



Как добиться успеха в работе, используя свой тип креативности

Некоторым людям посчастливилось сразу найти себе занятие по душе. Каждое утро они радостно вскакивают с постели и отправляются на работу. Но так повезло немногим, и большинство из нас продолжает поиски. Вам бы хотелось получать от своей профессии большее удовольствие?

Значительную часть жизни мы проводим на работе. Когда она нам нравится, то ее и работой-то сложно назвать — нам так интересно, что мы не замечаем, как летит время. Если вы художник, вы наверняка испытали это на себе. Искусство — не единственная сфера деятельности, в которой можно реализовать свою креативность. Сегодня она востребована буквально везде. Знание особенностей своего типа позволит вам использовать свои сильные стороны по максимуму, чтобы приносить больше пользы на рабочем месте и самим получать от работы большее.

Креативность — свободно конвертируемая валюта, которая высоко ценится и на внутреннем, и на внешнем рынках, хотя немногие это

осознают. Возможность вольно самовыражаться делает то, чем мы занимаемся, интересным для нас самих, а результат нашего труда — уникальным для окружающих. Мы проводили интервью с одним владельцем цветочного магазина, который любит лично создавать композиции для своих клиентов. Вот что он сказал нам о проявлении креативности в его бизнесе: «Я хорошо справляюсь со своей работой, хотя и не сильно беспокоюсь, если аранжировка букета неидеальна. Почти в любом цветочном магазине можно заказать композицию по образцам, сказать “дайте мне номер двадцать один”, и вам тут же соберут букет или доставят его куда скажете, и он будет как две капли воды похож на образец из каталога». Но клиенты, по словам нашего собеседника, предпочитают покупать что-то оригинальное, лично составлять букеты, подбирать цветы, которые имеют для них особый смысл. И поскольку сам флорист делает свою работу от души, его цветочные композиции получаются уникальными по стилистике, что заставляет клиентов возвращаться в его магазин снова и снова. Их привлекает свобода, с которой он творит.

Креативность, однако, нужна не только при составлении цветочных композиций. Сегодня самые быстрорастущие высокотехнологичные компании стремятся разрабатывать компьютерные приложения, веб-страницы и продукты, которые были бы не только функциональными, но и «красивыми». В наши дни имеет значение и внешний вид, и послание, которое несут продукты, и то, как «реальные люди» их используют. Компьютерные программисты с чувством стиля и мышлением дизайнера теперь нарасхват. На самом деле требование мыслить креативно скоро станет частью *любой* должностной характеристики.

Если мы хотим быть успешнее в своей профессии и желаем, чтобы наш бизнес процветал, креативность и увлеченность становятся просто жизненно необходимыми. Огромное количество безработных людей обладают невероятным потенциалом. Потенциалом, который можно было бы направить в подходящее русло, если бы мы только научились использовать свои сильные стороны и следовать зову сердца.

Сегодня под давлением глобализации многие профессии в корне меняются, и все мы переживаем резкие, невиданные ранее перемены.

Люди рвутся к успеху, стоимость образования взлетела до небес, и профессиональный мир выглядит совсем не так, как десять лет назад. Мы уже не можем рассчитывать на то, что учебные заведения полностью подготовят нас к жизни, и ожидать, что наша компания обеспечит нас работой до пенсии. Перемены оставляют за бортом многих. Как в таких условиях оставаться конкурентоспособным, адаптироваться, открывать новые возможности, чтобы выживать и заниматься тем, что приносит наибольшее удовольствие? К счастью, в поисках успеха вы можете положиться на себя — подобрав себе профессию таким образом, чтобы требования к кандидатам совпадали с сильными сторонами вашего типа личности.

Вы мечтаете создать нечто выдающееся? Вы хотите, например, основать многомиллиардную империю? Если да, тогда вам необходимо первым делом определить, на кого вы больше похожи — на Дональда Трампа или на Билла Гейтса. Совершенно очевидно, что первый из них — экстраверт, а второй — интроверт. Один — сенсорик, другой — интуит. Но несмотря на все эти различия, у успешных людей есть кое-что общее: они знают себя и научились мастерски использовать эти знания с максимальной выгодой. Трамп возводит шикарные здания, которые украшают панорамы наших городов, а Гейтс строит компьютерные программы, которые творят чудеса, хотя неосвязаемы и не видны. Оба они креативны, оба увлечены своим делом, и в обозримом будущем им точно не грозит оказаться не у дел.

