

Кріс Гріффітс
і Меліна Кості

ПОСІБНИК
ІЗ
КРЕАТИВНОГО
МИСЛЕННЯ

ВАШ ПОКРОКОВИЙ ПОМІЧНИК
ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
У БІЗНЕСІ

ВИДАВНИЦТВО

Ф А Б У Л А
#PRO

УДК 159.955
Г82

ВИДАВНИЦТВО
Ф А Б У Л А
#PRO

Оригінальна назва твору: THE CREATIVE THINKING HANDBOOK

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

Усі права збережено.

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Гріффітс Кріс

Г82 Посібник із креативного мислення / Кріс Гріффітс, Меліна Кості / пер. з англ. У. Курганової — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020.— 288 с.

ISBN 978-617-09-6072-6

У «Посібнику з креативного мислення» Кріс Гріффітс і Меліна Кості винайшли відтворювану систему, що дозволяє людям «відкривати» їхній розум і перемагати в боротьбі з професійними викликами, використовуючи силу креативного мислення. Вони демонструють нам, як творчість може бути водночас фантазійною й логічною і як ця традиційно «м'яка сила» може систематично приводити до потужних результатів. Це прекрасне рішення для всіх, хто хоче розвивати власну креативність, здібність вирішувати проблеми творчо, зрештою, формувати власні можливості досягати успіху у світі, що постійно та непередбачувано змінюється. Ця книжка є дуже практичною в тому сенсі, що вона допомагає читачеві в розумовій підготовці до ефективного та творчого вирішення проблем від початку до кінця.

УДК 159.955

ISBN 978-617-09-6072-6

© Chris Griffiths and Melina Costi, 2019
© У. Курганова, пер. з англ., 2020
© «Фабула», макет, 2020
© Видавництво «Ранок», 2020

ЗМІСТ

Про авторів.....	9
Подяка	10
Передмова.....	11
Вступ. <i>Навіщо насправді потрібні нові ідеї?</i>	14
Знання більше не є силою.....	14
Створюй або помри!.....	16
Креативність та інновація: у чому різниця?	24
Прикладна креативність	25
Як користуватися цією книжкою	27
Список літератури.....	29

Частина перша

РОЗДУМИ СТОСОВНО ВЛАСНОГО МИСЛЕННЯ

01 Радар Рішень	33
Розумові шаблони	33
Метапізнання	35
Покладіть своє мислення під радар	37
Працюйте над своїми результатами.....	40
Список літератури.....	41
02 Поширені помилки мислення. Вибіркове мислення	43
Убивство креативності та розумних рішень	43
А це ідея!	44
Упередженість, що зв'язує.....	46
Список літератури.....	53
03 Поширені помилки мислення. Реактивне мислення.....	55
Система 1 проти Системи 2	57
Потреба у швидкості.....	59
У розпалі.....	61
Нехай інформація вас перевантажує.....	68
Список літератури.....	73
04 Поширені помилки мислення. Передбачуване мислення... ..	75
Вони повсюди!.....	75
Суперечливі припущення	77
Погані припущення в дії	80
Правила створено, щоб їх порушувати.....	85
Список літератури.....	90

Частина друга

ПОШУК РІШЕНЬ

05 Контекст креативного вирішення проблем	93
Ви керуєте ринком, чи керуєтесь ринком?	93
Перемагання	95
Дивергентне та конвергентне мислення	97
Інструментарій творчості	103
Список літератури	104
06 Пошук Рішень. Крок 1: Розуміння	105
Визначення виклику	105
Інструментарій розуміння	109
Контрольний список розуміння: робити — не робити	121
Список літератури	123
07 Пошук Рішень. Крок 2: Ідея.	
«Мозковий штурм», сприятливий для розуму	125
Плідне мислення	125
Чи працює «мозковий штурм»?	126
Як бути кращим у «мозковому штурмі»	132
«Правильна» стратегія «мозкового штурму»	135
Список літератури	145
08 Пошук Рішень. Крок 2: Інструментарій ідей	147
Креативність за вимогою	147
Контрольний список ідей: робити — не робити	169
Список літератури	171
09 Пошук Рішень. Крок 3: Аналіз	173
Оцінка ідей	173
1. Сортування	179
2. Відсіювання	180
3. Вибір	184
Контрольний список аналізу: робити — не робити	190
Список літератури	192
10 Пошук рішень. Крок 4: Напрямок	193
Перетворіть ідеї на дію	193
Контрольний список напрямків: робити — не робити	216
Список літератури	218

Частина третя

КІНЕЦЬ ПОЧАТКУ

11 Зобов'язання «мислити інакше»	223
Збираючи все до купи	223
Радар Рішень: друга спроба	227
Зобов'язання	229
Знаходьте час для креативності	232
Список літератури	245
12 Креативне лідерство	247
Інновації — основна навичка лідерства	247
Кінцева ціль	249
Право на помилку... і на навчання	252
Зробіть гру одним із пріоритетів	257
Інновації з оптимізмом	263
Системи підтримки	266
Список літератури	270
Висновок. <i>Куди тепер рухатися?</i>	273
Рішення, рішення	274
Наполегливо продовжуйте	275
Додаток. <i>Відповіді на запитання</i>	277
Показчик	280

Відгуки до «Посібника креативного мислення»

Дійсно надихаючий і корисний посібник з інновацій та креативу — ключових рушіїв великого бізнесу.

Пітер Естлін, лорд-мер міста Лондон

Як завжди Кріс Гріффітс думає наперед. Також він думає вгору, вниз, із-середини та навколо! У книжці він ділиться з нами цим мистецтвом і готує нас до творчого сприйняття викликів, про які ми навіть поки що й не здогадуємося. Ми просто мусимо прочитати цю книжку.

Шерон Каррі, коуч із лідерства, MindMap, інструктор із креативності та інновацій

Кріс Гріффітс пропонує бездоганну та дієву книжку рецептів того, як утілювати креативність та інноваційність у реальну дію.

Стюарт Міллер, генеральний директор MindMapUSA

Оскільки технологія набуває значення окремого товару, підприємці та компанії наразі мають конкурувати за допомогою розкриття людського потенціалу та натхнення. Ця книжка є ідеальним зряддям саме для сьогодення. Кріс Гріффітс надає нам уторований практичний шлях, що допоможе нам скористатися нашим творчим арсеналом і стати майстрами галузі, що ми обрали для себе. Це важливий ресурс для тих, хто хоче «бути інакшим» і створити можливість для максимальної реалізації власного потенціалу.

