

КРЕАТИВЪТ
ЕЛЕНА СВОБОДИНА

16+

ЕЛЕНА СВОБОДИНА

КРЕАТИВЪТ



Елена Свободина

Креатив(ь)!

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43045372

SelfPub; 2019

Аннотация

Креатив. Нужен ли он менеджеру, чтобы быть успешным? Автор книги вместе с сегодняшними бизнес-лидерами отвечает: "Не просто нужен, креативность становится одним из наиболее востребованных и дефицитных качеств лидера – компетенцией будущего". Мы предлагаем пять увлекательнейших способов развить в себе креативность. Пять способов, которые задействуют ваши руки, глаза, язык, голову и сердце. А настоящие примеры расскажут как 8 менеджеров, участников тренинга по этой книге, активировали в себе творческий потенциал, и что из этого получилось.

Содержание

Предисловие	4
Часть I. Компетенция будущего	7
Глава 1. Интуиция, креативность и риск	7
Глава 2. Можно ли развить креативность	9
Глава 3. Дефицит	15
Глава 4. Псевдокреативность, или Заемствование креативных решений у других	25
Часть II. Практические способы развития креативности	34
Глава 1. Бизнес-любопытство	34
Глава 2. Гуманитарный подход	38
Глава 3. Художественная литература и ее влияние на современных лидеров бизнеса	45
Глава 4. Изобразительное искусство	58
Глава 5. Инвестиции	77
Глава 6. Изучение языков	81
Часть III. Тренинг «Креатив(ь)!» и что случилось потом	86
Глава 1. Подготовка к тренингу	87

Выражаю огромную признательность художнику Ирине Драгунской за создание замечательной обложки, писателю Марии Кузнецовой за бесценные советы, моему мужу Артему Пузанову за поддержку.

Предисловие

За неделю до тренинга, созданного по этой книге, пришли эскизы к ее обложке. Я выбрала из четырех вариантов один. Если вы читаете мою книгу сейчас, то, вероятно, благодаря этому выбору она не затерялась среди множества других книг на полке, и вы остановили на ней свой взгляд. Но перед отправкой книги в издательство я, уже сделав выбор интуитивно, все же решила показать все четыре варианта фокус-группе (ее участники позже стали участниками тренинга). Я пронумеровала эскизы и попросила ребят выбрать тот, что привлек их внимание больше всех. Интересно, что почти все восприняли задачу по-другому. Ребята стали активно высказываться о «недостатках» вариантов. Претензий к моему фавориту было больше всего. Цвет казался им агрессивным, шрифт неровным и скачущим, а изображенные швабры «не заходили». Поступило даже предложение сменить их на малярные кисти. То, что один из эскизов вызвал так много обсуждений, и явилось в итоге решающим фактором в его пользу: он никого не оставил равнодушным. А не в этом ли

задача обложки?

Тут мне вспомнился другой случай из моего давнего опыта проведения фокусной группы. Я тогда была стартап-менеджером производства кормов для животных в компании «Мяснофф». Продукт был абсолютно новым для российского рынка – колбаса для собак. Представьте вареную колбасу в оболочке, на которой написан какой-то текст (название, состав, ГОСТ и т. д.). Наша колбаса была точно такой же. Конечно, состав был специально разработан для собак, но на вид – обычная колбаса. Поскольку такого продукта в России еще не существовало (идея производства пришла из Австралии), то передо мной стояла непростая задача: не имея бюджета на продвижение, рассказать покупателям о новом продукте. Кроме того, я предполагала, что в некоторых случаях моя колбаса для собак будет соседствовать в холодильнике магазина с колбасой для людей, поэтому важно было визуально отличаться и настолько привлекать внимание покупателя, чтобы он захотел расспросить продавца о том, что это за колбаса такая. Я выбрала несколько вариантов цветов будущей оболочки. Мы сварили в них продукт и представили образцы на суд участников фокусной группы, которая состояла из заводчиков собак. История обсуждения очень походила на сегодняшнее обсуждение эскизов. Группа не выбрала ни одно из предложенных решений, а начала предлагать свои варианты. Все они говорили, что мы выбрали «ненатуральные цвета», что нужно взять «что-то, напоминающее мясо»,

и при этом что-то «неагрессивное». В общем, мне предлагали взять бежевый или бледно-розовый цвет, что, конечно, никак не решало мою задачу отстроить новый продукт от всех других колбас, произведенных для людей, и выделиться настолько, чтобы владелец собаки просто не смог пройти мимо. Больше всего нападок было на горячо любимый мной синий цвет. Этот синий был не просто синим, он был цвета индиго. Фрида Кало называла его цветом любви. А участники моей фокус-группы называли его «трупным», «неестественным», «непригодным для продуктов». Но они так долго его критиковали, оставив без внимания все другие варианты, что я поняла, что задачу «привлечь внимание» и «отстроиться» я точно решу благодаря ему. Был, конечно, риск, что владельцы собак наотрез откажутся покупать что-то в «неестественной» упаковке, но я решила рискнуть. И синяя колбаса для собак до сих пор является бестселлером в компании «Мяснофф». Вспомнив тот случай, я решила рискнуть и с обложкой. Как маркетолог я знаю, что фокусная группа проводится не для того, чтобы следовать всему, что предлагают участники, но для того, чтобы услышать их рассуждения и понять, что за этим стоит – то, что будет важно для успеха твоего проекта. И в этом мне моя группа очень помогла.

Часть I. Компетенция будущего

Глава 1. Интуиция, креативность и риск

Эндрю Фокс, подданный Великобритании, специалист по ценным бумагам, в числе первых предпринимателей устремился в 1990 году в военно-морской порт Владивосток, сразу после того как город объявили открытым для въезда иностранцев. Эндрю основал на Дальнем Востоке России первую брокерскую компанию, привлек инвестиции западных банков, принял участие в создании фондовой биржи. Не было, пожалуй, ни одной крупной сделки в Приморье без его участия (Дальневосточное морское пароходство, порт Восточный, Дальморепродукт, Спасскцемент, ГУМ, Сахалин-морнефтегаз). Британская инвестиционная компания скупала акции всех ведущих предприятий в крае и в какой-то момент стала крупнейшим владельцем активов региональных гигантов. Авантюра или умение разглядеть грандиозные возможности? Эндрю Фокс был, безусловно, человеком, которому крупно повезло. Ведь он, будучи студентом Кембриджского университета, не мог предсказать развал Советского Союза, приватизацию в России, начало свободной торговли

в еще недавно закрытом городе. Предсказать не мог, но как только это случилось, свой шанс он не упустил. Взлет был великолепным. Также через 8 лет Эндрю не смог предсказать сокрушительного дефолта 1998 года, но сумел отреагировать на него так, что его компания – одна из немногих, преодолевших драматические события 90-х. Она и сейчас занимает свое достойное место на рынке ценных бумаг Приморья. Спустя несколько лет после кризиса 1998 года «Тайгер Секьюритиз» и ее основатель стали предметом изучения курса по организационному лидерству в бизнес-школе CEU (Центрального Европейского Университета). Исследователи пришли к выводу, что залогом успеха были смелость, интуиция и креативность ее создателя.

Глава 2. Можно ли развить креативность

Экспертные сообщества в области изучения личной эффективности относили, да и сейчас еще относят креативность к мало развиваемой компетенции. Тем не менее, ее часто ставят сотрудникам в план развития, потому что сегодня наличие креативности отличает сильного лидера, способного нести изменения от исполнителя. И чем раньше вы начнете работать над развитием широты взгляда и неординарности подхода в принятии бизнес-решений, тем успешнее сложится ваша карьера. Что же рекомендует опытный коуч, если задача развить креативность поставлена? Как правило, он рекомендует перемены. Большие, ощутимые перемены. Нас переводят из отдела в отдел, из одной роли в другую, мы меняем компании, индустрии и страны. То, что такие радикальные изменения в нашей жизни помогают в развитии широты кругозора и дают новый взгляд на вещи – бесспорно. Проблема в том, что мы не можем бесконечное число раз испытывать на себе такие травмирующие события. И что делать, если в данный момент вы не хотите или не можете покинуть компанию или перейти в другой отдел? Эта книга – пособие, как развить креативность, не меняя свою работу, не сходя со своего места. Пять увлекательнейших способов открыть в себе творческие способности, применимые в бизнесе, полу-

чая при этом ни с чем не сравнимое удовольствие и открывающая для себя новый мир.

То, что креативность все-таки поддается развитию, подтверждают успешные менеджеры дня сегодняшнего. Автор книги задал вопрос руководителям российских и западных компаний (Mars Inc, РосАтом, Eli Lilly, Jacobs Douwe Egberts, Colgate Palmolive, Bausch+Lomb, Zott): считают ли они, что их собственный уровень креативности вырос за годы работы, и что конкретно (помимо смены компании, функции, индустрии и страны) способствовало этому росту. Из 10 опрошенных топ-менеджеров ни один не усомнился в том, что креативность можно развить. Все они отметили свой личный и весьма ощутимый прогресс на этом пути.

На истории одного человека, очень успешной бизнес-леди, я хочу остановиться подробно. У меня была возможность наблюдать за ее карьерным ростом на протяжении 13 лет. Зовут ее Екатерина Б. Сегодня Катя занимает должность директора отдела продаж в одной из крупнейших и самых успешных западных корпораций, входящих в Fortune 500. Катя руководит отделом из 100 человек и отвечает за бизнес размером, сопоставимым с ВВП некоторых африканских государств или стран Карибского бассейна. Катя пришла в корпоративный мир очень юным специалистом. Она сильно выделялась среди коллег: очень высокая, с короткой, огненного

цвета стрижкой и татуировкой на шее, шумный экстраверт с характерным уральским говором, но, главное, всех буквально шокировали ее безапелляционная категоричность в суждениях и исключительная прямолинейность. Острый язык, умение подмечать детали и колко о них говорить тоже заставляли многих насторожиться. Но Катя была очень умной девушкой, схватывала информацию на лету, умела отлично систематизировать и анализировать информацию, пожалуй, как никто в ее команде. Кроме того, она была из тех лидеров, чье лидерство никем не ставится под сомнение. Вот она заходит в комнату, и всё, лидером комнаты сразу становится она. Харизматичная, умеющая взять на себя ответственность, нацеленная на результат, уверенная в своих силах и очень амбициозная. В общем, она стремительно из специалиста превратилась в менеджера и стала частью команды, в которую входила и я. Нас было всего две девушки в большом мужском коллективе, поэтому во всех командировках мы часто делили гостиничные номера. Как-то Катя пошутила, что провела со мной столько ночей, что ощущение, что мы жены. Перед сном мы много говорили о бизнесе и о жизни вообще. Из длинных вечерних рассказов я узнала, что у Кати довольно серьезный горизонт планирования – не менее чем на 10–15 лет. У нее было просчитано все: в каком году получить продвижение и даже когда выйти замуж. У Кати, скорее, математический склад ума. Читать она предпочитала бизнес-литературу и, как я сказала раньше, схватывала на

лету материал. Английский не знала вообще. В то время в американских компаниях было принято делать презентации на английском, ведь было немало иностранцев среди управленцев. Помню, как Катя на одной из встреч со свойственной ей категоричностью заявила: «Я работаю в России и писать буду на русском». В комнате повисла пауза. Итак, если бы сейчас мне нужно было бы описать, какой была Катя в 2005 году, то я бы сказала: прирожденный лидер, высокоорганизованный, структурированный, с мощными аналитическими способностями, но излишняя категоричность не позволяла ей видеть альтернативные решения. Что-то не позволяло ей подняться над тем уровнем знаний и опыта, на котором она сама находилась в конкретный момент. Это как при подъеме на гору. Ты видишь лишь то, что под тобой (если, конечно, не задерешь голову). К счастью, Катя делала стремительную карьеру, и поэтому ее обзор с горы становился все выше и выше. Ее решения были качественными, действия поступательными, но все же еще не оригинальными, не креативными. Высокий IQ сделал свое дело, Катя довольно быстро поняла свои слабые стороны и начала работать над тем, чего ей недоставало. Взять хотя бы английский язык. Если на нижнем уровне карьерной лестницы его знание было всего лишь желательным, то чем выше ты в иерархии и ближе к начальству, не говорящему по-русски, тем необходимее тебе становится язык. Я знаю немногих людей, кто сумел поднять английский язык на такой хороший уровень, как Катя, будучи

полностью погруженной в ежедневные серьезные бизнес-задачи. И сегодня, в 2019 году, она свободно доносит свои теперь уже весьма нестандартные идеи начальнику-иностранцу.

Значительную роль в росте креативности, которую я, безусловно, наблюдаю у Кати, сыграла, во-первых, непосредственно ее работа: перемещение из одной роли в другую, из одного отдела в другой, переезд из региона Урал в Сибирь, затем в Москву. Компания росла, задачи становились более стратегическими, Кате было нужно с нуля выстроить новую, ранее не существовавшую функцию и новый отдел. Такие вещи весьма и весьма развивают кругозор, понимание бизнеса. Благодаря опыту накапливается экспертиза и, как следствие, растет интуиция. И все же все эти изменения хоть и сыграли значимую роль, были не единственными и, вероятнее всего, не определяющими. На некоторое время мы практически потеряли друг друга из вида: я ушла в другую компанию, Катя вышла в декретный отпуск. Как личность активная, она использовала это время, чтобы попробовать свои силы в предпринимательстве. Вместе с мужем они выбирали наиболее подходящий проект для инвестирования и остановились на франшизном бизнесе. Но какую франшизу выбрать? Сколько разной информации нужно было узнать, чтобы принять решение: о различных индустриях, об особенностях каждой франшизы, нужно было углубиться в расчеты, подумать о перспективах и, наконец, сделать выбор. Ко-

гда же дело бы сделано и Катя вошла в свой новый магазин женского белья, ей пришлось вникнуть во все детали нового для нее дела: знание ассортимента, особенности покупательского поведения, управление людьми, налоги и бухгалтерия. Всего не перечислить. Но, анализируя сейчас все изменения, которые я с огромным удовольствием констатирую в своей подруге, я могу сказать, что решающую роль, на мой взгляд, в ее росте сыграли деловая любознательность и проницательность. Катя постоянно задает вопросы. Когда она приходит в ресторан, выясняет, какое блюдо и почему у них продается лучше всего, когда делает маникюр в салоне красоты, интересуется условиями труда сотрудников, не говоря уже о том, что она задает глубокие детальные вопросы человеку из другого бизнеса. Так, когда я перешла в другую индустрию, не было встречи, чтобы Катя не расспросила с подлинным интересом, как та или иная функция работает у нас в компании. И даже, когда я увлеклась живописью, Катя с удовольствием разделила мои походы в галереи. Я считаю любознательность своей подруги ключевым фактором в гигантском росте, которого она достигла как человек и руководитель. И неудивительно, что ее последние и уже реализованные предложения по изменению структуры отдела, которым она управляет, признаны инновационными и нестандартными на уровне организации.

Глава 3. Дефицит

Если вы и сами уверены, что креативность сегодня нужна на всех этапах карьеры, включая самый верх, смело переходите к главе 3, чтобы узнать, чем настоящий творческий подход к делу отличается от псевдокреативности и так ли плохо использовать этот подход, или сразу к части 2 книги, где начинаются практические рекомендации по развитию творческих способностей. Приятного чтения.

