

**Скот Белски**

---

**КАК СЕ РЕАЛИЗИРАТ ДОБРИТЕ ИДЕИ**

**София, 2013**

Преводът е направен по изданието:

**SCOTT BELSKY**

MAKING IDEAS HAPPEN

OVERCOMING THE OBSTACLES

BETWEEN VISION AND REALITY

PORTFOLIO

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © Behance, LLC, 2010

© Ралица Дерилова, превод, 2013

© Издателство „Изток-Запад“, 2013

ISBN 978-619-152-163-0

СКОТ БЕЛСКИ

КАК СЕ  
РЕАЛИЗИРАТ  
ДОБРИТЕ  
ИДЕИ

Превод от английски

*Ралица Дерилова*



НА НАНСИ И МАРК  
С БЛАГОДАРНОСТ  
ЗА БЕЗЦЕННИЯ ШАНС  
НА БЕЗКРАЙНИТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ

## СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение • Реализиране на идеите ----- 7

### ПЪРВА ЧАСТ

#### **ОРГАНИЗАЦИЯ И ИЗПЪЛНЕНИЕ / 27**

Конкурентното предимство на организацията -----31

Методът на действието:

**Работа и живот с нагласа за действие** -----36

Приоритети:

**Управляване на енергията**

**във всички житейски проекти** -----65

Изпълнение:

**Винаги движи топката напред** -----77

Лоялност към идеите:

**Неотклонно внимание и решимост**----- 106

### ВТОРА ЧАСТ

#### **СИЛИТЕ НА ОБЩНОСТТА / 115**

Впрегни силите около себе си----- 119

Изтласкване на идеите към общността ----- 157

### ТРЕТА ЧАСТ

#### **ЛИДЕРСКИ СПОСОБНОСТИ / 173**

Преосмисляне на наградите -----177

Химията на креативния екип----- 187

Мениджмънт на креативния екип -----	201
Лидерство на себе си-----	213
Възможност и отговорност -----	231
Благодарности -----	233
Приложение 1:	
Съвети за практикуване на Метода на действие -----	237
Приложение 2:	
Експериментът с лилавия Дядо Мраз-----	239
Приложение 3:	
Преглед на работата на „Бихенс“ -----	241

## ВЪВЕДЕНИЕ

# РЕАЛИЗИРАНЕ НА ИДЕИТЕ

Идеите не се реализират просто защото са страхотни – или пък по случайност. Погрешната концепция, че добрите идеи неизбежно водят до успех е доминирала мисленето ни непрости-мо дълго. Дали имаш идеалното решение за нормален проблем на ежедневието, или смела нова концепция за творчески шедьовър, ти трябва да превърнеш визията до реалност. Способността да осъществяваш на дело идеите си съвсем не е въпрос на някаква креативна гениалност; всеки може да я развие. Просто трябва да промениш организационните си навици, да се ангажираш с по-широка общност и да развиеш лидерските си способности.

Целта на тази книга е да разгледа всичките фантазмагорични представи за същността на креативния процес и да ги приземи на нормалното им, на човешко ниво. Креативните хора са познати с развintената си фантазия: да импровизираш и действаш интуитивно в известен смисъл е святата същност на това какво правим и кои сме. Само че когато анализираме подробно как най-успешните и продуктивни творци, предприемачи и бизнесмени наистина осъществяват идеите си, се оказва, че „да имаш идея“ е само малка част от процеса, само един процент от целия път.

Както се казва в прочутата фраза на Томас Едисон: „Геният е един процент вдъхновение и деветдесет и девет процента пот.“ За креативния ум вдъхновението идва лесно. Но в какво се състоят останалите 99% до осъществяването на идеите? В тази книга е изложен изненадващо прагматичен набор от прозрения и съвети, почиващи на шестгодишно непрестанно изучаване на поведението и уменията на онези, които са успели да осъществят идеите си отново и отново.

## КРАТЪК НАЧАЛЕН УЧЕБНИК

### РЕАЛИЗИРАНЕ НА ИДЕИТЕ

В СЛЕДВАЩИТЕ ГЛАВИ ще разгледаме методите зад някои блестящи постижения – идеи, преодолявали препятствията и станали реалност. Но преди това ето кратък списък с няколко термина, които използвам в книгата и някои мои допускания за теб (и идеите ти)!

**Ти имаш идеи, които искаш да реализираш.** Какъвто и да ти е бизнеса, в какъвто и промишлен отрасъл да си, успехът зависи от разработването и изпълнението на нови идеи. Не говорим просто за нови продукти, нови бизнес идеи или визията ти за следващия велик американски роман. Ти вероятно всекидневно излизаш с креативни решения на проблеми. За съжаление, независимо колко велики може да са идеите ти, повечето от тях никога няма да се осъществят. Повечето идеи се загубват в това, което аз наричам „проектно плато“, период на интензивно изпълнение, в който естествените ти креативни тенденции се обръщат срещу теб. Като лидер на своя отрасъл (и като лидер на собствения си живот), ти трябва да се научиш да побеждаваш тези тенденции.

**Можеш да развиеш способността да реализираш идеите си.** От дългите години на изследване на креативни личности и екипи аз ще споделя с вас практиките, използвани за осъществяване на идеите: отново и отново.