Чтобы добиться профессионального успеха, вам необходимо знать особенности своего типа креативности. Возможно, вы более похожи на Гейтса, но пытаетесь творить в стиле Трампа. Так у вас никогда ничего не получится. Но есть и хорошая новость: эта проблема легко решается. Однажды определившись с типом личности, вы будете знать, как можно реализовать свою креативность в свойственном вашему типу стиле. И чем бы вы ни увлекались, вы добьетесь в своей области головокружительных успехов, всеобщего уважения и будете получать настоящее удовольствие от работы.

Работа по душе

Когда работа вам по душе, ваши умения и таланты находят идеальное применение в решении рабочих задач. То же самое касается и отношений с коллегами, клиентами и начальством. Осознание особенностей различных типов личности улучшает взаимопонимание, что автоматически делает работу более приятной.

Людей разного типа тянет к разному типу занятий. Сенсорико-рационалы, например, склонны выбирать бухгалтерское дело, а все из-за их любви к аккуратности. Сенсорико-иррационалы чаще других типов записываются в пожарную команду, потому что стремятся к сферам деятельности, где постоянно что-то происходит. Если вы уже нашли свое место под солнцем, используйте свои сильные стороны, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять свои обязанности — быть выше всех.

Успех и удовлетворение приходят, когда вы делаете то, к чему у вас душа лежит, и это положение действует практически в любой области, независимо от вашего типа личности. Любой бухгалтер, учитель или полицейский может поменяться местами с кем-нибудь из своих коллег, но это не означает, что они все друг на друга похожи. Не стоит бояться выбирать профессию на основании своего психотипа.

Пока вы не найдете работу по себе, будьте готовы к тому, что некоторое время вам придется заниматься нелюбимым делом. Если ваш тип личности не соответствует нормам, принятым в конкретной сфере деятельности, вы будете вынуждены плыть против течения. Но даже в такой ситуации можно использовать свою непохожесть себе во благо и научиться «соответствовать не соответствуя». Знакомая Отто, ENFJ (Увещатель), работает в Форт-Ноксе*. Ее тип нельзя назвать самым распространенным среди счетоводов, но она любит

* Форт-Нокс — военная база США, на территории которой расположено хранилище золотых запасов страны. *Прим. пер.*

свою профессию и благодаря свойственной ей дружелюбности смогла существенно повысить эффективность работы своего подразделения, за что и получила высокую оценку. В любой профессии можно преуспеть, будучи самим собой.

Допустим, вы живо интересуетесь финансовыми рынками. Биржевой маклер-SP (сенсорик-иррационал), находясь в операционном зале, не будет переживать за будущее своей работы или анализировать прошлое. Он будет принимать решения о покупке или продаже акций, основываясь на информации о том, что происходит в настоящий момент, сию минуту. В отличие от него менеджер портфелей-SJ (сенсорик-рационал) перед принятием решения исследует показатели за предыдущие периоды. Люди с другим типом темперамента могут подойти к аналогичной задаче совсем по-другому. Так, например, NT (интуит-логик), скорее всего, станет изучать аналитику, чтобы спрогнозировать тенденции развития, а NF (интуит-этик) может предсказать динамику рынка по поведению людей.

Из экстравертов-этиков получаются отличные продавцы, соперничающие своим клиентам. Но интроверты-логики не менее успешны в торговле. Они внимательно выслушивают своих клиентов и не проецируют на них собственные потребности. Если вы случайно оказались одним из немногих библиотекарей-экстравертов, тогда, возможно, вы особенно отличитесь, если начнете водить экскурсии по вашему учреждению. Не менее редки и финансовые советники-этики. Если вы относитесь к их числу, вы могли бы изобрести уникальную методику вдохновения людей на пенсионные накопления. А если вас, логика, назначили начальником отдела кадров, вы сможете показать, что такое настоящий лидер, когда наступит время принимать непопулярные решения. Чем бы вы ни занимались, ищите способ увеличить свой вклад — и выделиться, — используя свои сильные стороны.