Роковые события

В широко обсуждаемой сегодня книге «Черный Лебедь» философ, мыслитель и биржевой эксперт Нассим Талеб говорит о том, что роковые события, меняющие ход истории человечества, государств, компаний и даже отдельных людей, всегда происходят неожиданно. Наше знание о прошлом, опыт не помогают, когда мы сталкиваемся с чем-то впервые, с чем-то, что предсказать было невозможно, хотя и можно объяснить ретроспективно. Такие события врываются в нашу жизнь, и если они положительные, будь готов поймать удачу, если же негативные – реагируй, чтобы смягчить удар. Когда компания сталкивается с роковой неожиданностью, у ее лидера нет описанного бизнес-кейса с готовым ответом. Решения в состоянии неопределенности требу-

ют творческого подхода. «Творчество» вовсе не обязательно относится к области искусства, хотя связь с искусством в его развитии есть. И об этом мы еще поговорим. В этой книге под словом «творчество» мы будем понимать креатив в решении сложных бизнес-задач, с которыми, возможно, никто до вас не сталкивался. Еще совсем недавно от наемного менеджера требовались, в большей степени, системность, умение управлять процессами, контроль. Но это было вчера. Сегодня к списку требований добавляется творческий, нетривиальный подход в управлении. Так Герман Греф, председатель правления Сбербанка России, член совета директоров «Яндекса», перечисляя главные, на его взгляд, качества идеального сотрудника, назвал креативность, системное мышление и мастерство исполнения работы, поставив креативность на первое место. При этом руководитель Сбербанка заметил, что такой «зверь» встречается редко – 0,04 % от всего количества персонала, потому что, на его взгляд, эти качества взаимоисключающи. У автора этой книги несколько иное мнение. Действительно, все три качества в максимальном своем проявлении мне встречать не доводилось: доминирует одно, у самых успешных – два. Тем не менее, третье, «недостающее до идеала» качество можно и нужно развить до уровня, который позволит оставаться успешным в современном быстро меняющемся мире. Так, если у идеального исполнителя отсутствует необходимый уровень системности, он подключает тренинги и инструменты, чтобы эту си-

темность развить. С этим сталкивались многие, не так ли? Если же сотрудник отличается системностью или креативом, но страдает качество исполнения (*excellence in execution*), то он работает над этим недостатком, и помогает ему в этом система управления результатами (*performance management*), не дающая «расслабиться». Так почему же системный и исполнительный, но нетворческий человек не может поднять свою креативность на необходимый для успеха уровень? Является ли креативность врожденной или развиваемой?

Обсуждая качества, необходимые менеджеру сегодня, мы сознательно не касаемся темы управления людьми. Естественно, лидер должен вдохновлять и развивать команду, что, на наш взгляд, остается неизменным со времен первобытных общин (в отличие от других требований, таких как системность или креативность – эти требования в лидерстве достаточно молоды). Не сможешь повести за собой, не будешь обучать своих соплеменников выживать и побеждать, и ваша группа будет покорена, съедена, истощена, или в группе найдется новый лидер.

Мы остановимся на качествах руководителя как индивидуума (за пределами его способностей взаимодействовать с людьми). О взаимодействии и управлении командами уже много сказано и написано хорошей литературы.

Прежде всего предлагаю убедиться, что сегодня креативность уже входит в список наиболее востребованных и дефицитных качеств будущего руководителя, именно руководителя, а не специалиста отдельных функций, например маркетинга, как это было еще совсем недавно.

Обратимся к мнению бизнес-сообщества, где в последнее время активно обсуждают «компетенции будущего».

Замечательную работу по анализу моделей компетенций, предлагаемых авторитетными изданиями, проделали сотрудники компании «ЭКОПСИ Консалтинг» в статье «Компетенции неясного будущего», опубликованной в Harvard Business Review в марте 2018 г. Инновационность и креативность упоминаются как важнейшие в семи из восьми моделей лидерства, проанализированных авторами статьи. «Эти компетенции, – пишут они, – не сводятся к освоению технологий вроде ТРИЗ или мозгового штурма. Они, прежде всего, предполагают смелость, готовность к творческому эксперименту и совершению ошибок».

Korn Ferry – международный лидер в области консультационных услуг по развитию персонала – выделяет 67 компетенций (известных как компетенции Lominger). Системой этой оценки пользуются многие успешные компании, такие как Mars, Pfizer, Raiffaisen, MTS, Philip Morris Int. Некото-

рые из компетенций довольно часто встречаются у менеджеров компаний, дефицита в них корпорации не испытывают. Креативность – другое дело. Это качество Korn Ferry относит к важнейшим для уровня руководителей высшего звена. В то же время Lominger указывает на абсолютный его дефицит в сегодняшних менеджерах всех уровней. Неудивительно, ведь большинство людей с сильной творческой составляющей зачастую находят свое призвание не в корпоративном мире, а в творческих профессиях. Так как же, при отсутствии сильной компетенции «креативность» в менеджерах нижнего и среднего звена, она появится вдруг в этих же людях при переходе на уровень руководителя организации? Только в одном случае – если начать работать над ней уже сейчас.

Что же изменилось за последние 10 лет, почему креативность вдруг вышла на первый план? Изменилось то, что неопределенности стали встречаться чаще, намного чаще, в силу ускоряющегося технологического прогресса и вспыхивающих революционных инноваций. Взять, к примеру, бизнес такси: за последние 100 лет стратегия успеха этого бизнеса не менялась – побеждал тот, у кого было больше парковочных мест, чтобы быстро подать такси в любую точку города. В один день с приходом Uber главное конкурентное преимущество (количество парковочных мест) перестало быть решающим – конкуренцию составили все, у кого есть свободное время,

права и личное авто. Во время написания этой страницы я проголодалась, но не пошла готовить обед и даже не пошла в кафе, а просто нажала две кнопки на телефоне, приложив отпечаток пальца для идентификации, и сделала заказ. Через 20 минут пицца была доставлена. В течение этих минут я могла наблюдать прямую трансляцию выпечки моего конкретного заказа. Мы уже не удивляемся ничему из перечисленного, а ведь это – революционные перемены для бизнеса HoReCa (гостиниц, ресторанов и кафе). Вы и сами знаете массу примеров изменения бизнес-среды, вызванные прорывами в технологии. Эти перемены принесли люди-легенды: Стив Джобс, Билл Гейтс, Джефф Безос, Марк Цукерберг. Что их объединяет? Безусловное лидерство, желание брать на себя риск, высокие и амбициозные цели, нестандартное мышление, наличие интуиции и креативность. Можно считать эту креативность врожденной, а можно проследить и заметить, что все эти люди с бесспорно математическим, логическим и системным складом ума с ранней юности развивали в себе и гуманитарные способности. «В детстве я считал себя гуманитарием». Вы удивитесь, но так о себе говорит Стив Джобс в интервью с Уолтером Айзексоном, выпустившим биографию основателя Apple. Сам Уолтер считает свою книгу – книгой о новаторстве. «Сейчас, – пишет он, – когда Соединенные Штаты изо всех сил стараются сохранить позиции в области инноваций... Джобс является олицетворе-

нием творчества, воображения, изобретательности»¹. Ведь его тянуло как к электронике, так и к литературе. Стив говорит: «Я полюбил слушать музыку и прочел много книг, не относившихся к науке и технике, например, Шекспира, Платона. Мне очень нравился «Король Лир». Еще он любил «Моби Дика» и стихи Дилана Томаса. А на четвертом году обучения в школе он стал ходить в класс углубленного изучения английского. Но, может, Стив – исключение из правил? Марк Цукерберг, – читаем мы в книге Дэвида Киркпатрика «Сеть», – в старших классах был призером олимпиад по математике, астрономии, физике и... классическим языкам. Он свободно читал и говорил на французском и древнегреческом, иврите и латыни. А как же Билл Гейтс, считавшийся вечным конкурентом и полной противоположностью Джобса? Гейтс в интервью Джанет Лоу как-то заметил: «Жизнь становится намного веселее, если подходить ко всем ее вызовам творчески».² Родители Гейтса были интеллектуалами и хотели видеть своего ребенка образованным человеком, поэтому с самого раннего детства ему прививали вещи, которые развивают мыслительные способности. Вместо просмотра телевизора семья проводила много часов за беседами, играми и чтением. Беседы были на всевозможные темы, что сформировало у юноши широкий кругозор. Билл очень любил чтение. Выросший на историях из «Бойз Оуэн»

¹ Уолтер Айзексон «Стив Джобс»

² Дэниел Смит «Думай, как Билл Гейтс»

о покорении космоса, он интересовался технологиями будущего. Когда ему было только шесть, он попал на всемирную выставку в Сиэтле, центром которой была футуристическая башня под названием «Космическая Игла», и Биллу казалось, что она – олицетворение того, что на свете возможно все. С этой аксиомой он и жил. Кроме математики и естественных наук Гейтс серьезно увлекался театром и политикой. Гейтс известен как весьма нерасточительный человек. Большую часть своего состояния последние годы он отдает на благотворительность, сам не будучи слишком прихотлив. Но если он что-то ценит – он вкладывает в это деньги. Поэтому тот факт, что Гейтс потратил значительные суммы на классические произведения американского искусства, говорит о том, что и искусство ему не безразлично. Но самая загадочная история о влиянии гуманитарных наук на будущего гения предпринимательства – биография Джеффа Безоса, основателя Amazon.com. Для того чтобы ее рассказать, мне придется обратиться к другой книге, в которой автор обращается к третьей. В начале 1970-х годов Джулия Рэй, автор книги «Включение светлых умов: родительский взгляд на обучение одаренных детей в Техасе» писала об экспериментальной школе, где детей учили по специальной авторской программе, поощряющей творческое мышление и независимость суждений. Для наблюдений за успехами одного из учеников, писательнице «выделили» мальчика, чьи родители попросили не называть его реального имени. И в книге его

зовут Тим. В свои 12 лет Тим прочел множество книг, почти по 10 книг в неделю. Помимо естественных наук, математики, Тим изучал испанский и искусства. Он был в группе, где для дискуссий и разборов давали темы из абсолютно разных областей, например из археологии. В общем, Тим казался писательнице выдающимся учеником. Однако книгу издательство не напечатало, так как посчитало, что эксперимент школы – слишком специфичен, чтобы вызвать массовый интерес читателей. Джулия все-таки выпустила книгу небольшим тиражом за свой счет. Эта история про писательницу и талантливого ученика, занимавшегося по специальной программе, развивающей творческие способности, я прочитала в другой книге – книге Брэда Стоуна “The Everything Store. Джефф Безос и эра Амазон». Дело в том, что писательница долгие годы следила за успехами своего героя «Тима», который, как вы догадываетесь, на самом деле был не кем иным, как Джеффом Безосом. Я не ставлю целью определить, насколько творчество является скорее врожденным или приобретенным. Я вижу на опыте развития людей, что чем шире они открываются миру, находят применения своим различным способностям, подключая гуманитарное образование, тем креативнее они становятся в решении задач как в жизни вообще, так и в бизнесе.

Но вернемся к тому, что с приходом высокотехнологичных компаний произошло с традиционными корпорациями,

безраздельно правившими на этом рынке. Вследствие своих гигантских размеров таким компаниям тяжело меняться, но они медленно разворачиваются, делая все возможное, чтобы не отдать бизнес юрким стартапам. Наверное, поэтому недавний проектный менеджер по развитию e-commerce, которого вечно забывали позвать на важные встречи, вдруг стал важнейшим лицом в компании. Все дело в страхе повторить ошибки тех, кто был раздавлен новыми технологиями. Поэтому, на всякий случай, гиганты, все как один, создают e-commerce отделы с директором по его развитию во главе. Я не хочу сказать, что не нужно развивать e-commerce. Нужно. Но нужно еще и понимать, что то, что случится именно с нашим бизнесом, какие неопределенности упадут именно нам на голову, мы, к сожалению, не знаем и предсказать вряд ли сможем. Поэтому целесообразнее не пытаться перестраховываться от бед, случившихся с кем-то в прошлом, а вкладываться в руководителей, обладающих достаточной креативностью в решении проблем. Если у руля будут такие люди, есть вероятность, что они выдержат удар, который обязательно свалится на компанию в самый неожиданный момент. И какой это будет удар – неизвестно.

Глава 4. Псевдокреативность, или Заимствование креативных решений у других

*Хорошие художники копируют, великие
художники воруют.*

Пабло Пикассо

Когда со всех сторон слышались слова «инновация», «предпринимательство», «технологии», корпорации ощутили конкуренцию со стороны стартапов. Они проанализировали качества, которыми обладали их очень успешные (на тот момент) топ-менеджеры. Оказалось, что управление инновациями и креативность не были основными определяющими качествами руководителя прошлых лет. Нет, конечно, у некоторых лидеров эти качества есть, к счастью для акционеров управляемых ими компаний. Эти компании остаются успешными и находят нетривиальные пути. Но формальное требование иметь креативность как желательное условие, чтобы занять лидерскую позицию, не было ни в одном списке к кандидату. При этом подавляющая часть менеджеров в своем подходе к бизнесу, в своих сильных сторонах очень похожи друг на друга. Вот почему они смело переходят из одной корпорации в другую. Чуть менее смело – из одной индустрии в другую. Профиль руководителя корпора-

ций стал почти типовым. Общие качества людей, сделавших головокружительную карьеру, сегодня: нацеленность на результат, стратегическое, системное мышление, искусство исполнения и политически верное поведение. Именно эти качества развивают и у так называемых successors – наиболее вероятных и предпочтительных внутренних кандидатов на должность при появлении вакансии.

Последние 20 лет стабильный финансовый результат корпораций был следствием усиления функции управления результатами (performance management), включающей усиление контроля за работой команд и каждого сотрудника в отдельности, параллельно с внедрением комплексной системы мотивации. В эту пору появились маячки слежения за нахождением сотрудника, установленные на автомобиле, чтобы менеджер знал, не отлынивает ли сотрудник от работы. В это же время усложнилась система поощрения сотрудников и партнеров за выполнение ключевых показателей работы (performance-based bonuses): индивидуальные, командные, квартальные и годовые, за достижение того, но при условии этого... Лучшие из руководителей, а мы будем всегда говорить здесь о лучших, были всегда на шаг впереди в работе над постоянным улучшением эффективности работы команды и своей собственной. Они действительно добивались идеального исполнения поставленных задач. Это было время стандартизации, оттачивания процессов, доведенных

до совершенства, до «бзынь», как говорил один из моих менеджеров.

Но пришло другое время. Не знаю, как его в будущем назовут экономисты. Я называю его этапом торможения. Ценовые войны выжимают из прибыльности компаний-производителей последние капли, как из уже выкрученного досуха полотенца. И урезание расходов, оптимизация больше не помогают. Поэтому сначала эпизодически, потом все более часто зазвучало словосочетание «творческий подход». А для этого корпорации стали более охотно привлекать творческих людей в команды, нанимать фрилансеров, создавать более удобные для творческого процесса офисы, изучать техники мозгового штурма, а также перекупать сотрудников из других индустрий – лидеров в какой-то из областей. Например, фармацевтические компании стали активно брать на работу сотрудников из FMCG. Это не удивительно, а, скорее, закономерно, ведь в технологиях продвижения безрецептурных препаратов через аптечные сети есть много общего с продажами товаров широкого спроса в рознице, а сотрудники FMCG – отличные продавцы и сильные переговорщики. Для локализации производства и новых бизнес-проектов отлично подходят бывшие консультанты из Большой Четверки. Такой подход активного «обмена опытом» между индустриями – вещь не новая. Примеров такого обмена не счесть.