**Реализирането на идеите = Идеи + Организация + Сили на общността + Лидерски способности.** Има рамка за всички обсъдени тук изводи и методи. Отделно от генерирането на идеите (с което тук няма да се занимаваме), способността за осъществяването им е комбинация от силите на организацията, общността и лидерството. Ще разгледаме подробно всяка от тези сили и ще обсъдим как можеш да ги използваш в собствените си креативни начинания.

**Организацията ти дава възможност да управляваш и накрая да реализираш идеите си.** В съвременния свят на



свърхинформация и непрекъснатата свързаност ти трябва да управляваш мъдро енергията си. Иначе ще изпаднеш в състояние на „реакционерски работен поток“, където ще действаш импулсивно (вместо активно) и просто ще се мъчиш да държиш глава на повърхността. Към всичко в живота трябва да се подхожда като към проект. Всеки проект може да бъде раздробен на само три неща: Стъпки за действие, Неща, които могат да почакат и Справки. „Методът на действието“, който ще разгледаме в първата част на книгата, се състои от най-добрите практики за продуктивност, прилагани от креативни лидери. Методът на действието помага на хората с креативни тенденции да живеят и работят с нагласа за действие. След като разберем същността на методологията, ние ще се гмурнем по-дълбоко в подреждането по важност, управлението на енергията и вниманието и пълното реализиране на идеите.

**Силите на общността са безценни и винаги налични.**

Идеите не се реализират в изолация. Трябва да използваш всички възможности да оповестиш и после да доусъвършенстваш идеите си чрез енергията на хората около теб. Във втората част на тази книга ние ще разгледаме подробно силите на общността, причиняващи задвижването на идеите.

**Плодотворната иновация изисква уникална способност за лидерство.** Лидерството на какъвто и да било креативен проект изисква щателно изследване на въпроса как мотивираме другите и себе си. Най-уважаваните лидери са способни да изградят и управляват екипи, преодоляващи препятствията, съпътстващи всички креативни проекти. Трябва също и да си изградим умствена нагласа да устояваме на (и да капитализираме!) съмненията и напрежението по пътя.

Докато тенденцията да генерираме идеи е съвсем естествена, пътят към осъществяването им е бурен. Тази книга е предназначена да те въоръжи с методите и прозренията, които ще изградят способността ти да се справяш с проблемите и да осъществяваш до край идеите си.

## РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ТАЗИ КНИГА

КРЕАТИВНОСТТА винаги малко ме е ядосвала. Нервирах се, като виждах как колеги и приятели излизат със страхотни идеи, само за да отклонят вниманието си към други идеи и общите изисквания на живота. Беше ми много тъжно, че всъщност никой не довеждаше идеите си до край. След няколко поредни работи и университетска диплома ядът ми се превърна в обсебване и впоследствие – в мечта за кариера.

Ако щете вярвайте, но всичко започна в инвестиционната банка „Голдман Сакс“. След като се занимавах с невероятно сухи финансови операции, свързани с европейски имуществва, оставащи при ликвидация след удовлетворяването на кредиторите, бях поканен да се присъединя към една група в управителния отдел на фирмата, известна като „Пайн Стрийт“ – малък екип професионалисти, отдадени на развитието на лидерството и подобряването на организацията. Моята задача бе да развивам потенциала на иновативни лидери както във фирмата, така и в едрите ѝ клиенти, включително хедж фондове и други бързо разрастващи се компании. Позицията ми предостави ценната възможност да изучавам (и разпространявам) най-добрите практики на най-ефективните в осъществяването на идеите си лидери.

Докато идентифицирах и популяризирах тези най-добри практики, аз прекарах много време, наблюдавайки как бизнес лидерите се справят с дневните борби да управляват екипите си сред потока на бързите промени в бизнеса им. Същевременно, извън „Голдман Сакс“, започнах да работя допълнително с много други креативни граждани на Ню Йорк – фотографи, предприемачи, дизайнери и т.н., – да им помагам да се усъвършенстват и да гонят докрай осъществяването на собствените си идеи. Техните нужди, както изглеждаше, бяха безкрайни.

През годините ми в „Пайн Стрийт“ осъзнах, че креативният свят отчаяно се нуждае от авангардна информация за разви-

тието на продуктивността и лидерството. Креативните професионалисти – хората, които си вадят хляба с генерирането (а понякога и с осъществяването) на идеи – съставляват това, което спокойно може да се нарече най-дезорганизираната общност на планетата. Но същите тези хора в крайна сметка са отговорни за дизайна, забавленията, литературата и нови бизнеси, даващи смисъл на живота ни. Аз съзрях не само възможността, но и проумях отговорността да помагам на хората с идеи да преодоляват пречките и да осъществяват идеите си. И в този смисъл аз посветих професионалния си живот на това да организирам креативния свят.

Опитът ми в и извън „Голдман Сакс“ ме поощри да изкарам магистърска степен в „Харвард“ и същевременно да основа компанията „Бихенс“<sup>1</sup>, посветена на организирането и обучаването на креативния свят. В „Харвард“ имах възможност да изследвам продуктивността в креативните промишлености, особено по време на съвместния ни независим изследователски проект с Тереза Амабайл, утвърден експерт по креативност в бизнеса и професор в Харвардската бизнес школа. Междувременно събрах малък екип от съмишленици, които споделяха моя ентузиазъм, любопитство и желание да организираме креативния свят.

