точку, подарив вам изысканное определение, и потому в заключение решил восславить еретиков, которые не только мыслят креативно, но и живут, рискуя.



**Рискованное
мышление**



КРЕАТИВНОСТЬ В ЧИСЛАХ

Величие, в общем и целом, — не что иное, как необычное количество обычного качества, дарованное среднему человеку.

Уильям Аллен Уайт

Что лучше: одна действительно удачная идея или 20 средненьких? Что лучше: работать долго и получить одну великую идею или работать быстро и получить 30 идей непонятного качества? Вопрос, должно быть, задан в такой форме, что читатель догадывается, какого ответа я жду. ***В креативности количество — это качество!***

Проводя курсы креативности и формирования бизнес-идей в университете, я иногда заставляю студентов проделывать упражнение, которое они *ненавидят*. Это модифицированная версия классического упражнения, в котором надо составить длинный список бизнес-идей, гораздо более длинный, чем человек составил бы при обычных обстоятельствах. Смысл первоначального упражнения заключается в том, чтобы вы не заикливались на первой

идее, а продолжали думать дальше. Результатом должны стать, например, 10 идей, внесенных в список, а не три.

Моя версия чуть более продвинута. Я провожу это упражнение так: вхожу в аудиторию, словно собираюсь провести обычную 45-минутную лекцию. А затем неожиданно сообщаю студентам, что у нас сегодня контрольная. И не простая контрольная, а та, которую необходимо успешно выполнить, чтобы иметь возможность продолжать обучение. До конца занятия остается примерно 40 минут — за это время каждый должен составить список из 20 бизнес-идей. Я говорю студентам, что выйду из аудитории на все оставшееся время, и что те, кто не составит заданный список до моего возвращения, могут отдыхать до следующего года. После этой тирады я выхожу.

Мое возвращение за минуту или две до означенного срока встречается бурными эмоциями. Безутешная китайская студентка рыдает за первой партой — приходится ее успокаивать. Со звоном у меня на столе вырастает большая куча мятой бумаги, испещренной неразборчивыми каракулями (обычно задание заканчивают 80–90% студентов). Вернув студентам душевное равновесие — ведь очевидно, что невозможно отчислить человека лишь за то, что не придумал 20 бизнес-идей за 40 минут, я спрашиваю, поняли ли они смысл упражнения. Обычно ответом мне служит тишина.

Похвальная ода паникующему мозгу

Вытаскивая наугад бумажки из вышеупомянутой кучи, можно быстро выявить некоторые закономерности. Первые пять идей обычно хороши, но достаточно традиционны и очевидны. Такие идеи мозг «выплевывает» без всяких усилий, это всего лишь плод его весьма поверхностной работы. Следующие пять идей чуть более размыты, в них чувствуется легкое сомнение. Видно, что на этом этапе студенты теряют уверенность и начинают нервничать. Следующие пять (№ 10–15) выглядят отчаянно — чувствуется, что

их авторов натурально «колбасит»: время заканчивается, а мозг растратил все свои резервные идеи. Ему приходится забираться гораздо дальше, чем обычно, и потому он больше не может рассчитывать на свои уловки.

Последние пять идей (№ 16–20) интересуют меня больше всего — ведь именно они показывают, на что способен мозг, когда отключен контроль и «тайная коробка» осталась, по сути, без защиты. Доведенный до паники приближающимся сроком сдачи, мозг переключается в «аварийный» режим. В работу включается подсознание. Идеи, написанные на этой стадии, не всегда хороши. Напротив, многие из них абсурдны. Но зачастую они до абсурда интересны, и среди них можно с удивлением обнаружить весьма и весьма удачные. Именно здесь, в зоне свободной креативности, не связанной понятиями хорошего поведения и легитимности, у мозга иссякают силы для поддержания обычных барьеров и преград, и он «перешагивает» границы привычного.

Лихорадка срока сдачи

Тот же механизм срабатывает при приближении любого критического срока, когда люди вдруг испытывают неожиданное и необъяснимое озарение. Именно поэтому студенты иногда получают более высокую оценку за сочинения, написанные за несколько полных паники часов до сдачи, чем за те, которые они писали долго и тщательно. Скорее всего, и у вас было что-то подобное — великолепная идея появляется внезапно, спонтанное решение оказывается гениальным, а работа над проектом поздней ночью вдруг приводит к потрясающим результатам. Все это лишь подтверждает, что для достижения настоящей эффективности мозгу иногда нужны короткие замыкания и встряски. И именно поэтому крепкие напитки могут отлично помогать в креативной работе, что бы там ни говорили.* В моем примере временные

* По поводу умеренности: я начал книгу с заявления о том, что не собираюсь с вами нянчиться. И оно все еще в силе.

ограничения и огромное число идей, которые нужно записать за короткое время, «встряхивают» мышление учеников. Можно придумать и другие методы встряски.