История из Будапешта

Вот лишь одна из них. В 2001 году группа студентов MBA из CEU (той самой бизнес-школы в Будапеште, где обсуждался кейс «Тайгер Секьюритиз») работала над проектом для европейского отделения Ситибанка. В то время Ситибанк, выдавая кредиты, фокусировался исключительно на крупных клиентах. Руководство заметило, что банк упускает возможности в сегменте малого бизнеса. Венгерские предприниматели в силу разных причин не воспринимали Citi как первый банк, куда они были готовы обратиться за кредитом. Задача группы была предложить маркетинговый план с конкретными шагами для привлечения малого и среднего бизнеса к кредитным продуктам. В команде был студент, который в прошлом работал в банковской сфере в Чехии. У команды появился соблазн положиться на знания этого бывшего банковского сотрудника. Расспросив коллегу о том, как это работало у них, группа запланировала встречи с управляющими других банков в Будапеште. Но затем их отменила. В процессе обсуждения ребята пришли к выводу, что вряд ли они смогут удивить директора по маркетингу Ситибанка, если в основу плана будут положены действия его конкурентов, о которых руководство Сити, вероятно, и так хорошо осведомлено. А что если обратить внимание на компании из других индустрий, которые продвигают свои товары и услу-

ги тому самому малому бизнесу. Команда определила лидеров в каждой из индустрий: автомобили, оргтехника, канцелярские товары – и назначила встречи с их руководством. Целью встречи было узнать о стратегиях этих компаний и о лучших инструментах продвижения. Поскольку группа не представляла интересов конкурентов, то интервьюируемые менеджеры проявили открытость. Ребята узнали, что сотрудники компании Ford ездят по маленьким городкам Венгрии с ярмарками, где организуют тест-драйв, предлагая специальные условия покупки автомобилей во время этих выездных мероприятий. Они узнали о беспрецедентных PR-кампаниях, о которых с гордостью рассказывали руководители Xerox и General Electrics. Истории действительно впечатляющие, чтобы не поделиться ими здесь: в начале 90-х годов, у многих американских корпораций была репутация несправедливых и жестких работодателей. После покупки местных производств, таких, как Tungstam (производитель электрических лампочек для всего бывшего социалистического блока), новые владельцы с целью повышения эффективности сокращали значительную часть сотрудников. В знак протеста, венгерские потребители стали бойкотировать покупки продукции GE и Xerox. У нового менеджмента стояла задача вернуть расположение населения. И обеим компаниям это удалось. Как же они добились народного «прощения»? Директор по маркетингу Xerox рассказал, что компания оцифровала и сделала доступной каждому школьнику Gestis Hungarorum –

первое печатное произведение Венгрии – ее хронику. Книга хранилась в единственном экземпляре в музее, и прочитать ее могли только исследователи, а теперь каждый смог прикоснуться к истории. Не слишком большая инвестиция для возвращения народной любви, не так ли? Еще более эффективную акцию провели в GE, осветив дорогу сердцу всех жителей Будапешта достопримечательность, прекрасное архитектурное сооружение – мост Seczeny. Подарок был сделан на день города. Сейчас уже невозможно представить себе посещение Будапешта без фотографии на фоне ночного освещенного моста. Реакция жителей в день праздника превысила все ожидания организаторов кампании. И продажи лампочек стали снова расти.

Еще много интересного узнали студенты бизнес-школы во время своего исследования. Эти знания были адаптированы под нужды Ситибанка и легли в основу одного из лучших в истории филиала маркетинговых планов. Согласно плану, у Ситибанка появились Road Shows (выездные ярмарки в отдаленные деревни, где не было постоянных отделений банков), были созданы новые кредитные продукты и программы лояльности, улучшен клиентский сервис, а также проведена масштабная PR-кампания. Так инструменты из других индустрий помогли Ситибанку открыть новый сегмент бизнеса.

Такой обмен, как мы отметили раньше, – явление частое и принимает различные формы. Компания TAB (The Alternative Board) с 1990 года весьма успешно продает бизнес-технологии по организации дискуссионного клуба для руководителей, как они его называют – альтернативного совета директоров. Дискуссионный клуб подбирается по интересам из руководителей различных неконкурирующих между собой индустрий, собирающихся на регулярные встречи. На этих встречах, руководствуясь поговоркой «одна голова хорошо, а две – лучше», лидеры компаний делятся своими существенными проблемами и советуются с коллегами, какое решение им принять.

Сейчас такие дискуссионные клубы перемещаются online.

История из Москвы

У меня был и личный опыт привнесения знаний из одной индустрии в другую. Когда я возглавила отдел продаж фармацевтической компании Eli Lilly в 2018 году в России, мне, после 15 лет работы в FMCG, не составило труда разработать план по переходу компании на прямые контракты с аптеками, которые начали объединяться в сети. Не составило труда, потому что в FMCG такая практика существовала уже много лет, и я нашла очень много аналогий между индустриями. Кстати, сами аптеки стали привлекать в свои ряды специалистов из продуктовой сетевой розницы. Так, все в том

же 2018 году руководителем крупнейшей российской аптечной сети «36,6» была приглашена директор по маркетингу из X5 Retail Group Полина Киселева.

Приведенные примеры – отнюдь не пример инноваций и, уж конечно, не пример творческого подхода в прямом смысле. Это – своего рода подмена творчества, которая неплохо замещала и замещает отсутствие оригинального мышления у лидера. И даже если такое мышление есть, нет необходимости все время изобретать велосипед. Подмена – отличная практика, которая может быть использована в качестве одного из инструментов, но она не должна оставаться единственной. Иногда нужно не копировать, а предложить индустрии свои, новые, инновационные решения.

Что еще сделали компании? Для того чтобы имплантировать дух творчества, инноваций, лидеров стали «прокачивать» – отправлять на курсы design thinking (где с инноваций сняли ореол случайности и представили как простой процесс) и на тренинги по управлению командами, где напоминалось о важности поддержания творческой атмосферы, когда сотрудники не боятся делиться мыслями.

Итак, есть процесс – можно нанять людей с опытом из других индустрий и создать благоприятную атмосферу. Но все это принесет не сезонные, но многолетние плоды, если

сам руководитель способен «включить» свою собственную способность к творчеству. Мнение автора, что сегодня и, тем более, завтра для успеха компании необходимо, чтобы руководитель сам был готов воспринимать новое и сам обладал бы творческим подходом. Никто не требует от генерального директора корпорации бесперебойного фонтанирования новыми идеями, вовсе нет! В то же время уровень креативности должен быть достаточным, чтобы в сложный момент руководитель не растерялся и смог предложить красивое и оригинальное решение, если стандартные прописанные решения перестанут работать.

Если на этом месте вы все еще согласны с автором, предлагаю начать развивать креативность прямо сейчас.

Часть II. Практические способы развития креативности

От речей дело вперед не двигается. Надо действовать.

Мольер

Глава 1. Бизнес-любопытство

*Ключом ко всякой науке является
вопросительный знак.*

Оноре де Бальзак

Любопытство, искренний интерес к тому, что нас окружает – одно из главных условий для познания нового. Вот мы занимаемся своим делом, уходим в него с головой, но представьте, что мы стоим в центре, а вокруг много других людей, и каждый тоже погружен во что-то с головой. Вы – специалист в одном деле, они – в другом. Один из них выбирает копать глубже, ни на что не обращая внимание, а второй – копает, но смотрит по сторонам, подмечая, что и как делают другие. И вот этот второй подмечает, что у кого-то – лопата поострее, у кого-то – есть помощники, кто-то вообще не копает, а взрывает, а есть и те, кто, наоборот, закапы-

вает яму. И этому второму все интересно, он расспрашивает, как наточить лопату, не опасен ли взрыв, зачем закапывают яму и насколько быстрее копать с помощником. Первый останется специалистом, даже экспертом он вряд ли станет, не задаваясь постоянными вопросами, не ставя под сомнение свою работу и методы, а, значит, не развиваясь. Второй может стать как первоклассным экспертом, так и руководителем. Необходимо смотреть на ситуацию с разных сторон. Не зря последние годы стало больше кросс-функциональных встреч. Какое-то время назад и слова этого – «кросс-функциональные» – не было. Помню стратегическую встречу между маркетингом и отделом продаж, где два отдела целый день спорили, кто же является Клиентом (покупатель? потребитель? розничная сеть?). Я не шучу, мы действительно смотрели на ситуацию по-разному, и действия наши отталкивались от разных предположений. И только когда «договорились» (кстати, тогда мы согласились, что на данном этапе развития экономики наш клиент – крупная розничная сеть), вся стратегия вдруг выстроилась. И стало понятно, какие действия предпринимать.

Я уже приводила пример того, как любознательность и искренняя заинтересованность в том, чтобы разобраться, как работают различные компании, позволили моей бывшей коллеге Кате серьезно расширить взгляд на бизнес, способствовали развитию ее интуиции и креативности. Любозна-

тельность помогает в работе и Ирине, генеральному менеджеру одной западной компании. Представьте, вы только что пришли в компанию и сидите за столом с еще малознакомыми людьми. Один из них, более активный и легкий в общении человек, с жаром рассказывает об интересной истории, произошедшей на работе: что-то они там наладили, изменили или внедрили. У вас тоже был случай, которым бы вы хотели поделиться, но вы не хотите никого прерывать, а потом как будто и тема разговора уже сменилась. Так не произойдет, если за столом будет Ирина. Она всегда следит за тем, чтобы дать слово каждому, особенно малознакомым ей людям. В этой ситуации, не дав начаться новой теме, она непременно спросит вас: «А как обстояли дела в этом вопросе на вашей прежней работе? Вы тоже меняете, налаживаете и внедряете? И если да – то что? И как вы это делаете?» Спрашивает она это не из вежливости, как вам может показаться вначале, хотя Ирина и хорошо воспитанный человек, а потому что задавание вопросов людям из других компаний и индустрий – ее способ расширения кругозора. Так она набирает в свой арсенал различные варианты решения одной проблемы, потом анализирует и в нужный момент выберет один из них. Эту мысль я хотела бы закончить цитатой Гейтса: «Ум – это способность схватывать новые факты, вникать в ситуацию и, выслушав все необходимые объяснения, сразу спросить: «А что у нас здесь?»... Это способность запоминать и соотносить услышанное с областями, которые на пер-

вый взгляд кажутся не относящимися к делу».

Отличительным признаком людей, в том числе руководителей, которые умеют слушать и делать выводы, является их манера общаться с собеседником: они сосредоточены на разговоре и не заставляют собеседника чувствовать, что они куда-то торопятся или думают о чем-то другом.

В корпорациях ротации часты и неизбежны, но мы иногда продолжаем поддерживать дружеские отношения с коллегами. И иногда встречаемся. И как часто я слышу: «Давайте только не о работе сегодня!» А ведь несколько вопросов, не банальных, из вежливости, типа: «ну, как, нравится?», а настоящих: «что у вас работает лучше? как именно вы это делаете?» – и через час беседы вы зарядитесь новыми идеями. Оговорка о конфиденциальности информации: некоторые вещи раскрывать нельзя, и каждый сотрудник знает о том, что конкретно является конфиденциальным. Я не призываю ни выуживать, ни раскрывать такого рода данные. Но есть много открытой и доступной информации, просто большинство ей не интересуется, предпочитая глубже копать свою яму, не оглядываясь, что делается вокруг.

Глава 2. Гуманитарный подход

Я много лет занимаюсь вопросом развития сотрудников. Мне интересны две вещи: создавать что-то новое и помогать другим людям раскрывать свой потенциал. Наверное, поэтому, когда после первого года программы MBA в CEU/Weatherhead Business School передо мной стал выбор, какие факультативные предметы добавить к основной программе, я выбрала все курсы, относившиеся к развитию людей и развитию нового бизнеса (international entrepreneurship, new venture creation, leadership assessment, leadership development, human value etc.) При оценке моего собственного потенциала как лидера, компетенция «креативность» неизменно отмечалась как наиболее развитая среди моего набора лидерских качеств. Как руководитель я отвожу первостепенную роль развитию потенциала людей и, занимаясь этим, не могла не заметить недостаток такого качества, как креативность, у многих, с кем работала.

Удивительно, но этой самой креативности, как правило, не хватало самым ценным сотрудникам. У них было все остальное: и ответственность, и системность, и нацеленность на результат, и карьерные амбиции. Они принимали качественные взвешенные решения, как по учебнику, и чаще всего это работало, но иногда требовался абсолютно новый

взгляд. И тут в отлаженном движении что-то ломалось, начиналось торможение и даже полная остановка. В какой-то момент я четко поняла, что именно развитие креативности – необходимый для продолжения движения толчок, позволяющий иногда на порядок увеличить скорость.

Однажды в 2009 году один молодой и очень успешный менеджер, назовем его М., сменивший уже две компании, два отдела и два города, решал проблему вместе со своим коллегой. Оригинальное решение проблемы было найдено, но это решение в очередной раз предложил коллега, а не сам М. Тогда М. подумал: «Почему же эта прекрасная и такая очевидная идея не пришла в голову мне?» «Допустим, – продолжал думать М., – этот коллега, который часто выдает оригинальные предложения, просто от природы более креативен?» Но эта мысль не очень успокаивала М. «Что же важнее: природная склонность или тренировка?» В наших силах – повлиять только на тренировку, поэтому М. начал тренироваться согласно плану, который мы с ним тогда придумали. Позднее он мне рассказал об одной удачной находке в своей новой роли, куда его повысили. Речь шла об оригинальном продвижении нового продукта. Результаты были хорошими, и М. очень гордился, что эта идея пришла в голову именно ему.

Но я все привожу примеры из корпоративного мира, а ведь творческий подход свойственен человеку на любой ро-

ли и в компании любого размера. Когда-то в Минске на продуктовом рынке я подсмотрела идею у одного продавца кормов для животных из маленького зоомагазина, скорее даже, лотка. Вокруг его магазинчика было несколько конкурентов, торговавших тем же самым «Вискасом», что и он. Все старались сделать цену на продукт дешевле конкурента хоть на 10 %, в надежде, что покупатель пойдет за самой низкой ценой именно к ним. Конечно, всем им это было страшно невыгодно, но они не знали другого способа конкурентной борьбы, кроме снижения цены. Что же сделал этот продавец, идея которого меня так поразила? Он поставил цену за 1 штуку пакетика «Вискас» не ниже, а даже выше, чем у других, но при этом повесил объявление, что при покупке 5 штук он предоставит солидную скидку. Раньше покупатель обычно приобретал 3 или 4 пакетика за один раз, но в этом случае дополнительная скидка стимулировала его купить сразу 5 штук. Гениально! Все это время я мучительно согласовывала с отделом производства специальную смотку из 5 пакетиков, так называемый «мультипак», чтобы предложить покупателю 5 пакетиков по цене четырех. Согласовать не получалось: во-первых, это удорожало затраты на производство, требовало согласования с маркетингом, усложняло ассортимент для отдела продаж, потенциально увеличивало просрочку. А тут – элементарная идея – по сути, оптовая скидка. Я назвала этот инструмент продвижения «виртуальный мультипак» (ведь мы ничего не сматывали физически)

и незамедлительно запустила программу во всех зоомагазинах страны. Уверена, что тот продавец в Минске к тому моменту уже придумал что-то новенькое.

Кстати, торговцы – одни из самых предприимчивых людей. Но когда приходит большой конкурент, выживают только самые креативные. В 1990-е годы на каждой улице стояли, плотно прижавшись друг к другу, киоски и маленькие магазинчики, торговавшие одним и тем же товаром. Зато пропали очереди. Куда же эти магазинчики делись сегодня? Сначала они начали выживать друг друга, потом сливаться и укрупняться. И вот в одном новом микрорайоне В. города Москвы осталось всего 12 магазинов. Но это было пару лет назад, до того, как пришла «5-ка», а за ней и «Магнит». После захода этих двух представителей крупнейших российских сетей, одиннадцать магазинов из двенадцати, те, что пережили рэкет и бандитские 90-е, два дефолта, не смогли справиться с двумя магазинами, расположившимися по соседству. Причина в том, что масштаб сетей позволяет держать низкую закупочную цену и обеспечивать низкую цену на полке. Независимый магазин у вашего дома не может предложить такой низкой цены, чтобы не разориться. Аренда, зарплата продавцам, налоги, просрочка – все это продолжает душить предпринимателя. И в один прекрасный день он закрывается. И не он один, как я уже сказала, закрылись все одиннадцать магазинов вокруг. Но нам интересен две-

надцатый магазин. Я беседую с Еленой, хозяйкой этого, не побоюсь этого слова, победителя. Филолог по образованию, Елена, занявшись торговлей, увидела свои пробелы в знании бухгалтерии, в юридических вопросах, налоговых и пошла учиться. Еще одной характеристикой любого творческого человека является его нескончаемая жажда новых знаний. Как сейчас модно говорить, *life-long-education* – обучение на протяжении всей жизни. Изучив все финансовые и юридические вопросы, подготовив, так сказать фундамент, Елена стала искать «защиту» от низких цен конкурентов и нашла ее в форме франшизы другого крупного игрока «Метро», который, конечно, не защищал от провала, но давал магазину под своим крылом некоторые ценовые преимущества и определенные знания по работе с управлением категориями товаров. Такими знаниями обладают крупные сети и производители. Так вот именно новые знания по работе с ассортиментом в сочетании с творческим подходом и гибкостью маленького предприятия и стало ключевым в успехе нашей героини. Что она сделала, спросите вы? Нашла способ дифференцироваться от незваных соседей-конкурентов. Выяснив, что качество овощей и фруктов в магазинах указанных сетей не самое высокое, Лена сделала так, что в ее магазин приходили за вкусными и свежими овощами, сочными фруктами, а заодно покупатели брали и другие продукты, часто это были импульсные покупки, в которых цена имеет чуть меньшее значение, чем в запланированных. А к импульсным по-

купкам Елена добавила горячий кофе. К тому же она открыла у себя отдел канцелярских товаров и предметов для творчества, так как рядом находится школа. У Лены еще много идей. Например, видя проблемы, с которыми сталкиваются ее коллеги, владельцы других независимых магазинов, Елена подумала: «А не помочь ли им, поделившись своим опытом и знаниями». Так она создала блог, а в планах – открытие консалтингового агентства.