Уникальность рождается в движении против нормы. Поскольку у многих школьных учителей в аббревиатуре типа стоят буквы SFJ,

человек с комбинацией предпочтений NTP мог бы «отличиться», раскрывая детям несколько иную, более широкую перспективу, в которой не все однозначно. Большинство преподавателей в вузах — интуиты, а потому сенсорик мог бы оказаться полезным студентам своей тягой к свежим и конкретным примерам. Многие адвокаты неукоснительно следуют холодной логике закона, а потому адвокат-этик мог бы найти свою нишу в защите клиентов по делам из области семейного права, а также в отстаивании интересов некоммерческих организаций и объединений в защиту прав человека. Точно так же и инженер-NF (интуит-этик) мог бы уйти в сферу экологически чистого производства или эргономики. Аналогичный вариант: большинство счетоводов — сенсорики-рационалы. Они держат все под контролем и ежемесячно подводят баланс. Бухгалтер-NP (интуит-иррационал) мог бы выделиться среди них своей способностью работать в условиях хаоса стартапов или в периоды резких скачков на рынке. Среди топ-менеджеров корпораций нечасто встретишь сенсорика-иррационала, но люди, похожие на Трампа или Брэнсона, определенно не лишены сообразительности и знают, как объезжать волну в бушующем океане современной экономики. Генералы-этики — большая редкость, зато они способны с легкостью завоевать любовь своего войска. Если вам кажется, что вы из меньшинства представителей вашей профессии, то знайте, что у вас есть отличная возможность быть самим собой. Уникальность — как раз то, что сегодня в особой цене.

Осознайте сильные стороны своего типа, выясните, что требуется для выполнения вашей работы, а затем посвятите все силы своему увлечению. Если вы хорошо рисуете, но вам хочется посвятить себя медицине, возможно, из вас получится отличный пластический хирург. Если у вас аналитическое мышление, но вы хотите стать юристом, вероятно, вам понравится работа адвоката, ведущего патентные дела. Если вы разбираетесь в технике и любите путешествовать, то, может, вам будет интересно работать пилотом. Чем бы вы ни занимались, относитесь к работе с душой и ищите способы развития своих сильных сторон.

Стили креативности в работе

Экстраверты. Каждой организации и каждому продукту нужна хорошая история, а экстраверты — классные рассказчики. Сотрудничество с другими людьми привлекает и радует экстравертов. Нередко именно они становятся руководителями групповых дискуссий. Однако у них есть привычка рассуждать вслух, но далеко не каждую идею стоит доводить до всеобщего сведения, не продумав ее до конца. Если вы экстраверт, найдите группу коллег, с которыми можно было бы обсуждать свои идеи до того, как озвучить их на публике или передать «наверх». Тренируйте свое умение слушать и не забывайте, что почти все сказанное вами может быть легко записано и выложено в сети, где станет глобальным достоянием. Знайте, когда следует включить автоцензуру.

Интроверты. Людей этого типа увлекает сам креативный акт генерирования и обдумывания идей. Однако для подобного занятия им нужно время, причем время, проведенное наедине с собой. Если вы интроверт, не ждите, когда другие научатся читать ваши мысли на расстоянии или начнут догадываться о ваших идеях. Станьте заметнее, используйте любую возможность для коммуникации. Идею придумать недостаточно — ее нужно озвучить.

Для интровертов, в отличие от экстравертов, вполне естественно останавливаться, чтобы подумать, прежде чем приступить к действию. Подобная «медлительность» способствует устойчивости организации, в которой трудятся интуиты, так как помогает ей избегать импульсивных решений и внезапных смен направлений. Паузы в действиях обеспечивают время для внесения улучшений и сглаживания острых углов, иными словами, для оптимизации задач и стратегий. Сегодня мир становится все более открытым и в большей степени нуждается в объединении усилий разных людей, а потому вам, интроверты, необходимо раскрепоститься и научиться строить доверительные отношения со всеми коллегами.