Творческий процесс нельзя запустить с места в карьер, без всякой подготовки, поскольку для серьезной работы над идеями необходимо разрушить обычные способы мышления. Если вы полагаете, будто можно стать более креативным, просто проделав несколько упражнений, вы недооцениваете человеческую способность сопротивляться нововведениям. Такое сопротивление существует не только в современных организациях — оно является врожденным элементом вашего мышления, структуры вашего мозга. Как доказал невролог Грегори Бернс в книге «Разрушители стереотипов»*, мозг оборудован набором ограничений для креативности, и это неврологическое сопротивление нельзя преодолеть простым мозговым штурмом (что делает большую часть корпоративных инвестиций в креативность абсолютно бессмысленными). Да, возможно, я преувеличиваю, но мозг не провести никакими «прогревочными» упражнениями. Точно так же, как нельзя выучить французский, повторяя несколько стандартных фраз раз в год в течение часа, так и нельзя стать более креативным, время от времени устраивая приятные беседы на эту тему.

Креативность напоминает фитнес, требует постоянных занятий. Заставьте мозг попотеть, выгоните его из зоны комфорта. Одна из хороших книг о креативности называется *A Whack on the Side of the Head*** , ее написал Роджер фон Ойх (классное имя, кстати). Единственная проблема с заглавием заключается в том, что читатель может подумать, будто есть какое-то устройство, способное переключить мозг на «креативность». Это, увы, не так. Ваш ограничивающий и ограниченный мозг — серьезный противник,

* Грегори Бернс. Разрушители стереотипов. Когда и как можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2009.

** Roger von Oech. A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative. Business Plus, 2008.

он удивительно быстро умеет возвращаться в ленивый и некреативный режим, как только вы перестаете испытывать его на прочность. Ему нужен не *один* удар, ему нужно много ударов и толчков, которые он должен получать постоянно — на протяжении всей вашей жизни.

Как только вы прекратите провоцировать мозг, он снова вернется в пассивное состояние, независимо от того, насколько активно работал перед этим. Многие опытные спортсмены знают, что так обстоят дела и с телом. Чтобы не стать разновидностью ожиревшего бывшего «чемпиона по мышлению», необходимо регулярно встряхивать мозг, удивлять его неожиданными вспышками активной работы — только так есть шанс сохранить его в форме.

Здесь нужно помнить вот о чем (это эквивалент совмещения бега на длинные и короткие дистанции): во-первых, важно количество идей (короткие всплески удерживают мозг/тело в готовом для деятельности состоянии); во-вторых, в целях поддержания свежего состояния мозга работа над креативностью должна быть постоянной (нужны постоянные забеги на длинные дистанции). А для начала нужно совсем немного. Итак: почему бы не начать самый короткий в мире курс креативности?

Ваш ограничивающий и ограниченный мозг — серьезный противник, он удивительно быстро умеет возвращаться в ленивый и некреативный режим, как только вы перестаете испытывать его на прочность. Ему нужен не один удар, ему нужно много ударов и толчков, которые он должен получать постоянно — на протяжении всей вашей жизни.

Чтобы не стать разновидностью ожиревшего бывшего «чемпиона по мышлению», необходимо регулярно встряхивать мозг, удивлять его неожиданными вспышками активной работы — только так есть шанс сохранить его в форме.

Самый короткий в мире курс креативности

Он дешев, прост и очень весел. Программа такова: каждый день пытайтесь узнавать что-нибудь новое, получать какие-то знания или опыт, которых у вас не было раньше, не ограничивая область, в которой получаете такой опыт. Мой приятель, который часто летает, обычно покупает в аэропорту один или два журнала, которые никогда не читал, а потом в самолете внимательно их изучает. Так он использует пустое и скучное время перелета эффективно, получая при этом знания, с которыми он не сталкивался в жизни ранее.

Сам я каждое утро ввожу случайное слово в Google или Wikipedia, а потом читаю до того места, куда меня заведет. Этим утром привычка привела меня в мир дипломатии, к биографиям Талейрана и Даффа Купера — удивительные люди они были! Я понятия не имею, как эти знания помогут мне в будущем, но абсолютно уверен, что они мне не повредят. В качестве дополнительного бонуса я смог насладиться умной фразой Даффа Купера, описывающей идеальную карьеру: «Великолепный успех без непомерных усилий».

Одно из преимуществ такого беспокойного метода тренировки мозга заключается в том, что я естественным образом подготовил свой мозг к более широкому поиску. Меня можно застать за просмотром голливудских фильмов (нигерийских фильмов, снятых почти без бюджета), чтением книг по теологии, следованием ритуалам хоккейных фанатов. По исключительно научным причинам я изучил широкий спектр альтернативных сексуальных практик, хотя по большей части в теории. Как-то меня захватил процесс сборки и коллекционирования моделей поездов, я читал тематические журналы и следил за сражениями любителей паровозиков на интернет-форумах. За последние несколько недель я прослушал через Spotify максимальное количество дешевого блюза в женском исполнении, изучил техники и бизнес-модели в парфюмерной отрасли. Думайте, что хотите, но это было намного веселее, чем

одолевшая меня тяга к стеклодувному делу (стеклодувы, я не хочу вас обидеть!).