Лансирана през 2007 г., компанията „Бихенс Нетуърк“ е онлайн колектив от много хиляди водещи (креативни професионалисти от цял свят. По всяко време на деня и нощта членовете на мрежата ни изпращат най-новите си проекти – вариращи от дизайн за основни брандове до архитектурни планове за сгради, нови модни линии и фотографски серии – за които колегите им по света могат да дадат съвети, както и да бъдат забелязани от потенциални клиенти. Всеки месец милиони хора обсъждат тези проекти. Всеки проект е свидетелство за тласкана напред идея.

---

<sup>1</sup> Името на компанията „Behance“ е вдъхновено от inhance – усъвършенствам, подобрявам; идеята е, че компанията дава възможност на хората да бъдат по-ефективни, да осъществяват активно творческите си идеи. – Б.изд.

„Бихенс Нетуърк“ осигурява организация, обмяна на мнения, ефективни комуникации и промоции в подкрепа на кариерата на креативните професионалисти и повишаването на ефикасността в процеса на наемане на таланти. С непрекъснатото усъвършенстване на различните компоненти на нашата мрежа, главната ни мисия си остава да помагаме на креативните хора и екипи да организират работата си, да си сътрудничат и да водят другите. От данните в мрежата ни – и много фокус групи – ние сме събрали много информация за това как хората с идеи набират скорост и защитават позициите си.

През годините „Бихенс Нетуърк“ продължава да изследва и развива методи и инструменти в помощ на креативните лидери. Ние имаме серия книжни издания за съветите и прозренията на Метода на действие, както и силни онлайн форми за кандидатстване. През 2009 г. лансирахме конференцията „99-те процента“ и онлайн тинк-танк за обмяна на опит и съвети за изпълнението на идеите.

Страстната цел на екипа ми е да разберем как и защо някои хора и организации винаги са способни да доведат идеите си до изпълнение, докато повечето други го правят рядко или никога. Интервюирали сме стотици личности и екипи, които правят живота интересен – водещи дизайнери, екипи за нови технологии, медийни директори, писатели, серийни предприемачи, филмови режисьори и всичко помежду им. Никога не задаваме тривиални въпроси като „Какво те вдъхновява?“ или „Как ти хрумват идеите?“. Точно обратното, ние се фокусираме много по-малко на креативността и много повече на въпроса как тези хора продължават да са продуктивни и винаги осъществяват идеите си.

Срещнахме се с екипи и уважавани компании в най-различни промишлености, сред които „Епъл“, IDEO, „Дисни“, „Гугъл“, „Запос“ и „Мирамакс“, както и прекрасни личности като Стефан Сагмайстер, Сет Годин и Крис Андерсън, които чрез постоянно осъществяване на идеите си са почитани лидери в креативния свят. Научихме, че тези екипи и хора не стигат до успеха чрез някаква мистериозна искра на творчески гений. Тези хора

по-скоро прибягват до едни и същи, доказали ефективността си практики.

По-конкретно, ние открихме, че най-продуктивните креативни личности и екипи имат много общо помежду си, когато става дума за (1) организация и неуморно изпълнение, (2) ангажиране с колегите в бранша и силите на общността и (3) стратегии за водещи креативни проекти. Докато повечето от нас хвърлят прекалено много сили в търсенето на следващата голяма идея, моите изследвания показват, че ще имаме много по-голяма полза да развием способността да осъществяваме идеите си – трайна и неотслабваща с времето способност.

Надеждата ми е, че изводите на тази книга ще те въоръжат с картата за изграждане на тази способност – и в крайна сметка ще помогнат на много твои идеи да наберат скорост. Нашето време е пълно с проблеми и възможности, изискващи свежи иновации, както никога досега. Да си по-ефективен или по-евтин вече не е достатъчно, за да си конкурентоспособен в глобалния пазар. Трябва да раждаме нови идеи, за да адресираме проблемите и възможностите, които ни заобикалят отвсякъде – и трябва да се борим с трудностите и да осъществяваме реално идеите си.

Тази книга е написана за креативните хора или екипи – хора, водени от дълбоки интереси и дарени с многочислени идеи как да преследват осъществяването на идеите си. Но книгата не е просто за класическия „човек на изкуството“. Джон Мейда, президент на школата за дизайн на Роуд Айлънд, го казва най-добре: „Аз не смятам, че ‘човек на изкуството’ или ‘художник’ означава да нарисуваш хубава картина. Всеки предприемач, когото познавам, е художник. Всички са принудени да не обръщат внимание на неуспехите. И за предприемачите платното, на което рисуват, е компанията им.“

## ЗАЩО ПОВЕЧЕТО ИДЕИ НИКОГА НЕ СЕ ОСЪЩЕСТВЯВАТ

СРАМОТА Е, ЧЕ БЕЗБРОЙ ИДЕИ с потенциал да трансформират живота ни – концепции за нови лекарствени открития, нови бизнес модели, загатвания за музикални шедьоври, скици на картини – се раждат и изоставят от креативни гении всеки божи ден. Идеите, движещи промишленостите напред, не са резултат на страхотно креативно вдъхновение, а по-скоро на гениално стопанисване. Да, има метод в лудостта на превръщането на една идея в реалност – той просто не е толкова романтичен, колкото си мислиш.