Сенсорики. Как в торговом пассаже собираются вместе множество отдельных магазинчиков, так и сенсорики соединяют самые разные идеи. Люди этого типа всегда в курсе происходящих событий, постоянно собирают достоверную информацию и сканируют окружающее пространство в поисках новых возможностей. Сенсорики практичны, любят технику, и их часто зовут поддерживать и чинить ее. Стоит отметить, что в поддержке особенно сильны SJ (сенсорики-рационалы), а починка — «специализация» SP (сенсориков-иррационалов). О чем бы речь ни шла — о замене батарейки в часах, о смене ремня стиральной машины или об обеспечении безопасного функционирования атомной электростанции, — лучшего кандидата на работу, чем сенсорик, не найти. Если вы сенсорик, запомните: когда будете делиться своими

Часть III. Как взрастить смелую креативность

идеями с интуитами, постарайтесь объяснить им, как ваши идеи согласуются с миссией компании и какие выгоды от их реализации она получит в будущем.

Интуиты. Если сенсориков мы сравнили с торговым пассажиром, состоящим из отдельных магазинчиков, то интуиты больше похожи на универсальный магазин, объединяющий все виды товаров под одной крышей. Они берут разные идеи и эффективно интегрируют их воедино. Для вывода на рынок новых товаров нужно время, а интуиты способны видеть перспективы и предсказывать, что будет востребовано в будущем. Им свойствен холистический, глобальный подход. Оценивая проблему, они рассматривают ее со всех сторон, выискивая паттерны и способы объединения не схожих между собой идей, изучают ее корни, причинно-следственные связи, чтобы понять, как и почему все произошло.

Если вы интуит, напоминайте себе о необходимости не только вглядываться в будущее, но и изучать настоящее. Если вы хотите, чтобы ваши идеи были приняты, вам нужно дополнять их деталями, «заворачивать» в «упаковку» наглядности, демонстрирующей их практическую применимость, и преподносить, сопроводив комментарием об их безотлагательности. Помимо этого, вам нельзя забывать и о необходимости проявлять терпение, когда, например, приходится заполнять документы о приеме на работу в трех экземплярах. Вам такая процедура может казаться лишней тратой времени, но не исключено, что она вполне обоснованна. И если вы узнаете, в чем она заключается, то сможете существенно улучшить этот процесс — когда вас примут на работу.

Логики. Самое выдающееся качество логиков — это их способность сохранять хладнокровие и отсекают эмоции. Люди этого типа умеют добираться до сути вопроса, находить ответы и принимать решения, немислимые для остальных. Если вы логик, вам, однако, сложно оценить, как ваши решения скажутся на людях. Наш вам совет: научитесь принимать тот факт, что вы можете быть не всегда правы. Пусть он не мешает вам чувствовать себя комфортно. В бизнесе приветствуется выражение эмоций посредством поучительных историй. Логикам необходимо научиться пробуждать эмпатию. Не забывайте, что порой в основе проблемы может лежать именно человеческий фактор.

Этики. Для этиков любое дело — глубоко личное. Они творят в поиске ответа на вопрос «К чему я стремлюсь?», непрестанно думая о том, как люди воспримут результат их труда. Если вы этик, используйте свои умения налаживать отношения с людьми, но держите свои личные чувства под контролем. Спрашивайте себя: «Насколько ценности моего работодателя совпадают с моими?» Долгие годы бизнес строился на холодном расчете: как добиться максимальной прибыли. Однако в наши дни от компаний все чаще требуется проявлять еще и социальную ответственность.

Сегодня люди все активнее осознают важность выстраивания межличностных отношений — как с сотрудниками, так и с клиентами, поставщиками, продавцами. Следовательно, этикам предоставляется все больше возможностей для реализации своих способностей. Эмоции — двигатель торговли. Взаимоотношения имеют значение. Используя подходящие эмоции в подходящем контексте, люди этического типа способны создавать ощущение аутентичности и привлекать аудиторию. Этики также хорошо справляются с подготовкой маркетинговых кампаний и воодушевлением команды.

Этики безусловно верят в свои идеи, поэтому им следует почаще задаваться вопросом: «А будет ли идея работать?» Если вы этик, не забывайте, что нельзя идентифицировать себя только со своей работой — это скользкий путь. Лучше попробуйте осмысливать себя через свои творческие свершения и придавать больше значения собственной личности.