Ян Мелфейт, тренер-наставник, колишній керівник Microsoft у Європі, автор книжки «Позитивний лідер»

Якщо ви бажаєте, щоб інновації перетворилися на частину вашої щоденної практики, ця книжка призначена саме для вас. На додаток до зрозумілості вона має структуру, що прокладає простий шлях до сталого зростання.

Білл Лоу, письменник і тренер, керівник, виконавчий директор, консультант у Kestrel Education

Існує багато причин, чому інновації відіграють все більшу роль у сучасному робочому просторі, але посібників, що пояснюють, як саме встановити надійні системи та процеси для реалізації таких інновацій, замало. У цій проникливій книжці Кріс Гріффітс пропонує повний комплект інструментів, що здатні забезпечити будь-який бізнес бездоганними шляхами для втілення інновацій у командах.

Девід Джонс, фахівець із фінансових послуг

Вправний помічник для будь-яких HR-спеціалістів, менеджерів і CEO, що хочуть розширити межі можливостей своїх організацій. Ця книжка кидає виклик уявленням читачів про власне мислення та вказує на пастки, яких маємо уникати, якщо хочемо вдосконалювати власні креативні здібності.

*Кім Ашер, головний директор,
навчальна організація Insight*

Під час промислових революцій, так само, як і сьогодишньої цифрової революції, найрозумнішим є не тільки думати інакше, але й робити це креативно. Саме для цього Кріс Гріффітс надає корисний і практичний інструментарій.

Стефан Ніхус, керівник програми C. Software

Чудова книжка, усебічна та цікава. Вона дарує натхнення та проникнення в суть, які змінюють шлях до розуміння самого себе.

Енді Гейвард, директор Infinity BTS Ltd

Якщо ви не хочете нескінченно чекати на появу нових ідей, тоді Кріс Гріффітс може продемонструвати вам, як генерувати корисні ідеї саме тоді, коли ви їх найбільше потребуєте.

Паван Бхаттад, Інститут мислення Pavan Bhattad

Ви просто зобов'язані це прочитати, якщо хочете розвивати та вдосконалювати власний бізнес.

*Маттео Сальво, автор бестселера щодо стратегій навчання
вдосконалювання пам'яті MINDPERFORMANCE*

Кріс Гріффітс надихав мене ще з нашої першої зустрічі. Він навчив мене не перебільшувати значення креативності. Він надав мені ключі до розуміння, як мислить людина, і ці ключі відчинили двері до справжньої творчості.

Карл Мортъє, спеціаліст з освіти

Ще одна шикарна книжка від Кріса Гріффітса. Завдяки власному досвіду та здогадкам він не тільки надихає бізнесменів на реальну інновацію, а й вказує шляхи, як цього досягти. Я сподіваюсь, що все більше компаній долучатиметься до способу мислення, що його пропонує Кріс Гріффітс.

*Річард Бредлі, головний директор Інституту коучів,
Женева, Швейцарія*

Шаблони та ресурси, що завантажуються

Це практичний посібник, зосереджений на застосуванні креативного мислення та інструментів. У ньому містяться сторінки із шаблонами та сторінки зі списками, що їх можна завантажувати та використовувати для перевірки як для роботи самостійної, так і командної. Кожен шаблон містить усі необхідні компоненти, щоб ви могли фіксувати власні ідеї, думки в міру того, як ви просуваєтеся крізь етапи пошуку рішень. Ці ресурси можна завантажувати та роздруковувати безкоштовно зі сторінки www.thinking.space.

ПРО АВТОРІВ

Кріс Гріффітс

Кріс Гріффітс є засновником і генеральним директором *OpenGenius*. Він допоміг тисячам людей по всьому світі стимулювати зростання бізнесу, використовуючи потужні практичні інноваційні процеси. Серед них — команди та приватні особи з *Fortune 500* та *FTSE*, 100 компаній, ООН, державні уряди різних країн, Європейська комісія та нобелівські лауреати. Він перший поєднав стратегії креативного мислення з технологією підвищення продуктивності, його включено до *iMindMap* і *DropTask* — застосунків, які використовує нині понад два мільйони людей по всьому світі. Кріс має більше ніж 28-річний досвід у створенні та керуванні успішними підприємствами, що зафіксовано в *Deloitte European Fast 50* та *The Sunday Times Fast-track 100*. Він заснував першу компанію у віці 26 років. Він є автором бестселерів на тему креативності та майстерності мислення; книжка «Опануйте рішення» посіла друге місце в чарті *Amazon UK Business Chart*, а книжка «Мапи розуму», де він є співавтором,— на п'ятій сходинці. Також Кріс був відповідальним за створення курсу ліцензованих інструкторів у *Mind Mapping* і створив усесвітню мережу з-понад 1000 інструкторів. Разом із дружиною Гейлі він займається просуванням інноваційного та підприємницького мислення в *Inspire Genius Foundation*. Його остання розробка — *Tec Marina*. Цей креативний хаб для зростання компаній шляхом інновацій міститься в модернізованому складі площею у 20 000 квадратних футів (Пенарт Марина, Уельс).

Меліна Кості

Меліна Кості є професійною письменницею, що пише на теми, пов'язані з бізнесом, і редактором із великим досвідом маркетингового менеджменту. Вона є співавтором книжки «Позитивний лідер» (разом з Яном Мюлфейтом, колишнім головою *Microsoft Europe Chairman*) та книжки «Опануйте рішення», що посідає другу сходинку в чарті *Amazon UK business chart*. Меліна має ступінь бакалавра (із відзнакою) у сфері бізнес-досліджень у Лондонському університеті. Вона також є акредитованим бібліографом та членкинею Товариства бібліографів. Окрім роботи у видавництві, Меліна забезпечує академічну підтримку в навчанні студентам з обмеженими можливостями або тим, які мають складнощі в навчанні.