Процесс работы над развитием творческих способностей – очень увлекательное, обогащающее жизнь занятие. Я вас приглашаю присоединиться. Обещаю, вы получите массу удовольствий. И когда позитивный черный лебедь возникнет у вас на пути, вы сможете схватить удачу за хвост.

И еще пару слов об интуиции.

Разнообразный опыт не складывается в виде отдельных бизнес-кейсов, которые можно приложить при случае к новой ситуации, вытащив из архива. Иногда их детали стираются в памяти, но они, попадая к нам в голову, перемешиваются, превращаясь в то, что часто называют интуицией. Однажды, будучи еще очень молодым менеджером, я проводила собеседование. Мне не понравился кандидат, но формально он вполне подходил. И, чувствуя, что несправедлива к нему из-за какой-то необъяснимой неприязни, я очень долго задавала вопросы, давая, как мне казалось, кандидату

шанс раскрыться и «переубедить» меня. В конце концов, я дала себя «переубедить». И сделала ошибку. Сейчас не так важно в чем, но сотрудник не смог быть успешным. Позднее я поняла, что именно меня насторожило. Теперь я с уважением отношусь к интуиции. Ведь интуиция – это то, что мы нарабатываем годами, даже подчас не осознавая, откуда к нам она приходит в момент принятия решения. Нарбатываем разными способами. Да и не только мы, как индивидуумы. Человечество накапливает и передает знания, зачастую облекая эти знания в художественную форму. Грех не воспользоваться! К этим знаниям мы и обратимся сейчас, рассказав еще об одном способе развития креативности.

Уже заканчивая эту книгу, я натолкнулась на статью в Forbes «Нашествие гуманитариев: почему они теснят технарей в топ-менеджменте IT-компаний». Хочу процитировать из нее высказывание Сергея Ростиславовича Филоновича, доктора физико-математических наук, декана Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ: «Формальная логика у всех одинаковая, гуманитарное образование способствует формированию интуиции (на основе уникального духовного, эстетического, эмоционального и прочего опыта)». А интуиция, по словам ученого, порождает идеи, которые трудно скопировать, в отличие от идей, рожденных на основе логики, поэтому «человеку бизнеса» необходимо гуманитарное образование.

Глава 3. Художественная литература и ее влияние на современных лидеров бизнеса

Я не знаю ни одного лидера с развитой компетенцией «креативность», который не любил бы читать и не читал бы много в прошлом. И я сейчас имею в виду не бизнес-литературу, но литературу художественную. Мы уже говорили, что лидеры, чьи имена неразрывно связаны со словами «креативность» и «инновация» (Стив Джобс, Билл Гейтс, Джеф Безос и другие), любят читать.

Так какие же книги, по их собственной сегодняшней оценке, перевернули их мир, изменили взгляды на жизнь и бизнес, вдохновили на новые свершения, стали катализаторами гениальных идей, помогли выйти из кризисных ситуаций, поддерживали в трудные минуты и давали силы справиться с любыми невзгодами? Список некоторых из этих книг приведен ниже:

«Над пропастью во ржи», роман Джерома Сэлинджера, изданный в 1951 году, – любимая книга Билла Гейтса. Гейтс поясняет свою любовь к этой книге: «Я прочитал «Над пропастью во ржи», когда мне исполнилось тринадцать, и с тех

пор считаю, что это моя любимая книга. Она очень умная. Роман показывает, что молодые люди могут выглядеть сбитыми с толку, но быть мудрыми и видеть вещи, которые взрослые не замечают». ³ Книга сделала свой, возможно маленький, но ощутимый, по мнению самого Гейтса, вклад в развитие его способности смотреть на вещи иначе.

Будучи сам автором книг «Дорога в будущее» и «Бизнес со скоростью мысли», Гейтс говорит о себе: «Я часто мечтал в детстве, и мне кажется, что одна из главных причин этого состоит в том, что я имел возможность много читать». В его блоге на Facebook он регулярно делает обзор книг, которые рекомендует к прочтению. В совсем недавнем посте от 1 марта 2019, например, он рекомендует 10 лучших книг о технологии. А в декабре перед новогодними праздниками Гейтс назвал лучшие, по его мнению, книги 2018 года, которые он прочел. Среди них «Bad Blood», автор John Carreyrou, «Educated», Tara Westover, «Army of None», Paul Scharrre, «21 Lesson for the 21st Centure», Yuval Noah, «Sapiens» and «Homo Deus».

«Книга пяти колец», автор Миямото Мусаси, японский самурай, XVII век. Любимая книга Соитиро Хонда, создателя Honda Motor. Книга об искусстве Стратегии с большой буквы. На примере различных школ владения мечом автор

³ Дэниел Смит «Думай, как Билл Гейтс»

рассказывает, как победить противника в любой области человеческой деятельности, в том числе в бизнесе.

«Автобиография йога», автор Парамаханса Йогананда, мудрец, сыгравший значительную роль в распространении индийской философии на Западе. Детальное описание духовного и жизненного пути одного из крупнейших Учителей йоги – единственная книга, которая была на айпаде Стива Джобса. Она всегда находилась у него под рукой: Джобсу было важно знать, что в любую минуту он может заглянуть в нее. Он понимал, что с первого прочтения невозможно воспринять всю глубину мудрости этой книги, и каждый раз возвращался к ней на новой ступени своих духовных поисков, черпал высочайшее вдохновение. Эта книга наполняла его энергией, давала силу для великих свершений.

«Король Лир» Шекспира и собрание Платона – книги в числе списка тех, что оказали влияние на формирование молодого Стива.

«Остаток дня» Кадзуо Исигуро – роман, наложивший отпечаток на характер размышлений Безоса в принятии важных решений. Книга рассказывает о пожилом дворецком, который вспоминает о личном и профессиональном выборе.

Позвольте привести здесь и список трудов, оказавших

большое влияние на автора этой книги. Прежде всего это труды Аристотеля, а именно: «О душе», «Политика», «Поэтика», «Риторика» и «Этика», и книга «Мельмот-скиталец» Ч. Р. Мэтьюрина. Аристотеля я считаю самым великим философом. Я часто возвращаюсь к его трудам, поражаясь его прозорливости, буквально во всех сферах жизни. В свое время меня особенно поразили его рассуждения о любви и искусстве. Книга «Мельмот-скиталец» – мистика, философия, готический роман. Был первым произведением, где я поняла, что даже абсолютному злу можно сочувствовать и сопереживать (позднее был Декстер⁴), что можно смотреть на вещи под разным углом и что хорошее может быть плохим и наоборот. А способность главного героя перемещаться во времени и пространстве давала волю воображению.

Вообще, я считаю, что для того, чтобы мыслить широко, полезно практиковаться мыслить концепциями. Для этого необходимо читать книги, которые не просто передают события, легко случающиеся в реальной жизни, для осмысления которых не требуется включать воображение, а что-то за пределами обычной повседневной реальности: это могут быть сказки, мифы, литература о религии, фантастика, мистика, философия и, конечно, поэзия. Немного меньше – ис-

⁴ Американский сериал «Декстер», где главный герой – маньяк-убийца, работающий судебным экспертом, который убивает только преступников, ушедших от правосудия.

тория, потому что историки трактуют события постфактум, нам же важно включить воображение, и переживать событие здесь и сейчас, и думать самому, а не довольствоваться объяснением причин тех или иных событий.

Отдельно хочу сказать о кино и театре. Кому-то из приводимых в качестве эталона креативности героев этой книги, как Гейтсу, например, в детстве запрещали смотреть телевизор, а кто-то, скажем, Марк Цукерберг, любил кино и часто приводит цитаты из любимых фильмов. Я лично очень люблю и театр, и кино, и даже сериалы, но для решения конкретной задачи – развития креативности, если бы мне пришлось ранжировать эти виды искусства по степени влияние на развитие креативности, я бы сказала: книги – номер 1, театр – номер 2, кино – номер 3 (хотя и здесь есть свои исключения: Феллини, Спилберг, Тарковский, Полански, Акира Куросава, Хичкок, Кубрик). Что-то много получилось для исключений, а список можно продолжать и продолжать, но перейдем к другому списку.

Список Бродского

Ася Пекуровская, муза Иосифа Бродского, бывшая жена Сергея Довлатова и возлюбленная Василия Аксенова, в интервью журналу «Бумага» в 2014 году смеется над тем, что в их кругу было правило: «Никогда не показывай, что ты

читаешь какие-то книги – ты все знаешь как бы от Бога». Конечно, все происходило с точностью наоборот. Ленинград 60-х читал взахлеб и принес нам целую плеяду великих авторов. После эмиграции в Соединенные Штаты в 1974, когда Иосиф Бродский начал вести лекции в университете, он столкнулся с тем, что его студенты были мало знакомы с мировой литературой. Однажды, выведенный из себя особенно безнадежным классом, Бродский сел за машинку и наспех составил «Список книг, которые должен прочесть каждый». (Полный список приведен в конце этой книги.)

Если бы Бродский преподавал сегодня в России, я полагаю, он неприятно бы удивился, ведь эти книги знакомы далеко не каждому образованному человеку. Очень жаль. Ведь за несколько веков человечество произвело величайшие произведения культурного наследия. Открыть их для себя – ни с чем не сравнимое удовольствие и ни с чем не сравнимый по прочности фундамент для построения творческого мышления и формирования интуиции.

Теперь «Список Бродского» есть и у вас. Выбирайте любое произведение и читайте! Это – одно из самых приятных заданий, которые вам давали. Тот мир, в который вы окунетесь – великолепен. Кроме того, чтение – приятное времяпрепровождение. Из всех советов по развитию креатива совет начать читать великую литературу кажется самым про-

стым, но самым действенным для нашей цели.

Советы для более легкого освоения материала

Конечно, ряд произведений, особенно в начале списка – сложны для неподготовленного читателя. Здесь придется поработать. Я даже думаю, что можно начать с более привычных современному читателю текстов (Сервантес, Рабле, Достоевский). К сожалению, в этом случае будет нарушена преемственность: ведь каждый из последующих авторов черпал вдохновение в великих работах своих предшественников, и, уж конечно, в основе многих произведений лежали мифы, сказки и легенды, находящиеся в начале списка. Но привыкнуть к стилю изложения, глубоко прочувствовать произведения, созданные до периода Средневековья – непросто. Поэтому можно начать и с более современных авторов, вернувшись к тяжелым текстам позднее. Может даже, начать с самых современных и идти «назад», к мифам древней Греции. Еще один совет: я обнаружила, что некоторые вещи, например, древнегреческие трагедии и философские трактаты, а также саги, воспринимаются легче через аудиокниги. Актеры, читающие труды Платона, Марка Аврелия и Аристотеля, делают правильные ударения, выделяя интонацией необходимые места, и даже в сносках объясняют редко употребляемые слова. Попробуйте аудиокниги. Особое внимание рекомендуем уделить Новому и Ветхому заветам. Без знания их

текстов мало что можно освоить в полной мере. Будет недостаточно просто пролистать книгу. Здесь могут помочь лекции, походы в зал иконописи в Третьяковской галерее. Среди книг вы обязательно найдете те, в которые влюбитесь и с головой уйдете в чтение. Ведь не зря это – мировые шедевры всех времен. Я завидую тем, кто еще не начал – перед вами новая вселенная. Вы станете другим, пропустив через себя все мировое знание, испытаете радость (катарсис – термин, введенный Аристотелем – «слезы очищения», которые философ считал смыслом искусства, поскольку через такие слезы соприкасающийся с произведением и испытавший катарсис человек становится лучше). Особо хочется сказать о классической русской литературе. Вы не поверите, как много в ней параллелей с современностью. Как много там, говоря сегодняшним бизнес-языком, описано бизнес-кейсов.

Леонид Клейн, филолог, преподаватель РАНХиГС, читает лекции для бизнесменов о главном управленческом романе, имея в виду (вы будете сейчас наверняка весьма удивлены) роман Л. Н. Толстого «Война и мир». Какую же связь видит Леонид между великим русским романом и современным бизнесом? Оказывается, эта связь многогранная, сложная, затрагивающая разные пласты и уровни произведения. Леонид начинает лекцию с провокационного утверждения, что художественную литературу читать незачем. «Это не историческая справка, – говорит он, – не бизнес-книга и не ин-

струкция к кофеварке. Так зачем же читать литературу, особенно в контексте вопроса, зачем читать ее практическому человеку из бизнес-среды? Парадокс заключается в том, что только когда нам рассказывают истории, которые напрямую ничему «полезному», как инструкция, не учат, только тогда они и начинают по-настоящему работать для осознанного чтения. Почему? – потому что это чтение свободное. Нас не заставляют читать художественную литературу». Не могу представить себе лучшей подводки к этой главе о пользе художественной литературы. В лекции, как я уже сказала, много параллелей с бизнесом, но я хочу остановиться на одном – сравнении двух стратегий поведения великих полководцев: Кутузова и Наполеона. Это рассказ о противостоянии краткосрочной и долгосрочной стратегий. Наполеон проиграл, потому что у него полностью отсутствовала, как бы сейчас сказали, способность управления изменениями. Он был «заточен» на перманентную победу, а когда что-то пошло не так, он не смог перестроиться и сменить тактику. У него не было понимания того, что действительность сложнее, чем то, что он о ней думает. Ведь он уже захватил всю Европу, у него все получается. И вдруг он входит в очередной для него кейс с Россией, и в системе происходят сбои. Формально он выиграл битву под Бородино и даже захватил Москву. В его представлении он уже победил. А оказалось, что для победы здесь нужны и другие вещи. Технической ошибкой было выбранное время, которое было заложено на завоевание Рос-

сии. В то время побеждала конница. А для лошадей важно пропитание, и войну старались закончить до начала зимы. К тому же Наполеон уехал далеко и надолго от дома и перестал контролировать ситуацию в Париже. Но самое главное, он не допускал мысли, что у простых людей, не военных, могут быть какие-то дополнительные мотиваторы для защиты своей страны. Есть эпизод, когда Наташа Ростова, лишая себя приданого, то есть обрекая себя на то, что не выйдет замуж, отдает свои фамильные драгоценности на нужды армии, и это не широкий жест. Это – патриотический мотив, непонятный для Наполеона. «Наполеон не понимает других культурных механизмов, поэтому он и проигрывает», – говорит автор лекции.

