

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział
- ▶ Skorowidz

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Realizacja genialnych pomysłów. Jak sprawić, by nie skończyło się na gadaniu

Autor: [Scott Belsky](#)

Tłumaczenie: Katarzyna Schmidt

ISBN: 978-83-246-3231-2

Tytuł oryginału: [Making Ideas Happen:](#)

[Overcoming the Obstacles Between Vision and Reality](#)

Format: 158 × 235, stron: 224



Pomysły są jak dzieci.

Nie wystarczy wpaść, trzeba jeszcze wyprowadzić je na ludzi

- Życie i śmierć pomysłów
- Rozbicie projektów na części pierwsze
- Zarządzanie energią podczas realizacji życiowych projektów
- Tao egzekwowania
- Rytuały i ciężka praca
- Wykorzystywanie otaczających Cię sił
- Chemia kreatywnego zespołu
- Kierowanie samym sobą
- Eksperyment z Purpurowym Mikołajem

Podejście Belsky'ego sprawiło, że moje życie stało się jeszcze łatwiejsze. Pokazuje on, że pomysł, bez względu na jego skalę, może zostać zrealizowany dzięki stopniowym działaniom. Belsky prezentuje ilustrowaną mapę, która pozwala dotrzeć do celu podróży twoich pomysłów.

Scott Thomas,
dyrektor artystyczny kampanii prezydenckiej Baracka Obamy

Czy za dużo kreatywności może Ci zaszkodzić?

W świecie mającym obsesję na punkcie innowacji łatwo jest zakochać się w pomysłach. Kreatywność jest czymś oszałamiającym. Nasze społeczeństwo posunęło się nawet do wprowadzenia podziału na „ludzi o dominującej lewej półkuli mózgu” oraz „ludzi o dominującej prawej półkuli mózgu” na podstawie radykalnego założenia, iż dwie części mózgu nie mogą efektywnie współdziałać? że wspaniali, kreatywni ludzie z natury nie są w stanie działać jako organizatorzy i przywódcy. Na szczęście w rzeczywistości jest inaczej. Kiedy kreatywne i organizacyjne tendencje zaistnieją razem, następuje rozwój cywilizacji, ponieważ urzeczywistniają się niezwykle pomysły.

Błyskotliwe umysły mają możliwość zmieniania świata — ale tylko wtedy, gdy potrafią pokonać powszechne trudności, takie jak dezorganizacja oraz perfekcjonizm, z którymi musi zmagać się kreatywna psychika. Podczas gdy wielu z nas koncentruje się na generowaniu i poszukiwaniu wspaniałych koncepcji, Belsky pokazuje nam, dlaczego lepiej jest rozwijać zdolność do urzeczywistniania pomysłów — umiejętność, która potrafi przetrwać próbę czasu.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Podejście Belsky'ego sprawiło, że moje życie stało się jeszcze łatwiejsze. Pokazuje on, że pomysł, bez względu na jego skalę, może zostać zrealizowany dzięki stopniowym działaniom. Belsky prezentuje ilustrowaną mapę, która pozwala dotrzeć do celu podróży twoich pomysłów.

Scott Thomas, dyrektor artystyczny kampanii prezydenckiej Baracka Obamy

Scott Belsky

założyciel i dyrektor generalny

BEHANCE

REALIZACJA GENIALNYCH POMYSŁÓW

**JAK SPRAWIĆ, BY
NIE SKOŃCZYŁO SIĘ NA GADANIU**

Pomysły są jak dzieci. Nie wystarczy wpaść, trzeba jeszcze wyprowadzić je na ludzi

SPIIS TREŚCI

WSTĘP. Urzeczywistnianie pomysłów	9
Urzeczywistnienie pomysłu tej książki	11
Dlaczego większość pomysłów nigdy nie zostaje zrealizowana	14
Siły, które urzeczywistniają pomysły	20
Ostatnie słowo, zanim zaczniemy	24
 1 ORGANIZACJA I REALIZACJA	 27
KONKURENCYJNA KORZYŚĆ ORGANIZACJI	31
Twoje podejście do organizacji i los Twoich pomysłów	32
METODA DZIAŁANIA: życie i praca ukierunkowane na działanie	36
Zastanów się nad tym, w jaki sposób zarządzasz projektami	38
Rozbicie projektów na części pierwsze	39
Znaczenie działań	42
Zachowanie kwestii na potem	47
Odniesienia warto przechowywać, ale nie należy ich czcić	49
Stosowanie metody działania	52
Znajdź i poświęć czas na przetwarzanie informacji	54
 USTALANIE PRIORYTETÓW: zarządzanie energią podczas realizacji życiowych projektów	 60
Miej na oku swoją linię energii	60
Pogodzenie tego, co pilne, z tym, co ważne	62
Darwinowskie ustalanie priorytetów	68

WYKONANIE: ciągle toczenie piłki do celu	70
Działaj bez przekonania	72
Zabijaj pomysły bez skrępowania	74
Oceniaj spotkania przez pryzmat działań	77
Biologia i psychologia realizacji marzeń	79
Tao egzekwowania	82
Szukaj ograniczeń	84
Umiarkowanie toleruj zmiany	86
Postęp rodzi postęp	88
Wizualna organizacja i działalność promocyjna na rzecz samego siebie	90
LOJALNOŚĆ UMYŚŁU: podtrzymywanie uwagi i postanowień	94
Rytuały i ciężka praca	94
Pomysł o swoim miejscu pracy	97
Zmniejsz ilość „zawodowej niepewności”	99

2 SIŁY SPOŁECZNE **101**

WYKORZYSTYWANIE OTACZAJĄCYCH CIĘ SIŁ	105
Marzyciele, działacze i inkrementaliści	106
Rzadko kiedy osiągamy coś w odosobnieniu	110
Swobodnie dziel się pomysłami	113
Wykorzystuj opinie innych	117
Przejrzystość zjednuje siły społeczne	120
Siły społeczne najlepiej przekazywane są w kręgach	122
Szukaj okazji do współzawodniczenia z innymi	126
Zaangażuj się, aby zaangażować innych	128
Stwórz systemy odpowiedzialności	130
Presja publicznego zainteresowania	130
Siła siatki społecznej	132
Korzyści płynące ze wspólnej przestrzeni pracy	133
Przypadkowe odkrycia jako źródło stymulacji	135
PRZEKAZYWANIE POMYSŁÓW TWOJEJ SPOŁECZNOŚCI	137
Pokonaj piętno autopromocji	138
Efektywna autopromocja buduje szacunek	140
Znajdź swoją własną częstotliwość i dostrój się tak, aby angażować innych	144
Urealniaj swoje pomysły	146
Rozpoznaj sytuację, kiedy już nie powinienes być solistą	148

3 ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZE	151
WERYFIKACJA SYSTEMU NAGRÓD	155
Uproszczenie systemu nagród	156
Motywująca nagroda płynąca z zabawy	160
Nagroda w postaci uznania	162
CHEMIA KREATYWNEGO ZESPOŁU	164
Angażuj inicjatorów w realizację Twoich kreatywnych dążeń	165
Wykorzystuj zestaw wzajemnie uzupełniających się umiejętności	166
Zadbaj o elastyczność produktywności	167
Buduj system odpornościowy, który zabija pomysły	169
Walcz o rozwiązania podczas debaty	171
Nie obciążaj siebie koniecznością osiągnięcia konsensusu	172
ZARZĄDZANIE KREATYWNYM ZESPOŁEM	176
Podziel się własnością pomysłów	177
Przywódcy powinni mówić na końcu	179
Oceniaj i bądź oceniany podczas sporu	180
Wspomagaj rozwój innych dzięki sile uznania	181
Szukaj mocnych ogniw w sieci informacyjnej	184
KIEROWANIE SAMYM SOBĄ	187
Znajdź drogę do samoświadomości	188
Toleruj niepewność	189
Odkryj korzyści płynące z porażki	190
Unikaj pułapki narcyzmu wizjonera	191
Zwalczanie konwencjonalnych przekonań za pomocą kontrarianizmu	193
Traktuj samego siebie jak przedsiębiorcę	195
Przeciwstawiaj się przyjętym normom	196
Patrz na zegar odmierzający Twój czas	198
Zagadka miłości	199
OKAZJE I ODPOWIEDZIALNOŚĆ	202
PODZIĘKOWANIA	205
DODATEK 1. Wskazówki, w jaki sposób wykorzystywać metodę działania	209

REALIZACJA GENIALNYCH POMYSŁÓW

DODATEK 2. Eksperyment „Purpurowy mikołaj”	211
DODATEK 3. Rzut oka na platformę Behance Network	213
O AUTORZE	215
SKOROWIDZ	217

WYKONANIE: ciągłe toczenie piłki do celu

„Geniusz to 1 procent inspiracji i 99 procent ciężkiej pracy”.

— Thomas Edison

SŁYNNE ZDANIE Thomasa Edisona wydaje się szczególnie prawdziwe w świecie innowacji. Realizacja pomysłów oczywiście wiąże się głównie z ciężką pracą. Organizowanie wszystkich elementów projektu, planowanie czasu, rozdzielanie energii oraz ciągła realizacja działań wymagają ogromnej siły pozwalającej urzeczywistniać pomysły.

Jednocześnie, poruszając się po trajektorii wykonywania, możemy utknąć w „depresji projektu”. Wiemy, że znajdujemy się w takiej depresji, kiedy jesteśmy otoczeni opisami działań, a w zasięgu wzroku nie ma końca. Nasza energia i nasze oddanie — a tym samym nasza gotowość do znoszenia czasem bolesnego procesu wykonawczego — znajdują się na naturalnie wysokim poziomie tylko w chwili, gdy powstaje pomysł. Jednak miesiąc miodowy mija bardzo szybko wraz z tym, jak zaczyna przybywać działania, które współzawodniczą z naszymi innymi bieżącymi zobowiązaniami. Nasze pomysły stają się mniej interesujące, kiedy zaczynamy zdawać sobie sprawę z kryjących się za nimi obowiązków oraz ogromnej ilości pracy potrzebnej do ich realizacji.

Najłatwiejszy i najbardziej kuszący sposób na wydostanie się z „depresji projektu” jest zarazem najbardziej niebezpieczną opcją: tym czymś jest nowy pomysł. Nowe pomysły pozwalają na szybki powrót do strefy, którą charakteryzuje najwyższy poziom energii i oddania, ale sprawiają również, że przestajemy skupiać uwagę. Kiedy na horyzoncie pojawia się nowa gwiazda, nasze próby realizacji pierwotnego pomysłu zaczynają słabnąć. Końcowy

rezultat? Depresja pełna szkieletów porzuconych pomysłów. Mimo że częścią istoty kreatywności jest ciągle generowanie nowych pomysłów, uzależnienie od nowych koncepcji jest również czymś, co udaremnia nasze dążenia.