Рационалы. Настойчивость рационалов — их неослабевающая сила, помогающая им преодолевать препятствия любых масштабов. Если вы рационал, вы решительны при выборе проектов и выполняете их в срок. Только не забывайте, что инновации нередко рождаются непредсказуемо, из хаоса, так что не медлите и не стремитесь разработать идеальный план прежде, чем начать действовать. Не отворачивайтесь от своих неожиданных успехов и будьте готовы проявить гибкость. Если чего и следует ожидать, так это перемен, кто бы ни был их инициатором — руководство или клиенты.

Размер пирога — величина непостоянная, и, увеличивая пирог, каждый может получить кусок побольше. Рационалы часто удовлетворяются первым же работающим решением, поэтому им стоит взять в привычку продолжать поиски, пока не найдутся хотя бы три возможных варианта. Только затем, выбрав лучший из них, рационалам стоит принимать решение, что делать дальше. Людям такого типа также следует помнить, что критика порождает корпоративную культуру, в которой люди остерегаются делиться своими идеями. Выслушивая новое предложение, не торопитесь с «приговором», а проявите великодушие и доброжелательность к его автору и поблагодарите его. Пусть ваш отзыв будет конструктивным — поддержите культуру креативности!

Иррационалы. Инновации часто возникают непредсказуемо, а для иррационалов отсутствие четких целей является условием, благоприятствующим их процветанию. Если вы иррационал, то вы любознательны и творите, пробуя что-то новое и реагируя на получаемую в данный момент информацию. Ваша сила — в гибкости и способности действовать мгновенно. Но не забывайте и о крайних сроках, будьте осторожны, когда проект требует аккуратности и соблюдения графика, и помогайте другим видеть потенциальные возможности.

NF (интуиты-этики). Креативность людей с таким темпераментом обычно проявляется во всем том, от чего зависит благополучие людей. Пример для подражания

Часть III. Как взрастить смелую креативность

NF нередко находят среди лидеров политических и социальных движений. Инновации обычно рождаются в них тогда, когда они пытаются поставить себя на место других, задавая вопросом: «Как бы разрешил эту ситуацию Дональд Трамп? Или Опра Уинфри? Или мой дядя?» NF наиболее креативны тогда, когда ощущают себя причастными к происходящему. Им стоит напомнить о необходимости считаться с установленными сроками, так как их соблюдение или несоблюдение также может влиять на жизнь людей.

NT (интуиты-логики). Как только дело доходит до исследования возможностей и рассмотрения фактов по существу, для NT нет ничего святого. Они не признают никаких табу и смело шагают к инновациям, подвергая сомнению аксиомы и бросая вызов статус-кво. Они в ладах с техникой и активно применяют ее для повышения эффективности своей работы. Любовь к знаниям также помогает им не отставать от жизни. Если вы NT, вы способны преуспевать во всем сложном, но, если хотите, чтобы аудитория вас понимала, упрощайте свои идеи. В условиях всевозрастающей специализации вам стоит смириться с тем, что вы не можете быть экспертом во всех областях. Вам также не помешает побольше думать о людях. Старайтесь походить на Стива Джобса, который разрабатывал продукт с учетом того, как потребители будут использовать его в реальности: «Самое важное — это человек, человек, который возбуждает ваше любопытство и удовлетворяет его. Машины с этим не могут справиться так, как может человек. Все, что необходимо для открытия, находится вокруг вас. Вам не нужен компьютер»²⁴⁹.

SJ (сенсорики-рационалы). Хранители устоев и защитники систем — вот кто они, сенсорики-рационалы. Они понимают, что любая компания имеет свою специфику и не похожа на другие, и знают, как сделать так, чтобы их идеи заработали в рамках сложившейся системы, не нарушая ход того, что неплохо функционирует. Они осваивают действующие правила и находят новые способы организации и измерения наличных ресурсов. Если вы SJ, учтите: хранителю традиций необходимо изучать и перенимать новый опыт, чтобы традиции могли развиваться. Вам нужно сбалансировать свои усилия, направленные на поддержание функционирования системы и на использование ресурсов, чтобы обновить устаревший производственный процесс и идти в ногу со временем.