Все это может показаться случайностью или просто свидетельствовать о том, что я страдаю синдромом рассеянного внимания — на самом деле это осознанная стратегия. Я не знаю, что ждет меня в будущем, и не заявляю, что достаточно проницателен, чтобы заранее определить, какие именно сведения мне понадобятся через пять лет. Вместо того чтобы отправляться разрушительным маршрутом поиска «правильного» знания — ведь

ясно, что это путь тупиковый, — я стараюсь получить импульсы и информацию из максимально возможного числа областей человеческой деятельности, не притворяясь при этом, будто ведаю, что из этого будет полезно или ценно. Креативность расцветает при неожиданном обороте событий, и, чтобы она не покинула вас, надо постоянно экспериментировать. Косность — хитрая болезнь, она подкрадывается к вам со спины. Многие люди занимаются физкультурой, чтобы сохранять форму и в пожилом возрасте, но при этом лишь немногие помнят о том, что точно так же следует заботиться о мозге.

Креативность расцветает при неожиданном обороте событий, и чтобы она не покинула вас, надо постоянно экспериментировать. Косность — хитрая болезнь, она подкрадывается к вам со спины. Многие люди занимаются физкультурой, чтобы сохранять форму и в пожилом возрасте, но при этом лишь немногие помнят о том, что точно так же следует заботиться о мозге.

Употребить до указанной даты

Кроме того, следует помнить, что у креативности есть срок годности и дата, до которой ее нужно употребить. Общество постоянно развивается, и то, что считалось креативным и скандальным в 1980-е годы, теперь покажется глупым и странным. Не существует способа разливать креативность по бутылкам, так что придется смириться с тем фактом, что любая серьезная работа не должна

тормозиться: *разовые порывы хороши при уборке в кладовке, но не при работе над изменением мышления.*

Иногда люди ошибаются, полагая, будто креативность — игра для молодых, поскольку считают, что в стремлении к изменениям, присущем молодости, заложен больший потенциал для креативности. Это не так. Конечно, молодые люди могут быть весьма креативны и благодаря своей восприимчивости достигнуть большего. Но если взглянуть более широко, окажется, что возраст дает старшему поколению фору для креативности — ведь зрелые люди видели и испытали больше, а следовательно, располагают более широкой базой для развития идей. Молодые люди могут быть консервативными, а пожилые люди — если они готовы к работе — легко превзойти молодых в креативности, что доказано многочисленными художниками, учеными и новаторами. Возраст не сказывается существенным образом на творческих способностях. Но это справедливо лишь в том случае, если человек готов испытать больше, чем «один удар по голове», и разрушить жесткие структуры, к которым мозг так легко возвращается. Более молодой мозг зачастую не успевает обрести жесткие привычки, а следовательно, у него есть преимущество. Но это преимущество не такое принципиальное, как кажется.

Не существует способа разливать креативность по бутылкам, так что придется смириться с тем фактом, что любая серьезная работа не должна тормозиться: разовые порывы хороши при уборке в кладовке, но не при работе над изменением мышления.

Все зависит от желания. Простое упражнение, с которого я начал эту главу, легко опробовать на себе. Конечно, у вас не будет такого стресса, который вызывают экзаменующий профессор или нервный начальник, но вы можете воспользоваться системой самоконтроля. Вы можете

научить мозг преодолевать созданные им самим барьеры, причем должны делать это регулярно и систематично, чтобы он не успевал вернуться в старую колею. Так можно сделать его гибким и живым, даже против его воли. Разум сильнее мозга.



Примите и изменяйтесь

За представлениями о правильном и неправильном лежит поле. Там я буду ждать вас.

Джалаль ад-Дин Руми

В тех, кто говорит о креативности, меня раздражает настойчивость, с которой эти люди заявляют о том, что все нужно оспаривать. *Чушь*. Оспаривание часто необходимо, но иногда креативности нужно слепое приятие. Если мы подвергаем сомнению все, рассматриваем креативность как постоянную игру, у нас ничего не выйдет. Как, к примеру, заявляют в своей книге *Execution** Ларри Боссиди и Рам Чаран, умение действовать в соответствии со всеми накопленными планами и идеями отличает действительно продуктивные подразделения от тех, что, кажется, «имеют потенциал». Люди обычно забывают, что инновации поглощают много труда и времени.

* Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business, 2002.