Unikaj skłonności do ucieczki przed monotonią panującą w „depresji projektu” poprzez generowanie nowych pomysłów

Chcąc urzeczywistnić pomysły, musisz wykształcić w sobie zdolność do przetrwania, a nawet rozwijania się, podczas wędrówki przez „depresję projektu”. Musisz ponownie zastanowić się nad swoim podejściem do realizacji pomysłów. Siły, które możesz wykorzystać w celu utrzymania koncentracji oraz odnowienia swojej energii, nie przychodzą naturalnie. Tak naprawdę urzeczywistnianie pomysłów sprowadza się do samodyscypliny oraz sposobu podejmowania działań.

Proponując zastosowanie metody działania jako najskuteczniejszego sposobu radzenia sobie z projektami, wspomniałem już, że Twoje życie powinno być zorientowane na działanie. Dlaczego jednak często z takim trudem przychodzi nam podejmowanie działań?

Istnieje wiele powodów prokrastynacji. Obok pragnienia związanego z tworzeniem nowych pomysłów kosztem pracy nad już istniejącymi koncepcjami, istotnym czynnikiem spowalniającym działania jest strach. Boimy się odrzucenia lub przedwczesnej oceny. Wielu pisarzy oraz innych artystów przyznaje, że siedzą nad niedopracowanymi projektami, które nie zostały nikomu pokazane, ponieważ „nie są oni jeszcze gotowi”. Co jednak, jeśli ktoś nigdy nie poczuje się gotowy?

Czasami, aby jeszcze bardziej odwlec w czasie podjęcie jakiegoś działania, uciekamy się do biurokracji. Narodziła się ona z ludzkiej potrzeby posiadania pewności, zanim zostało podjęte działanie. Kiedy nie chcemy czegoś

zrobić, znajdujemy powody, aby zwlekać. Zamiast słowa „zwlekanie” używamy określeń takich jak „czekanie na potwierdzenie”, „stosowanie się do procedur”, „dalsza analiza” oraz „budowanie porozumienia”. Jednak nawet jeśli kolejny krok jest niejasny, najlepszym sposobem na to, aby go dookreślić jest podjęcie odpowiednich działań. Ciągły ruch jest kluczem do realizacji zamierzeń.

Działaj bez przekonania

„Tak naprawdę kreatywność nie wiąże się tak bardzo z ogromnym talentem, jak z produktywnością. Aby znaleźć kilka pomysłów, które się sprawdzają, musisz wypróbować mnóstwo innych, które nie działają. To zwykła gra liczbowa”.

— Robert Sutton, profesor nauk o zarządzaniu i technologiach
Stanford School of Engineering

Założenie, które każe podejmować szybkie działania bez przekonania, opiera się tradycyjnemu pogładowi, aby pomyśleć, zanim się coś zrobi. Jednak dla kreatywnego umysłu koszt oczekiwania na przekonanie o właściwej chwili na działanie może być czymś zbyt trudnym do zniesienia. Zwlekanie rodzi apatię oraz prawdopodobieństwo, że inny pomysł zajmie naszą wyobraźnię i energię. Ponadto jeśli po intensywnej analizie ukształtujesz w sobie ogromne przekonanie, może okazać się, że będziesz zbyt oddany jednej opcji działania i nie będziesz w stanie zmienić planu, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Tradycyjne praktyki takie jak sporządzanie biznesplanu — całkowicie statycznego dokumentu, który nieuchronnie i tak zostanie pospiesznie zmieniony wraz z pojawieniem się nieprzewidzianych okoliczności — muszą być porównane z korzyściami płynącymi z podjęcia kolejnych kroków w związku z Twoim pomysłem, nawet jeśli takie wczesne działania mogą wydawać się nieroztropne. Działanie szybciej i bardziej jednoznacznie niż jakiegokolwiek rozmyślania pokazuje nam, czy znajdujemy się na dobrej, czy złej ścieżce.

Podczas jednej z moich wizyt w IDEO, znanej na świecie firmie konsultingowej zajmującej się innowacją i projektowaniem produktu, miałem okazję spędzić rano z Samem Truslowem, starszym członkiem zespołu, który nadzoruje współpracę firmy z takimi partnerami jak Hewlett-Packard. Podobnie jak inne osoby z IDEO, Truslow od razu zaznacza, że koncepcja „fabryki pomysłów” jest dużym nieporozumieniem. „Wbrew temu, co myślą klienci, to, co nas napędza, to nie tylko dobre pomysły”, mówi. „Kiedy ludzie pragną nowych pomysłów, oświadczają tak naprawdę, że nie potrafią ich realizować”. IDEO dostarcza niezwykle skutecznego systemu wspomagającego

realizację pomysłów — często pomysłów, które klienci być może już mieli. Zdaniem Truslowa tendencja IDEO do ciągłego „tworzenia rzeczy” dzięki twórczemu procesowi jest być może najważniejszym składnikiem sukcesu firmy.

W procesie generowania pomysłów w większości środowisk obiecujące koncepcje tracą na sile podczas dyskusji lub po prostu zostają pominięte w trakcie jej trwania. Kiedy grupa decyduje się zająć danym pomysłem — bez względu na to, czy pomysł ten wymaga wcześniejszego zbadania lub pewnego rodzaju wstępnego projektu albo makiety — będzie próbowała osiągnąć porozumienie przed przystąpieniem do jego realizacji. To dążenie do konsensusu opóźnia prawdziwy postęp.

Powszechne praktyki stosowane przez IDEO w celu wprowadzania pomysłów w życie przypominają bardziej zabawę ciekawego świata czterolatka eksperymentującego z klockami lego niż firmy z rozpoznawalnym logo, zajmujące się rozwojem przedsięwzięć biznesowych. Kiedy członkowie zespołu mają pomysł dotyczący tego, jak coś mogłoby wyglądać lub funkcjonować, budują po prostu prototyp, który pozwoli na eksperymenty — bez względu na to, na jakim etapie projektowania się znajdują. Praktyki stosowane w IDEO związane z szybkim tworzeniem prototypów są częścią sprytniej strategii, która pozwala pokonać niektóre największe ograniczenia stojące na przeszkodzie urzeczywistnianiu pomysłów.

Członkowie zespołu IDEO szybko opracowują pomysły, nawet podczas początkowych etapów projektu. Mogą to robić dzięki wyjątkowemu zestawowi środków, które pozwalają pracownikom podejmować szybkie działania w związku ze świeżymi pomysłami pojawiającymi się podczas burzy mózgów. Przede wszystkim projektanci mają dostęp do „Warsztatu” — wartego miliony dolarów działu firmy zatrudniającego pełną kadrę pracowników i wyposażonego w najnowsze urządzenia pozwalające na szybkie tworzenie makiet z metalu, drewna lub plastiku. Krótka wycieczka po „Warsztacie” przedstawia obraz historii powstania flagowych projektów takich jak standardowa mysz dla Microsoftu z kółkiem do przewijania oraz modem Palm V dla firmy 3Com.

Truslow wyjaśnił, że potrzeba osiągnięcia konsensusu jest mniejsza, jeśli poszczególne osoby mogą podejmować odpowiednie działania na własną rękę w trakcie procesu twórczego. Świeże pomysły są testowane w praktyce już na wczesnym etapie, co ukazuje ich słabe strony, i prowadzi do tworzenia kolejnych prototypów gwarantujących postęp. Koncepcja firmy IDEO wykorzystująca „Warsztat” — zaplecze wspomagające szybkie odtwarzanie pomysłów — może zostać powielona przez każdy zespół poprzez zastosowanie

takich narzędzi jak wielkie białe tablice, pomieszczenia przeznaczone na prowadzenie eksperymentów lub strony wiki dla zespołu. Niektóre zespoły zajmujące się opracowywaniem stron internetowych tworzą nawet dodatkowo wydzielone środowiska, które pozwalają twórcom dodawać i wypróbować nowe funkcje oraz poprawki poza standardowym procesem realizacji projektu. Jako lider kreatywnego zespołu powinieneś stworzyć środowisko, które pozwala na podjęcie wczesnych działań. Bez względu na to, czy pracujesz samodzielnie, czy z zespołem, podejmowanie wczesnych działań — bez zbytniego przekonania — pomoże Ci urzeczywistnić pomysły¹.

Zabijaj pomysły bez skrupowania

Jeśli nauczysz się szybciej podejmować działania, będziesz czerpał korzyści związane z posiadaniem większej liczby wczesnych informacji na temat nowych możliwości. Jednakże umiejętność pracy nad niedokończonymi pomysłami będzie pomocna tylko wtedy, gdy będziesz wykazywał się dostateczną siłą woli, aby porzucać je, jeśli zajdzie taka potrzeba. Kiedy pytałem przedstawicieli zespołów, z którymi się spotykałem, o ich największe niepowodzenia, wielu z nich opowiadało o przypadkach, w których nagle pojawiał się nowy pomysł i projekt zbaczał z drogi realizacji — pomysł, który powinien zostać unicestwiony w chwili, kiedy stało się jasne, że prowadził donikąd.

Zdolność do ukazania wad pomysłu oraz ujawnienia wątpliwości na podstawie informacji zebranych podczas wykonywania wczesnych działań jest bardzo ważną umiejętnością w przypadku efektywnie działających kreatywnych zespołów. Czasami tę skłonność do sceptycyzmu zdradza kilku członków zespołu, którzy dostrzegają bardziej wady pomysłu niż jego potencjał. Niektórzy mogą nazywać takie osoby malkontentami lub nudziarzami — ludźmi zabijającymi cały entuzjazm w sali — ale ich opinia jest niezwykle cenna. Ci z nas, którzy pracują samodzielnie, muszą nauczyć się wzbudzania w sobie takiego sceptycyzmu. Bez względu na to, czy sami mamy odegrać rolę sceptyka, czy mają to zrobić inni, musimy pamiętać o wprowadzeniu do naszej pracy tego konstruktywnego elementu, jakim są wątpliwości.

Walt Disney jest znany ze swojej nieograniczonej kreatywności, nie ze sceptycyzmu. Okazuje się jednak, że zadał sobie naprawdę wiele trudu,

¹ Nasz zespół przeprowadził badania na ten temat, które nazwaliśmy eksperymentem z purpurowym mikołajem, o czym będzie mowa w dodatku 2.

aby upewnić się, że jego kreatywne zespoły bezwzględnie weryfikują pomysły i zabijają je, jeśli zachodzi taka potrzeba. Artykuł specjalisty do spraw rozwoju osobistego, Keitha Trickeya, opisuje, w jaki sposób, tworząc filmy długometrażowe, Disney prowadził proces podzielony na etapy z wykorzystaniem trzech różnych pomieszczeń, w których wymyślano pomysły, a następnie rygorystycznie je oceniano:

Pokój pierwszy. W tym pokoju dozwolone było nieskrępowane tworzenie pomysłów. Założenia burzy mózgów — niepohamowane myślenie i rzucanie pomysłami bez ograniczeń — były realizowane bez zgłaszania żadnych wątpliwości.