ПОДЯКА

Я хотів би подякувати наступним людям із винятковим розумом, що допомагали у створенні цієї книжки. По-перше, це команда *OpenGenius*. За їхній чудовий креативний підхід, дієву допомогу та готовність «мислити інакше» кожного дня. Працювати з вами — величезне задоволення. Також хочу подякувати моїй співавторці, Меліні Кості, за її дослідження, розуміння, турботливе редагування та роботу з матеріалами. Не могу також не згадати про її нестримну жагу до втілення цієї книжки в життя. Меліна володіє магією вправлятися зі словами. Це мистецтво такого ґатунку, що під силу далеко не кожному. Я вважаю за честь протягом багатьох років мати можливість працювати з нею.

У мене величезний борг перед багатьма ліцензованими інструкторами з *Mind Mapping* та *Applied Innovation* і партнерами з усього світу, що охоче, з ентузіазмом робили свій внесок і перевіряли мої ідеї на практиці. Завдяки їхнім розумним порадам і відгукам матеріали в цій книжці набули конкретної форми. Дякую також моїм дорогим клієнтам. Їм та всім тим, хто залишив відгуки та слова підтримки.

У *Kogan Page* я щиро дякую нашому редакторові Ребеці Буш за її відчайдушне хвилювання з приводу проекту, майстерне редагування та всебічне керування кожним із проєктів. Щиро дякую за те, що зробили це можливим, усій команді видавництва.

Також я маю віддати належне всім авторам, дослідникам і креативним експертам, згаданим у цій книжці. Їхні влучні думки заклали міцне підґрунтя в розуміння перепон, що існують у нашому мисленні.

Їхня новаторська праця продовжує впливати на компанії та на приватних осіб по всьому світі та дарує обнадійливу думку, що всі ми здатні створювати власний креативний шлях успіху. І, звичайно, я вічно дякуватиму своїй родині — моїй дружині Гейлі та двом моїм дивовижним дітям, Алексу й Еббі, за їхнє терпіння та нескінченну підтримку протягом усієї цієї подорожі. Дякую, що прикрашаєте мое життя та робите особливим кожен день.

Кріс Гріффітс

ПЕРЕДМОВА

Виклик завжди є той самий. І для підприємця, що організовує свій бізнес, і для члена маленької команди, що мріє розширитися, і для менеджера великої компанії, яка стикнулася з раптовими змінами на ринку. Підґрунтям успіху є непохитна креативність попри складнощі та непередбачувані проблеми. Це, так би мовити, є «магічний соус». Але досі, попри всю важливість, компанії та приватні підприємці, що я з ними співпрацював, приділяють замало часу роздумам про креативність та обговорювання цієї теми (наразі найменш успішні з них). Дійсно, здається, що в багатьох компаніях існує неоголошена угода стосовно того, що креативність є феноменом, що або є, або його немає. У будь-якому разі креативність є «темним» мистецтвом, що його неможливо пояснити або ж покращити.

Однак існує безліч доказів того, що це неправда. Що більше ми дізнаємося про сутність креативності, то більш розуміємо, що люди, команди здатні навчитися бути більш креативними. Якщо правильно міркувати про креативність та навчатися новим шляхам і підходам до вирішення проблем, то в результаті можна дійсно позитивно вплинути на підвищення рівня креативності. На жаль, найбільш поширеним підходом для підвищення креативності в компаніях є намагання найняти консультантів і радників (останнім часом «міленіалів»). Якщо ці засоби не вирішують проблеми з креативною «посухою», найчастіше компанії лишаються з питанням: чи існує якийсь кращий шлях?

Насправді він існує! У «Посібнику з креативного мислення» Кріс Гріффітс і Меліна Кості винайшли відтворювану систему, що дозволяє людям «відкривати» їхній розум і перемагати в боротьбі з професійними викликами, використовуючи силу креативного мислення. Вони демонструють нам, як творчість може бути водночас фантазійною й логічною і як ця традиційно «м'яка сила» може систематично приводити до потужних результатів. Це прекрасне рішення для всіх,

хто хоче розвивати власну креативність, здібність вирішувати проблеми творчо, зрештою, формувати власні можливості досягати успіху у світі, що постійно та непередбачувано змінюється. Ця книжка є дуже практичною в тому сенсі, що вона допомагає читачеві в розумовій підготовці до ефективного та творчого вирішення проблем від початку до кінця. За допомогою самооцінювання та використання особливих інструментів «радар» рішень ви можете досягти розуміння того, як саме ви мислите, та розвинути всеосяжне розуміння помилок у мисленні, що стримують вас. До такого підґрунтя зі знань ви отримуете проактивний процес на чотири кроки (пошук рішень) для того, щоби вправно справлятися з бізнес-викликами та якнайкраще сприймати нові можливості. Під час читання ви матимете змогу обирати найкращі для вас інструменти та методи, що допоможуть вам досягти бажаного результату на тому етапі, де ви зараз перебуваєте.

Унікальний підхід Кріса до творчості є настільки ж потужним, наскільки й практичним, автор має міцну базу з більш ніж тридцятирічного досвіду, практики. Вправний оратор, Кріс тренує людей і колективи компаній та навчає краще мислити, щоби максимізувати кінцевий результат. Люди з усього світу проходили його навчальний курс із практичних інновацій *OpenGenius* про процес із чотирьох кроків, що його продемонстровано в цій книжці. Він призначений для вирішення реальних бізнесових проблем. «Посібник з креативного мислення» із численними прикладами, що примушують замислитися, концепціями, шаблонами та методологіями, які пройшли ретельну перевірку на практиці, прикладами з життя та останніми дослідженнями з мислення людини.

Як викладач-інноватор, що активно працює над ростом компаній, я маю подякувати Крісу Гріффіту за величезну послугу, яку він зробив людству, написавши цю книжку. Різноманітний досвід роботи з тисячами приватних підприємців і командами компаній дав йому унікальну можливість створити добре структурований і логічний посібник, що навчає бути більш креативним. Зрозумілий та дуже практичний підхід, що він пропонує, дозволить кожному бути більш

Передмова

творчим і забезпечити найважливіший компонент для інноваційного вирішення проблем, дає нам упевненість та інструменти для досягнення успіху. Слідування його простими кроками не тільки допоможе розкрити творчий потенціал людей, а й допоможе менеджерам, спеціалістам і підприємцям використовувати його в повсякденній праці для того, щоб впровадити культуру послідовних радикальних інновацій у своїх організаціях.