Креативность и инновации тесно связаны между собой, поэтому мы зачастую ошибочно полагаем, что их можно рассматривать как одно целое. Но это не так. Напротив, то, что необходимо для порождения идей, и то, что необходимо для воплощения этих идей в инновациях, иногда могут конфликтовать друг с другом: ведь креативности нужны свобода и пространство, а в инновациях следует слепо принимать определенные фундаментальные послышки. Об этом редко говорят, поскольку эту звучит ужасно скучно. Инновации заключаются не только в фантастических идеях, но и в тяжком труде по их осуществлению, внедрению в жизнь. Если креативность сама по себе не может и не должна быть ограничена тем, продуктивны ли, реализуемы и разумны идеи, для инноваций требуется совершенно другое — *принятие ограничений*.

Сколько будет дважды два?

Людвиг Витгенштейн многие считают величайшим философом последнего столетия. Можно много писать о его образе мыслей и о его отношении к креативности, но мы с вами сфокусируемся на одной конкретной детали. В своей работе по математике он задался важными вопросами, один из которых напрямую связан с правилами и их установлением. Математика — одна из наиболее структурированных систем человеческого мышления. Она основана на жесткой логике. Наши компьютеры — это математические машины, и математика лежит в основе веры в то, что можно рационально просчитать, какие решения следует принимать в корпорации. Утверждение о том, что математика построена на слепо принимаемых утверждениях, может показаться диким. А ведь это так.

Витгенштейн задает вопрос: «Откуда мы знаем, что дважды два — четыре?». Мы знаем это, потому что нас научили правилам сложения. Но на этом он не останавливается. Как мы изучили эти правила сложения? Кто-то их нам показал. Но как мы научились правилу следовать правилам? Кто-то научил нас и этому. Можно продолжать, но читатель уже, наверное, понял, в чем тут дело.

Жесткого основания для правил и следования им не существует, поскольку основание каждого правила можно оспаривать до бесконечности. В какой-то момент придется просто принять правила, как данность, потому что *так уж устроен мир*. Без такого принятия невозможно обучение. Обучение детей математике — это главным образом принятие внутренних правил математики. Учитель вбивает в детскую голову ряд утверждений, правил и таблиц, а ребенку важно заучить их наизусть. *Но это не проблема*. Если мы продолжим подвергать сомнению, к примеру, значение числа π или результат умножения 8 на 9, многое окажется невозможным. Иногда нужно просто принять программу, то есть оспаривание является бессмысленным. То же справедливо и в отношении внедрения инноваций. Иногда необходимо принять то, что вы работаете над созданием улучшенного mp3-плеера, а не строите, к примеру, телескоп!

Сделать такой рискованный шаг и заявить: «Нет, у нас будет только так!» для лидера зачастую намного сложнее, чем может показаться: проще ведь позволить людям просиживать штаны на бесконечных совещаниях и предлагать идеи — и потому многие компании застревают в бесконечном абстрактном процессе изменений, где необходимость большей креативности постоянно обсуждается и в конце концов «забалтывается». Именно поэтому компании зачастую проводят так много совещаний и так охотно говорят об изменениях, но на деле очень недалеко продвигаются по пути стратегического развития.

Как бы парадоксально это ни звучало, *лидер должен уметь прервать процесс порождения идей*. Не отрицательным образом, не стараясь подавить будущие идеи и процесс развития, а, к примеру, предложив: «Давайте не будем думать о том, как все могло бы быть, а сфокусируемся на том, что реально можно сделать». Конечно же, это намного сложнее, чем просто собирать данные, или один за другим проводить мозговые штурмы, или пригласить очередного эксперта по креативности выступить с мотивационной

речью. Именно поэтому многие управленцы отворачиваются от этой важной части творческого процесса.

Что знают художники

Искусство зачастую представляют как нечто, что следует воспринимать всерьез, особенно в предположительно бездушной среде корпораций. Очень часто слышишь, как люди мечтают о том, чтобы поучиться у художников, которые, как мы полагаем, являются мастерами креативности. В то время как творческая работа, особенно в больших корпорациях, включает в себя множество бесцельных дел и болтовни, средний художник удивительно эффективен в производстве, то есть он скорее действует, чем говорит об идеях.

О масштабах предпринимателя следует судить не по количеству порожденных им идей, а по числу нескольких реализованных.

Зайдите в мастерскую художника — и вы не найдете там ни единой памятки, ни единой повестки дня для совещаний. Вряд ли вы обнаружите у него на столе

хотя бы один листок с этими вымученными упражнениями по креативности, которые так любят во многих компаниях. Зато вы найдете в этой мастерской прототипы, черновики, наброски, смятые и раскиданные, и (в большинстве случаев) довольно сердитого художника, который хочет, чтобы вы убрались к черту и не мешали работать.