Pokój drugi. Szalone pomysły z pokoju pierwszego były gromadzone i porządkowane w pokoju drugim, tworząc ostatecznie scenopis uwzględniający wydarzenia oraz ogólne cechy postaci.

Pokój trzeci. Pokój trzeci zwany miejscem harówki był pomieszczeniem, w którym cały kreatywny zespół miał krytycznie ocenić projekt, nie przestrzegając żadnych ograniczeń. Ponieważ pomysły wszystkich osób zostały zebrane w jedną całość w pokoju drugim, krytyka w pokoju trzecim nigdy nie była kierowana pod adresem konkretnego pracownika — odnosiła się do elementów projektu.

Każda kreatywna osoba i zespół potrzebuje pokoju trzeciego. Tworząc zespoły i rozpoczynając kreatywne procesy, będziemy skłaniać się ku niczym nieograniczonej kreatywności, takiej jak w pokoju pierwszym. Jednak rozprawianie się z pomysłami, do którego w nim dochodzi, jest równie ważne jak szalony proces tworzenia pomysłów, który zachodzi w pokoju pierwszym.

Dzięki wykorzystaniu fizycznej przestrzeni i jasno określonym celom poszczególnych etapów generowania pomysłów Disney stworzył niezwykle produktywne, twórcze przedsięwzięcie, które zmieniło świat rozrywki. W swojej książce *The Illusion of Life: Disney Animation* Ollie Johnston i Frank Thomas, dwaj główni animatorzy Walta Disneya, napisali: „(...) Istnieli tak naprawdę trzej różni Waltowie: marzyciel, realista i »bruździćiel«. Nigdy nie było wiadomo, który pojawi się na spotkaniu”. Wydaje się, że Disney nie tylko kazał przechodzić swojemu zespołowi przez wszystkie trzy pomieszczenia, ale sam uosabiał cechy każdego z pokoiów.

Ważne jest, aby w procesie generowania pomysłów doceniać rolę sceptyka. Kiedy zauważysz, że Ty lub Twój zespół zaczynacie interesować się

całkiem nowym pomysłem lub udoskonalać projekt za pomocą kreatywnych „dodatków”, musisz zdobyć się na odrobinę sceptycyzmu w celu właściwej oceny. Nie musisz organizować trzech osobnych pomieszczeń, ale zdecydowanie potrzebny Ci czas na dokładną analizę podczas realizacji kreatywnego procesu. Nie musisz także tworzyć wokół siebie systemu wskazującego na to, kiedy możesz generować nowe pomysły, a kiedy nie możesz tego robić. Jednakże musisz być w stanie zabijać pomysły bez żadnych zahamowań — aby móc całkowicie oddać się realizacji innych koncepcji.

W wyjątkowym wywiadzie dla magazynu „Business Week” na temat systemu innowacji firmy Apple prezes Steve Jobs wyjaśnił, że w rzeczywistości nie ma takiego systemu w firmie Apple oraz, że istotnym elementem innowacyjności jest spontaniczność, o ile tylko można pogodzić ją z umiejętnością mówienia „nie” bez wahania:

Apple to bardzo zorganizowana firma i realizujemy w niej wspaniałe procesy. Jednak nie o to chodzi. Procesy sprawiają, że jesteś bardziej skuteczny w działaniu.

Źródłem innowacji są jednak ludzie, którzy spotykają się na korytarzach i dzwonią do siebie o godzinie 22.30 z nowym pomysłem albo dlatego, że zdali sobie sprawę z czegoś, co stawia na głowie sposób, w jaki dotychczas myśleliśmy o problemie. Zwołujemy szybkie spotkania dla sześciu osób, zainicjowane przez kogoś, kto uważa, że wpadł na najlepszy z możliwych pomysłów, i chce wiedzieć, co na ten temat sądzą inni.

Źródłem innowacji jest również umiejętność odrzucania tysięcy rzeczy, co daje nam pewność, że nie trafiamy na złą drogę lub nie próbujemy robić zbyt wiele. Zawsze myślimy o nowych rynkach, na jakie moglibyśmy wkroczyć, ale tylko dzięki mówieniu „nie” możesz skoncentrować się na rzeczach, które są naprawdę ważne.

Typowym zjawiskiem jest sytuacja, w której w kreatywnych środowiskach spontaniczne generowanie pomysłów staje na drodze realizacji jakiegokolwiek pomysłu. Rozsądny kreatywny przywódca rozumie, że generowanie pomysłów to dzikie zwierzę, które potrzebuje niewzruszonego tresera potrafiącego poskromić entuzjazm zdrową dawką sceptycyzmu. Musisz częściej mówić „nie” niż „tak”, a także musisz stworzyć zespół i kulturę pracy, które będą pomagały zabijać pomysły, kiedy zachodzi taka konieczność.

Oceniaj spotkania przez pryzmat działań

Większość spotkań jest bezowocna. W całym procesie burzy mózgów musimy znaleźć sposoby na ocenianie wyniku spotkań. Choć niektóre wspaniałe pomysły i rozwiązania pojawiają się w trakcie spotkań, często nie udaje nam się połączyć tych pomysłów z serią realnych działań. Byłoby idealnie, gdyby spotkania prowadziły do powstawania pomysłów, które byłyby określane jako działania, a następnie przydzielane poszczególnym osobom wraz z wyznaczeniem określonych terminów realizacji zadań.

Spotkania są niezwykle kosztowne pod względem czasu i energii. W chwili rozpoczęcia spotkania dochodzi do przerwania toku pracy każdego członka zespołu. Następuje całkowite zahamowanie postępu — kiedy zbiera się razem cały zespół, próby realizacji zadań przez poszczególnych jego członków zostają przerwane. Czasami zostaje określony program spotkania, częściej jednak takiego planu nie ma. Nawet jeśli istnieje program spotkania, istnieje prawdopodobieństwo, że jego uczestnicy głosowali za poruszonymi na nim tematami i dodawali coś od siebie — jest to praktyka, która czyni spotkania dłuższymi. Najgorsze jest jednak to, że większość zespołów planuje spotkania z taką swobodą, z jaką ich członkowie piją kawę.

Po wielu latach obserwowania zmagania zespołów zmierzających do osiągnięcia równowagi pomiędzy produktywnością a chęcią spotkania się mogę stwierdzić, że najbardziej produktywne zespoły rzadko planują spotkania. Patrząc na życie przez pryzmat metody działania, można by powiedzieć, że spotkania mają niewielką wartość, jeśli w ich rezultacie nie dochodzi do działania. W większości przypadków zakończenie spotkania bez idących w ślad za nim działań oznacza, że spotkanie było jedynie wymianą informacji i powinno mieć charakter korespondencji za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Oto kilka praktyk, które warto wziąć pod uwagę w związku ze spotkaniami:

Nie spotykajcie się tylko dlatego, że jest poniedziałek. Zaprzestań automatycznego organizowania spotkań bez konkretnego programu. Gromadzenie ludzi bez żadnego powodu poza tym, że „jest poniedziałek” (lub jakkolwiek inny dzień), nie ma najmniejszego sensu. Bez programu te spotkania mają tendencję do bycia spotkaniami informacyjnymi, podczas których ludzie wymieniają się bieżącymi informacjami bez szczególnego celu. Jeśli nie możesz całkowicie wyeliminować regularnie zaplanowanych spotkań, daj

sobie przynajmniej prawo do tego, aby swobodnie je odwoływać (lub zachęcaj do tego Twoich przełożonych). W bardzo napiętym okresie, kiedy nie ma spraw wymagających działania, w związku z którymi trzeba by się spotykać, bezowocne spotkania są nawet jeszcze bardziej kosztowne.

Zakończ spotkanie przejrzeniem opisów działań, które określono. Pod koniec spotkania poświęć kilka chwil na to, aby przejść się dookoła i zobaczyć, jakie działania uchwyciła każda z osób. To ćwiczenie wymaga przeznaczenia mniej niż trzydziestu sekund na każdą osobę, a często pozwala ujawnić kilka kroków, które pominięto, lub te, które się powtarzają (prowadząc do wykonywania dwa razy tej samej pracy). To budzi również poczucie odpowiedzialności. Jeśli powiesz o swoich działaniach w obecności kolegów, bardziej prawdopodobne jest to, że je wykonasz.

Krytykuj bezowocne spotkania. Kiedy spotkanie kończy się brakiem określenia działań, przyjmij na siebie odpowiedzialność wyrażenia własnej opinii i zakwestionowania wartości spotkania. Ostatecznie takie działanie zapewni Ci szacunek innych, zwiększy produktywność oraz pozwoli zaoszczędzić energię zespołu. Pamiętaj jednak, aby nie planować spotkania w celu omówienia bezowocnych spotkań (coś takiego miało już miejsce).

Organizuj spotkania na stojąco. Courtney Holt, były dyrektor muzyczny stacji MTV, a obecnie prezes MySpace Music, organizuje tzw. spotkania na stojąco. Długie, bezcelowe spotkania są rzadszym zjawiskiem, jeśli wszyscy stoją — i stopniowo zaczynają uginać się im kolana.

Nie zwołuj spotkań ze względu na to, że czujesz się niepewnie. Dla liderów zespołu prawdziwym celem spotkania jest uzyskanie poparcia. W niektórych przypadkach liderzy, którzy nie potrafią śledzić tego, co robią ich pracownicy, zwołują spotkanie, aby dowiedzieć się, co się dzieje. W innych przypadkach liderzy nie są pewni swojego sukcesu lub podejmowanych decyzji i pragną odrobiny poparcia ze strony przytakujących ludzi w celu uzyskania samozadowolenia. Zgromadzenie w jednym miejscu członków Twojego zespołu, którzy składają sprawozdanie z tego, nad czym właśnie pracują, jest działaniem uspokajającym. Jednakże radzenie sobie z niepewnością, kiedy jesteś liderem, nie powinno być tak kosztowne. Jako przywódcy powinniśmy zdawać sobie sprawę z kosztów zwoływania spotkań oraz opracować inne sposoby budowania zaufania i poczucia odpowiedzialności w zespole. Świetni przywódcy zadają sobie pytanie dotyczące tego, z jakiego powodu zwołują spotkanie, i dbają o czas zespołu.

Nie trzymaj się pełnych liczb. Najbardziej nieorganizowane spotkania, które zwoływane są zbyt szybko, aby przyjrzeć się projektowi lub omówić problem, mogą trwać dziesięć minut lub mniej. Jeśli są jednak zaplanowane w kalendarzu, organizowane są w trzydziesto- lub sześćdziesięciminutowych sesjach. Dlaczego? Ponieważ w założeniu tyle powinny trwać! Idealne spotkania powinny mieć wyznaczony czas rozpoczęcia i powinny kończyć się tak szybko, jak to możliwe. Niektóre zespoły eksperymentują z organizowaniem dziesięcio- lub piętnastominutowych spotkań i są zaskoczone tym, że kończą się one punktualnie, nawet jeśli wcześniej trwały trzydzieści lub sześćdziesiąt minut.