Кутузов же внешне как будто и не настроен на победу, он уходит от сражений, но это лишь потому, что он знает свои ограничения, и он выбирает стратегию «управления парусом», как называет это Леонид. Полководец знает, что есть ветер, и что ветер сильнее его, и что, когда приходит время натянуть парус – можно стать сильнее и победить. Но нужно дожидаться ветра, а менеджмент-тим Кутузова (совет генералов в Филях) пытается помешать ему. Совет в Филях можно сравнить с внутренними переговорами в компании между отделами и с персональной ответственностью лидера за судьбоносное решение. Когда генералы, отчасти манипулируя, говорят о том, что как же так, нельзя оставлять Москву

– «священную древнюю столицу России», символ и так далее, Кутузов их прерывает и говорит, что мы сейчас должны спасти армию, а не символ. И он произносит с остановкой: «Я, властью, врученной мне моим государем и отечеством, я – приказываю отступление». Вот это решение! Сложнейшее решение, на которое способны лишь настоящие лидеры. Леонид всей своей лекцией отвечает на свой же провокационный вопрос – зачем читать художественную литературу – художественная литература дает нам уроки, если мы в своем абсолютном свободном выборе: читать или не читать, выберем «Читать»!

Кроме всего прочего, чтение расширяет наш словарный запас, а это – косвенный признак широты кругозора. Ведь язык – отражение нашего мышления.

Скачайте словарь синонимов и по ходу прочтения литературы из списка выше, обращайтесь к нему.

Кстати, вы уже долго читаете этот текст, давайте сделаем практическое задание.

Недавно одна моя знакомая, дающая уроки живописи, попросила друзей на Facebook найти замену слову «мастер-класс». Было предложено больше 10 отличных вариантов. Сможете сейчас перечислить синонимы к «мастер-клас-

су»? Если не получилось придумать больше пяти – скачайте какое-нибудь приложение для смартфона на расширение словарного запаса, например, «слово дня». Сегодняшнее слово дня, например, – автодидакт – «самоучка или человек, самостоятельно получивший образование высокого уровня вне стен какого-либо учебного заведения, без помощи обучающего. В наши дни автодидактов можно найти, прежде всего, в области искусства, изучения иностранных языков и естественных наук. Развитие online образования способствует росту числа автодидактов». Кстати, и вас теперь можно назвать автодидактом.

Что бы вы ни выбрали: слушать или читать, бумажный или электронный, зарубежная или русская, современная или древняя, главное – читайте. Найдите жанр, который вам по душе, и погружайтесь в сюжет, воображайте и мечтайте. Это способствует развитию креативности. А может быть, вы даже захотите попробовать свои силы в написании литературы, художественной или публицистической. Судя по растущему числу блогов, мини-публикаций, потребность публичных высказываний на различные темы есть. Так почему бы ее не облечь в красивую форму, которую будет интересно читать? Если вы решили писать и публиковаться, может быть полезным пройти соответствующие курсы. Я, например, окончила Creative Writing School, где мне дали простые советы, которые улучшили мой стиль. Можно нанять редактора-ко-

уча, который будет направлять на первых порах, но, без всяких сомнений, важнейший элемент в становлении писателя – чтение хорошей литературы.

В следующей главе мы перейдем к другим инструментам, но остановитесь здесь. Предлагаю вам открыть свою первую, еще непрочитанную книгу из списка Бродского. А я жду вас через несколько дней в главе номер 4.

Кстати, нет задачи освоить все предлагаемые способы развития креативности. Нет в этих способах и элемента обязательной последовательности. Нумерация случайна. Вы можете выбирать то, что ближе вам на данном жизненном этапе. Их можно чередовать, к ним можно возвращаться.

Глава 4. Изобразительное искусство

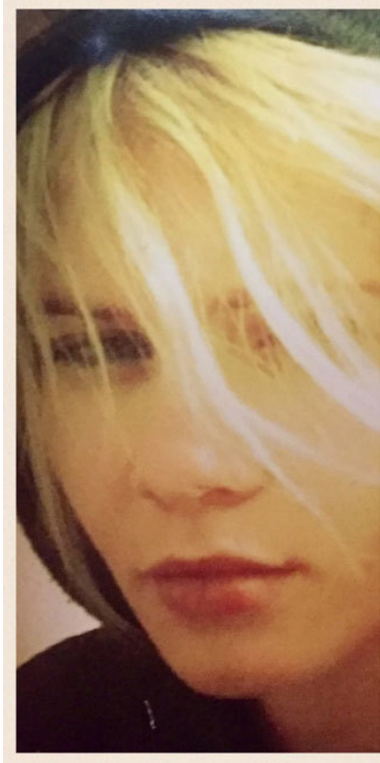
Киса, я давно хотел вас спросить, как художник художника: вы рисовать умеете?

И. Ильф и Е. Петров. «Двенадцать стульев»

Вряд ли кто-то поспорит, что рисунок, живопись, скульптура – занятия творческие. Наверное, все любили рисовать, когда были детьми. Тогда, в детстве, мы без тени сомнения видели в нарисованных точках и кружочках свою маму, самих себя, собаку или единорога. Куда делось это воображение? Взрослея, мы становимся критичнее, верим в факты, ищем во всем фотографическое сходство для того, чтобы нам было легче поверить в реальность. Как часто бросают камни в художников – абстракционистов, супрематистов и других... – истов: «Черный квадрат» Малевича – «это не искусство», «да мой ребенок лучше нарисует, чем ваш Кандинский...» Думаю, в детстве мы скорее бы смогли оценить абстракцию, серьезно, потому что тогда наше воображение было куда богаче и сильнее критического начала. Давайте же попробуем возродить в себе детское воображение – первый шаг на пути к развитию творческих способностей.

Попробуйте прямо сейчас нарисовать лицо вашего знакомого. Если до этого дня вы не занимались в художественной школе, то – пять вам лет или пятьдесят – у вас, скорее

всего, получится тот самый рисунок с точками и кружочками. В BHSAD (Британской высшей школе дизайна) на первом уроке дают задание: сначала нужно нарисовать своего соседа так, как получится, затем преподаватель быстро проходит по рядам, и на чистый листок, лежащий перед каждым учеником, выливает, не жалея, хорошую порцию краски, размазывая ее, превращая, казалось бы, в бесформенное пятно. После этого, учитель просит каждого студента взглянуть на свое пятно и попытаться увидеть в нем определенную форму: черты лица или фигуры своего соседа. Не получается? – Нужно всмотреться пристальнее (в детстве получалось). Прим. Важно, чтобы вы смотрели не только на пятно, но и наблюдали за реальным человеком в комнате (фотография не подойдет), ища сходство. Может, его движение будет похоже на часть пятна или волосы. А теперь нарисуйте (или, в данном случае, правильнее сказать, напишите) портрет того же самого соседа еще раз, используя пятно как основу и добавляя лишь небольшие штрихи. Вы удивитесь, но все студенты, кто вовсе не умел рисовать (как они считали), смогли превратить пятно в весьма неплохие портреты. И самое интересное, что во второй части задания многим удалось достичь определенного сходства с моделью. После того как к механике рисунка присоединилось воображение, изображения стали интересными, их захотелось рассматривать (в отличие от рисунка номер 1).



Пример рисунка портрета из пятна. Рисунок автора – справа. Слева – фотография модели (фотография сделана автором)

Так наше воображение помогло нам стать на минуту художником-экспрессионистом.

Что вы здесь видите?

Попрактикуйте рисунки из пятен. Это необязательно должен быть портрет. Вспомните, мы уже так делали когда-то, разглядывая облака на небе и представляя животных, птиц, фантастических существ.

Сделайте 10–20 рисунков из пятен. Просто налейте краску, размажьте ее, отпечатайте, согнув листок с краской пополам... Кстати, если у вас есть дети – поиграйте с ними, им точно понравится. Вы можете сделать цветные копии одного пятна, а потом начать работать с этими копиями, независимо друг от друга. Каждый дорисует то, что подскажет его воображение. Будет весело поделиться результатами.

Вам может понравиться и другое упражнение: «Я – художник, я так вижу».

Попросите коллегу распечатать фотографии картин художников-абстракционистов, которые вы не видели раньше. Пусть часть картины будет вам видна, а другая часть закрыта чистым листком. Дорисуйте в той же цветовой гамме, максимально подражая художнику.





Рисунок автора сверху. Снизу фрагмент абстракции – фотография автора

В следующий раз, когда будете в картинной галерее, обратите внимание на то, насколько более понятна вам стала абстракция. Я всегда себя проверяю: сначала пытаюсь всмотреться и понять, что хотел сказать автор своим произведением, и лишь потом читаю надпись под картиной. Так проводить время в галерее значительно интереснее!

Если говорить о живописи, то именно абстракция и ве-

ликие художники XX века – источник для развития нашего воображения. С развитием фотографии точность копирования реальности перестала быть мерилем качества произведения искусства. Более того, художники принципиально ушли от копирования, стали искать иной способ передачи эмоций, чувств, концепций. Одни экспериментировали с формой, другие – с цветом. Например, Марк Ротко, ведущий представитель абстрактного экспрессионизма, полагал, что цвет и размер цветового пятна имеют в живописи первоочередное значение. Он называл это colour value. В 1936 году Ротко начал писать книгу о сходных принципах детского рисунка и работ современных ему художников. Он считал, что модернист, как ребенок, должен в идеальной и оптимальной работе выразить внутреннее ощущение формы без вмешательства разума. Это физический и эмоциональный, а не интеллектуальный опыт. К началу 1950-х годов Ротко создал серию картин, состоящих из нескольких цветовых плоскостей. Сам художник формулировал свою задачу как «простое выражение сложной мысли». Сочетание цветов и пропорций цветовых пятен в этих картинах создают то или иное настроение, передают страх, грусть, радость, одиночество и другие чувства и состояния. А что чувствуете вы, смотря на картину ниже? Какое настроение или послание передает автор?



Mark Rothko No.16 (Red, Brown and Black), 1958. Oil on canvas. MoMA, New York (фотография автора)



*Mark Rothko No.5/No.22 1949–1950. Oil on canvas. MOMA
(фотография автора)*

Кстати, для просмотра картин зайдите на сайт Google Arts: здесь можно рассмотреть произведения большинства

великих художников, находящиеся в разных музеях мира, включая работы Ротко, в высоком качестве.

Упражнение. Попробуйте изобразить свое настроение сейчас. (Вам понадобится набор акриловых красок, лист бумаги А2 и большая кисть, а также место, где вы будете спокойно использовать краску, не боясь испачкать стол, пол или стены (можно накрыть все пленкой)). Итак, подготовили инструменты? Закройте глаза, что вы сейчас чувствуете? В каком настроении пребываете? Какая мысль крутится и какое настроение она несет? Откройте глаза, возьмите краску, наиболее соответствующую этому чувству. Коснитесь бумаги... Тот ли это цвет? Сколько этого цвета должно быть на листе? Возможно, вы испытываете сложные чувства – добавьте другой цвет к основному. Вы добавили немного краски или поняли, что этот цвет на самом деле и есть – самый главный в вашей работе сегодня? Когда на полотне не останется белых пятен, вы почувствуете, что то, что вы видите перед собой – это точные ваши ощущения. Теперь сходите на ближайшую выставку художников-абстракционистов. Взгляните на картины с точки зрения чувств художника. А потом прочтите название картины. Поздравляю вас, вам начал открываться мир живописи.

Теперь оглянитесь вокруг, какие цвета окружают вас в вашем домашнем интерьере? А в гардеробе? Что, как вам ка-

жется, говорит ваш любимый цвет костюма о вас, когда вы впервые встречаетесь с работодателем? Вы – консервативны, раскованны, смелы? Жизнерадостны? А что вы хотели бы сказать на самом деле?

К этому моменту вы должны быть измотаны, ведь вы вовлекли в работу чувства, выплеснув их на бумагу. Сегодня вы были настоящим экспрессионистом. Ведь экспрессионист – художник, который выражает свое отношение к предмету.

Не думаю, что нужно делать больше одного упражнения в день. Отдохните и вернитесь к работе завтра.

Единственное, о чем я вас попрошу: перед началом следующего занятия найдите на улице (на прогулке или по пути на работу) первый попавшийся предмет, который можно унести домой, и просто отложите его до следующего занятия.

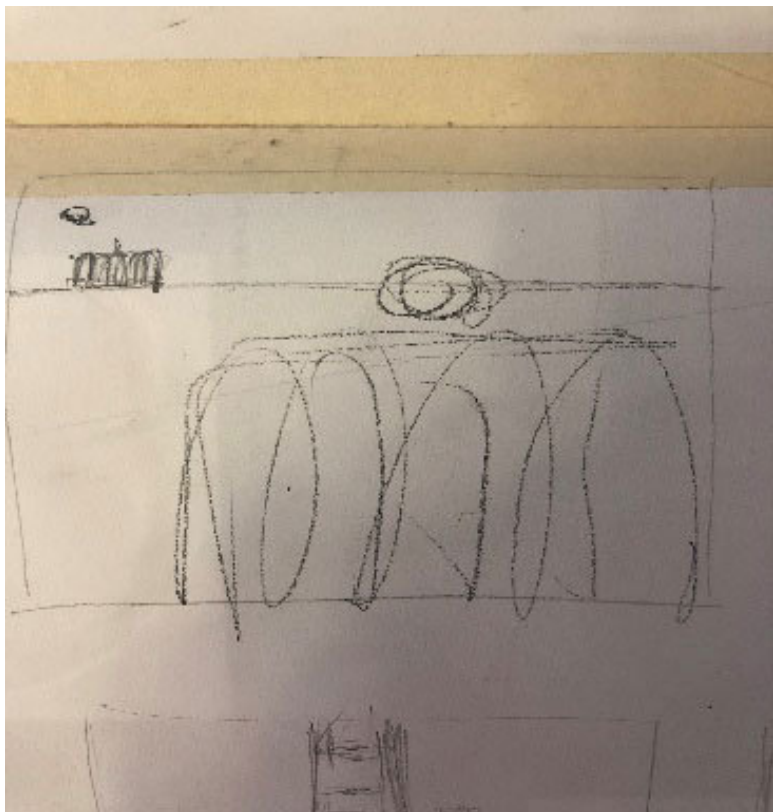
Поиграем в ассоциации.

Сегодня мы продолжим развивать воображение через изобразительное искусство и ассоциации. Положите перед собой найденный ранее предмет. Рассмотрите его со всех сторон очень внимательно. На что он похож?

Когда я сама делала это упражнение впервые, то выбрала салфетницу; кто-то потом сказал, что это – тостерница. Не

так уж и важно. В общем, это был предмет, которым я не пользовалась, и мне действительно пришлось его разглядывать.





Фотографии и наброски автора

Дальше было много зарисовок – попытки изобразить другие предметы, которые ассоциировались с моей тостерницей-салфетницей. То мне казалось, что она похожа на туннель или даже на отпечаток пальца, а ее тень на листе – на

поезд. Туннель и поезд, в свою очередь, напомнили мне посещение Колизея в Риме. Тогда, помню, яркий солнечный свет прорезался через каменные колонны длинного коридора. В результате я остановилась именно на этой ассоциации.



Я бы в скульпторы пошел.

Несмотря на то что все упражнения, приведенные в этом разделе, относятся к практическим занятиям по рисунку и живописи, в равной степени можно и нужно пробовать себя и в других областях искусства, которые вам интересны: скульптура, 3D дизайн, художественная лепка и даже мода. Так, Марина Панченко, Senior Human Resources Business Partner в компании JACOBS DOUWE EGBERTS на этапе своего «межкарьерья» между «Марсом» и «Якобсом» поступила в МГУ на непрофильный для карьеры факультет теории и индустрии моды. «С тех пор, – говорит Марина, – не могу остановиться – то керамикой занимаюсь, то римской мозаикой. И с каждым новым хобби креативность все растет. И напрямую я вижу, как это помогает в работе».

Визуальные ассоциации – это игра. Так, сейчас на просторах интернета среди подростков популярен мем Дэвид Боуи и салатники. Ироничная аллюзия на песню The man who sold the world. Какую связь нашли тысячи участников мема между популярным музыкантом и посудой для салата? Посмотрите:



Дэвид Боуи и салатники
21 июн в 10:19



Фотографии взяты из открытого источника на сайте photoplay.ru

В настоящее время мы готовим полный сборник упражнений. Заниматься можно чем угодно. Необходимо лишь помнить, что поскольку задача у нас прикладная – важно как можно меньше рисовать, лепить и писать с натуры и как можно больше использовать то, что мы видим, лишь как отправную точку для нашего воображения, и через ассоциации приходить к чему-то новому.