Художники понимают: нет смысла проговаривать все до бесконечности, ведь творчество — это действие. Работая с глиной, вы не станете проводить совещания с целью обсуждения того, как можно работать с глиной, — нет, вы просто начнете месить ее, придавать ей форму. Точно так же о масштабах предпринимателя следует судить не по количеству порожденных им идей, а по числу нескольких реализованных. Отсюда можно сделать вывод: если человек верит, что креативность — это оспаривание всего и вся, то такая вера не только наивна, но и опасна.

Работая с организациями, я понял кое-что: иногда, чтобы сделать свою работу хорошо, мне приходится останавливать людей, заставляя их отказаться от желания сделать многое. Как-то раз я полностью прекратил делать упражнения по креативности, просто потому что понял: они не дают намеченного эффекта. В любой группе обычно есть люди, которые уже проделывали подобные упражнения на курсах и семинарах и теперь могут повторять их механически. В то же время некоторые из участников, никогда не делавшие ничего подобного, могут обмануться, полагая, что совершают радикальный прорыв при выполнении самого простого упражнения, которое полуграмотный консультант сможет проделать во сне. Иными словами, упражнения больше не работали, а если и работали — эффект был обманчивым.

Но не это заботило меня больше всего. Я начал понимать, что компании занимаются всем этим, исходя из неверного посыла, и что подсознательно им хотелось делать именно такие упражнения, а не сталкиваться с реальными вызовами. И потому я остановился и заявил, что нужно начать с более фундаментальных вопросов: «Есть ли причина, по которой нам нужно фокусироваться на креативности?» Я не был удивлен, когда исполнительный директор, услышав мой вопрос, взглянул на меня с недоумением.

Креативность — штука, бесспорно, великая. Но если усиленное внимание к ней становится способом игнорирования всего прочего, возможностью чувствовать, будто ты занимаешься чем-

то стоящим, хотя на самом деле ты всего лишь сидишь и ждешь, пока кто-то решит основные проблемы за тебя, — такая креативность превращается в мельничный жернов на шее корпорации. Так легко видеть во всем сплошной позитив, вопить «Да!», когда лектор спрашивает: «Верите ли вы в креативность?», что можно дойти до слепого поклонения. Именно поэтому компаниям, желающим создать более креативную культуру, так важно работать

Компаниям, желающим создать более креативную культуру, важно работать с процессами, обеспечивающими реализацию идей, а не только их порождение.

с процессами, обеспечивающими реализацию идей, а не только их порождение. И одно из названий для такой поддержки — *лидерство*.

Вести — значит рисковать

Самое важное качество любого лидера — смелость. Для принятия решений нужна смелость, особенно если такое решение неприятно. Проведение линии требует смелости точно так же, как занятие твердой позиции. Управленцам приходится заниматься огромным количеством того, что неприятно и жестко. Следовательно, не стоит удивляться тому, что многие руководители считают креативность приятным отдыхом от неприятных дел и конфликтов. Креативность можно сделать просто развлечением, так что понятно, почему руководителей влечет к ней со страшной силой.

Если руководитель хочет быть настоящим лидером, подобный ленивый подход будет ему только мешать. Лидер отличается от просто руководителя именно тем, что рискует делать еще один шаг, не позволяя организации использовать понятие «креативность» для пережевывания и болтовни, а требует действий. Именно поэтому одним из признаков подлинного лидера является воспитание в компании серьезного отношения к креативности, даже в ее менее приятных и привлекательных формах. Как я уже заявлял, креативные идеи не всегда бывают приятными для организации и могут вызывать чувство страха и отвращения. Это значит, что фирме нужны лидеры, способные позволять исследовать неприятные (и потому потенциально трансформируемые) идеи. Сильные лидеры определяются способностью проводить в жизнь изменения, на которые организация реагирует отрицательно. Сильные лидеры, например, Джек Уэлч, или Ричард Брэнсон, или Ингвар Кампрад*, известны не способностью добиваться всеобщего признания, а тем, как они реализуют идеи, которые иначе застряли

* **Ингвар Феодор Кампрад** — шведский предприниматель, один из богатейших людей мира, основатель компании ИКЕА. *Прим. ред.*

бы на месте, сдерживаемые страхами, сомнениями или сопротивлением со стороны остальных сотрудников. Ричард Брэнсон особенно убедителен в своем стремлении действовать: «К черту, давайте приниматься за работу!»

Последнее утверждение — **приняться за работу** — отличает компании, исповедующие креативность на уровне деклараций, от действительно креативных.

Благодаря некоторой практике любой человек каждый день может выдавать на-гора по три-четыре достойные идеи. Но не каждый сможет перевести их на следующий уровень, где приходится воплощать их в жизнь. Организация во главе с руководителем, считающим креативность всего лишь способом поддержания хорошего настроения, будет, по всей вероятности, порождать много идей, предложений и возможностей. Но будет ли такая компания креативной? Не совсем. Для настоящей креативности необходимо, чтобы кто-то — например, лично вы — решил *не просто играть с идеями, а действовать*. На трехкратном «ура» в честь креативности будущего не построишь. Оно строится людьми, которые действуют, рискуют воплощать идеи в жизнь.