Zawsze odmierzaj wartość spotkań działaniami... lub czymś innym. Czasami musimy spotkać się w jakimś konkretnym, ale niezwiązanym z działaniem celu. Bez względu na to, czy chodzi o szeregowanie celów, przekonanie innych do zmiany lub rozwiązanie jakiejś kwestii kulturowej, spotkania niemające celu powiązanego z działaniem mogą być cenne. Jednakże spotkania, które pozbawione są zarówno celu, *jak i* rezultatu w postaci działania, nigdy nie powinny mieć miejsca. Jeśli nie oceniasz wyników spotkania na podstawie działań, musisz ocenić je, kierując się innym kryterium. W przypadku spotkań związanych z zarządzaniem projektami miarą ich wartości powinny być działania. Miarą wartości spotkań związanych ze zmianami kulturowymi powinno być wzajemne zrozumienie. Jeśli chodzi o kategoryzowanie celów i uzyskiwanie zgody, miarą wartości takiego spotkania powinien być nowy poziom zrozumienia oraz konsensus poprawiający kontakt członków zespołu.

Biologia i psychologia realizacji marzeń

W kwietniu 2008 r. zespół tworzący platformę Behance zorganizował swoją pierwszą konferencję „99% Conference”, zainspirowaną zacytowanymi wcześniej słowami Thomasa Edisona. W świecie pełnym konferencji poświęconych tworzeniu pomysłów zorganizowaliśmy wyjątkową konferencję poświęconą ich realizacji. W związku z tym mówców poproszono o to, aby powstrzymywali się od mówienia o źródle swoich pomysłów i aby zamiast tego opisywali proces i zmagania związane z ich urzeczywistnianiem. To był wielki eksperyment: czy ludzie zechcą poświęcić dwa dni na omawianie trudnego i znienawidzonego procesu zamieniania pomysłów w rzeczywistość?

Wejściówki na „99% Conference” sprzedawały się i przybyli na nią słuchacze z wielu różnych branż. Jednym z naszych mówców był niezwykle produktywny autor i guru marketingu Seth Godin, znany ze swojego poczytnego bloga oraz licznych książek na temat marketingu i przywództwa.

Godin nieustannie realizuje pomysły. Poza swoimi bestsellerowymi książkami tworzy rozmaite produkty, założył firmę (*Squidoo.com*) oraz zorganizował raczej niekonwencjonalny, sześciomiesięczny kurs MBA². Duży sukces Godina zjednał mu ogromną rzeszę fanów, którzy uważają go za geniusza. Jednakże Godin ma inne podejście do swojego sukcesu. Zgodził się wystąpić podczas „99% Conference”, aby rzucić trochę światła na swoją historię oraz to, w jaki sposób, jako kreatywny profesjonalista, zaczął być uznawany za człowieka sukcesu.

W swojej prezentacji użył jednego slajdu — kolażu obrazów przedstawiających wszystkie jego produkty, książki i inne rzeczy, które stworzył w swoim życiu. Wskazał na slajd i wyjaśnił słuchaczom, że ogromna większość produktów lub instrukcji, które stworzył, poniosła porażkę. „Jednak”, wyjaśnił, „to, że udaje mi się osiągnąć minimum sukcesu, jest zasługą tego, że nieustannie osiągam cele”.

„Osiągnięcie celu” polega na oferowaniu czegoś — wprowadzaniu do sprzedaży nowego produktu, wstawianiu swojego ostatniego projektu artystycznego do galerii lub wysłaniu manuskryptu do wydawcy. „Osiągnięcie celu” jest ostatnim finalnym działaniem procesu realizacji pomysłu, do którego dochodzi tak rzadko.

Godin stwierdził, że „osiągnięcie celu” jest aktywnym stanem umysłu, a nie biernym zdarzeniem. „Kiedy brakuje ci pieniędzy lub masz coraz mniej czasu, osiągasz cele... Jeśli Twój umysł mówi »osiągam cel«, nie chodzi tylko o wygodny skrót myślowy, ale w rzeczywistości o zobowiązanie.

² Dostanie się na kurs MBA organizowany przez Godina jest trudniejsze niż przyjęcie na kurs Harvardu. W kursie uczestniczyła mała grupa około dziesięciu studentów, którzy przez sześć miesięcy kształcą się w sposób raczej autonomiczny pod kierunkiem Godina. Konferencja „99% Conference” była jednym z wielu punktów ich programu. Spotkałem wielu studentów Godina i jestem pod dużym wrażeniem ich intelektualnego potencjału i praktycznego podejścia. Wszyscy oni to przyszli przywódcy; odkryłem, że zazdroszczę im tamtego doświadczenia. Jako słuchacz bardziej tradycyjnych studiów MBA prowadzonych na Harvardzie mogę powiedzieć, że program kursu MBA stworzony przez Godina daje prawdopodobnie lepsze podstawy i silniejszy bodziec do osiągnięcia sukcesu w biznesie niż jakikolwiek inny uznany program studiów MBA.

Zamiast stać się kimś, kto wciąż tylko operuje ogólnikami — i kimś, kto ma wiele wspaniałych pomysłów i ciągle powtarza »gdyby tylko« — stajesz się kimś, kto zawsze ostatecznie osiąga cel”.

Powodem, dla którego Godin poniósł porażkę tak wiele razy, jest to, że tak wiele razy osiągał cel. Jednocześnie, dzięki swojemu podejściu psychicznemu, Godinowi udaje się tworzyć wspaniałe produkty — wyznaczające trendy książki i nowe przedsięwzięcia, które rozbudzają wyobraźnię całych rzesz ludzi. Jednak, aby osiągać cele z taką częstotliwością, Godin musiał pokonać część głównych barier psychologicznych kreatywnego umysłu.

Godin wierzy, że źródłem przeszkód na drodze do osiągnięcia celów jest „mózg jaszczurki”. Z anatomicznego punktu widzenia mózg jaszczurki ma każdy z nas — to znana jako jądro migdałowe (amygdala) mała część mózgu, która znajduje się w górnej części pnia mózgu. „Wszystkim, co mają karczaki i jaszczurki, jest mózg jaszczurki”, wyjaśnia Godin. „Jest głodny, boi się, jest samolubny i pobudzony seksualnie. To jego zadania i to wszystko, czym się zajmuje... Okazuje się, że również go posiadamy”. Oczywiście na drodze ewolucji ludzki mózg rozwinął się, tworząc skomplikowany system zdolny do myślenia na szerszą skalę — oraz myślenia kreatywnego. Jednak pierwotne skłonności mózgu jaszczurki, aby trzymać nas z dala od niebezpieczeństw i ryzyka, są wciąż dość silne.

Po udzieleniu lekcji biologii Godin wyjaśnił: „(...) Za każdym razem, kiedy zbliżamy się do osiągnięcia celu, za każdym razem, kiedy manuskrypt jest gotowy do wysłania do wydawcy, odzywa się mózg jaszczurki... Mózg jaszczurki mówi: »Będą się ze mnie śmiać«, »Będę miał kłopoty...«. Mózg jaszczurki krzyczy na całe gardło. I w rezultacie po prostu tego nie robimy. Dokonujemy sabotażu. Wstrzymujemy się. Mamy kolejne spotkanie”.

Mózg jaszczurki staje na przeszkodzie realizacji pomysłów, rozbudzając nasze obawy i wymyślając wymówki, które każą nam zachowywać ostrożność. Nagle zobowiązania związane z naszą codzienną pracą lub życiem osobistym popierają nawoływanie mózgu jaszczurki do odwrotu. Podczas gdy mózg jaszczurki siedzi cicho, kiedy wykonujemy naszą nudną pracę z pensją za robienie tego, co nam się każe, zaczyna się denerwować, kiedy próbujemy naruszyć status quo.

Godin uważa, że to, czego potrzebują kreatywni ludzie, to „bardziej wyszczepiony mózg jaszczurki”.

Oczywiście niezwykle trudno jest lekceważyć nasze biologiczne i psychologiczne skłonności. Aby pewnie tłumić opór wywołany przez nasz mózg jaszczurki, musimy starannie wybierać projekty i realizować je bez żalu.

Decydując się na nieustanne osiągnięcie celu, bez względu na możliwość sukcesu lub porażki, Godin potrafi pokonać grad wymówek, jakim zasypuje go jego pierwotne „ja”. Nie czuje się źle z powodu ryzyka porażki, ponieważ wie, że takie podejście stanowi tak naprawdę klucz do umiejętności realizacji pomysłów. W rezultacie Godinowi udaje się nieustannie urzeczywistniać pomysły. Ceną, jaką płaci przy okazji, jest mnóstwo niepowodzeń, których doświadcza po drodze.

Tao egzekwowania

Znaczną część realizacji pomysłów stanowi upór. Kiedy liczymy na to, że inni będą nadawać pęd pracy, nasze projekty znajdują się na ich łasce. Czasami, aby posuwać się do przodu z realizacją pomysłów, musimy nieustannie sprawdzać działania innych osób.

Jesse Rothstein, energiczny i charyzmatyczny przedstawiciel handlowy pracujący dla Procter & Gamble, roztaczał wokół entuzjazm i promieniał duchem zespołowym, który zrodził się w nim, kiedy jako gwiazda atletyki występował na pozycji rozgrywającego w drużynie grającej w lacrosse na Uniwersytecie Cornella. Jako pracownik Procter & Gamble Rothstein spędzał większość czasu w drodze, podróżując od sklepu do sklepu wzdłuż wschodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych i spotykając się z klientami korporacyjnymi kupującymi produkty tej firmy.

Wielu menedżerów z takich sklepów jak Wal-Mart, Costco oraz BJ's Wholesale Club знаło Rothsteina — i uwielbiało go. Jednak, chociaż znał najnowsze trendy oraz marże na pasty do zębów, płyny do płukania ust oraz proszki do prania, Rothstein najbardziej znany był z tego, co robił, kiedy czegoś *nie wiedział*. Miał w zwyczaju szukać odpowiedzi i bezwzględnie egzekwować jej otrzymanie. Proste, nieprawdaż?

Egzekwowanie odpowiedzi jest łatwe, jeśli chodzi o przeprowadzenie rozmowy telefonicznej. Co jednak, jeśli chodzi o uzyskanie informacji, które wymagają odzewu ze strony wielu osób? A co, jeśli chodzi o uzyskanie odpowiedzi, którą można uzyskać po dopiero wykonaniu wielu denerwujących i męczących działań? Rothstein potrafi manipulować korporacyjną biurokracją, wykorzystywać odpowiednie momenty i poruszać się po różnych szczeblach drabiny korporacyjnej, aby uzyskać informacje i służyć klientom. Nie ma dyplomu MBA, nie ma wspomaganych technologią rozwiązań ani magicznych mocy. Rothstein ma za to upór oraz proste przekonanie, którego trzyma się z niemal religijną gorliwością: egzekwuje wszystko jak szaleniec.