*Нельсон Філіпс,
професор Імперського коледжу Лондона,
голова палати Абу-Дабі в галузі інновацій і стратегій*

Нельсон Філіпс — професор Імперського коледжу Лондона, голова палати Абу-Дабі в галузі інновацій та стратегії. Викладає курси стратегії, організації, поведінки, інновацій і лідерства на рівні бакалаврату й аспірантури, працює в галузі виконавчої освіти, включно з організацією процесу колективного розв'язання проблем та керівництвом курсами та програмами елітного фінансового прискорювача на Лондонській фондовій біржі.

ВСТУП



Навіщо насправді потрібні нові ідеї?

Можна протистояти вторгненню армій — не можна протистояти вторгненню ідей.

(В. Гюго, французький поет і романіст)

Знання більше не є силою

Скільки разів у житті ви чули вислів «Знання — це сила»? Існувала епоха, коли володіння інформацією та здатність бути експертом у конкретній галузі надавали переконливу перевагу. Унікальний досвід, професійні навички та знання тоді робили вас одним з перших у грі, давали вам «бонус». Але зараз усе це важить не так уже й багато. Що стає очевидним у стрімкому та дикому кругообігу сьогоdnішнього світу: те, що вправно спрацьовувало раніше, більше не працює. Так, для процвітання мати знання досить корисно, але не достатньо. Порівняйте сучасне життя з тим, що було 30 років тому: сьогодні інакше їмо (напівфабрикати, мультикультурна кухня), інакше спілкуємося (мобільні телефони, електронна пошта, соціальні мережі), інакше купуємо (інтернет-магазини, великі торговельні центри), інакше працюємо (складне обладнання та технології, нові робочі місця, наприклад удосконалювач застосунків), навіть навчаємось інакше (віртуальні курси, інтерактивні дошки, інтернет-дослідження). Перелік відмінностей можна продовжувати ще довго. Лише за три короткі десятиріччя ми стали жити в зовсім іншому світі! Що це означає? Це означає, що наразі зовсім не важливо, розумні ми чи талановиті:

ми маємо пристосовуватися та розвиватися — як у бізнесі, так і особистісно. Дилема полягає в тому, що поки все навколо нас рухається, більшість наших сьогоднішніх розумових навичок не міняється. Безліч часу ми маневруємо по робочих сферах, додержуємося уявлень і системи переконань, шаблонів, що ми ретельно добирали за роки власного досвіду реагування на виклики та використання стандартизованих стратегій, які колись працювали на нас. Урешті-решт ми платили за те, щоб мати ці відповіді.

Проте в ХХІ сторіччі проблеми в бізнесі містять забагато мінливого і невідомого, щоб ми мали змогу впоратися з ними, використовуючи лише знання. Ті рішення, що були правильними та перевіреними в минулому, не допомагають впоратися із проблемами нині та в майбутньому. Ми потребуємо творчого мислення, щоб знайти інші цікаві шляхи їхнього вирішення. Отже, **креативність є новою силою**. Наразі успіх не є тим, що ми знаємо, а тим, що ми здатні *створити*. Коли настає час досліджувати невідоме та генерувати нові ідеї, звички нашого розуму заважають нам. Вони блокують наш розум, примушують нас фокусуватися на тому, що ми вже знаємо, замість того, щоб віднайти щось геть нове й використати його. Урешті-решт вони перетворюються на розумові «помилки», бо зупиняють пошук оригінальних шляхів досягнення нашої мети. Наступна вправа продемонструє вам, як легко та природно ґрунтується розумовий процес на сталих програмах (інша назва «знань»). Спробуйте це перевірити зараз.

ВПРАВА

МІСЯЦІ РОКУ

Назвіть усі місяці року якомога швидше. Я припускаю, що ви, напевно, здатні це зробити менш ніж за п'ять секунд. А тепер назвіть місяці ще раз, але в алфавітному порядку. Зараз це вже не здається таким простим, чи не так?

«Думай краще» (Харсон, 2008)

Щоб побачити відповідь, перейдіть на сторінку 277. За допомогою звичайного шаблону ви здатні назвати місяці дуже швидко та легко. Але без нього ви маєте дійсно замислюватися над інформацією. Ви змушені зруйнувати схему, що є для вас звичною, та подивитися на ситуацію ще раз. Коли це робити, інформація набуває динаміки й у вас з'являється можливість розширити своє мислення. Щоб побудувати геть новий шаблон.

Мислення — найбільш важка праця, тому, вірогідно, ми так рідко це робимо.

(Генрі Форд, американський промисловець і засновник Ford Motor Company.)

Головна мета цієї книжки — примусити вас мислити інакше, тому я попрошу вас постійно замислюватися під час читання. В усіх главах є методології, вправи та інструменти, що виведуть вас із зони комфорту, але вони переслідують важливу мету — допомогти вам опанувати власні упередження та мислити чітко, конструктивно та творчо. Тут ви ставитимете запитання, на які ви не маєте миттєвих, швидких відповідей, тож я пропоную вам зняти «експертну» корону перед тим, як ви почнете працювати. Це варте ваших зусиль. Інакше мислення є ключем від скрині, звідки можна дістати найкращі, найбільш інноваційні відповіді на виклики, що постають перед вашим бізнесом. Тож ви не просто «робитимете свою справу», а «зробите її у найкращий спосіб».

Створюй або помри!

Згідно з дослідженнями професора Єльської школи менеджменту Річарда Фостера, середня тривалість життя компанії, що належить до індексу S&P 500, знизилася з 1961 року до показників 1958 року. І всього до 18 років у 2012 році. (*Innosight*, 2012).

Фостер також підрахував, що з нинішньою швидкістю відтоку у 75 % від спільної кількості до 2027 року фірми (у США) заміняться компаніями, про які ми навіть не чули. У Великій Британії та ж історія. Зі 100 компаній, що є в переліку *FTSE 100* 1984 року, лише 24 залишилися там до 2012 року.