Для настоящей креативности необходимо, чтобы кто-то — например, лично вы — решил не просто играть с идеями, а действовать.



**DO NOT ENTER
DIVE OR JUMP
FROM RAILING**

Да здравствуют еретики!

Ересь — одно из имен свободомыслия.

Роберт Хайнлайн

Вопрос не в том, будем ли мы экстремистами, но в том, какими экстремистами мы будем... Нашей стране очень нужны творческие экстремисты.

Мартин Лютер Кинг-младший

Будет нечестно в интеллектуальном плане и вообще крайне неправильно (в этот раз я говорю серьезно) закончить эту книгу как-то иначе, чем вопросом о том, оказался ли весь проект профанацией и ошибкой. Почему я считаю, что эта книга должна отличаться от других, быть свободной от обычных противоречий, вызванных всеобщими самоуверенностью и самодовольством.

Могу со всей честностью заявить: я знаю о креативности далеко не все. Я прочел тысячи книг по теории, сам написал довольно много, преподавал в университетах, работал по вопросам креативности с самыми различными корпорациями. Меня считают

экспертом в данном вопросе. Но я не знаю всего и не переживаю по этому поводу. Я даже не уверен в том, прав ли я во всем, что говорю о креативности, но я не считаю своим долгом оглашение вечных истин — пусть этим занимаются священники*. Я не хочу высказывать вечные истины, я хочу задавать вопросы, в том числе о процессе задавания вопросов.

Миру нужны еретики, люди, которых не устраивает status quo. Вы, наверное, ошибочно полагаете, что еретики вымерли после того, как церковь (в особенности, Католическая церковь) утратила свое значение в качестве хранителя вечной истины. На самом деле еретики нужны нам больше, чем когда-либо, ведь сегодня существует гораздо больше церквей и догм, которым еретическое мышление может бросить вызов.

В наши дни мы должны принимать как евангелие целый ряд утверждений о рыночной экономике, и каждый должен соглашаться с тем, что «креативность» и «инновации», очевидно, хорошие вещи, а еще мы все должны постоянно меняться — словно изменения являются законом природы. Если вдруг нам случается усомниться в тех или иных инновациях или переменах, все вокруг начинают сердиться и изумляться нашему поведению. Старые истины глубоко укоренились в идеологии общества. Необходимость в современных еретиках велика, и не только потому, что еретики — орудия прогресса, но и потому, что мы заставили самих себя поверить, что живем в атмосфере, гораздо более свободной для критики, чем на самом деле.

Лидеры-еретики

Времена для еретиков сейчас отличные. В Средневековье за легкие формы ереси человеку грозило длительное тюремное заключение или изгнание. Опровержение догм могло легко привести к пыткам

* По странному стечению обстоятельств я был рукоположен в священники Свободной церковью в США и даже могу венчать в некоторых штатах, хотя это совершенно другая история...

и смерти. Сегодня власти стараются быть более терпимыми. Посещая корпорации и различные мероприятия, оспаривая понятия креативности и инноваций, я в худшем случае сталкивался с удивлением и скептицизмом. Но даже при этом отвечают мне всегда любезно. Одно из непреднамеренных последствий почти религиозного интереса современного общества к инновациям заключается в том, что сейчас гораздо проще, чем раньше, бросать вызовы, даже сомневаться в представлениях о креативности. Если вызовы не сработают, можно воспользоваться приемами *креативного айкидо*, повернув символ веры против самой веры.

Я убежден в том, что миру нужно больше еретиков, тех, кто не принимает текущее положение дел, борцов, готовых усомниться в легитимности существующего миропорядка. Столь многое в обществе считается определенным и окончательным, что вскоре компаниям придется назначать профессиональных еретиков — *главных еретических директоров* — для того, чтобы удержаться в бизнесе. Только подумайте о том, что сегодня кажется для бизнеса очевидным:

- брендинг;
- глобализация;
- корпоративная социальная ответственность;
- внешнее и внутреннее предпринимательство;
- сети;
- экологическое управление;
- рост;
- управление изменениями;
- управление знаниями;
- стабильность;

- управление цепочками поставщиков;
- социальное предпринимательство;
- управление инновациями.

И так далее...

Каждая из этих «истин» нуждается в собственных еретиках, в тех, кто готов напасть на то, что кажется определенным, истинным и очевидным. Это не саботаж, потому что все формы развития основаны на готовности идти на жертвы, терпеть удары судьбы, частичном демонтаже старых систем. Нет экономики без деструкции, а вера в неизменные, застывшие истины свидетельствует о том, что человек не понимает процессов креативного развития.

Еретики важны не потому, что они ближе к истине, чем их более традиционные оппоненты, но потому, что они могут бросить вызов системе, ставшей чересчур догматичной. Короче говоря, они могут внести ту неопределенность, которая является основой всех форм создания ценности.