„Zaczynam myśleć, że całe życie polega na egzekwowaniu”, wyznał Rothstein, kiedy spotkalismy się pewnego gorącego wieczoru w tajskiej restauracji w Nowym Jorku. „Był kiedyś pewien facet, z którym miałem realizować projekt rekrutacyjny. Nie było to czymś, czym się normalnie zajmował, podobnie jak ja, ale czasem robisz takie rzeczy w firmie w ramach wsparcia. Chodzi o obywatelstwo korporacyjne. Problem polegał na tym, że temu gościowi w ogóle nie zależało. Wysłałem mu e-maile i dopiero po tygodniu otrzymałem odpowiedź. Wysłałem mu wstępny harmonogram terminów, aby mógł go przejrzeć, ale nie otrzymałem żadnej odpowiedzi. Było jasne, że nie bardzo mu zależy, ale projekt musiał zostać zrealizowany. W pewnym momencie przez ponad tydzień nie otrzymywałem od niego żadnej odpowiedzi, nie było żadnej współpracy. Wysłałem więc do niego ponownie pierwszy e-mail. Następnie, po dwóch dniach, znowu wysłałem mu przesłany wcześniej e-mail. Po upływie trzech dni wydrukowałem e-mail i wysłałem go kurierem FedEx z dostawą następnego dnia, umieszczając na górze krótką adnotację: »Chciałem się tylko upewnić — Jesse«. W końcu facet przyszedł do mnie i wykonał sporą część pracy samodzielnie”.

Nieprzerwane dążenie do egzekwowania było czymś, co wyróżniało Rothsteina w oczach klientów i pracodawców. Jak przyznaje, to proste założenie leży u podstaw jego zdolności do zamykania sprzedaży, podtrzymywania relacji oraz realizacji pomysłów. Rothstein wprowadził swoją zasadę egzekwowania w sfery życia niezwiązane z pracą dla Procter & Gamble. Założył organizację typu non profit, która co roku organizuje charytatywny obiad zwany 21 Dinner ku czci byłego kolegi z drużyny lacrosse, zmarłego tragicznie na boisku. Rothstein zdołał pozyskać sponsorów oraz dobrze znanych mówców ze świata sportu, zbierając w sumie 50 000 dolarów w pierwszym roku działalności. Nic więc dziwnego, że obiad ten organizowany jest już po raz czwarty.

Rothstein porzucił później dobrze rozwijającą się karierę w Procter & Gamble, aby założyć organizację non profit o nazwie Coach for America. Jego niezwykła umiejętność realizacji śmiałych pomysłów dzięki ogromnej determinacji umożliwiła mu założenie tego rodzaju organizacji pomimo kryzysu ekonomicznego.

Aby realizować jednocześnie wiele różnych projektów — i odnieść przy tym sukces — musisz mieć w sobie coś wyjątkowego. Ludzie tacy jak Rothstein każą Ci zastanowić się nad tym, czy niemal niemożliwe wyczyny stają się bardziej możliwe dzięki zwykłemu przekonaniu i praktycznym metodom takim jak egzekwowanie — czy może bardziej dzięki, dajmy na to, geniuszowi.

Ostatecznie przecież żadne z działań Rothsteina związanych ze sprzedażą produktów dla Procter & Gamble, organizowaniem przyjęć 21 Dinner lub wydrukowaniem e-maila nie były same w sobie błyskotliwe. Błyskotliwość Rothsteina wiąże się z tym, że zawsze określa działania konieczne w przypadku każdego projektu, a następnie bezwzględnie je realizuje (wprowadza w życie). Zawsze wszystko egzekwuje, dopóki dane działanie nie zostanie zrealizowane.

Dalsza analiza systemu zarządzania projektami i pomysłami — oraz działaniami — stosowanego przez Rothsteina ujawniła istnienie konkretnej metody w całym jego szaleństwie. Podejście Rothsteina, mimo że silnie zindywidualizowane i zdeterminowane jego własnym tokiem pracy oraz życiem w drodze, zawierało wiele elementów metody działania. Rothstein rzadko gubił rytm działania — począwszy od sposobu, w jaki chwycił pomysły i określał działania podczas spotkań, po sposób, w jaki je realizował.

Istnieje wiele podobnych do przypadku Rothsteina historii tworzących pomysły osób, które egzekwują realizację zadań i odnoszą sukcesy. U podstaw każdej z tych historii znajdziemy ten sam zestaw metod i przekonań. Choć system stosowany przez każdą z osób jest zindywidualizowany, mechanizm efektywnego sposobu pracy kreatywnych osób jest niezmienny.

Szukaj ograniczeń

Czasami proszę zespoły o to, aby opowiedziały mi o projektach, które szczególnie trudno było zrealizować. Zaskakująca liczba historii zaczyna się w podobny sposób: „Klient był bardzo niezależny”. „Nie mieliśmy określonego budżetu; powiedziano nam, aby myśleć z rozmachem”. „W briefie nie było jasnych wytycznych ani określonego terminu realizacji”. Choć końcowe wyniki realizacji tych projektów mogły być różne, początek każdego z nich miał pewną wspólną cechę: zespoły czuły, że mają swobodę działania.

Czasami poczucie swobody jest tak naprawdę oznaką tego, że czegoś brakuje. Być może klient wciąż nie jest zdecydowany co do kierunku działań lub czeka na więcej informacji od zarządu. W takich przypadkach, chociaż plan działania wydaje się dość otwarty, klient może w późniejszym czasie narzucić pewne ograniczenia, jeśli chodzi o realizację projektu. Takie niespodzianki powodują często frustrację oraz przysparzają niepotrzebnej pracy. Jednak to nie jedyny powód, dla którego bezterminowe projekty ponoszą porażkę.

Okazuje się, że ograniczenia — ostateczne terminy, budżet lub wysoce uszczegółowione briefy kreatywne — pomagają nam zarządzać naszą energią i realizować pomysły. Podczas gdy kreatywna strona naszej natury intuicyjne pragnie wolności i otwartości — nierealistycznych projektów — nasza efektywność bezwzględnie wymaga ograniczeń.

Latem 2008 r. zaproszono mnie do serii programów *Engine Room*, telewizyjnego reality show tworzonego przez MTV we współpracy z firmą Hewlett-Packard. W programie uczestniczyły cztery zespoły kreatywnych profesjonalistów z Europy, Azji, Ameryki Południowej i ze Stanów Zjednoczonych. Zespoły współzawodniczyły ze sobą, zajmując się zestawem siedmiu briefów kreatywnych. Kiedy brief został zaprezentowany, zespoły miały od jednego do sześciu dni na przeprowadzenie burzy mózgów, stworzenie planu oraz realizację pomysłów.

Na początku zauważyłem, że pomimo dużych ograniczeń czasowych miała miejsce wspaniała współpraca. Sesje burzy mózgów były krótkie, a pomysły szybko sprawdzane i jeśli zachodziła taka konieczność, odrzucano je bez wahania. Szybko wymieniano opinie i wyznaczono okresy, podczas których maksymalnie skupiano się na realizacji projektu. Tykanie zegara zniechęcało zespoły do organizowania spotkań, które nie miały praktycznego wymiaru. Ilość wykonanej pracy była naprawdę zdumiewająca, jeśli wziąć pod uwagę presję czasu.

Jasno sprecyzowane problemy mogą również pełnić funkcję pomocnych ograniczeń podczas realizacji kreatywnego procesu. Podczas inauguracyjnego spotkania w ramach „99% Conference” legendarny projektant i współpracownik firmy Pentagram Michael Bierut mówił o swoich doświadczeniach związanych z projektowaniem szyldu dla nowej siedziby „New York Timesa” na Times Square. Siedziby różnych instytucji mieszczące się na Times Square muszą spełniać pewne wymagania związane z wkomponowywaniem się w krajobraz okolicy. Ścisłej mówiąc, szyld musiał mieć 4,5 metra wysokości i nie zasłaniać jednocześnie widoku pracownikom redakcji przebywającym wewnątrz budynku. Bierut próbował spojrzeć na ograniczenia projektu jak na coś bardziej konstruktywnego niż frustrującego. „Problem zawiera rozwiązanie”, wyjaśnił Bierut. W swoim innowacyjnym rozwiązaniu wykorzystał, a nie odrzucił, ograniczenia, które były wyzwaniem — i rezultat był bardziej niż zadowalający.

Strona internetowa firmy Pentagram wyjaśnia: „Rozwiązaniem było podzielenie szyldu na mniejsze części, dokładnie 959 elementów. Każda litera w szyldzie »New York Timesa« została podzielona tak jakby na rastry — na

wąskie poziome paski, których liczba wynosiła od dwudziestu sześciu (w literze I w wyrazie »Times«) do 161 (w literze Y w wyrazie »York«)”. Te elementy były sukcesywnie montowane na ceramicznych prętach, które umieszczone wokół budynku i oglądane z daleka tworzą litery. Opinie krytyków były ogólnie pozytywne, a sam projekt jest jednym z najznakomitszych dzieł Bieruta.

Ograniczenia działają pobudzająco na realizację pomysłów. Jeśli nie masz narzuconych ograniczeń, musisz ich szukać. Możesz zacząć od środków, których jest mało — często może chodzić o czas, o pieniądze i energię (siłę roboczą). Analizując dokładniej problem, który masz rozwiązać, również odkryjesz pewne ograniczenia, które mogą być pomocne. Kiedy je odkryjesz, spróbuj je lepiej zrozumieć.

Wspaniałe, kreatywne umysły utrzymują większe skupienie oraz lepiej działają, jeśli obszar możliwości jest określony i w pewnym stopniu ograniczony. Z pewnością jeśli zbyt ograniczysz obszar możliwości — przeznaczając zbyt mało czasu lub środków finansowych — będziesz musiał obniżyć swoje oczekiwania co do wyników. Celem jest znalezienie właściwej równowagi, tak abyś mógł skutecznie korzystać z wytycznych projektu, a nie mieć poczucie frustracji lub niepotrzebnych ograniczeń.

Pomimo naturalnej skłonności do korzystania z niepoohamowanej kreatywności musisz rozpoznać ograniczenia, a następnie uporać się z nimi. Jeśli nie zostają Ci narzucone, Twoim obowiązkiem jest ich poszukiwanie.