Такі цифри є сумним уроком. Якщо компанії постійно не відшуковують інновації та оновлюють самих себе, вони ризикують бути витісненими новими учасниками та завершити своє життя на узбіччі. Великі компанії, чия сила раніше була в команді наукових знань і досвіді, наразі перебувають на шляху до занепаду. Є відомий вислів: «Якщо ви продовжуватимете робити те, що робили завжди, то отримуватимете те, що завжди отримували». І знову ж таки наразі він не є правдивим. У новій економіці так: якщо не рухаєшся вперед, то не перебуваєш там, де стояв,— ти залишаєшся далеко позаду. Пам'ятаєте фірми *Blockbuster*, *Compaq*, *Blackberry* та *HMV*? Це компанії, які колись вражали своїми обіцянками, а потім самі перетворилися на іржу. Дуже просто слідувати їхнім шляхом, якщо не бачити можливостей навколо.

Сучасний бізнес потребує постійного джерела нових ідей, ракурсів і рішень, а також тримання руки на пульсі швидких змін і невизначеності. Креативні ідеї потрібні для того, щоб вирішувати проблеми бізнесу новим зручним шляхом, а також роблячи сміливі стрибки на незнану ще територію. Ще існують професіонали від бізнесу, які вважають, ніби креативність не має реальної ваги. Вони бачать її роль у декорації — щось рожеве та пухнасте, що має прикрашати продукт чи покращувати репутацію компанії. У цьому вони дуже помиляються. Креативність здатна (а насправді й мусить) фокусуватися на різноманітних цілях так само, як і будь-що інше, від добору персоналу до фінансування та вдосконалення продукту. Мені подобається називати це суворим і перспективним підходом **прикладної креативності**.

За допомогою прикладної креативності ви можете віднайти нові ідеї до формулювання проблем, що виникли, а потім інші ідеї допоможуть вам вирішити ці проблеми, зроблять простішими та зрозумі-

мілішими виконавчі рішення, а також будуть ідеї щодо визначення місця, де ви перебуваєте, у якому напрямку маєте рухатися далі. Але знання й досі є важливими. Вони — найголовніша опора творчого процесу; вони необхідні, щоб узагальнити інформацію й оцінити плідність ідей. Але цінність знання є обмеженою поза творчим застосуванням. Креативність дозволяє вам відкривати нові знання та свіжі ідеї, і саме ці ідеї — це те, що допоможе вам змінити статус-кво. Та само, як *Google* змінив шляхи отримання інформації, *Netflix* — шлях переглядання ТВ програм, а *Twitter* — спосіб комунікації з іншими людьми. Незалежно від розміру чи масштабу нових ідей створення їх — це те, що допоможе вам відкривати нові можливості у сфері вашої діяльності.

Ідеї допоможуть вам знайти відповідь на такі запитання:

- Як ми можемо зберегти кількість відвідувачів/клієнтів?
- Що може призвести до проблеми *W*?
- Як можна впорядкувати бізнес-процеси?
- Які можливості маємо цього року?
- Як ми можемо покращити роботу у відділі *X*?
- Як можна вирішити проблему *Y*?
- На які нові ринки є можливість зайти?
- Як можна скористатися конкретною зміною у законодавстві?
- Які додаткові функції можемо додати до продукту *Z*?
- Як мотивувати свою команду?

Потроху сила креативності набуває визнання. У звіті «Майбутнє професій», що був опублікований 2016 року, Всесвітній економічний форум визначив комплексне вирішення проблем, критичне мислення та креативність як три найкращі головні навички на робочому місці,

що необхідні для процвітання до 2020 року. На форумі наголосили: «У зв'язку з навалою нових продуктів, технологій і способів праці, робітники мають бути більш креативними, щоб отримати вигоду з цих змін». (Грей, 2016.)

Adobe провів опитування серед 1000 штатних спеціалістів із вищою освітою щодо того, чи є творчість невід'ємною частиною сучасної праці. Понад 85 % погодились із тим, що креативність має вирішальне значення для вирішення проблем у їхній кар'єрі (*Adobe*, 2012). Дев'ять із десяти працівників погоджуються з тим, що креативність є необхідною для економічного зростання, а 96 % вважають її цінною для суспільства. Однак 32 % не відчують себе комфортно під час творчих роздумів у професійній сфері, та значна частина (78 %) бажала б мати кращі креативні здібності.

Розрив у творчості

82 % працівників компаній вважають, що існує тісний зв'язок між креативністю та хорошими результатами в бізнесі.

АЛЕ

61 % топ-менеджерів не вважає свої компанії креативними.

Тільки 11 % погоджується з тим, що їхня повсякденна практика відповідає креативній роботі.

10 % вважає, що їхня практика є протилежністю тому, що роблять креативні компанії.

«The Creative Dividend» (*Adobe*, 2014)

З віком ми втрачаємо здібність до креативної роботи

У дитинстві ми всі були більш творчими, ніж є зараз. За ці роки ця теза була багато разів перевірена та підтверджена. Наприклад, 1969 року 1600 дітям п'ятирічного віку запропонували тест на виявлення креативності, створений *NASA* для відбору інженерів і вчених,

що спроможні впроваджувати інновації. 98 % дітей отримали високу оцінку креативності. П'ять років по тому ті ж самі діти (але тепер їм було по 10 років) пройшли той самий тест, але лише 30 % з них все ще можна було назвати «високо креативними». Ще п'ять років, дітям вже було по 15, і лише 12 % з них змогли потрапити в цю категорію. Однак є ще більш показовий приклад: 250 000 людей у віці від 25 років, дорослим, дали пройти той самий тест, і лише близько 2 % досягли високого рівня креативності (рис. 0.1). Враховуючи те, що ви взяли за цю книжку, гадаю, що у вас є бажання стати частиною цих двох відсотків!

Що доводить це дослідження? Зі слів автора інновацій Стівена Шапіро (2003), «Креативність є невивченою, точніше, її не вивчають». Креативність — то властивість, яку можна знайти в кожному з нас, коли ми є маленькими дітьми, але поступово зникає, коли ми стаємо дорослими. Коли ви були дитиною, то, напевно, не мали ніяких проблем із застосуванням власної уяви. То що ж сталося? Розгляньмо питання, що впливають із рис. 0.1.



Рис. 0.1. Креативний тест NASA

П. 1. Скільки часу ви витратили на вивчення математики в школі? Більшість людей, що пройшли крізь стандартизовану шкільну систему, витратили близько 5000 годин. Чи було це корисним для вас?

Наскільки це відповідає витраченому часу? Скільки з того, що ви вивчили, пам'ятаєте й досі?