Инновации обеспечивают монопольное положение только на время, и, чтобы выживать, нам нельзя останавливаться на достигнутом. Поэтому SJ должны строить свои планы с некоторой скидкой на то, что не все идеи окажутся успешными — хотя многие из них они доведут до победного. В качестве упражнения сенсорикам-рационалам можно было бы предложить сесть и записать все сегодняшние правила, а затем представить себе, что их не существует. Как бы вы реконструировали все в такой

ситуации и какие новые правила вы бы ввели? Когда SJ в ударе, они способны поддерживать традиции, сохраняя все то лучшее и полезное, что в них есть, и при этом позволяя системе развиваться.

SP (сенсорики-иррационалы). Тренды сегодняшнего дня — это стихия SP. Они чувствуют пульс эпохи, умеют подмечать, что требуется сию минуту, и отвечать на эти потребности своим творчеством. Их трудно заманить на собрание или заставить просиживать долгие часы за рабочим столом — это так скучно! С большим удовольствием SP отправятся решать проблемы на местах. Способность схватывать ситуацию на ходу и реагировать на нее мгновенно — сильнейшее и уникальное качество людей этого типа, позволяющее им преобразовывать сегодняшний кризис в сегодняшние же возможности. Если вы SP, ваши идеи и действия не останутся незамеченными. Только не сидите в четырех стенах, а выйдите и посмотрите, чем занимаются другие, как они творят и применяют свои сильные стороны, — вот что вам нужно для вдохновения. SP первыми найдут самый легкий способ выполнения той или иной работы, и от их рационализации выиграют все. Однако их деятельность была бы еще эффективнее, если бы они время от времени останавливались, чтобы обдумать последствия своих поступков, и доводили дела до конца.

Мой личный бренд

Если бы вы были товаром на полке магазина, что могла бы рассказать о вас ваша упаковка? Сегодня бренд важен не только для чипсов и безалкогольных напитков. В современном сверхдинамичном мире каждому из нас нужен свой персональный бренд. Все, что вы делаете — едете на лифте, проходите по вестибюлю или пишете письмо, — так или иначе сказывается на вашем имидже: что-то в него привносит, что-то отнимает.

Опишите свой бренд: составьте перечень слов, которые характеризуют ваши предпочтения и резонируют с вами. Выстройте свой бренд вокруг личных целей, ценностей или корпоративной миссии. Спросите себя: «Чем я отличаюсь от окружающих?» Рационалы, например, особенно дорожат своим имиджем людей аккуратных и организованных, а вот иррационалы проецируют образ человека, способного быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства. Решите, как должен выглядеть ваш бренд и кто захочет купить ваш продукт.

Как повысить собственную конкурентоспособность, используя свой стиль креативности

Когда вокруг столько всего происходит, требует вашего внимания и производит такой шум, можно не слышать выстрел стартового пистолета, а ведь гонка уже началась! Не исключено, что вы пришли сюда не участвовать, а просто посмотреть, но ваша команда нуждается в помощи всех ее членов. Так что спускайтесь со своего места на трибуне и быстро надевайте спортивную форму! Пора применить креативность и инновационное мышление для повышения своей конкурентоспособности — не страны и не компании, а своей личной. Какие шаги вы можете предпринять, чтобы стать конкурентоспособнее?

На протяжении всей книги вы открывали для себя уникальные качества и достоинства вашего стиля креативности. Теперь пришла пора применить их на деле, чтобы сохранить свое рабочее место. В последнее время много говорят о глобализации, у нее есть свои фанаты и противники, но правда заключается в том, что она началась давно — с тех пор, как финикийцы пересекли Средиземное море и по Великому шелковому пути потянулись торговые караваны. Однако сегодня, когда коммуникации и транспорт достигли невиданного прежде уровня развития, стандартизованное производство переносится все дальше — туда, где рабочая сила дешевле.

Для нас лично это означает вот что: чем уникальнее работа, которую мы выполняем — и чем выше в ней доля добавленной стоимости, которую мы создаем, — тем выше вероятность того, что мы ее за собой сохраним.