Umiarkowanie toleruj zmiany

Podczas jakiegokolwiek współpracy jednym z największych wyzwań, które mogą się pojawić, jest zmiana. Oczywiście nasze pomysły i projekty muszą rozwijać się dzięki ocenie i opiniom, jakie otrzymujemy podczas ich opracowywania. Musimy być otwarci na zmiany, musimy również upewnić się, że zmiany wprowadzane są w odpowiednim momencie i z właściwych powodów. Zmiany bardzo łatwo mogą sprawić, że zboczymy z obranej drogi działania.

Kiedy jesteśmy szczególnie entuzjastycznie nastawieni do danego projektu i inwestujemy w niego ogromne ilości czasu i energii, to naturalne, że z niechęcią podchodzimy do zmiany obranej drogi. Wewnętrzny pęd oraz inne źródła energii, które pomagają nam przetrwać w „depresji projektu”, mogą także budzić w nas upór. Kiedy stajemy się bardziej pewni, stajemy się również bardziej oporni na zmiany — nawet jeśli ich potrzebujemy.

Struktura jest mechanizmem, który możesz wykorzystywać w celu zachowania możliwości zmian podczas realizacji kreatywnych projektów, do których podchodzisz entuzjastycznie. Zamiast zastanawiać się nad wprowadzaniem zmian w dowolnym czasie wiele kreatywnych zespołów organizuje okresowe spotkania w czasie opracowywania projektu, które nazywane są spotkaniami kwestionowania. W ich trakcie każdy ma prawo zadawać pytania typu: „Co nie gra w naszym obecnym planie?”, „O czym zapomnieliśmy?”, „Co należy zmienić?” oraz odpowiadać na nie. To praktyka podobna do tej, którą kiedyś stosował Disney w „pokoju trzecim”.

Jednak zmiana może być również czymś złym, zwłaszcza jeśli jest wynikiem niepokoju. Wcześniej Seth Godin opowiedział o „mózgu jaszczurki” oraz o tym, w jaki sposób, kiedy zbliżamy się do zakończenia projektu i osiągnięcia celu, zaczynamy wymyślać powody, aby odwrócić to w czasie. Często zaczynamy myśleć o ostatnich zmianach, jakich chcielibyśmy dokonać. Godin nazywa to rozbijaniem — procesem, w którym każdy staje się krytykiem oceniającym surowo plan, produkt lub usługę. Na wczesnym etapie procesu opracowywania projektu „rozbijanie” pomaga znaleźć niedoskonałości i ulepszyć pomysł. Jednakże pod koniec realizacji projektu staje się głównym powodem opóźnień i strat w budżecie. W związku z tym Godin radzi, abyśmy krytycznie analizowali projekt na początku, aby na koniec unikać wprowadzania zmian w ostatniej chwili.

Co jednak, jeśli pod koniec realizacji projektu, kiedy każdy koncentruje się na ostatnich poprawkach, zostaje odkryta jakaś wielka wada, która wymaga dokonania dużej zmiany? Prawdę mówiąc, pomysły najczęściej zdradzają niedociągnięcia tuż przed zakończeniem ich realizacji. To właśnie z tego powodu zwolennicy przedsiębiorczości twierdzą, że głównym powodem, dla którego małe, rozpoczynające działalność firmy znajdują się w korzystniejszym położeniu niż wielkie korporacje, jest ich zdolność do wprowadzania dużych zmian w ostatniej chwili.

Chcesz ograniczyć konieczność wprowadzania zmian na końcowym etapie projektu, ale jednocześnie chcesz mieć możliwość dokonywania zmian, jeśli zachodzi taka potrzeba. Chcesz ograniczyć zjawisko „rozbijania” do początkowej fazy projektu, tak jak to tylko możliwe, ale czasami zaczynasz zdawać sobie z czegoś sprawę w najmniej oczekiwanym momencie.

Trzeba pomyśleć również o korzyściach i kosztach związanych z wprowadzaniem zmian w ostatniej chwili. W jaki sposób odróżniasz emocjonalne wątpliwości, które się pojawiają, od rzeczywistych wad? W jaki sposób oceniasz korzyści płynące z wcześniejszego wprowadzenia na rynek produktu

(pomimo niektórych jego niedoskonałości) w porównaniu z kosztami późniejszego wprowadzenia na rynek doskonalszego produktu?

Choć chcesz położyć szczególny nacisk na wysoki poziom koncentracji i wiedzę, którą zgromadzisz w ostatniej fazie realizacji projektu, zechcesz również przetestować rynek i podzielić na kategorie wątpliwości, które naturalnie pojawiają się tuż przed tym, jak projekt zostanie pokazany światu. Niektóre zespoły będą w rzeczywistości wykazywały większy poziom zaangażowania tuż przed oddaniem projektu w celu stworzenia bazy dla kolejnych wersji produktu. W takich przypadkach zespół informowany jest o tym, że wszelkie zmiany zaproponowane na tym etapie — z wyjątkiem tych, których wprowadzenie zajmuje mniej czasu, niż ustalono, powiedzmy mniej niż jeden dzień — zostaną uwzględnione w następnych wersjach produktu. Dzięki temu możesz udoskonalać nową, lepszą wersję *i jednocześnie* dokonać nieskomplikowanych zmian — chodzi o proste rzeczy, które robią dużą różnicę — w bieżącym projekcie, nie opóźniając jego wprowadzenia.

Postęp rodzi postęp

W miarę udanej realizacji kolejnych etapów projektu powinieneś świętować i otaczać się dowodami tych osiągnięć. Będąc człowiekiem, jesteś motywowany przez postęp. Jeśli widzisz konkretny ślad czynienia postępu, jesteś bardziej skłonny do tego, aby podejmować dalsze działania.

Aby wykorzystywać postęp jako siłę motywującą, musisz znaleźć sposób na to, aby go zmierzyć. W przypadku bieżącego projektu, który został zaprezentowany odbiorcom, tym, co obrazuje postęp, są ich opinie i oceny. W przypadku projektów, które znajdują się na etapie realizacji, postęp widoczny jest na listach zrealizowanych działań i starych draftach, w których odznaczono zmiany i które zaktualizowano.

Twój instynkt może kazać Ci pozbyć się tych pozostałości. Praca została przecież wykonana. Jednak niektórzy najbardziej produktywni twórcy zachowują te rzeczy jako dowody postępu. Otaczają się dokumentami potwierdzającymi ukończoną pracę.

Inspiracja będąca źródłem pomysłów przychodzi łatwo, jednak ta, która każe podejmować działania, jest czymś rzadszym. Zwłaszcza w trudnych, uciążliwych projektach z setkami działań i wieloma etapami otaczanie się oznakami postępu jest czymś pokrzepiającym. Po co wyrzucać dowody Twoich osiągnięć, jeśli możesz stworzyć inspirujący pomnik ku chwale tego, co

zostało wykonane? Niektóre zespoły, w tym zespół z Behance, tworzą „ściany wykonanej pracy”, które pokryte są starymi opisami działań. Zbieramy dokumenty potwierdzające zrealizowane zadania z poszczególnych projektów — często są to kartki z notesów z odznaczonymi nazwami czynności oraz fiszki z opisem funkcji, które zostały dodane — i dekorujemy nimi niektóre ściany. Dla nas ściana wykonanej pracy jest dziełem sztuki, które przypomina nam o postępach, które dotychczas zrobiliśmy.



Jedna z dawnych ścian wykonanej pracy w biurze Behance, motywujące świadectwo postępu

Kiedy czujemy, że ugrzęźliśmy w ogromie pracy, możemy spojrzeć na taką ścianę i dostrzec postęp, który na nas czeka.

Każdy z nas musi widzieć stopniowy postęp, aby czuć się pewnie na twórczej drodze. Potwierdzenie tego założenia można znaleźć w porównaniu dokonywania stopniowego postępu do oczekiwania w kolejce. Jeśli znajdujesz się w długiej kolejce ludzi czekających na to, aby wejść na koncert, zauważysz, że każdy posuwa się nieznacznie do przodu co kilka minut wraz z powolnym przesuwaniem się kolejki. Jednak jeśli stojąca przed Tobą osoba w pewnym momencie nie przesuwają się do przodu wraz z pozostałymi, zaczynasz się denerwować. Nawet jeśli wiesz, że ten ktoś stojący przed Tobą wykona ruch później, aby dogonić kolejkę, wciąż odczuwasz

zdeenerwowanie, widząc zwiększającą się z przodu pustą przestrzeń. Stanie w miejscu i brak postępu są trudne do zniesienia. Chcesz dotrzymać kroku kolejce, aby mieć poczucie efektywności. Stopniowe przemieszczanie się wraz z kolejką nie doprowadza Cię szybciej do celu, ale sprawia, że czujesz się dobrze i chce Ci się czekać. To samo uczucie pojawia się, kiedy w windzie wciskasz przycisk „zamknięcie drzwi”: mimo że wykonywanie tej czynności może być tak naprawdę bezcelowe (wiele tego rodzaju przycisków nie działa), czujesz zadowolenie z poczynionego postępu.

Postęp jest ważną częścią realizacji pomysłów. Jeśli masz raczej skłonność do tworzenia pomysłów, a nie podejmowania działań w związku z istniejącymi już pomysłami, poczucie tego, że robisz postępy, może pomóc Ci skupić się na realizacji pomysłów. Czyniąc stopniowy postęp, celebry go i podkreślaj. Otaczaj się dowodami na postęp.

Wizualna organizacja i działalność promocyjna na rzecz samego siebie

Nie jest tajemnicą, że design jest istotnym elementem produktywności. Pomaga zachować poczucie porządku w kreatywnym chaosie. To cenne narzędzie zarządzania naszym zakresem uwagi (i kontrolowania go). Design pomaga nam również promować działania przed samym sobą.

Pewnego chłodnego dnia w lutym 2009 r. odwiedziłem Johna Maedę, świeżo upieczonego dyrektora Rhode Island School of Design (RISD), aby dowiedzieć się, w jaki sposób przywódca jednej z najlepszych amerykańskich szkół projektowania organizuje swoją pracę. Zaprzysiężony zaledwie kilka miesięcy wcześniej, we wrześniu 2008 r., Maeda zaczął wzbudzać sensację w akademickim świecie, zarówno ze względu na swoje nietypowe wykształcenie, jak i odważne strategie zarządzania.

Na początek Maeda wprowadził plan całkowitej przejrzystości — będziemy mówili o tym w części „Siły społeczne” — pomiędzy administracją RISD a studentami. Administracja założyła kilka blogów, w tym our.risd.edu, forum dyskusyjne społeczności RISD, na którym często swoje wpisy zamieszcza Maeda i na którym wypowiadać się może każdy pracownik szkoły oraz student. Następnie Maeda zapoczątkował stosowanie sieci cyfrowych biuletynów informacyjnych rozmieszczonych w najważniejszych punktach kampusu RISD. Te pięćdziesięciodwucalowe ekrany LCD firmy Samsung prezentują społeczności szkoły informacje na temat wydarzeń i działalności artystycznej, a także zdjęcia i wiadomości zamieszczane przez osoby z kampusu.