П. 2. Скільки часу ви витратили на те, щоб навчитися креативності?

Трішечки? Нічого? Більшість із нас вважає, що таке навчання перебуває поза освітньою системою. Ви колись проходили курс з інновації «101»? У школі ми маємо нескінченну кількість обмежень, що їх встановлюють для нас учителі. Освітня система спрямована на розвиток наших навичок зі зберігання й аналізу інформації замість того, щоб розвивати нашу здатність генерувати нові ідеї та втілювати їх у реальному житті. Нас вчать запам'ятовувати правильні відповіді та дають знання, водночас ми «не навчені» знаходити власні відповіді, рішення та самостійно здобувати знання. Не забере багато часу, щоб дізнатися, що також погано помилятися. Страх помилитися лякає навіть найсміливіших людей, ми боїмося висловитись у дещо нетрадиційний чи інакший спосіб. На той час, коли ми потрапляємо у світ бізнесу, ми вже так звикли обмежувати власне мислення, що воно дуже швидко стає упорядкованим, а також залежним від організаційних форм — інституціоналізованим.

Маленькі діти здатні вигадувати разюче оригінальні рішення проблем, тому що вони не пов'язані жорсткими умовами та методологіями зрілості. Вони не мають тих самих психічних обмежень, як ми, бідні дорослі. Пабло Пікассо, іспанський митець, художник, чудово проілюстрував цю думку, коли сказав: «Мені потрібно було витратити чотири роки, щоб малювати, як Рафаель, але все життя, щоб малювати, як дитина». Такий тип мислення завжди буде відкритим, неспокійним і зацікавленим у тому, щоб роздивлятися різні речі,— саме він надає дітям нові ідеї. Їхнє мислення не має кордонів, воно не обмежене; замість того, щоб відповідати очікуванням, діти створюють нове.

Через втрату креативності люди поступово починають вірити в те, що вони просто не належать до «творчого типу». Така думка є руйнівною, оскільки вона призводить до сумнівів: чи є сенс хоч намагатися

мислити чи діяти креативно. Творчість — то для художників, дизайнерів, музикантів і божевільних богемних типів, а не для нас — професіоналів у білих комірцях. Дехто з нас втратив форму, але якщо ми почнемо тренуватися та слідкувати за харчуванням, то за декілька місяців ми перетворимося на більш підтягнутих і здорових людей. До того ж, насправді з віком ми не втрачаємо творчі здібності; то є хибне враження.

Креативність просто втрачає форму через невикористання та через нашу хибну думку, що вона не має практичного застосування. Наче м'язи, що ніколи не навантажувались, творчість згасає через нехтування. За допомогою навчання тому, як грати та активно прагнути креативності, ми можемо знову відкрити та відчувати в собі магію креативності, якою ми володіли в дитинстві. Уявіть собі, чого б ви досягли, якщо мали б змогу повернути рівень креативності себе п'ятирічного!

Думай без обмежень

Дехто каже, що креативність — це про те, як мислити *поза* межами, інші — що це про те, як бути креативним *у межах*. Але якщо меж просто немає? Якщо ви здатні усвідомити, що це за межі, та прибрати їх, то матимете змогу розблокувати безмежну кількість джерел креативності. Насправді межі відображають ваші сталі припущення, звички, упередження та стандартизовані шляхи мислення. В *Apple* відкинули межі, коли запитали себе: «Що робити? Ми розробили мобільний телефон без клавіатури!» Чарівний момент для *Apple* та небачений успіх для *iPhone*: величезний сенсорний екран, елегантний, сексуальний дизайн — і незабаром повалився світовий лідер ринку. З першої позиції виштовхнули *Nokia*. У той час усі інші виробники не помічали появи технології сенсорного екрану. Вони не могли звільнитися від сталих припущень щодо дизайну телефону та вважали, що споживачі надалі віддаватимуть перевагу кнопковим клавіатурам. Якщо ви такі ж, як я, то мали безліч сесій із «мозкового штурму» і на власному досвіді знаєте, що зруйнувати межі є не такою вже й легкою справою. Розглянемо типовий сценарій.

«Мозкові штурми»

Ранкова зустріч із вашими колегами починається дуже вдало. Ви генеруєте деякі ідеї та поступово потрапляєте до рівномірного потоку. Є практичні «прості» ідеї, божевільні «зовнішні» ідеї та всі різновиди різнобарвних і цікавих ідей поміж ними. Ситуація здається обнадійливою. Але що ж діється? Може трапитися нескінченна кількість моментів, що зіб'є вас та інших членів вашої команди з обраного вами креативного шляху. Зазвичай ідеї просто закінчуються, зникають. Або ж вони стають такими, що сприймаються занадто дивакуватими для вашого сприйняття. Тож ви вирішуєте зосередитися на більш «безпечних» і менш ризикованих опціях. *«Продовжуймо робити те, що робимо, тільки краще та швидше!»* Чи *«Залишмо той самий дизайн, тільки цього разу на фіолетовому тлі»*.

Можливо, ви чи інші члени команди почнете автоматично чіплятися за ідеї й аналізувати їх, а вони відволікають вашу увагу від створення нових.

«Хтось це вже зробив».

«Нашим клієнтам це не сподобається».

«Це не наш стиль».

«Але як це зробити?»

«Ми це робили минулого року».

«Це прекрасна ідея, але ми не можемо її собі дозволити».

Або, можливо, ви стаєте здобиччю страшного, постнегативного світогляду, що блокує вашу здатність бачити потенціал у певних ідеях і змушує вас не чути інших.

«Це ніколи не спрацює».

«Це проти нашої політики».

«Звучить так, що важко зробити».

«Нічого подібного ніколи раніше не робилося в нашій галузі. Це було б пустою тратою часу».

Іноді вам щастить, і гарна ідея надходить ще на самому початку процесу. Немає сенсу продовжувати сесію. Ви вже отримали відмінне рішення... Чи отримали ви його? Ви починаєте працювати над ідеєю тільки для того, щоб зрозуміти, що ви не так уже й ретельно все продумали. Вона просто не працює в реальності. Ви сліпо нехтували будь-якими іншими пропозиціями, просто не давали їм шансу, а зараз застрягли з поганою ідеєю, бо інакше просто втратите весь той дорогоцінний час та енергію. Хай би що там було, але з'явилися межі, що заблокували вашу креативність. Ви маєте прибрати їх і повернути креативність на шлях до інновацій. Відсутність меж означає, що ваш розум може залишитися цілком відкритим, коли процес розгортається.