## ЖИВОТЪТ И СМЪРТТА НА ИДЕИТЕ

КРЕАТИВНОСТТА Е КАТАЛИЗАТОР ЗА прекрасни постижения, но също е и най-голямото препятствие пред осъществяването им. Ако проследиш естествения ход на една нова идея – от раждането ѝ до изпълнението ѝ – ще видиш, че почти всички нови идеи умират от преждевременна смърт. И ако това ти се струва пресилено, само си помисли колко идеи са се родили в собствената ти глава, но са си останали само там: романът, който искаш да напишеш, бизнес проектът, който искаш да лансираш, ресторантът, който искаш да отвориш. За повечето от нас този списък е безкраен. Новите идеи веднага се изправят срещу стена от препятствия още в момента на зараждането им.

Циниците ще кажат, че смъртта на повечето идеи всъщност е добро нещо. В края на краищата, от перспективата на нормалния живот обществото като че ли се крепи на конформизма. Статуквото е смазочното масло в колелата на обществото; то ни поддържа всички щастливи и здрави. Дори компаниите, проповядващи иновативност, все пак трябва да задоволяват очакванията на съществуващите си клиенти, да реализират

печалбите, които са си поставили за цел и да продължават да функционират нататък. В известен смисъл естествената имунна система, заглушаваща новите идеи в големите компании е от съществено значение. В края на краищата новите идеи имат потенциала да ни извадят от коловоза; те рядко са икономични (в началото) и въвеждат страхотен риск в една фино настроена система. Така че изглежда логично всяка нова идея да се сблъсква с поредица външни пречки, преди дори да има шанс да се материализира. За съжаление тези пречки не правят разлика между добрите и лошите идеи.

Но пречките вътре в нас са много по-силни от външните пречки. Най-страшните сили, убиващи новите идеи са тези на собствените ни ограничения. Времето ни е силно ограничено и покрай нуждите на семейството, приятелите, работата и съня повечето идеи изобщо нямат шанс. Дори идеята ти оцелее мечения месец на възбудата, тя пак може да бъде забравена, защото ти вероятно си единственият, който знае за нея. Повечето идеи се раждат и умират в изолация.

Дори и да притежаваш необходимия фокус да преследваш осъществяването на идеята си, пътят ти напред ще е изпълнен с битки. Дали работиш сам, или в екип, така или иначе ще затънеш във всичките предизвикателства да оставаш продуктивен, да отговаряш за действията си и да контролираш положението. Тези пътувания са физически и психологически изтощителни и пътят напред е осеян с трупове на полуизмътени идеи, зарязани някъде по трасето. Трагичната истина е, че повечето идеи, въпреки качеството и значението им, никога няма да видят бял свят.

За щастие медалът има и друга страна. Във всяка промишленост и във всяко креативно начинание има хора, които са изключително успешни както в постоянното генериране, така и в постоянното осъществяване на идеите си. Тази книга ви разказва как го правят.

ЗАГАДКАТА НА  
КРЕАТИВНОСТТА:  
В ПРОТИВОРЕЧИЕ СЪС  
САМАТА НИ СЪЩНОСТ

---

ПЕРСПЕКТИВАТА НА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕТО на идеите съдържа в себе си специална загадка. Силите, които ни помагат да сме продуктивни и да изпълняваме идеите си, често противоречат на самия източник на идеите: нашата креативност.

За да придобием представа какво означава да живееш, управляван от креативната си страна, е достатъчно да разгледаме случаите на Чад и Рийса, двама души, с които се срещнах в началото на изследването и които страдат от много от най-характерните болести, преследващи креативните хора.

Един много известен директор на прочуто филмово студио бе направо отчаян, когато ми разказа за Чад, един от най-даровитите сценаристи, които познавал. Чад пишел денонощно. Направил няколко хубави филма, но слабите сценарии били много повече от добрите и Чад прехвърчал като пеперуда от агент на агент. Проверявал си имейлите „веднъж седмично или нещо такова“. Продуцентите и най-близките приятели на Чад са еднородни: почти е невъзможно да се свържеш с него, освен че е и страшно дезорганизиран. Не може да разработва докрай идеите си, макар че много от тях биха паснали добре на различни проекти.

– Умът ми бъка от неочаквани обрати – оплака ми се Чад.

Като заговорих, че трябва да бъде по-организиран, той взе да се дразни. Напомни ми, че е писател, че си обича професията и че писането е това, което му се удава най-добре.

– Писането е хаос и то е самата ми същност – заяви Чад.

Но после си призна, че се чуди дали пък няма да спечели, ако започне да „поддържа нещата си“.

Нов подход към организацията доведе до очакваната промяна. На Чад му трябваше система, която да улавя всичките му бликащи идеи, но и да канализира енергията му към проектите, изискващи действие. „Технофоб“, според собственото



си определение, Чад си направи писмен план със Стъпките за действие за най-важните и най-близките си проекти. Престана да се подсеца с хвърчащи бележки какво има да прави и започна да чете редовно електронната си поща. Вместо това възприе набор от принципи и дори си състави няколко ритуала, които му помагаша да се фокусира върху аспектите на най-важните му проекти, изискващи незабавни действия, без да занемарява креативния си процес. След като се запознаеш изцяло с Метода на действие, ти също ще започнеш да променяш подхода си към организацията в личните и професионалните си проекти.