В то же время мы будем продолжать делать что-то, только если то, что мы делаем, будет красиво и интересно, а для этого полезно изучать настоящее искусство, пытаться подражать в стилях (не в идеях) известным художникам. Как и в случае с великой литературой, увидеть и понять произведения живописи и скульптуры – значит открыть для себя новый мир прекрасного. Совет, который может показаться банальным – изучайте историю искусств, например, в Sotheby's' Institute of Art или в Пушкинском музее.

Интересный способ «проверки» своей способности отличить сильное от слабого в искусстве предлагает Марина Пак, HR Director компании OBL Pharm. Марина инвестирует в работы молодых художников, развивая таким образом свою коммерческую интуицию в области живописи. Ко-

нечно, необходимым условием здесь является знание теории живописи, но, по мнению Марины, такая учеба – в удовольствии. Я и сама увлекаюсь коллекционированием работ молодых художников. Коллекционирование – не просто сумма предметов, беспорядочно купленных в разное время под влиянием различных обстоятельств и настроений. Настоящее коллекционирование объединено единой идеей. Она не всегда очевидна при первом взгляде на коллекцию. Мне нравится искать то, что связывает разные работы и собирать их в коллекцию. Одна из последних коллекций – цветы. Здесь есть и офорт «Женщина, как цветок» Анри Адамса, 1945 года, и современная фотография направления Street art, где запечатлено традиционное в Японии явление «наблюдение за цветением сакуры», и керамическая ваза ручной работы, куда можно поставить живые цветы. Я привела пример с коллекционированием лишь для того, чтобы подчеркнуть тот факт, что поиск связей возможен в разных видах деятельности. В том числе и в этой.

Глава 5. Инвестиции

High risk – high return. Принцип биржевой торговли.

Курс Финансы на MBA в CEU Business School

Пример финансовых вложений в работы художников объединяет в себе два способа развить креативность: искусство и инвестиции. Последний – мощный способ расширить свой кругозор, а значит, развить креативность, причем не так важно, в какую область вы инвестируете. Даже если вы очень хорошо знакомы с индустрией, в которую решили вложить свои собственные средства, вы будете следить за всеми инновациями, которые в ней происходят, за конкурентами (или, правильнее сказать, эмитентами, куда потенциально вы также можете направить свои сбережения). А если случится так, что вы приобретете акции компании из индустрии, которая является для вас пока малознакомой, то, хотя риски возврата инвестиций могут значительно вырасти (из-за вашей малой информированности), с точки зрения развития креативности – это оптимальное вложение. Стоит серьезно изучить предложения на рынке ценных бумаг или на крауд-инвестиционных площадках. Сошлюсь на обычный финансовый совет в таком случае: диверсифицируйте риски. К тому же я смотрю на этот совет с точки зрения развития креативности и с энтузиазмом повторяю: «Диверсифицируйте!»

В начале книги мы говорили о том, что переход из одной функции в другую, смена компаний, индустрий, стран – один из лучших способов расширить свое понимание бизнеса (или, правильнее сказать, бизнесов) и быть готовым принимать творческие решения в сложных ситуациях. Инвестирование позволяет «не уходить с места» самому, но стать немного финансистом или маркетологом в компании, чьи акции вы приобрели, изучить, как работает новая индустрия, или даже узнать, как это работает в других странах, если вложиться в акции западной или азиатской компании. Личные инвестиции гарантируют поддержание вашего живого интереса к судьбе своих вложений. Инвестирование – своего рода искусство, не менее увлекательное для многих. Представьте, что вы почувствуете, если «переиграете» рекомендации брокера, или, если стартап, который вас заинтересовал, выйдет на IPO. Конечно, нужно трезво оценивать возможные потери. Из 10 сделок «Тайгер Секьюритиз» только одна давала высокие дивиденды (но какие!), 2 – выходили в небольшой плюс, а 7 – были убыточными. Три лучших совета, полученных мной, были от моего профессора по финансам в бизнес-школе (именно в такой последовательности): (1) High Risk – High Return, (2) Не думай, что ты – умнее, чем Bank of America, помни, что любая возможность кратковременна, поэтому (3) хеджируй свои риски. Я соблюдаю эти правила. Несколько раз мне это очень помогло.

Инвестиции долгое время были малопонятным способом управления своими финансами для большинства. Но благодаря популяризации со стороны прогрессивных и молодых банков, таких как Тинькофф, количество наемных менеджеров, изучающих эту область через первые попытки вкладов, неуклонно растет.

Особое внимание хотелось бы уделить инвестициям в стартапы и набирающему обороты как за рубежом, так и уже у нас – крауд-инвестированию (отличие от крауд-фандинга в том, что это – не сбор средств, а инвестиционный инструмент). Вы можете вложить свои деньги в долю стартапа, чья идея кажется вам потенциальной, или, что является более популярным сегодня – предоставить малому бизнесу кредит (обычно от 100 тысяч руб.) под высокие проценты (от 20 до 25 %). High return, конечно, подразумевает high risk. Но в банке вам дадут лишь 7 % годовых. А для нашей цели (развития креатива) анализ ежедневно появляющихся на рынке стартапов – прекрасный способ быть в курсе инноваций на рынке. Высокий риск таких инвестиций подталкивает потенциального инвестора сделать «домашнюю работу» прежде, чем расстаться с деньгами. Эта домашняя работа – прекрасный вклад в развитие креативности. Некоторое время назад я зарегистрировалась на площадке Starttrack – одной из крупнейших платформ, объединяющих молодые компании,

ищущие инвестиции и потенциальных инвесторов.

Я подписалась на рассылку о новых предложениях и ежедневно узнаю об открывающихся бизнесах в разных отраслях. Недавно мне пришло предложение вложить деньги в открывающийся ресторан индийской кухни. Хозяин бизнеса – гражданин Индии, который несколько лет живет в Москве и уже владеет одним успешным рестораном. Он не только снял видео, где рассказал о своем новом проекте, предоставил финансовый отчет об операциях и подробный план того, на что он просит заем у инвесторов, но и приглашает в его текущий ресторан – познакомиться, попробовать кухню, задать все вопросы. Хороший способ начать вникать в новый бизнес, не правда ли? Иногда я читаю о появлении бизнесов, которые мне знакомы, в успех части их них я не верю, про некоторые думаю: «классная идея», а некоторые проекты, особенно в IT, мне до конца даже не понятны, и стараюсь разобраться. Кроме того, на площадке случаются вебинары успешных венчурных инвесторов, которые рассказывают, на что обращать внимание при анализе предприятия или проекта для инвестирования.

Глава 6. Изучение языков

Я хотела подобрать подходящую цитату для этой главы, но не смогла остановиться на одной.

1. «Вам никогда не понять один язык, если вы не понимаете хотя бы два» (Джоффри Уиланс).

2. «Владеть вторым языком значит владеть второй душой» (Карл Великий).

3. «Да, изучение языков действительно делает вас умней. Нейронные связи становятся сильнее в результате изучения языка» (Мишель Гов).

4. «Если бы мы говорили на другом языке, то и мир воспринимали бы по-другому» (Людвиг Витгенштейн).

5. «Изучение нового языка – это не только изучение новых слов для тех же вещей, но и изучение нового способа думать о тех же вещах» (Флора Льюис).

6. «Мы должны изучать языки – это единственная вещь, которую бесполезно знать даже плохо» (Като Ломб).

На этом месте многие, кто давно и не очень успешно изучает английский, наверняка вздохнут. Я не буду тратить ваше время на рассказ о пользе изучения языка для развития креативности. Вместо этого, как человек, окончивший факультет английской филологии, имеющий опыт преподавания, а также как менеджер, кому более всего интересен ре-

зультат и развитие людей, я предложу вам методику, которая лучше всего работает для моих учеников и для меня (когда я изучаю языки в дополнение к английскому). Я не являюсь представителем компании Pimsleur, но являюсь поклонником метода, разработанного в 70-е гг. Метод основывается на изучении возможностей нашей памяти. Суть его сводится к тому, что нам дают новые слова и выражения и повторяют их (американский диктор на аудионосителе) ровно через тот промежуток времени, в который мы почти уже были готовы его забыть, но не забыли. 30 аудиоуроков Pimsleur – реальный способ сдвинуть себя с точки заучивания и начать говорить. Полный курс 90 уроков, т. е. три месяца. Я считаю, что с наличием огромного количества интерактивных методик, а главное, возможности напрямую общаться с носителем языка (преподавателем или студентом) через интернет роль преподавателя английского языка меняется. Я считаю себя больше проводником через море методик, которые я выбираю как оптимальные для конкретного ученика и его задач. Если задача начать говорить, то это игровые методики и Pimsleur. Первый месяц я занимаюсь с учеником сама. Во второй месяц он уже готов к тому, чтобы начать разговаривать и отвечать на вопросы моего коллеги – преподавателя из Великобритании. Занятия короткие, по 15–20 минут, проходят online. К концу второго месяца увеличивается частота и время общения с преподавателем – носителем языка, уменьшается количество часов со мной. Я лишь помогаю

ответить на оставшиеся вопросы по грамматике, проверяю навыки чтения и отслеживаю динамику по Pimsleur. К концу третьего месяца мой курс окончен. Я рекомендую ученику продолжать общаться через интернет с носителем языка, но уже не с преподавателем, а, возможно, со студентом, любым человеком, который разделяет какие-то из интересов ученика, тогда разговор становится живым, интересным, а не обязательным уроком. Главное, как в любом деле – регулярность. Язык забывается без практики, все мы об этом знаем.

Возвращаясь к Pimsleur курсу (возможно, есть и другие подобные методики, просто я с ними не сталкивалась), так вот, возвращаясь к Pimsleur, если вы английский уже знаете, то можете за 10–30 уроков освоить базу любого нового языка. Я так изучала, например, японский. Для чего это нужно: вы не представляете, насколько глубже вы погружаетесь в культуру другой страны во время путешествия, если даже несколько фраз и предложений изучите перед поездкой. Что-то настраивается в нашей голове, как радиоприемник на определенную частоту, и впечатления от поездки становятся богаче, а это отлично работает на задачу нашего курса по развитию креативности.

Итак, вы свободны ехать в поездку или нет, пройти перед поездкой 10 базовых уроков по языку этой страны или нет, посмотреть фильм или прочесть книгу автора родом из

этой страны. Отличный способ узнать о народе – почитать его сказки и мифы. Но вы можете всего этого не делать. Вы свободны в своем выборе. Один художник оставался долгие годы на одном месте и рисовал одни и те же ландшафты. Его спросили, почему. Он ответил: «Не хочу уезжать. Из поездки человек всегда возвращается другим, обогащенным».

Именно поэтому я говорю обратное: «Выезжайте, вы уже никогда не останетесь прежними. Вы расширите свои горизонты».

В заключение части II.

Ну, и в заключение несколько слов о том, что может помешать и встать на пути развития креативности – перфекционизм. Но вы и так знаете об этом. На этих упражнениях поставьте себе табличку – я не буду делать это хорошо, я просто попробую. На работе оставайтесь перфекционистом, а здесь, на занятиях – попробуйте! Что вы теряете? Эта книга не призвана вас исправить. Вы хороши таким, какой есть, и именно вы можете принести новое, потому что каждый человек уникален. Кроме того, вы достигли определенного знания в том, чем занимаетесь. Даже самый креативный творец в вашем деле не придумает ничего нового, если не будет иметь профессиональных знаний, которыми обладаете вы. Но только представьте, что будет, если знания и опыт соединить с креативом! Мы желаем вам успехов на этом пути и предвкуша-

ем услышать о ваших достижениях!

Часть III. Тренинг «Креатив(ь)!» и что случилось потом

Это – самая интересная часть книги о том, что на самом деле произошло с каждым из 10 участников во время и, главное, после тренинга. Чем они удивили свое начальство и какие из их проектов были названы инновационными, неожиданными и креативными.

Глава 1. Подготовка к тренингу

Мне повезло, мой муж Артем Пузанов, имеющий более 20 лет управленческого опыта, а также опыт бизнес-тренера, вызвался мне помочь с разработкой и проведением тренинга. Артем был первым читателем моей книги, и я очень волновалась. Он – строгий критик. Тем более ценной была его оценка. Книга ему понравилась. Еще больше – идея тренинга, которой он вдохновился и предложил свою помощь. Нужно сказать, что мой муж сам мог бы стать одним из героев этой книги, сумевшим развить в себе креативность за годы работы в корпорациях. Человек с математическим складом ума, техническим образованием, он сложился как руководитель еще в начале 2000-х. Его сильные стороны – критическое, структурированное мышление, стратегическое видение, нацеленность на результат и решительность. Что же касается креативности, то сегодня решения, которые принимает Артем, смелые и нетривиальные, но был ли он креативен в начале своего карьерного пути или развил этот навык? Недавно он рассказал мне историю, что на заре своего становления в бизнесе, в середине 90-х, перед ним стояла задача увеличить дистрибьюцию тогда мало кому известных соусов и риса Uncle Ben's в г. Екатеринбурге, где он работал территориальным менеджером. Традиционные методы на тот момент были задействованы уже все, но ситуа-

ция менялась очень медленно, и нужно было предпринимать нестандартные шаги. Идею продвижения предложило агентство, но во власти Артема было поддержать или не поддержать одну, нужно сказать, сумасшедшую идею. И он ее поддержал. В это время в Екатеринбурге планировалось проведение выставки работ современных художников, которая должна была вызвать интерес у публики и у СМИ. Агентство предложило художникам использовать соус и рис Uncle Ben's для инсталляций. С картин стекала кетчупная кровь, разбитые банки символизировали конец старой эпохи, с потолка сыпался рис. (Я представляю, как, читая эти строки, сейчас ужаснулись маркетологи.) А для того чтобы это мероприятие принесло должный результат, Артем пригласил директоров розничных магазинов на небольшую презентацию продукции, которую провели в том же здании, в котором была выставка, и в перерыве организовал экскурсию по инсталляциям. Эффект от этой комбинации превзошел самые смелые ожидания, и практически каждый магазин в течение следующих двух недель сделал заказ на ассортимент продукции. Кто-то из вас воскликнет: «Постойте! А как же жесткие правила по продвижению глобальных брендов? Сейчас подобные эксперименты просто невозможны!» И будет прав. То же самое случилось и с экспериментами в других сферах (взаимодействие с партнерами, торговые условия, все, что связано с набором и развитием людей). Все больше процессов стандартизировались и бюрократизировались. Это был пе-

риод оттачивания процессов до совершенства, и он принес свои плоды. Стандартизация, четкое разделение обязанностей и функций повысили эффективность в постоянно увеличивающихся в размерах глобальных компаниях, но с точки зрения креативности отдельных сотрудников эти процессы работали с точностью до наоборот. И это нужно признать. Таким образом, личная креативность сотрудников того времени оставалась мало востребованной, в отличие от других качеств, таких как умение выстроить взаимодействие между функциями. Эти более востребованные качества и развивали у себя будущие лидеры. Артем здесь не был исключением, правила игры в корпорации не способствовали развитию его креативности, тем не менее так случилось, что Артем самостоятельно сделал несколько вещей, которые, как я с удовлетворением могу отметить, входят в число рекомендаций по развитию креативности, предлагаемой в этой книге. Он выучил английский язык до уровня свободного общения, а также базовый португальский перед длительной командировкой в Бразилию. Артем прочел огромное количество художественной литературы в детстве и читает много до сих пор, правда, сейчас это больше бизнес-книги. Недавно он заинтересовался изучением финансовых инструментов и занялся инвестированием. Теперь он с большим интересом старается разобраться, как работают тяжелая промышленность, IT-компании и финансовые институты, обращается за разъяснением к экспертам. А пять лет назад Артем

неожиданно увлекся керлингом. Керлинг – вид спорта, который иногда называют «шахматами на льду», так как помимо необходимости развивать физические качества для победы важны тактика и стратегия игры. Парадоксально, но если соперник совершает сильные броски, выбивая камни противника из дома, то это считается тактикой защиты, а если команда играет слабыми, постановочными бросками, то это скорее назовут атакой или даже агрессивной игрой. Об этом парадоксе и о том, как стратегии в керлинге он стал применять в бизнесе, Артем рассказал мне во время нашей подготовки тренинга.