Еще недавно в борьбе за продвижение по службе мы соперничали с ребятами, работающими в нашем же офисе, а в борьбе за клиента — с компаниями из нашего же города. Сегодня мы соперничаем с каждым жителем Земли. Образованные люди превратились в товар: сотни

миллионов имеют ученую степень и скоростной доступ в интернет. Чтобы пробиться, от нас требуется чем-то выделиться на общем фоне — выделиться, делая что-то больше, что-то лучше, что-то изобретая, предлагая что-то новое и полезное, востребованное на рынке.

Сегодня, как никогда ранее, важно использовать свой врожденный потенциал — ведь именно ваша личность и уникальный опыт делает вас особенными, не похожими ни на кого другого. Если образование делает нас одинаковыми, то наши различия делают нас выдающимися. Все стандартизированное можно скопировать и автоматизировать. Конкурентоспособными нас делает наша самобытность.

Отвергая новую идею, люди часто говорят фразы типа: «Я никогда прежде не видел ничего подобного», «Я не ожидал такого увидеть» или «Я так раньше никогда не делал». Но сейчас идеи нужно оценивать по-другому. Творить инновации означает действовать как уникальная личность и предлагать нечто, чего в прошлом никто никогда не видел, не слышал и не испытывал.

Многие теснятся в маленьких переполненных нишах, хотя вокруг бесконечное количество возможностей для реализации креативности — если, конечно, вы способны мыслить междисциплинарно. Перечислите на бумаге несколько своих качеств, интересов, умений, видов деятельности и уникального опыта, которым вы обладаете, и затем спросите себя: «В какой точке сходятся характеристики из моего перечня?» Как эти мои качества могут приносить пользу и восполнять пустоты на рынке? Так, например, наш (авторов этой книги) интерес к психологии, искусству и креативности в сочетании с имеющимися у нас исследовательскими и писательскими умениями привел к появлению на свет этой книги. Чем длиннее цифровая или буквенная комбинация в кодовых замках, тем выше их надежность. Точно так же и у вас: чем больше видов деятельности, умений и интересов окажется в вашем списке, тем вернее вы себя обеспечите работой. Делайте то, что любите, и будете счастливыми! Комбинируйте то, что любите, и будете конкурентоспособными!

Бизнес-циклы и возможности, которые они раскрывают

В моменты потерь и неудач вполне естественно впадать в уныние. Однако вспомните, сколько раз вы слышали, как люди говорят: «Не было бы счастья, да несчастье помогло»! Потери вызывают к жизни новые потребности и одновременно даруют нам свободу, необходимую для позитивных перемен. Жизнь никогда не идет по прямой, и в бизнесе тоже — деньги приходят и уходят, все имеет свои циклы. Понимание этих колебаний и есть тот зонтик, который позволяет нам оставаться сухими, пока не пройдет гроза. Рационалам особенно важно не забывать, что человек не может контролировать внешние факторы и события, а только свою реакцию на них. Вам также необходимо признать, что именно из-за своей негибкости вы нередко попадаете в беду. Но даже если вы не видите выхода, это еще не означает, что вы обречены. Сила рационалов идет из их способности не сдаваться до конца. Другие тянутся к вам именно за силой и стабильностью. Попробуйте взглянуть на перемены как на новые возможности.

В нелегкие времена обратитесь за содействием к людям с предпочтениями, противоположными вашим. Рационалам по жизни нужны иррационалы, чтобы те указывали им путь, который выведет их из тупика. Схожим образом иррационалы, оказавшись на перепутье и растерявшись перед обилием возможностей, нуждаются в рационалах, чтобы те помогли им сосредоточиться и сделать выбор. Если у всех ваших друзей на столе арахисовое масло, поищите кого-нибудь, у кого есть джем.

Уравновешивание будущих шансов с настоящими возможностями — область, в которой помочь друг другу могут интуиты и сенсорики. Играя в пул, интуит может рассчитать события на три или даже четыре удара вперед, но при этом не заметить самый очевидный ход, проглядеть шар, который находится у него под носом. Сенсорик же, со своей стороны, не преминет закатить шар, стоящий напротив лузы, но не сможет распланировать игру даже на один ход вперед.