А сега нека надникнем в живота на Рийса. Тя изследва човешкото поведение, запалена е по философските науки и не спира да мисли за общочовешки проблеми. Посветила е години в разработването на своя теория за социалното развитие на сираците. Макар че вече бе изписала стотици страници, когато се запознах с нея, проектът ѝ все още не беше оформен цялостно. Тя не обичаше да споделя идеите си с хората и рядко редактираше собствените си писания, като все се захващаше с някой нов въпрос. Не я интересуваше какво мислят другите, но с часове говореше колко ценен е трудът ѝ и колко значими са приложението на нейните открития. Рийса несъмнено бе изключително разпалена и талантива жена.

Докато пишела труда си, тя се местела от работа на работа. Гласът ѝ трепереше от възмущение докато ми разказваше колко недовършени проекти е натрупала през годините. „Все още нищо не е излязло от тях“, призна тя. Сред купища всевъзможни извинения, Рийса не можеше да си обясни какво точно спира прогреса ѝ. Тя не беше осъществила нито една своя идея.

Рийса беше прекрасен ум, оставен на самотек. Без външни хора, които да оспорват идеите ѝ и да я държат отговорна, на Рийса ѝ бе много трудно. Повратната точка за нея бе да си направи блог, да запознае с идеите си свой скъп приятел, който ѝ стана ментор и да се присъедини към местния философски форум, където веднъж седмично можеше да обменя идеи с другите членове. Разхвърляните ѝ идеи станаха по-фокусирани проекти. И накрая всичките ѝ години на изследвания се увенчаха

с публикуването на книга, която бе посрещната с фанфари. За Рийса цялата разлика дойде от силите на общността.

Историята на Чад и Рийса са типични за общите проблеми на креативния ум. Осъществяването на идеите често се свежда до борба със собствената си същност. Прекрасният креативен ум не може да прекрати борбата.

В тази книга ще се фокусирам върху креативни лидери и екипи в най-различни промишлени отрасли, доказали, че винаги реализират идеите си. Един такъв лидер е Джонатан Харис. Уникален хибрид на артист, интелектуалец и технолог, най-подходящата характеристика за Харис е, че той е разказвач на истории и интернет антрополог. Може и да се дипломира в „Принстън“, но в кариерата му няма нищо традиционно. Страстта на Джонатан, както сам казва, е да преследва идеи, които „започват с наистина основни въпроси за света“ и да изследва „ролята на историите в капсулата на времето“.

Такава широкообхватна страст може спокойно да бъде отхвърлена като типична не водеща наникъде креативна амбиция. Само че Джонатан е бил невероятно продуктивен в креативните си начинания. Преди да е навършил и двацет и осем години, той вече е лансирал множество спечелили награди уеб продукции, които преместват границите на човешките взаимоотношения с технологиите. Проектите му – „Чувстваме се добре“, глобален онлайн експеримент за човешките емоции, който ти дава възможност да видиш хиляди хора, изразяващи едновременно чувствата си; „Филотаксис“, изследване на допирните точки на науката и културата; и високооцененият от критиците „Лов на китове“, фотодокументалистика с помощта на камера, поставена на главата, програмирана автоматично да прави снимки на всеки няколко минути по време на китоловна експедиция в Аляска – това са все напълно реализирани идеи.

Работата на Джонатан е показвана по Си Ен Ен и Би Би Си и в списание „Уайърд“, излагана е в центъра „Помпиду“ в Париж и в Музея на модерното изкуство в Ню Йорк. Накратко, безспирният поток от идеи не пречи по никакъв начин на Джонатан. На пръв поглед идеите му са твърде амбициозни или авангардни, за да бъдат реализирани. Но те винаги оборват всички прогно-

зи. Джонатан им дава всички шансове за успех – довежда ги до реализация.

– Мисля, че има две фази – каза ми Джонатан, – първата е когато просто улавяш сигнали от ефира. С течение на времето [идеите] се трупат и един ден, докато си се къпеш, ти изникват в ума. Мисля, че втората фаза е решаващата – ‘Добре, това нещо ще го доведе докрай’. И щом веднъж си решил, оттам нататък умствената ти нагласа вече е съвсем различна. Поне за тази конкретна идея, защото трябва да си по-рационален и по-логичен, по-дисциплиниран. Не е толкова до получаването, а до синтезирането и дестилирането и в крайна сметка до произвеждането. И мисля, че много креативни хора имат проблеми, защото първото може би е по-приятен начин на живот, но второто е единственият начин, ако изобщо искаш да свършиш нещо.

Джонатан вярва, че всяка успешна креативна единица трябва да може спокойно да превключва между двете креативни фази: идеята и изпълнението. Когато Джонатан заговори за подхода си към проектите и потока от идеи, веднага усещаш колко силно ударение поставя на личната дисциплина и простотата. Осъзнаваш също, че Джонатан започва всеки проект със сериозни очаквания за жизнеспособността му сред аудиторията. Макар че работата му носи лично удовлетворение, истинската му цел е тя да достигне до хората.