Например, даже слабый камень, находящийся в «доме», в том месте, где он может принести тебе очки, нужно защищать. В бизнесе также нельзя скидывать со счетов что-то, что работает хорошо, пусть даже не идеально. Если в керлинге вы хотите набрать побольше очков за один раунд, то необходимо вести игру, не обращая внимания на действия соперника и на наличие его камней в зачетной зоне, а устанавливать свои и защищать их. В бизнесе это похоже на выпуск новой, инновационной продукции, которая не копирует то, что уже есть на рынке, а предлагает отличные от других преимущества. Как в керлинге, так и в бизнесе такая тактика отличается высоким риском – вы можете выиграть много, а можете и потерять все инвестиции, сделанные в ходе подготовки запуска новинки (последнего броска). Раньше Артем работал

в большой корпорации-лидере, а его последняя компания – маленький игрок на российском рынке. Стратегия отстающей команды должна отличаться от стратегии лидера. Даже если у вас нет возможности вести свою игру, можно использовать лучший камень соперника и подвезти, прижать свой максимально близко к нему так, чтобы его было невозможно выбить, не потеряв оба камня. Так Артем поступает и в реальном бизнесе, максимально приближаясь к лидеру рынка (и по физическому местоположению на полке, и по цене, и по другим параметрам).

Мы начали накидывать слайды. В ходе обсуждения пришли новые идеи и примеры креатива знакомых нам топ-менеджеров, которые заставляют меня вернуться к книге и внести дополнения. Например, верстая слайд о том, что объединяет великих гуру бизнеса, мы поняли, что в книге не хватает еще одного качества, которое свойственно им всем. Оно же является абсолютно обязательным условием для того, чтобы развитие креативности стало возможным. Всем великим людям нашего времени, сделавшим прорыв в науке и бизнесе, свойственна готовность признать свое неведение. Вообще, у современной науки и, возможно, у бизнеса больше нет догмы. Современное общество признает, что у него нет ответов на все вопросы. И если человек способен так же искренне сказать себе: «Я знаю, как мало я знаю» и поставить под сомнения свою экспертизу, использовать эмпири-

ческие наблюдения, или метод, как называют его в бизнесе, test-and-learn, то только при таком условии мы сможем сделать шаг вперед.

Для удобства верстки слайдов для тренинга я предварительно сделала краткий обзор всей книги, который можно считать вступлением к тренингу. Я привожу его здесь на случай, если вы сразу взялись за чтение этой практической части, пропустив первую, теоретическую. Если даже вы прочитали книгу, краткое резюме прочитанного поможет понять, на что мы решили сделать упор в тренинге.

Согласно проанализированным в книге моделям лидерства, компетенция «креативность» входит сегодня в список наиболее востребованных и дефицитных качеств руководителя и упоминается как важнейшая в семи из восьми наиболее авторитетных моделей, используемых в большинстве корпораций. Модели лидерства определяют креативность не как владение технологиями вроде ТРИЗ или мозгового штурма, а прежде всего как способность принимать нестандартное решение в критической ситуации, которое предполагает смелость, готовность к творческому эксперименту и совершению ошибок.

Требование к наличию этой компетенции предъявляют время и современная бизнес-среда. Изменения, происходя-

щие в бизнесе, связаны как с развитием технологий, так и с макроэкономическими, политическими и социальными причинами. Эти изменения угрожают статусу-кво крупнейших корпораций посредством амбициозных и быстрых IT стартапов, которые сами превращаются в бизнес гигантов, перераспределяя «власть».

Изменения, которые случались и ранее, теперь происходят со слишком высокой частотой. Что случится именно с нашим бизнесом, какие неопределенности упадут именно нам на голову, мы, к сожалению, не знаем и предсказать вряд ли сможем. Поэтому целесообразнее не пытаться перестраховываться от бед, случившихся с кем-то в прошлом, а вкладываться в руководителей, обладающих достаточной креативностью в решении проблем. Если у руля будут такие люди, то есть вероятность, что они выдержат удар, который обязательно свалится на компанию в самый неожиданный момент. И какой это будет удар – неизвестно. Качество, которое объединяет таких лидеров – смелость и креативность.

Среди огромного количества дефиниций креативности мы выбрали простое и емкое определение Стива Джобса: Creativity is just connecting things (пер. «Креативность – это просто создание связей между вещами»). Это определение как нельзя лучше описывает суть предлагаемых для ее развития способов, предложенных в данной книге.

При этом креативность относится к компетенциям, требующим времени на ее развитие. Цель данного однодневного тренинга – познакомить с предлагаемыми способами развития данной компетенции и увидеть первые результаты применения этих способов.

Большую роль, для того чтобы цель тренинга была достигнута и результаты использования методологии были ощутимы и значительны, играет этап подготовки к дню тренинга в классе.

Подготовка к тренингу включает три задания, относящиеся к трем способам развития креативности, предлагаемым в данной книге (развитие навыка «любопытство», чтение художественной литературы и инвестиции). Для двух оставшихся способов – домашняя подготовка не требуется. Все пять предлагаемых способов будут подробно рассмотрены в классе и подкреплены практическими упражнениями. В книге приводится намного больше таких упражнений, и участник тренинга сможет практиковать их самостоятельно уже после тренинга.

Способы развития креативности включают в себя:

Развитие навыка «бизнес-любопытство», которое позволяет расширять свое представление о том, как функциони-

ругие компании и бизнесы, накапливать опыт, не меняя место работы, таким образом делая вклад в развитие своей интуиции. Суть сводится к тому, что мы предлагаем не терять время в повседневной жизни и задавать вопросы везде, где вы сталкиваетесь с новым для вас бизнесом: в ресторане, в самолете, в компании друзей из другой отрасли и даже из другой – не бизнес – сферы. Важно каждый раз, задав такие вопросы, пытаться найти связь с тем, чем занимаетесь вы.

Ассоциативное чтение – чтение прежде всего художественной литературы, мировых шедевров, особенно тех жанров, что позволяют максимально подключать воображение (мистика, фантастика, поэзия) – проверенный временем способ развивать концептуальное мышление, что также способствует развитию креатива, и литературы, посвященной бизнесу. Ключевая вещь – нужно во время чтения пытаться находить связи между прочитанным и своей жизнью и работой.

Развитие образного мышления через рисунок и живопись, особенно абстрактную – еще один путь к развитию креативности через работу с ассоциациями.

Инвестирование личных средств в новый бизнес, особенно в инновационный – похоже на первый предлагаемый в книге способ «любопытство», но гораздо более действенный, хотя и более рискованный. Инвестиционный принцип high risk – high return работает и в случае обучения навыку

креативности. Когда мы рискуем своими средствами, мы более детально погружаемся в новую для нас сферу и во все, что может косвенно повлиять на рост или падение наших вложений. Изучение потенциальных инвестиционных проектов без фактического вложения средств может стать первым и безопасным этапом применения данного способа.

Изучение языков – известный способ расширения кругозора, так как позволяет по-настоящему понять другую культуру и другой образ мысли. Мы включили данный способ в список, потому что предлагаем новую методику быстрого освоения любого языка до уровня, достаточного для коммуникации во время путешествий. Ограниченность во времени не позволяет провести практическое занятие по освоению данного способа во время тренинга в классе и включено в домашнее задание после тренинг-дня.

Задания после тренинг-дня, помимо языковой практики, включают наблюдения за собой: в течение первых 10 дней после тренинга мы предполагаем, что участники отметят то, что они осознанно начинают выстраивать связи между вещами и, узнавая о новом, начинают думать, как можно было бы применить эту информацию для их непосредственной работы. Третье задание – сообщить организаторам тренинга в течение 3-х месяцев о том, что им удалось (или не удалось) внедрить на рабочем месте одно из креативных решений, которое, по их оценке, стало результатом работы над

компетенцией «креативность». Умение выстраивать связи и применение этих связей на практике и есть цель, ради которой написана книга и проводится данный тренинг.

Итак, после краткого изложения содержания я начала собирать группу участников. Часть людей я и Артем знали лично как бывших коллег или подчиненных, которые пригласили других участников, ранее нам незнакомых.

Состав участников тренинга получился такой:

Количество участников – 8 человек (мы пригласили 10 человек на случай, если 1–2 в день тренинга по какой-то причине не смогут прийти. Так и произошло). Чтобы тренинг прошел эффективно, необходимо, на наш взгляд, две команды по 4–5 человек.

Возраст участников: от 23 до 36 лет.

Пол: 50 % – мужчины, 50 % – женщины.

Профессия: специалисты и менеджеры различных уровней от младшего до среднего.

Образование: высшее гуманитарное – 50 %, высшее техническое – 50 %.

Стаж работы: 1–3 лет, 3–5 лет, от 5–10 лет, более 10 лет.

Функционал – отдел продаж, отдел аналитики, этики и маркетинга.

Представлено компаний: 4, индустрий – 2 (FMCG, фар-

миндустрия).

Мне без труда удалось собрать группу: те, кого я знала лично, сразу загорелись. Они все были очень рады приглашению и смогли зарядить своим энтузиазмом своих коллег.

После того как группа была собрана и день тренинга назначен, я разослала домашнее задание, которое нужно выполнить до тренинг-дня, и создала группу в Whatsapp для всех участников.

Задание 1

Прочитать ДВЕ книги: одну из списка А и одну из списка Б ниже.

Список А включает художественные книги, повлиявшие на становление великих менеджеров, гуру бизнеса. Прочитав книгу, попробуйте ответить на вопрос: «Что именно в этой книге, на ваш взгляд, могло оказать значительное влияние на бизнесмена?» (Просим записать этот и все последующие ответы на задания и принести их с собой на тренинг.)

Для вашего удобства мы указали книги, которые есть в электронном формате в приложении ЛитРес и в LiveLib. Если книга не переведена – указано ее оригинальное название на английском.

Список А. Книги, повлиявшие на становление гуру бизнеса в юности.

«Книга пяти колец», Миямото Мусаси. (Любимая книга Соитиро Хонда, создателя Honda Motor) – ЛитРес.

«Автобиография йога», Парамаханса Йогананда. (Книга, к которой Стив Джобс обращался на протяжении всей жизни) – LiveLib.

«Король Лир», У. Шекспир. (Книга, повлиявшая на Стива Джобса в юности) – ЛитРес.

«Над пропастью во ржи», Джером Сэлинджер. (Лучшая книга, по мнению Билла Гейтса) – LiveLib.

«Энеида», Вергилий. (Книга, оказавшая влияние на Марка Цукерберга в школьном возрасте) – ЛитРес.

Список Б. Книги, рекомендуемые Марком Цукербергом и Биллом Гейтсом в их блогах, посвященных литературе. Пожалуйста, прочитайте одну и ответьте на два вопроса:

(1) что в книге вас удивило, было новой информацией, и
(2) какое отношение это может иметь к вам или к вашей компании, работе (найдите связь).

«Мировой порядок», Генри Киссинджер – ЛитРес.

«Почему государства терпят неудачи», Дарон Аджемоглу и Джеймс Робинсон.

«Рациональный оптимист», Мэтт Ридли – LiveLib.

«Задача трех тел», Лю Цысинь – ЛитРес.

«Геном», Мэтт Ридли – ЛитРес.

«Мукаддима», Ибн Халдун.

«Человек разумный» (Sapiens), Юваль Ной Харари – ЛитРес.

«Многообразие религиозных опытов», Уильям Джеймс – LiveLib.

«Новый Джим Кроу», Мишель Александр.

«Конец власти», Мойзес Наим – ЛитРес.

«Корпорация гениев», Эд Катмулл – ЛитРес.

«Лучшее в нас», Стивен Пинкер.

«На страже иммунитета», Эула Бисс.

«Игрок» (сай-фай), Иэн Бэнкс – ЛитРес.

«Главарь банды на день», Судхир Венкатеш – LiveLib.

«Структура научных революций», Томас Кун – ЛитРес.

«Мечь Оруэлла», Питер Хубер.

«Энергия: руководство для начинающих», Вацлав Смиль
Energy, Vaclav Smil – LiveLib.

«Контакт с Китаем», Генри М.Полсон-младший.

«Рациональный ритуал», Майкл Сук-Янг Че.

Bad Blood, автор John Carreyrou, in English – LiveLib.

«Ученица», Тара Вестовер – ЛитРес.

Army of None, Paul Scharre.

«21 урок для столетия», Юваль Ной Харари – LiveLib.

«Homo Deus. Краткая история будущего», Юваль Ной Ха-

рари – ЛитРес.

«Остаток дня», Кадзуо Исигуро – ЛитРес.

Задание 2

Провести интервью с пятью людьми, работающими в областях, в которых вы не имеете опыта. Цель интервью – разобраться в том, как работает эта новая для вас индустрия или направление бизнеса, и найти что-то, что вы можете перенести на свою деятельность.

Например, можно расспросить таксиста о деталях его работы, особенностях приложения для приема заказов, узнать, что выгоднее – лизинг или покупка машины, как быстро это окупается, в чем мотивация водителя и т.д. Узнать особенности функционирования бизнеса ресторана, кинотеатра, салона красоты (например, почему открывается столько брадобрейных, какова их бизнес-модель, каковы их планы, если пройдет мода на бороду). Расспросите, как работает клининг-бизнес, офис-шеринг или благотворительное общество. Если вы будете за рубежом – все для вас там будет иметь особенности, о которых можно расспросить. Родители, друзья или коллеги, пришедшие из другого бизнеса – отличный способ выполнить задачу.

Например, вам может понравиться схема поощрения сотрудников в каком-то бизнесе или то, как быстро компания вносит изменения. Ваша задача – разобраться в деталях, как

это происходит, чтобы понять, можно ли применить этот механизм и на вашем месте.

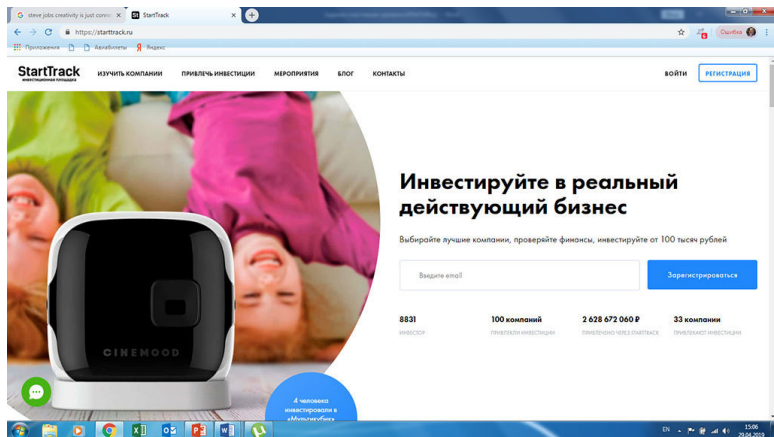
Все, больше никаких подсказок. Ведь это действительно должны быть открытия, а не подтверждения ваших знаний, полученных ранее. А открыть вы можете все что угодно. Это и будет самым интересным. Креативность – это связь между двумя, казалось бы, непохожими вещами. И чем дальше будут стоять друг от друга эти вещи, чем менее похожи они друг на друга, тем сложнее найти связь, но тем эта связь креативнее.

В каждом интервью вы узнаете что-то новое. Пожалуйста, составьте список минимум из пяти новых для вас вещей. Ответьте на вопрос: какие из этих пяти открытий имеют связь или могут иметь связь с вами или вашей компанией, работой.