Chciałem spotkać się z Maedą nie tylko po to, aby poznać jego wpływ na RISD, ale również po to, aby przekonać się, jak jego nietypowe wykształcenie wpłynęło na zdolność do urzeczywistniania pomysłów. Maeda jest artystą cyfrowym, grafikiem, informatykiem oraz wykładowcą, który ma tytuły licencjata i magistra w dziedzinie informatyki i inżynierii elektrycznej, tytuł doktora nauk o projektowaniu oraz dyplom MBA. Przed podjęciem pracy w RISD przez dwanaście lat wykładał medioznawstwo w Massachusetts Institute of Technology i pełnił funkcję zastępcy dyrektora do spraw badań w MIT Media Lab. Pod wieloma względami Maeda uosabia połączenie kreatywnego myśliciela i przywódcy na miarę dwudziestego pierwszego wieku.

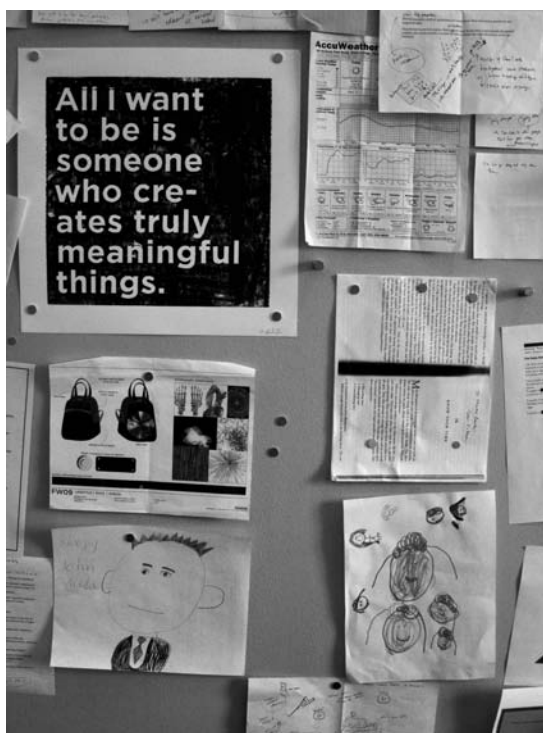
Biuro Maedy w RISD jest mapą tego, co kryje się w jego głowie. Ściany są pełne karteczek samoprzylepnych, szkiców, planów i programów niedawnych i zbliżających się wydarzeń na uczelni. Pomieszczenie wygląda odmiennie od gabinetów innych władz uczelni wyższych, Maeda przyznaje, że to prawda. „Kiedy wchodzisz do mojego biura”, wyjaśnia Maeda, „możesz doznać szoku, ale taki jest właśnie sposób mojego myślenia... Nie uważam, że to właściwy sposób ozdabiania gabinetu dyrektora, ale to nie są dekoracje. To jakby wydobyte na zewnątrz myśli... Chcę widzieć, co jest w mojej głowie”. Maeda uważa, że aby naprawdę móc uporządkować rzeczy w swoim życiu, musi je właściwie zrozumieć. I aby właściwie coś zrozumieć — cokolwiek — czuje potrzebę patrzenia na to i pracy nad tym w wymiarze wizualnym.

Jak już zostało powiedziane, było jasne, że zdaniem Maedy zdolność twórcy do bycia zorganizowanym nie jest czymś naturalnym. Zamiast tego trzeba ją aktywować, używając metod takich jak stymulacja wizualna oraz ściany wypełnione myślami, planami oraz celami.

Podczas naszej rozmowy Maeda zapisał część moich pytań i uwag na małych samoprzylepnych karteczkach, które starannie rozłożył tuż przed sobą na stole.

Nawet podczas naszej rozmowy Maeda wciąż porządkował swoje myśli oraz uwagi, wykorzystując wizualną dokumentację samej rozmowy — był to proces, który odzwierciedlał oparte na wizualnej organizacji podejście do wszystkich projektów, z jakimi miał do czynienia w życiu. „Możesz uporządkować coś tylko wtedy, gdy wiesz, jak to coś funkcjonuje”, wyjaśnił Maeda.

Zespoły pracujące w IDEO, legendarnej firmie konsultingowej zajmującej się projektowaniem produktu, o której wspomniano wcześniej, także uczyniły wizualną organizację naczelną zasadą swojego kreatywnego procesu. Kiedy wchodzisz do jednego z budynków firmy IDEO, zaskakuje Cię widok bezładnie rozłożonych biur i komputerów — osobistych stanowisk



Gabinet Johna Maedy w Rhode Island School of Design, zdjęcie: Colin Williams

pracy — w środku budynku. U krokwi pod sufitem wiszą rowery pracowników, a oszklone „pokoje projektowe” rozmieszczone są w całym budynku firmy wokół okręgu. Każdy pokój projektowy jest specjalnie wydzielonym miejscem pracy dla zespołu projektantów, którzy zajmują się określonym projektem.

Podczas gdy większość osób odwiedzających siedzibę firmy IDEO znajduje się pod wrażeniem kreatywnej natury tego miejsca, mnie zaintrygowała fizyczna dominacja opisu rzeczy, które trzeba zrobić, i szkiców rozmieszczonych na ścianach każdego pokoju projektowego. Jedna z osób pracujących w zespole, Jocelyn Wyatt, dostrzegła moją ciekawość i wyjaśniła: „Rozwijamy się dzięki temu, że otaczamy się rzeczami, które trzeba zrobić”.

Wyatt dostarczyła dalszych informacji na temat natury pokoi projektowych. Na początku pracownicy zapisują na karteczkach samoprzylepnych rzeczy, które muszą wykonać pewne osoby. Pola obserwacji i niuanse, o których trzeba pamiętać podczas opracowywania produktu, są rozwieszane na ścianach lub dużych kartonach rozmieszczonych w pokoju. Kiedy przechodziłem obok każdego z tych pokoi, wyobraziłem sobie możliwość wkraczania każdego dnia w świat trójwymiarowej „listy rzeczy do zrobienia” oraz „tablicy nastrojów”. Jeśli chodzi o odpowiedzialność i ustalanie priorytetów (i niepozwalanie na to, aby coś umknęło uwadze), nic nie jest w stanie pobić tego systemu. Oczywiście jeśli znajdujesz się poza biurem, nie jesteś ze wszystkim na bieżąco. Niemniej jednak można nauczyć się czegoś, obserwując przestrzenne podejście do zarządzania projektami i realizacji działań, jakie obowiązuje w firmie IDEO.

Żyjesz w świecie wyborów. W każdym momencie musisz decydować o tym, na czym skoncentrować uwagę oraz w jaki sposób wykorzystać czas. Podczas gdy ustalanie priorytetów pomaga Ci się skoncentrować, Twój umysł wciąż może zdradzać skłonność do „odpływania”. Jeśli chodzi o produktywność, tego rodzaju skłonność często działa na Twoją niekorzyść. Maeda, zespoły pracujące w IDEO oraz wiele innych osób wykorzystują wizualny projekt w celu porządkowania i przetwarzania informacji — i stymulowania działań. Podobnie jak w starym przysłowiu mowa jest o tym, że „co z oczu, to i z serca”, tak i my zauważamy, że działania kwitną, jeśli je widzimy.

Jeśli chodzi o kwestię skupienia uwagi, musisz stać się swoją własną agencją reklamową z Madison Avenue. Te same techniki, które przyciągają Twoją uwagę do billboardów umieszczonych przy autostradzie lub do reklam telewizyjnych, mogą pomóc Ci bardziej (lub mniej) zaangażować się w projekt. Jeśli podczas opracowywania projektu używasz ładnego wykresu lub eleganckiego notesu, łatwiej Ci będzie skupić się na pracy. Ostatecznie pragniesz poczuć konieczność podjęcia działań dotyczących pilnych spraw, tak jak sprzedawca pragnie, abyś poczuł konieczność kupienia czegoś.

SKOROWIDZ

3M, 136
43folders.com, 67

A

Action Method Online, 52, 65, 209
Adidas, 113
Affleck Ben, 131
agent, 112, *Patrz też* działacz
Allen David, 55, 59
Amazon, 114
AMR Research, 32
Anderson Chris, 114, 115, 116, 131, 177
Anderson Chuck, 112
Anheuser-Busch, 32
Apple, 32, 35, 52, 76, 109, 116
Attkisson Erik, 113
autopromocja, 138, 139, 140, 142, 198
 atrybuty, 143
 strategia, 143

B

Bacigalupo Tony, 134, 135
Bank of America, 167
Barbarian Group, 118, 142
Barnett Guy, 68
Bazille Frédéric, 123
Behance, 52, 79, 89, 98, 111, 129, 132, 142,
 175, 205, 209, 211, 213
Behance Network, 121
Bell Gordon, 50
Bell Joshua, 138
Bennett Roger, 111, 112
Bergin Shirley, 64

Berkowitz Roger, 69
Best Buy, 168
Bierut Michael, 85
biznesplan, 72
BJ's Wholesale Club, 82
blog, 114, 120, 127, 129, 130, 141, 143, 159
błąd, 135, 136
Bono, 131
Borat, 111
Bowerman Bill, 109
Brand Tags, 118, 141
Brannan Erin, 185
Brier Noah, 118, 119, 141, 142, 144
Brin Sergey, 131
Brooklyn Brothers, 68
Burton, 108
burza mózgów, 36, 50, 54, 59, 73, 75, 77,
 85, 98, 135, 170

C

Calvin Klein, 109
Cézanne Paul, 123
Clinton Bill, 131
CNN, 118
Coach for America, 83
Cohen Sacha Baron, *Patrz* Borat
Comando Carly, 127
Condé Nast, 160, 161
Cook Tim, 109
Coppola Francis Ford, 191
Corea Matias, 98, 205
Costco, 82
coworking, 134, 135

Creatives-Outfitter.com, 209
Crotonville, 115
Currey Mason, 95

D

darwinowskie ustalanie priorytetu, 68
Davis Brock, 132
Davis Joshua, 113
Degas Edgar, 123
Disney, 30
Disney Walt, 74, 75, 87
Doctorow Edgar Laurence, 196
Duffy Robert, 109
działacz, 107, 109, 110, 111, 112,
 Patrz też marzyciel, inkrementalista
działanie, 72, 77, 78, 79, 94, 108, 118, 212,
 Patrz też projekt działania

E

Edison Thomas, 70, 79
egzekwowanie, 82, 83
Eisenhower Dwight D., 176
eksperyment purpurowy mikołaj,
 Patrz purpurowy mikołaj
Ellenthal Jon, 63, 165
e-mail, 53, 54, 55, 83, 118, 130
emocje, 188, 189
energia, 60, 61, 65, 78, 100, 156,
 Patrz też zarządzanie energią
Evernote, 52