Мнозина твърдят, че творят единствено за себе си; казват, че раждането и актуализирането на една идея е просто средство за самоосъществяване и нищо повече. Но това е егоистичен аргумент: идеята, реализирана само заради едночленна аудитория, е ужасна загуба на потенциално вдъхновение и стойност в служба на повече хора.

– Мисля, че ако искаш да се отнасяш към работата си като към вирус, който да достигне до много хора – каза ми Джонатан, – добре е да го пакетираш така, че да оптимизираш броя на хората, до които ще достигне, а това може да означава различни неща. Може да направиш нещо наистина много, много апетитно и да го превърнеш в минисериал по кабелната телевизия или да направиш нещо умерено апетитно и да го на-

правиш нещо, което ще влезе в музей на изкуството или пък да направиш нещо абсолютно неапетитно и да го превърнеш в нещо, което правиш в мазето си.

Джонатан е просто още един член на силните карди на креативните професионалисти, способни да преодоляват трудностите, пораждани от креативната психика. Джонатан е въплъщение на типичните атрибути на хората, винаги довеждащи идеите си до реализация.

Най-изключителните креативни лидери и екипи, които познавам, са способни да генерират страшно много идеи с дисциплина и уравновесеност. Те овладяват креативната си енергия с невероятно чувство за организация. Като професионалисти те са превъзмогнали клеймото на саморекламирането и използват съответните общности да ги държат отговорни. И като лидери са способни да изграждат и водят проспериращи екипи.

Качеството на самите идеи е по-маловажно от платформата, върху която се материализират. Осъзнай това и ще можеш да контролираш платформата на идеите си.

## СИЛИТЕ, РЕАЛИЗИРАЩИ ИДЕИТЕ

ТАЗИ КНИГА Е РАЗДЕЛЕНА НА три части, всяка от които представя задължителния набор инструменти за реализирането на идеите: Организация и изпълнение, Силите на общността и Лидерски способности. Разбира се, има я и идеята – катализаторът. Но за целите на тази книга аз ще оставя на теб самия креативните вдъхновения и идеите.

**РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ИДЕИТЕ = (ИДЕЯ) +  
ОРГАНИЗАЦИЯ + СИЛИ НА ОБЩНОСТТА +  
ЛИДЕРСКИ СПОСОБНОСТИ**

Способността за реализиране на идеите се дефинира като пресечната точка на трите основни компонента на горното уравнение. За да осъществиш максималния си потенциал, ти трябва да се научиш майсторски да балансираш трите участващи сили – независимо дали работиш върху реализирането на собствена идея, или работиш в екип.

Нека набързо разгледаме значението на трите компонента.

■ **Организация и изпълнение.** Няма съмнение, че подходът ти към продуктивността в голяма степен определя креативния ти принос. Начинът, по който организираш проектите, подреждаш по важност и управляваш енергията си е по-важен от качеството на идеите, които искаш да реализираш. Нуждата да си добре организиран е документирана в безброй книги. Жаждата ни за просто решение е разгледана в дълга поредица ориентирани към методологията книги и блогове за продуктивността.

Малцина обаче са изследвали организацията и изпълнението в контекста на креативния ум или на бързо променящата се работна обстановка. Креативните хора винаги са били една от най-подвижните групи на работната сила и тази им тенденция за мобилност вече се пренася и в бизнес света като цяло.

Броят на работещите на свободна практика, на единични договори, на непълно работно време, както и собствениците на малки бизнеси всекидневно нараства. Много бизнеси наемат служители по ротационни програми, траещи само две години. Практиката служителите да отделят 10–20% от работното си време за креативни собствени проекти е с нарастваща популярност, откакто „Гугъл“ затръби за тяхната ефективност. Дори по-традиционни надвремеви компании като „Дженеръл Електрик“ и Ай Би Ем признават ползата от по-кратковременно експериментално обучение пред възможността за кариера за цял живот.

А това означава, че независимо в кой бранш работиш, професионалният ти живот става все по-номадски, дигитален и гъвкав. Но, както е казал мъдрецът и както всеки собственик на малък бизнес прекрасно знае: „тоталната свобода означава тотална отговорност.“ С все по-гъвкавите възможности да избираш къде и кога да работиш, бремето на организацията пада

все повече върху самия човек. В този смисъл продуктивността не се състои в това колко ефективен си в работата си. Продуктивността ти всъщност е въпрос на това колко добре можеш да влияеш на най-важните за самия теб неща.

Сигурно се питаш: „Ама как да съм организиран сред постоянния хаос да си изпълнявам задачите, да управлявам проектите и да запазвам ума си достатъчно бистър, че да мога да проявявам и креативност?“ Съществуват изненадващо практични методи и трикове, които съвкупно да ти станат контроли за реализирането на идеите ти. С приведените тук примери и общи характеристики на особено продуктивните хора ти ще се убедиш, че именно в пресечната точка на креативната енергия и организационната храброст добрите идеи стават действия и в крайна сметка – революционни постижения.

■ **Впрягане на силите на общността.** Установил съм, че абсолютно навсякъде изключително продуктивните и реализирани хора и екипи са капитализирали силата на общността да тласка напред осъществяването на идеите им. Използването на силите на общността носи безценни коментари и рафиниране на идеите, изгражда и поддържа изгодни взаимоотношения и създава съединителната тъкан, осигуряваща ресурси, подкрепа и вдъхновение.