«Думки — це парашути. Вони функціонують лише коли відкриті»

Усе, як із парашутом: якщо ваш розум залишається закритим, коли ви намагаєтеся бути інноваційними, ви впадете швидше, ніж гадаєте. Щоб відкрити розум, ви маєте знати, що саме його блокує. А відкритий розум, вільний від будь-яких блоків, є підґрунтям для творчості, особливо, коли йдеться про започаткування ідеї. Існує дивовижна кількість ментальних блокувань та обмежень, за якими ви маєте стежити. Найпоширеніші з них я опишу в *Частині першій*. У *Частині другій* ви навчитеся позитивним стратегіям, що допоможуть позбутися їхнього впливу, щоб приймати дійсно гарні рішення. Іноді знання про те, чого не варто робити, є настільки ж важливим, як і знання, що саме ви маєте робити.

Креативність та інновація: у чому різниця?

Хоча більшість із нас інтуїтивно розуміє, що означає бути креативним, усе ще існує велика плутанина, коли йдеться про визначення цієї горезвісної хитрої концепції. Перш ніж розтягувати творчі м'язи, варто зрозуміти, що насправді означає креативність. Попри купу пояснень, що можна знайти в Інтернеті, задача полягає в тому, щоб обрати єдине визначення, яке буде зрозумілим і прийнятним для вас і вашої команди. Спільна дефініція переміщує всіх до одного човна та допомагає встановити креативний напрямок для бізнесу.

Ви також можете вільно використовувати моє визначення **креативності**:

інкубатор і культиватор нових ідей, що народжуються та об'єднуються за допомогою наявних знань та утворюють нові нейронні шляхи в мозку, які призводять до оригінальної думки.

Можливо, це не найгламурніше визначення, але воно демонструє природу того, як можна змалювати креативність, щоб люди долучи-

лися до неї. Креативність полягає в поєднанні різних об'єктів усередині мозку, доки ви не знайдете ідею, що є водночас оригінальною та корисною. Стів Джобс, покійний співзасновник *Apple*, посилається на такий саме принцип, що й «поєднання точок». Креативність та інновація часто взаємозамінюються, але між ними існує істотна різниця.

Інновація — то шлюб креативного мислення та здорового глузду, що в межах спільної взаємодії створюють нове й потенційно краще рішення чи обирають напрямок для досліджень і просувань.

Інновація — це комплексний пакет: поєднання креативного та логічного мислення, що разом можуть створювати щось нове та просувати ідеї. У цьому сенсі інновації — це взаємопов'язаний процес, що в ньому об'єднуються декілька різновидів діяльності, щоби втілити ідею. Інновацією може бути будь-яка ідея, що створює шанс і просуває вас ближче до досягнення вашої мети. Це не обов'язково має бути надзвуковий винахід, що має історичне значення, як мікрочип, друкарський верстат чи автомобіль. Такі трансформаційні ідеї Клейтон Крістенсен (1997) у своїй книжці «Дилема новатора» називав «підривними інноваціями». Інновація може бути поступовою, але все ж таки пропонувати високу цінність, наприклад невеличке покращення обслуговування клієнтів чи управління запасами. І не важливо, чи вже втілював хтось цю ідею: якщо вона є новою для вашого бізнесу, її все одно можна вважати інновацією. Усі разом ці маленькі зміни приводять до великих зрушень.

Прикладна креативність

Хоча ми знаємо, що креативне мислення та вирішення проблем є дуже важливими для успіху в бізнесі, лише деякі з нас дійсно розуміють, як користуватися ними чи як застосовувати їх за призначенням. Як ви незабаром дізнаєтеся, бути креативним — то дещо більше, ніж просто згуртуватися разом із купою людей, щоб грати

в дивну гру «мозковий штурм» та проголошувати свої ідеї в нотатниках і фліпчартах. Замисліться про найвідоміші нині інноваційні бренди: *Amazon, Apple, Disney, Google, Microsoft, Samsung, Starbucks, Tesla, Toyota, Virgin*. А зараз розглянемо творчих геніїв, якими ви захоплюєтеся: Джейм Дайсон, Ілон Маск, Річард Бренсон, Стів Джобс, Томас Едісон, Ріанна. Для цих компаній та особистостей креативність не є просто результатом імпровізації у вільній формі. Це далеко не поцілунок долі — справа в цілеспрямованих методах, структурах і способі мислення, що беруть участь у створенні нових ідей. Наприклад, головним принципом, на якому ґрунтуються інновації *Google*, є «10X мислення» — намагання покращити щось у десять разів, а не на 10 %. Відділення *GoogleX* було створене, щоб сфокусуватися на проривних ідеях і головних технічних досягненнях, що змінять ландшафт світу, наприклад автопілоти для керування авто. Компанія називає такі проєкти «*moonshot*» (місячний постріл).

Повчальний приклад

***Nintendo* не сподівається на Бога**

Як і в *Google*, у *Nintendo* вірять, що варто дізнаватися про нові способи та засоби замість того, щоб намагатися повторити успіх конкурентів. Назва *Nintendo* означає «залишити удачу Небесам». І компанія робить саме це, використовуючи стратегію «блакитного океану»: створює нові ринкові простори, де вона може вільно плавати в нейтральних водах, далеко від конкурентів у гральній індустрії.

Стратегія «блакитного океану» — це маркетинговий підхід, де замість жорсткої боротьби з конкурентами на переповненому ринковому секторі (тобто кривавому «червоному океані») ви шукаєте «блакитний океан» нового ринкового простору, у якому можливо створити інноваційний стрибок у вартості для споживачів. Заради цього нерідко доводиться знижувати витрати на зайві функції. Цей підхід можна побачити в останній пропозиції від *Nintendo*. *Switch* має шалену популярність, бо це перша гібридна консоль, що може бути використаною водночас як домашній гральний центр чи портативний пристрій. *Switch* від *Nintendo* мала приголомшливий успіх, побивши всі рекорди в Сполучених Штатах та Японії, як консоль, що продається найкраще. Вона навіть перемогла відому *PlayStation 2* (Качера, 2018).