Йонас Риддерстрале, один из ведущих гуру в сфере управления, выразил это так: «Попробуйте контролировать все неопределенности в мире — и вы сойдете с ума». Я хочу зайти еще дальше. Мой девиз: *«Попробуйте контролировать все неопределенности в мире — и вы поймете, как ошибались!»* Не то что бы у нас отсутствовали умственные способности для контроля над неопределенностями — просто неопределенностей не существует.

Попробуйте контролировать все неопределенности в мире — и вы поймете, как ошибались.

И определенных утверждений о креативности — тоже. Мотивацией для написания этой книги послужил ужас, испытанный

в связи с тем, что понятие, которое я так люблю, было приручено и превращено во что-то приличное, а потому — мертвое. Если обратиться к биографиям великих средневековых еретиков, например, Джироламо Савонаролы (1452–1498) или Фра Дольчино

(1250–1307), можно увидеть, что их отличает не скепсис, а истинная вера. Не принимая упрощенную, ублюдочную версию веры, они были готовы умереть за свои радикальные убеждения. Будучи намного слабее духом, чем мои кумиры, я тем не менее аналогично отношусь к креативности, правда, не готов погибнуть за свою веру.

Но несмотря на это, я глубоко убежден, что радикальный потенциал креативности размыт, потому что армии консультантов и мотивационных лекторов превратили ее в ряд дешевых трюков и дымовых завес. Именно поэтому я хочу возвысить голос в защиту креативности куда более радикальной, чем просто «порождение идей и более свободное мышление».

Можно ли отучиться от хороших манер?

Креативность не всегда забавна, не всегда мила, и не всегда следует принимать ее без критики. Если бы она была такой безобидной, она бы лишилась своего могущества. То же справедливо и в отношении еретиков. Отрицательная реакция на них — это нормально, точно так же, как нормально испытывать некий дискомфорт перед лицом настоящей креативности. Настоящая креативность не безобидна и не мила — это сила, заставляющая нас считать самих себя и собственное мышление ограниченными и неполными. Это неприятно, недружелюбно, неуютно — но именно таковы признаки настоящих перемен. *Я прекрасно понимаю тех, у кого настоящая креативность вызывает чувство дискомфорта.*

Но все же такой страх таит в себе существенную угрозу. Считая креативность и инновации тем, что можно одомашнить и превратить в питомца корпораций, вы не только кастрируете собственный потенциал для создания нового, но и саботируете усилия еретиков, окружающих вас. Мой хороший друг, исполнительный директор-новатор Клаудия Сурага, при обсуждении этой книги заметила, что было бы интересно получить уроки инновационного мышления у тех, кто никогда не участвовал в таких дискуссиях —

у преступников, безумцев, людей с нетрадиционной сексуальной ориентацией, священников и так далее. И хотя книга вряд ли будет соответствовать ее ожиданиям, она, по сути, подтвердила мои мысли. А все потому, что она является олицетворением современных еретиков, человеком, не готовым принимать все на веру. Раньше ее бы, скорее всего, отправили в дом для умалишенных или сожгли бы на костре.

Вопрос, дорогой читатель, вот в чем: есть ли рядом с вами такие люди, как Клаудия? Моим хорошим другом ее делает нежелание слепо соглашаться с тем, что я говорю, или льстить мне, убеждая, что написанное мной в последнее время — лучшее мое творение. Она еретик среди еретиков, версия демона, стоящего за плечом каждого творца и все время шепчущего: «*Memento mori!*» — «Помни о смерти!» *Задавать вопросы легко, а вот воспринимать их всерьез — трудно.*

Если креативность — это нарушение того, что мы считаем нормальным, не вытекает ли из этого необходимость нарушать представления о самой креативности?

Для вас, читатели, рискованным, но важным заданием станет серьезное восприятие написанного мной, при этом необходимо сохранить способность при необходимости игнорировать мои

слова. Креативность парадоксальна, эту энергию нельзя окончательно объяснить или укротить, она постоянно нарушает свои собственные границы. Я хочу, чтобы из моей книги вы уяснили вот что: если креативность — это нарушение того, что мы считаем нормальным, не вытекает ли из этого необходимость нарушать представления о самой креативности? Еретическая креативность не закончена, не высечена в камне, не определена.

Нет, она — трубный глас, радость от осознания того, что вы заблуждались. Креативность не позволит объяснить или связать себя, это страсть и желание, стремление двигаться за пределы того, что кажется возможным.

Поджарьте их! Поджарьте хорошенько!