F

Facebook, 116, 121, 142, 212
Farah Roger, 109
Fawkes Piers, 142
Flickr, 142
freelancer, 113, 130, 133, 134, 139
Freelancers Union, 139

G

Gantt wykres, 37
Gates Bill, 131
General Electric, 115, 179
Gladwell Malcolm, 185
Godin Seth, 30, 80, 81, 87
Goldman Sachs, 115, 140, 181, 185, 190,
 191, 206

Google, 52, 131, 153, 160, 161, 188
Greenberg Bob, 42, 43
Grisham John, 97
GSD&M Idea City, 95

H

Harris Jonathan, 200
Hennes Tom, 119, 173, 174
Hewlett-Packard, 72, 85, 118, 167
Holt Courtney, 78
Honda, 113
Horowitz Sara, 139, 141
Hsieh Tony, 120, 121, 159, 162, 164

I

IBM, 168
Idelsohn Society for Musical
 Preservation, 112
IDEO, 30, 72, 73, 91, 154, 166, 167
impresjonizm, 122
inkrementalista, 107, 108, 109, 110,
 Patrz też marzyciel, działacz
Ive Jonathan, 109

J

Jacobs Marc, 109
James Patterson Entertainment, 33
Jefferson Thomas, 113
Jobs Steve, 76, 109, 116
Johansson Frans, 136
Johnson & Johnson, 42
Johnston Ollie, 75

K

Kalina Noah, 126
Kalmikoff Jeffrey, 110, 111
Kaplan Rob, 140, 190
Kerr Steve, 115, 206
Kinkade Thomas, 33, 34
Klein Calvin, 109
Knight Phil, 109
konflikt, 171, 180
kontrarianizm, 193
Krispy Kreme, 95

L

Lamott Anne, 196
 Landauer Steffen, 117, 181, 206
 Lauren Ralph, 109
 Lee Ahree, 127
 Lee Ji, 153, 160, 161, 162, 188
 Legal Sea Foods, 69
 Lewis Michael, 96, 97
 Likemind, 119, 141
 logistyka, 32

M

Madison Avenue, 93
 Maeda John, 30, 90, 91, 135
 Make Something Cool Every Day,
Patrz MSCED
 Manet Edouard, 123
 Mann Merlin, 67
 Marc Jacobs, 109
 marzyciel, 107, 109, 110, 111, 112, *Patrz*
też działacz, inkrementalista
 Massachusetts Institute of Technology,
Patrz MIT
 MBA, 80
 mentoring, 194
 metoda działania, 40, 57, 77, 84, 209
 Meyers-Levy Joan, 97, 98
 Microsoft, 113
 Microsoft Research, 50
 miejsce pracy, *Patrz* przestrzeń
 Milne Alan Alexander, 190
 miłość, 199, 200, 201
 MIT, 91, 106
 Mizrahi Isaac, 135
 Monet Claude, 122, 123
 Moore Geoffrey, 147
 MSCED, 133
 MTV, 78, 85
 MySpace Music, 78

N

nagroda, 155, 156, 157, 163
 Nair Archan, 121
 Naked Communications, 142
 nawyk, *Patrz* niepewność
 Netflix, 114
 Nickell Jake, 110, 111

niepewność, 99, 100, 189, 193
 niepowodzenie, *Patrz* porażka
 Nietzsche Friedrich, 155
 Nike, 42, 108, 109, 113
 Nokia, 113
 Norman Donald, 47

O

O'Callahan Jay, 181, 182, 183
 ocena, *Patrz* opinia
 odpowiedzialność, 130, 131, 132, 133,
 135, 213
 ograniczenia, *Patrz* projekt ograniczenia
 opinia, 117, 118, 120, 135, 140, 156, 182
 organizacja, 31, 32, 205
 organizacja bez granic, 115

P

Page Larry, 131
 Palmer Benjamin, 142
 Panasonic, 118
 Patagonia, 170
 Patterson James, 33, 34
 Pentagram, 85
 Piano Renzo, 119, 174
 Pissarro Camille, 123
 Pop!Tech, 122
 porażka, 190, 200
 postęp, 88, 89
 Postrel Virginia, 47
 Prince-Ramus Joshua, 162, 163
 priorytet, 60, 62, 65, 93, 169
 darwinowskie ustalenie, 68
 proces, 30, 73, 76, 79, 87, 212
 Procter & Gamble, 32, 82, 83
 projekt, 37, 39, 41, 52, 61, 70, 86, 88, 94,
 98, 112, 114, 116, 149, 169, 190
 działania, 40, 42, 44, 45, 51, 53, 54, 57,
 59, 60
 oczekujący, 46
 przekazany innym, 45
 odniesienia, 40, 49, 51, 52, 53, 54, 57,
 59, 60
 ograniczenia, 84, 86
 prokrastynacja, 71
 przestrzeń, 97, 98, 134
 przywódca, 153
 PSFK.com, 142
 purpurowy mikołaj, 74, 211

R

R/GA, 42
 Ralph Lauren, 109
 Randal Jason, 199, 200
 Red Bull, 118
 relacje społeczne, *Patrz* siły społeczne
 Renoir Pierre-Auguste, 123
 Results Only Work Environment, 168
 REX, 162
 Rhode Island School of Design, 90, 135
 RISD, *Patrz* Rhode Island School of Design
 Rodriguez Diego, 153, 166
 Rojas Peter, 178, 196
 Rothstein Jesse, 82, 83
 ROWE, *Patrz* Results Only Work Environment
 rozbijanie, 87
 Rutterford Stephen, 68
 rutyna, 95, 97, *Patrz* też rytuał
 rytuał, 94, 97

S

samoświadomość, 188, 189, 191
 Samsung, 90
 Schorr Maks, 60
 Schwartz Barry, 109
 siły społeczne, 103, 105, 116, 120, 122, 124, 128, 130, 131, 133, 137, 146, 148
 Sisley Alfred, 123
 Southwest Airlines, 95
 Spear Josh, 122
 Spence Roy, 95
 Spencer Percy LeBaron, 136
 społeczność, *Patrz* siły społeczne
 spotkanie, 44, 46, 49, 51, 69, 77, 78, 85
 bezowocne, 78
 czas trwania, 79
 kolejność wypowiedzi, 179
 kręgów, 124, 125, 189
 kwestionowanie, 87
 na stojąco, 78
 online, 126
 Squidoo.com, 80
 Staple Design, 108
 Staple Jeff, 108
 struktura, 31, 87

Stutman Randall, 37
 Sun Microsystems, 168
 Sutton Robert, 72

Ś

środowisko, 74

T

Tarter Jill, 131
 Taylor James, 48
 Technika wyrazy uznania, 182
 technology, Entertainment, Design, *Patrz* TED
 TED, 130, 135
 TED Prize, 131, 132
 The Reboot Network, 112
 Thinc Design, 119, 173, 174
 Thomas Frank, 75
 Threadless, 111
 Toyota, 32
 Trickey Keith, 75
 Truslow Sam, 72, 73
 Twitter, 55, 116, 120, 121, 142, 143, 159, 212

U

Uniwersytet Cornella, 124

V

Vans, 113
 Vimeo, 142

W

Walker Digital, 30, 63, 64, 165
 Wal-Mart, 32, 82, 95
 Weinreich Andrew, 195, 196
 Welch Jack, 179
 West Kanye, 122
 Wharton West Michael Crooke, 170
 Whittingham Parris, 121
 wielozadaniowość, 54
 Williams Robin, 131
 Wilson E.O., 131
 Wired, 114, 131, 177
 Wozniak Steve, 131
 współzawodnictwo, 126, 127, 128
 Wyatt Jocelyn, 93
 wykres Gantt, 37

Y

Young Presidents' Organization, 124
YouTube, 142
YPO, *Patrz* Young Presidents'
Organization

Z

zaangażowanie, 128, 129
Zappos, 120, 158, 160, 164
zarządzanie, 176
 energiją, 69, 85
 łańcuchem dostaw, 32
 projektami, 37, 39, 52, 53, 69, 84, 113
 zespołem, 157

zasada

 dwóch minut, 59
 kręgów, 124
zmiana, 86, 87
Zola Émil, 123
Zolli Andrew, 122

CZY ZA DUŻO KREATYWNOŚCI MOŻE CI ZASZKODZIĆ?

Pomysły
nie mają wartości,
jeśli nie możesz
ich urzeczywistnić

W świecie mającym obsesję na punkcie innowacji łatwo jest zakochać się w pomysłach. Kreatywność jest czymś oszałamiającym. Nasze społeczeństwo posunęło się nawet do wprowadzenia podziału na ludzi o dominującej lewej półkuli mózgu oraz ludzi o dominującej prawej półkuli mózgu na podstawie radykalnego założenia, że dwie części mózgu nie mogą efektywnie współdziałać i że wspaniali, kreatywni ludzie z natury nie sprawdzają się jako organizatorzy i przywódcy.

Na szczęście w rzeczywistości jest inaczej. Kiedy kreatywne i organizacyjne tendencje zaistnieją razem, następuje rozwój cywilizacji, ponieważ urzeczywistniają się niezwykle pomysły. Błyskotliwe umysły mają możliwość zmieniania świata – ale tylko wtedy, gdy potrafią pokonać powszechne trudności, takie jak dezorganizacja oraz perfekcjonizm, z którymi musi zmagać się kreatywna psychika. Wielu z nas koncentruje się na generowaniu i poszukiwaniu wspaniałych koncepcji, tymczasem Belsky pokazuje, dlaczego lepiej jest rozwijać zdolność do urzeczywistniania pomysłów – umiejętność, która potrafi przetrwać próbę czasu.

Poznaj techniki, które zmieniają zdezorganizowane kreatywne primadonny w zorganizowane kreatywne primadonny.

Generuj pomysły z umiarem (więcej nie oznacza lepiej).

Działaj bez uprzedzeń, aby zachować impet i szybko udoskonalać pomysły.

Zachęcaj do sporów w obrębie zespołu.

Staraj się współzawodniczyć z innymi; to podniesie Twoje poczucie odpowiedzialności oraz zaangażowanie.

Zredukuj wielkie projekty do trzech elementów.

SCOTT BELSKY – założyciel i dyrektor generalny Behance, firmy, której misją jest umacnianie i organizacja kreatywnego świata. Nadzoruje Behance Network, jedną z najbardziej znanych na świecie platform dla kreatywnych specjalistów, którą odwiedzają każdego miesiąca miliony osób. Współpracował z uznanymi firmami z różnych branż, m.in. z Apple, IDEO, Disney, Google, Zappos oraz Miramax. Jest mówcą, pisarzem i przedsiębiorcą oraz zapalonym badaczem metod działania wyjątkowo produktywnych ludzi i zespołów.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6 6 4 2



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/novosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-3231-2



9 788324 632312