Структурованість є обов'язковою умовою для зростання креативності. Нескінченна, хаотична креативність є навіть гіршою за її цілковиту відсутність. Щоб змінити спосіб своїх дій, ми маємо почати зі зміни способу нашого мислення. Це робиться за допомогою вбудовування стратегій у хід наших думок. Так само, як бізнес створює стратегії, системи та процеси, що сприяють його успіху, наше мислення потребує проактивної та цілеспрямованої стратегії, за допомогою якої ми досягнемо бажаних результатів. Саме тут до процесу долучається **Пошук Рішень** (ви дізнаєтеся про нього у *Другій частині*). Це систематичне досягнення додає порядку та логіки у творчість, яка перетворюється на щось практичне та конкретне, а не залишається чимось мляво-чарівним.

Як користуватися цією книжкою

«Посібник з креативного мислення» поділено на дві частини. Книжку можна прочитати повністю, коли ви працюєте над конкретним проектом чи стикнулися зі складним викликом. Тобто самостійно чи в співпраці зі своєю командою ви матимете змогу поступово, без зайвих зусиль рухатися книжкою крізь процес вирішення проблеми. Крім того, ви можете заглибитися в конкретні етапи чи розділи, що допоможуть вам найкраще. Залежно від особливостей конкретних викликів ви можете використовувати лише деякі кроки. Якщо ви прочитаєте всю книжку, то отримаєте можливість оцінити процес загалом, а це відтак приведе до натхнення та знаходження креативного підходу до повсякденної роботи.

Частина перша допомагає зрозуміти, що таке процес мислення, та побудувати підґрунтя для усвідомлення подальшої інформації. Ви почнете з того, що пройдете тест «Радар Рішень» у розділі 1, щоб виявити й оцінити «зони ризику» у вашому мисленні. А далі, у розділах 2, 3 та 4, ви дізнаєтеся про найпоширеніші помилки в мисленні.

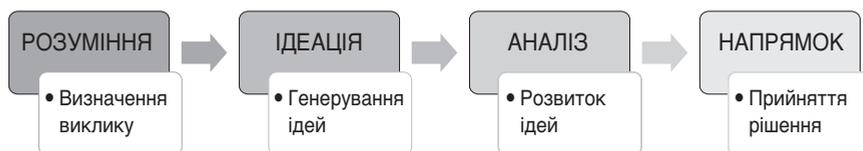


Рис. 0.2. Процес Пошуку Рішення

Частина друга описує сутність Пошуку Рішення (рис. 0.2) — це прагматична стратегія, що була навмисно розроблена заради забезпечення цілеспрямованого розвитку вашого креативу, вирішення проблем і прийняття рішень. Вас буде проведено розділами крізь чотири кроки, які допоможуть створювати правильні розумові налаштування й атмосферу, відкривати свіжі шляхи вирішення реальних проблем і способи створення проєктів, хай би якими великими чи плутаними вони були. Від визначення виклику та генерації значної кількості ідей до оцінювання цих ідей і реалізації особистих цілей, планів та дій. Кожен крок містить індивідуальні інструменти та методи, що допоможуть вам подолати власні упередження. У цій частині також є шаблони, що можна завантажити, та контрольні списки, які ви маєте використовувати під час індивідуальних чи групових сесій.

Частина третя пропонує можливість переглянути Радар Рішень, щоб побачити, як далеко ви просунулися після впровадження уроків, що отримали з цієї книжки. Ви матимете змогу обміркувати власні вдосконалені навички та відсвяткувати свій прогрес, а також зробити нотатки про те, над чим ви ще маєте попрацювати. Наприкінці побачимо, чи вправно ви користуєтеся «інакшим мисленням» як стратегією на все життя. Тож у вас буде можливість продовжити стимулювання креативності та інновацій у власному бізнесі та за його межами.

Ви навчитеся, як:

- оцінювати власне мислення, щоб визначити «зони ризику»;
- використати контекст для кращого мислення;
- отримати чіткість щодо бізнес-проблеми, виклику чи можливості;
- створити кілька ідей для вирішення будь-якої проблеми;

- залучити себе та інших до творчого процесу;
- виходити за межі тривіальних ідей;
- оцінити нові перспективи та можливості;
- обирати найкращі ідеї для втілення;
- відкидати минулі дурні та застарілі припущення;
- відкидати поспішні судження;
- додавати більше об'єктивності процесу прийняття рішень;
- поєднувати інструменти та методи для більш потужного вирішення проблем;
- переривати цикл проблеми та її наслідків;
- відпускати страхи та вчитися на помилках;
- розвивати впевненість у правильності своїх рішень;
- уникати неможливості аналізу;
- формувати корисні розумові звички, погляди та переконання;
- бути більш творчим у власному мисленні;
- залучати креативну культуру до своєї організації.

Щоразу, коли ви застрягли з прийняттям рішення (вам потрібна нова ідея чи ви бажаєте позитивних змін), я щиро сподіваюся, що «Посібник із креативного мислення» надихне і спрямує вас на правильний шлях.

Чи готові ви розпочати роботу?

Список літератури

Adobe (2012) [станом на 21 лютого 2018] *Creativity and Education: Why It Matters* [Online] www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_Creativity_and_Education_Why_It_Matters_study.pdf

Adobe (2014) [станом на 21 лютого 2018] *The Creative Dividend: How Creativity Impacts Business Results* [Online] <https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf>

Clayton, CM (1997) *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.

Gray, A (2016) [станом на 21 лютого 2018] *The 10 skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 19 January [Online] www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution

Hurson, T (2008) *Think Better: An innovator's guide to productive thinking*, McGraw-Hill Professional, New York.

Innosight (2012) [станом на 21 лютого 2018] *Creative Destruction Whips Through Corporate America* [Online] www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporateamerica_final2015.pdf

Kuchera, B (2018) [станом на 22 лютого 2018] *Why the Nintendo Switch Is Selling So Well (update)*, Polygon, 31 January [Online] <https://www.polygon.com/2018/1/4/16849672/nintendo-switch-sales-numbers-success-price-mariozelda>

Shapiro, S (2003) *Unleashing the innovator*, Control, 3, с. 19–21.