Сейчас, когда я пишу эти строки, по телевизору идет передача для детей. В передаче ведущий спрашивает, почему кое-что, приличное для мальчиков — запах пота, волосы на теле, испускание газов и рассказывание грязных историй, — неприемлемо для девочек? и мне кажется, будто я слышу, как креативность сжимается и умирает в тот момент, когда мы определяем какие-то явления и понятия как недопустимые. И именно сюда можно внести настоящие изменения. Первые компании, признавшие женскую сексуальность, то, что раньше казалось запретным, заработали огромные деньги. То же справедливо и в отношении компаний в сфере развлечений, которые раздвинули границы того, что казалось допустимым развлечением. И все эти великие еретики, рискнувшие бросить вызов крупнейшим институтам своего времени, изменили мир так сильно, что мы способны понять это лишь в незначительной степени.

Так что продолжайте ругаться в церкви (любой церкви), берегите свою ересь. Продолжайте вызывать у окружающих чувство дискомфорта, ведь миру необходимо сопротивление — изменения не проходят безболезненно. Как я писал чуть раньше, именно путем нахождения точек дискомфорта можно обнаружить потенциал к изменениям. Когда Католическая церковь была в зените своей силы, за ересь сжигали заживо. В этом есть что-то величественное, удивительное. Самая крупная, сильная и богатая организация в мире полагала, что свободные мыслители настолько опасны, что их недостаточно просто убить — их надо уничтожить так, чтобы потенциальные еретики были напуганы и отказались от повторения. Какой же великолепный образ неукротимой силы разума человечество имело в их лице!

Рассуждая таким образом, мы вплотную подходим к интересному вопросу нашего времени и будущих времен. Как часто мы

встречаемся с таким уровнем сопротивления? Как часто организации действительно сопротивляются новым идеям и сотрудникам-еретикам? Когда люди в корпорациях говорят о том, что новое мышление не нашло поддержки, они не имеют в виду, что его встретили с гневом и досадой. Нет, они имеют в виду, что все застыло на месте под зевки, пожимание плечами и общее безразличие. Так что давайте перевернем все с ног на голову! Может быть, не компании скучны и традиционны, а идеи? Никто не сердится, никто не закатывает глаза, никто не хочет сжечь вас на костре... Идеи еретиков и революционеров были радикальны: о масштабах их радикализма свидетельствуют огромные силы, брошенные против них, а не «поддержка», якобы выраженная им неким «комитетом».

То же справедливо и в отношении креативности в целом. Еретики, осужденные Католической церковью, как, например, мой герой Савонарола, не были заинтересованы в том, чтобы к ним относились с терпимостью — они хотели изменить мир. Они знали о последствиях своих действий и все равно были готовы драться и погибать за свои идеалы. Современный мир стал осторожным и безопасным — современные дискуссии о креативности признали этот факт и пали ниц перед консерватизмом. И потому мы говорим о терпимости, настаиваем на поддержке и понимании, представляя креативность как что-то универсальное. Настоящие еретики плюют на все это. Нам нужны люди, которые смогут потрясти основания корпоративных структур точно так же, как прежние еретики потрясли церковь — посредством прямого противостояния и нежелания встроиться в рамки и системы.

Да здравствуют еретики, те, кто не похож на других, те, кто нескромен, кто грязен, порочен и непристоен. Слава детскому, недостойному и оскорбительному. Слава всем тем, кого не пустят в гостиные приличного общества! Прямо сейчас где-то кто-то, кого

* Для тех, кто думал об этом: да, я знаю, что можно проследить параллели с радикальным исламом в современном обществе. Это вопрос интересный, но я не буду рассматривать его здесь.

вы, скорее всего, не полюбите, сидит и думает о том, что покажется вам глупым или неприятным. Этот человек наиболее важен для вас, вашей компании и всего, что вы делаете. Ведь именно у него можно найти **действительно опасные идеи!**

Нам нужны люди, которые смогут потрясти основания корпоративных структур точно так же, как прежние еретики потрясли церковь — посредством прямого противостояния и нежелания встроиться в рамки и системы.



Об авторе

Альф Рен — председатель отделения управления и организации Академии Обу (Финляндия), ранее являлся преподавателем курса инноваций и предпринимательства Королевского института технологий (Швеция). Он проводил исследования в таких разнообразных областях, как креативность, изысканная кулинария, управление проектами, популярная культура, философия, скука, инновации, роскошь. Результаты этих исследований публиковались как в книгах, так и в многочисленных статьях. Кроме того, он выступает в качестве лектора и консультанта в сфере креативности, инноваций, стратегии и потребительского поведения. Альф работал с целым рядом корпораций и других типов организаций. Он преданный поклонник Этель Мерман и божественной Пэтси Кляйн. Более подробную информацию об авторе вы можете найти на его личном сайте www.alfrehn.com.

Альф Рен

Фанки-идеи

Создание инноваций вне зоны комфорта

Ответственный редактор *Мария Шалунова*

Редактор *Лейла Мамедова*

Дизайн *Сергей Гераськин*

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Мария Котова, Римма Болдинова*