Както Кийт Сойър, протеже на Михали Чиксентмихали (автор на потресаващата книга за креативността „Поток: психология на оптималния опит“), пише в книгата си от 2007 г. „Групов гений“: „Всички велики открития изникват от дълга поредица малки искрици; първата идея обикновено не е чак толкова добра, но благодарение на сътрудничеството по-късно тя запалва искрата на нова идея или бива интерпретирана по неочакван начин. Сътрудничеството събира заедно всички малки искрици, за да генерира пионерска иновация.“

Дори ако в миналото е съществувало такова нещо като самотния креативен гений (и Сойър твърди, че не е съществувало), няма никакво съмнение, че това в двадесет и първия век е абсолютна отживелица. Хиперсвързаността, станала възможна чрез интернет, е действала като мощен ускорител на „малки-

те искрици“, захранващи усъвършенстването на идеите. Почти всеки човек, с който съм разговарял е впрегнал силата на интернетата, за да постигне много от целите си, които ще разгледаме в тази част на книгата: събиране на коментари, избистряне на идеи, по-голяма прозрачност и обявяване и рекламиране на завършения продукт.

Сред многото примери ще видим как генералният директор на „Запос“ Тони Шей използва туитър, за да засили прозрачността и почерпи вдъхновение, главният редактор на списание „Уайърд“ Крис Андерсън<sup>1</sup> използва общността на запалените си читатели, за да усъвършенства новите си теореми и как маркетинговият стратег Ноуа Брайър събира коментари, за да подобри интернетните си експерименти.

Интернетът, разбира се, е само едно средство за достъп до хората и изграждане на своя общност. Концепциите и изводите, които излагам тук не са свързани с нито един конкретен проводник – и те могат да бъдат прилагани по различни начини в зависимост от характера ти и от това кое работи най-добре за самия теб.

Но какъвто и да си, дебело подчертавам колко е важно да се потопиш в силите на общността около себе си: общността отваря вратата към нови подходи към стари предизвикателства и стимулира по-информиран и силен креативен инстинкт. Отговорността, една от най-големите ти ползи да се ангажираш със своята общност е това, което те обвързва да преследваш безотказно осъществяването на идеите си. Когато си отговорен пред другите, креативните ти импулси стават реални проекти. Идеите ти пускат корен. Общността увеличава както креативната ти енергия, така и мотивацията ти да я канализираш.

■ **Лидерство в креативните начинания.** Историята се прави от страстни креативни хора и организации, притежаващи рядката способност да водят другите – и себе си. Лидерската способност е това, което прави преследването на една идея

<sup>1</sup> Вж. неговите книги „Дългата опашка“ и „Безплатното“, издадени от „Изток-Запад“. – Б.изд.

възможно и в крайна сметка – успешно. За съжаление в креативния свят има огромен недостиг на лидерски способности, както е видно от силните търкания и честите пропусквания в управлението навсякъде в креативните отрасли. Когато служители напускат един креативен екип, то в повечето случаи е заради междуличностни конфликти или чувство за несвързаност с въпросното начинание; това рядко става заради пари<sup>1</sup>. За да развиваш и довеждаш до край креативни начинания, трябва да можеш да ангажираш другите хора със своите идеи.

Лидерската способност е свързана както със способността ти да водиш другите, така и със способността да водиш себе си. Вероятно едно от най-големите препятствия пред осъществяването на идеите са личните слабости – психологическите бариери, с които креативните умове се сблъскват при осъществяването на идеите си. Малцина от прочутите с плодовитостта и продуктивността си креативни хора, които ще разгледаме в тази книга, са си такива „по рождение“. Докато идеите текат естествено, методите зад способността да реализираш идеите често са контраинтуитивни. В някои отношения личната дисциплина и ограниченията, необходими за осъществяването на една идея може да се изживяват като огромен компромис със самата ти същност на креативен човек.

Аз наричам това явление „креативен компромис“, защото ти трябва да си готов да си наложиш нови ограничения и да си създадеш най-добри навици, с които – в началото – се чувстваш неудобно. Ти никога не трябва да правиш компромис с морала си и с артистичния си интегритет, но ще трябва да се научиш да упражняваш контрол върху деструктивните си тенденции. Може би си склонен да скачаш от идея на идея, без да довеждаш до край никоя от тях. Или пък си склонен сам да си мътиш идеите. Може би избягваш да чуваш чуждите мнения от страх да

---

<sup>1</sup> Разговарял съм със страшно много специалисти по човешки ресурси в креативни организации, които ми казаха, че най-честата причина за напускане на работа, изложена в интервютата при напускането, е свързана с мениджмънта или с морални въпроси, а не с увеличаването на заплатата. – Б.а.



не те критикуват, а когато все пак те критикуват, ти намираш начин да си измислиш оправдания. Всеки, дарен с креативност, има серия от тенденции, които може да се превърнат в препятствия. Пътуването към по-продуктивен живот като креативен лидер започва с пряма самооценка какъв си, какви тенденции проявяваш и какви са най-големите пречки пред теб.

Трябва да мислиш по различен начин как да управляваш идеите си, общността на сътрудниците ти и себе си. С излагането на лидерството в контекста на креативните начинания ние ще преосмислим системите за награда, направляващи действията ни и ще обсъдим как да управляваме деликатната химия на креативния екип.