Задание 3

Зарегистрируйтесь как инвестор на инвестиционной площадке StartTrack – крупнейшей площадке для крауд-инвестирования в России. Крауд-инвестирование – новый финансовый инструмент. Реальные компании просят у инвесторов заем или предлагают доли в своем бизнесе, рассказывая подробно о своем бизнесе, объясняя, на что пойдут заемные средства. Ваша задача посмотреть на текущие предложения от компаний и «выбрать» потенциальный объект для

инвестирования (как если бы вы были настоящим инвестором). Принесите с собой информацию о стартапе, который вас заинтересовал больше других, и будьте готовы объяснить свой выбор на тренинге.



The screenshot shows the StartTrack website interface. At the top, there is a navigation bar with the StartTrack logo and menu items: ИЗУЧИТЬ КОМПАНИИ, ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИЦИИ, МЕРОПРИЯТИЯ, БЛОГ, КОНТАКТЫ. On the right, there are buttons for ВОЙТИ and РЕГИСТРАЦИЯ. The main content area features a large image of a person lying down with a CINEWOOD camera in the foreground. The headline reads "Инвестируйте в реальный действующий бизнес". Below the headline is a sub-headline: "Выберите лучшие компании, проверьте финансы, инвестируйте от 100 тысяч рублей". There is a registration form with a "Введите email" input field and a "Зарегистрироваться" button. Below the form, there are four statistics: 8831 ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАЯВОК, 100 компаний ПРИВЛЕКАЮЩИХ ИНВЕСТИЦИИ, 2 628 672 060 Р ПРИВЛЕЧЕНО ЧЕРЕЗ STARTTRACK, and 33 компании ПРИВЛЕКАЮЩИХ ИНВЕСТИЦИИ. A blue circular badge in the bottom right corner says "4 человека инвестировали в Милославскую". The browser's address bar shows "https://starttrack.ru" and the Windows taskbar is visible at the bottom.

Задание разослано, первые сигналы о том, насколько им интересно то, что мы делаем, были получены сразу. Общее мнение пока: «интересное начало». Насколько я понимаю, особый интерес вызвало здание зарегистрироваться на площадке крауд-инвестирования. Большинство участников тренинга – молодые люди, которые были заняты построением первых этапов своей карьеры. Я не думаю, что они всерьез задумывались об инвестировании, кроме покупки жилья, да и само понятие крауд-инвестирования для России – новое,

поэтому ожидаемо, что эта часть будет интересна.

Я поприветствовала всех в группе в Whatsapp. Как всегда, кто-то стал сразу активно писать в группу. А кто-то пока молчит. Я попросила всех пока только написать, какие книги они выбрали. Выбор многих пал на Шекспира. Кстати, и самой нужно перечитать. А вот из списка современной литературы все выбрали разные книги. Так что тренинг должен быть интересным. Задания были разосланы накануне майских праздников, и мне было приятно, что большинство ребят обрадовались домашнему заданию почитать. Многие как раз не знали, чем интересным заняться. Пока все идет хорошо. Немного смутила первая реакция на название книги. Кто-то воспринял «КРЕАТИВ(Ь)» как, как они сказали, «что-то относящееся к старине, когда на конце слова ставили твердый знак». Я сообщила об этом Ирине, работающей над иллюстрацией к обложке. Она сказала, что как-нибудь поработает с мягким знаком.

Ну, а мы с Артемом набросали первую часть слайдов (теоретическую часть) и решили сварить кофе. Кофемашина у нас капсульная, со времен, когда я возглавляла еще стартап Tassimo в компании Mondelez. Вдруг Артем обратил внимание на кофе-капсулу. В отличие от всех своих конкурентов на рынке, капсула Tassimo содержит штрихкод. Кофемашина варит кофе не просто так, а следуя инструкции, за-

шифрованной в штрихкоде. Машина сама нальет достаточное количество воды именно для этой капсулы, доведет ее до нужной температуры. Артем, видимо все еще находясь на волне, а что еще креативного придумали разные компании на нашей памяти за последние годы, сказал: «Вот интересно, то, что штрихкоды используются в магазине, понятно, но в быту... Единственный штрихкод, который мы используем в нашем доме, это – код для кофемашины. Tassimo и Bosch придумали отличную вещь. «А ведь штрихкод можно использовать для многих продуктов, – продолжал развивать свою мысль Артем, – чтобы знать, сколько продукта насыпать, налить, исходя из его калорийности или рецептуры, для диет, например, при какой температуре и сколько времени запекать продукт в духовке, да много еще для чего». Решили взять кофемашину с собой на тренинг – и для того, чтобы сделать кофе-паузу, и как наглядный пример креативного решения. Я заметила, что нам важно не уйти исключительно в инновации продуктов. Продемонстрировать и попрактиковать поиск связей для инноваций и в процессах. Артем тут же вспомнил (вот что значит настроиться на частоту креативности) про то, что в годы, когда основными партнерами компаний-производителей были дистрибуторы, и взаимодействие с ними было исключительно важно, один из руководителей Артем в те годы сравнивал эти отношения с дистрибутором с отношениями в семье. Он говорил: не важно, какие отношения складываются с партнером в мо-

менте. Если партнер не выполнил обязательство – это еще не повод разводиться. Если он сегодня с вами в прекрасных отношениях, это может завтра измениться. Завтра могут вырасти его требования или он решит развестись. И вообще, даже при идеальном взаимодействии всегда нужно решать, кто будет мыть посуду. В общем, мы еще долго делились какими-то идеями, часть из которых смогли внедрить. Иногда идея была слишком инновационной, а если ты не наделен полномочиями или достаточной властью, иногда ты не можешь докричаться, и тебя просто не понимают. Так, однажды я была на стратегическом собрании, где обсуждалась стратегия бренда Whiskas на ближайшие 20 лет. Вопрос был поставлен конкретно: как вырасти в два раза. Предлагалось много идей. Я вдруг громко сказала, что нужно популяризировать идею владения сразу двумя кошками. Это автоматически увеличивает продажи лидера вдвое, ну, конечно, не так линейно, но идея ясна. Почему-то все засмеялись, и идея была отменена. А спустя три года мне позвонила подруга, занимавшая руководящую позицию в компании, и сказала, твоя идея включена в стратегию на ближайшие десять лет. Артем меня спросил: «А ты помнишь, как тебе пришла эта, казалось бы, очевидная идея тогда в голову?» И я вспомнила: я тогда сама очень переживала, что оставляю своего кота одного дома на целый день, находясь на работе. И мне показалось, что это этичнее – иметь двух животных сразу в доме. Как с детьми – им веселее вдвоем. Так что при постановке

задачи увеличить продажи вдвое у меня мгновенно возникла связь с моими мыслями о втором котенке. Если оценить степень креативности этой идеи – то она невысокая, потому что связь найдена между двумя очень близко стоящими вещами, но с таких креативных решений можно начать, а потом искать менее очевидные связи, таким образом повышая степень креативности решения. Конечно, важно еще и уметь продвинуть свою идею. Тогда у меня это не получилось. А вот у моего босса было достаточно авторитета, и его, на мой взгляд, весьма креативную идею услышали и приняли к действию. Президент нашей компании, тогда директор отдела продаж, однажды был впечатлен тем, насколько владеют информацией об автомобилях «мерседес» продавцы-консультанты этой компании. Он узнал, что компания предоставила этим продавцам свои машины в служебное пользование с тем, чтобы консультанты в совершенстве ее узнали, оценили и могли ответить на любой вопрос покупателя. Тогда наш руководитель предположил, что, если бы у всех сотрудников отдела продаж были домашние животные, они гораздо лучше бы знали огромный (более 100 видов) ассортимент кормов и лучше бы его продавали. Для многих, кто в тот момент еще только раздумывал о том, чтобы взять из приюта или у заводчика собаку или кошку, тогда случился дополнительный стимул это делать. И действительно, могу сказать, что с появлением в моем доме котенка я наконец на практике поняла разницу между желе, рагу и паштетом.

На следующий день я проверила новости в нашей группе в Whatsapp. Это было 1-е мая. Все разъезжались в отпуск, но уже определились с книгами.

Прошли праздники, но в группе было молчание. Мне же было чрезвычайно важно понять, как идет процесс подготовки к тренингу, и я решила пообщаться с каждым из участников лично.

Александр

Александр только что получил предложение о работе от крупной российской фармацевтической компании в должности руководителя отдела экспорта. Для Саши это – и новая должность, и новая функция. Предыдущая роль – региональный менеджер в отделе продаж западной компании. Когда первая радость от принятого предложения прошла, Александр испытал, как и большинство в такой ситуации, сомнения: «Справлюсь ли?» и с радостью откликнулся на предложение пройти тренинг по развитию креативности. А я была рада узнать, что он уже назначил интервью с пятью представителями самых разных профессий и дочитывает первую книгу из предложенного списка. опережая мои вопросы, Саша сказал, что с первых страниц романа Кадзуо Исигуро «Остаток дня» он заметил целый ряд параллелей между ис-

торией героев и событиями в его собственной жизни. Отлично! Значит, все идет по плану. Саша спросил меня, какую книгу из второго списка я посоветовала бы выбрать. Мне показалось, что ему, человеку с медицинским образованием, будет интересна книга «Геном» Мэтта Ридли. Меня саму эта книга увлекла больше всех других книг из списка Б. В частности, я была поражена тому, насколько евгеника, наука, о которой я знала лишь, что она использовалась в нацистской Германии как идеология уничтожения «генетически второсортных национальностей и рас», была популярна даже в Соединенных Штатах, которые ассоциируются у нас чаще с правами человека и свободой выбора, чем с принуждением к стерилизации. Тем не менее, на международном конгрессе по вопросам евгеники, который проходил в Нью-Йорке в 1932 году, один из специалистов прямо заявил следующее:

«Нет никакого сомнения, что если бы в Соединенных Штатах закон о стерилизации применялся бы в большей мере, то в результате меньше чем через сто лет мы ликвидировали бы по меньшей мере 90 % преступлений, безумия, слабоумия, идиотизма и половых извращений, не говоря уже о многих других формах дефективности и дегенерации. Таким образом, в течение столетия наши сумасшедшие дома, тюрьмы и психиатрические клиники были бы почти очищены от своих жертв человеческого горя и страдания».

Первый штат, который принял евгенические законы, –

Индиана (в 1907 году).

Одни из самых жестоких законов существовали в Северной Каролине. К примеру, стерилизация делалась автоматически всем людям, чей IQ был ниже 70. Также поощрялась стерилизация среди бедняков – за эту операцию им даже платилась премия в 200 долларов.

В Европе такая кастрация была впервые осуществлена в 1925 году в Дании по решению суда. С 1934 по 1976 годы программа принудительной стерилизации «неполноценных» осуществлялась в Швеции. Схожие законы действовали в Норвегии, Финляндии, Эстонии и Швейцарии. Я поделилась с Сашей своими открытиями. То, что произошло дальше, мне захотелось зафиксировать в этой книге. Как только мы коснулись темы, где у Саши были некоторые знания, он перестал задавать вопросы, а переключился в режим «критика» книги. Поводом для критики послужило наличие знаний, полученных Александром во время учебы в медицинском институте. И, как часто бывает со знаниями, они за годы неиспользования превратились в веру, догму. Я уже писала ранее, что именно тогда, когда мы начинаем считать себя специалистом в каком-то вопросе, мы становимся наименее восприимчивы к новой информации. Мы склонны отторгать новое, а не давать ему шанс. А ведь наука сегодня перестала быть наукой о единственно правильном ответе. Возможно, прав Мэтт Рипли, а может быть, и Александр. Важно другое – настрой на волну критики может помешать Саше понять,

где истина, и перестать развиваться как специалист. Надеюсь, этого не случится.

Прошло еще несколько дней. Время от времени я спрашивала у группы статус прохождения домашнего задания. С чтением книг проблем не было. Участники тренинга их читали и находили для себя новую информацию. А вот с интервью затягивали. Мне показалось, что они отнеслись к этому заданию излишне формально. Они долго настраивались на проведение интервью, выделяли под это большое количество времени, готовили собеседников. На мой взгляд, задание было значительно менее официально: нужно было между делом, сталкиваясь по роду деятельности или на отдыхе с людьми разных профессий, расспросить их, почерпнув что-то новое. Оказалось, что то, что казалось простым до начала тренинга, на самом деле вызвало определенную сложность. А это значит, что восприятие нового не является навыком, это пока для большинства группы – значительное усилие. Я еще раз убедилась в том, как важно научить их выстраивать связи, превратить в навык этот незатейливый способ получения новой информации и превращения ее в креативное решение какой-то своей проблемы.

АНТОН

С Антоном Л. я работала в течение последнего года в фармацевтической компании Eli Lilly. Он был региональным ме-

неджером в моей команде, а сейчас дорос до руководителя по продажам в крупнейшей компании в области индустрии красоты Allergan. И, как и в предыдущей компании, весьма успешен и имеет далеко идущие планы. На мой вопрос, почему он не провел ни одного интервью, Антон сослался на занятость. Я усомнилась, что за месяц общения по роду службы с врачами и за долгие часы, проведенные в машине с подчиненными по пути в клиники, он не узнал абсолютно ничего нового. Это просто невозможно. Кроме того, я знала, что Антон был в отпуске за рубежом. А там мы всегда узнаем что-то, что работает не так, как у нас. Тогда я по-другому сформулировала вопрос: «Вспомни, что тебя удивило за месяц в твоей поездке за границу». «О, такого было много!» – Антон буквально засыпал меня своими «открытиями». Пусть это было и не интервью, а, скорее, наблюдение. Антон был на чемпионате мира по хоккею, на игре в Словении. Ему повезло сидеть прямо за скамейкой запасных российской сборной, откуда он мог наблюдать за тренером и командой. Его удивило, что коуч не дает распоряжений во время игры, а внимательно наблюдает и делает пометки. Антон вспомнил, что еще на стадионе он подумал: что если и он во время двойных визитов с сотрудниками перестанет вступать в разговор и помогать, а будет просто молчать и фиксировать то, что им удалось, а что нет, а разбирать и учить «как нужно» он будет уже после визита. Еще Антона удивило постоянное перемещение команды запасных игроков на скамье.

Там, на невидимой для болельщиков территории тоже происходит работа – осознанное, в соответствии с ситуацией на поле перемещение запасных, объединение их в новые тройки, чтобы быть готовыми за секунду ринуться на поле составом, оптимально подходящим для сложившейся ситуации. После примеров Антона я вздохнула с облегчением. Люди, безусловно, отмечают то, что их в какой-то момент удивило, но не всегда обдумывают, как им может пригодиться новое знание. В этом и состоит задача тренинга – научиться использовать полученную информацию в своем деле, выстроив связь.

Виталий

Виталия К. я пригласила в группу исключительно из-за научного интереса, так как он уже активно практикует использование новой информации в поиске связей со своей текущей работой. Интересно было понаблюдать, какой прогресс произойдет после тренинга у человека с достаточно развитой компетенцией «креативность». Виталий – директор Sales Operations в итальянской фармкомпаниии. На момент получения приглашения на тренинг он находился в командировке и, как я и ожидала, легко провел несколько интервью и уже обнаружил для себя конкретное решение в поиске оптимального сервиса мерчендайзинга в аптеках, узнав, как это работает в Италии. Водитель такси, который вез его

из аэропорта, сообщил, что он берет разные заказы на электронной платформе, имея возможность подработать и курьером, и выполнить задачу Яндекскарт, фотографируя местность, короче, не теряет время на простой в ожидании следующего заказа такси клиентом. Виталий хочет воспользоваться похожей платформой, через которую мерчендайзерам будут ставиться задачи, которые они смогут «набирать», исходя из своего графика и местоположения. По-моему, это – очень эффективное решение с точки зрения оптимизации расходов на мерчендайзинг: не нужно держать в штате людей, и несколько неконкурирующих бизнесов могут использовать один ресурс.

Находки, найденные ребятами, придали мне уверенность в том, что тренинг будет интересным, ведь участники поделятся друг с другом своими открытиями.