## ПОСЛЕДНА ЗАБЕЛЕЖКА, ПРЕДИ ДА ЗАПОЧНЕМ

РАЗБИРА СЕ, ДОРИ И ДА ВЪЗ-  
приемеш най-добрите практики, предложени в тази книга, реализирането на идеите никога няма да бъде лесно. По време на стотиците интервюта, които проведох във връзка с подготовката на тази книга, не срещнах нито един човек или екип, който да не таи известна доза раздразнение. Всичко ново по дефиниция работи срещу течението – да вървиш срещу течението не е много удобно. Мечтата ти трябва да е да усъвършенстваш подхода си. И трябва да изпитваш отговорност да дадеш шанс на идеите си.

Тази книга е много практична и пълна с методи, помогнали на други хора. Всеки съвет и извод е даден сбито и отговорно, за да можеш веднага да включиш в действие предложенията на книгата и да се връщаш към нея винаги, когато срещнеш трудни предизвикателства в кариерата си. Ще видиш, че някои части са по-механични от други. Имай предвид, че изпълнението никога не е лесно. Но усилията ти да развиеш способността да реализираш идеите си си струват инвестицията. Най-добри-

те практики, представени тук, са твои – да ги осмислиш, да ги анализираш и да ги модифицираш, както ти допада. Надеждата ми е, че ще осъзнаеш някои много важни положения, които ще доведат до драстично подобрене.

Разговорът продължава също и онлайн, където мрежа от хиляди креативни екипи и личности – като теб – изгарят от желание да осъществят идеите си. Тъй като нашите изследвания продължават да се развиват онлайн в нашия тинк-танк ([the99percent.com](http://the99percent.com)) и „Бихенс Нетуърк“ ([Behance.net](http://Behance.net)), надявам се, че не само ще научаваш нови неща, но и че самият ти ще участваш в обсъжданията.

Да започваме!

---

ПЪРВА ЧАСТ

# ОРГАНИЗАЦИЯ И ИЗПЪЛНЕНИЕ



*Моята свобода се състои в това да се движа в тясната рамка, която си поставям за всички свои начинания. Ще отида дори още по-далеч: свободата ми ще бъде толкова по-голяма и значима, колкото по-тясно огранича полето на действие и с колкото повече препятствия се наобикаля. Всичко, което намалява ограничението, намалява силата. Колкото повече ограничения си налагаш, толкова по-свободен ще си от оковаващите духа претенции.*

ИГОР СТРАВИНСКИ,  
„ШЕСТ УРОКА  
ПО ПОЕТИКА НА МУЗИКАТА“

В свят, вманиачен на тема иновации е много лесно да се влюбиш в идеите. Предприемчивият ум обожава коефициента на креативност. За някои от нас креативността е опияняваща. Обществото е стигнало дотам, че да дели хората на два лагера, хората на „лявото полукълбо“ и на „дясното полукълбо“, според едно радикално (и недоказано) допускане, че двете мозъчни полукълба не могат да бъдат ефективни едновременно – че творците по дефиниция не могат да действат като организатори и лидери. Само че те могат. И когато креативните и организационните тенденции се проявяват едновременно, обществото се придвижва напред с реализирането на забележителни идеи. Истинският проблем не е в това как обществото гледа на творците, а как творците гледат на обществото.

През 2007 г. „Бихенс“ проведе допитване до хиляда души, самоопределящи се като „креативни професионалисти“ с въпро-

са колко организирани мислят, че са. Само 7% от запитаните отговориха, че са „много организирани“. Двойно повече (14%) отговориха, че работят в състояние на „пълен хаос“ и най-голямата група се прецени като „повече хаос, отколкото ред“ (48%). След последвалото ново допитване аз установих, че въпросният хаос не само не беше повод за притеснение, а че много от тези професионалисти направо си се гордееха с него!

Истината е, че креативната обстановка – и самата креативна психика – не се поддават на организация. Ние не понасяме процедури, ограничения и процеси. Независимо от това, организацията е водещата сила на продуктивността: ако искаш да реализираш идеята си, трябва ти процес на осъществяване.

Част от бунта на креативния ум е разбираем, защото няма единствен най-добър процес за разработването на идеи и после – за осъществяването им. Думата *процес* по принцип има лоша репутация; който е работил в корпоративната бюрокрация, прекрасно знае защо. Когато даден процес ти се спусне отвънка, той може да те смаже и да изцеди силите ти. Процесът е дълбоко личен въпрос на вкус и навици, особено за креативните хора. Твоят процес работи най-добре за теб, когато е пригоден към собствените ти предпочитания.

Аз няма да ви карам да възприемате процес, който е работил за други хора, а ще ви представя набор от ключови елементи за подсилване на съществуващия ви процес. Почитаните креативни лидери прилагат общ подход към организацията и управлението на проектите. В тази част на книгата ще чуете съветите на някои особено продуктивни креативни лидери и фирми – хора като плодовития писател Сет Годин и легендарния дизайнер и президент на колеж Джон Мейда. Ще обсъдим и някои по-малко познати – но изключително силни – практики, използвани от прочутите с иновационността си компании като IDEO, „Уокър Диджитъл“ и „Дисни“.