Люди, которые мыслят одинаково, почти всегда привлекают друг друга — до такой степени, что многие наши друзья совпадают с нами по типу. Но если вы выйдете из своего круга и поговорите с людьми, придерживающимися иных взглядов, возможно, у вас откроются глаза и на другие возможности — бóльшие и лучшие, причем не только в бизнесе, но и в жизни вообще.

В хорошие времена, во времена изобилия, возможностей всегда много, но кризисы несут в себе и открывают нам другие, особые возможности. Делая свою работу быстрее, качественнее, *лучше*, мы повышаем добавленную стоимость своего продукта и добиваемся успеха даже в условиях экономического спада. Подумайте над тем, как вы можете определить и повысить стоимость, которую привносите.

Рыночная стоимость ваших сильных сторон

Многие люди — и среди них особенно много SJ (сенсориков-рационалов) — приходят на работу вовремя, вкалывают по полной и неукоснительно соблюдают все правила. Однако сами правила «игры» постоянно меняются. Поэтому каждому из нас так важно самому определить, какую часть работы необходимо выполнять как заведено, а какая требует проявления индивидуальности. Чем больше наша работа стандартизируется, тем больше мы подвергаемся риску потерять ее — ведь ее могут автоматизировать или передать внешнему подрядчику. Вот почему так важно сосредоточиться на уникальных аспектах того, что мы делаем.

Сегодня, когда торговля все больше перемещается в интернет и там разгорается бешеная конкуренция, что может помочь выжить хозяину локального магазинчика? Вот как нам ответил на этот вопрос один ST (сенсорик-логик), который держит обувную лавку: «Не все кроссовки 39-го размера одинаковы, как и человеческие ноги. Наши клиенты не прочь потратить немного больше времени, чтобы прийти к нам в магазин и пощупать товар. Они хотят оценить качество кожи и убедиться, что обувь им действительно по ноге». На практике он предлагает своим покупателям не только обувь, но нечто большее и по-своему

уникальное. Эту уникальность, однако, каждый психологический тип видит по-разному. Своим клиентам-NF (интуитам-этикам) хозяин магазина нравится как человек. Они ценят его за индивидуальный подход к посетителям магазина. NT (интуиты-логики) уважают его за компетентность и с интересом выслушивают его рекомендации. SJ (сенсорники-рационалы) хотят лично померить обувь и стремятся поддерживать традицию покупать обувь в одном и том же месте. Что же касается клиентов-SP (сенсорики-иррационалов), то они просто проходили мимо и их привлекла затейливо украшенная витрина.

Руководители корпорации Eastman Kodak так и не поняли, что именно ценили покупатели в их продуктах, и не смогли подстроиться под них. Менеджеры думали, что занимаются кинофотобизнесом, хотя самое ценное, что они предлагали людям, была не пленка, а возможность сохранять свои воспоминания и делиться ими с окружающими. Чем бы вы ни занимались, стремитесь лучше узнать своих клиентов и понять, почему они покупают товар или услугу именно у вас. Спросите себя: «Кто мои настоящие клиенты и каков мой настоящий продукт?» Один SP признался нам, что не так уж много делает на работе. «Единственная причина, почему меня еще держат, состоит в том, что я болтаюсь по офису и всех забавляю». Такая причина вполне может быть весомой, если вы служащий или собственник компании. Как ни странно, вы можете быть ценны именно тем, что умеете развлекать и радовать клиентов.

Даже когда дела в организации идут хорошо, многое в ней делается неэффективно. Каждый раз, когда товар или услуга будет вызывать у вас или у ваших клиентов недовольство, воспринимайте это как сигнал о смене конъюнктуры рынка и о появлении новых возможностей сбыта. Чтобы оценить потенциал этих возможностей, спросите себя, сколько людей испытывает подобное чувство неудовлетворенности, и посчитайте, сколько будет стоить удовлетворение их потребности. Как отметил Генри Форд в книге «Моя жизнь, мои достижения»: «Если каждому из двенадцати тысяч служащих сберечь по десять шагов в день, вы сэкономите 80 километров лишней ходьбы»²⁵⁰.

Не нужно зависеть от других и ждать, когда вам предложат работу, которая понравится. Используйте креативность и придумайте себе работу сами. Определите собственный курс — независимо от того, кто вы: владелец или рядовой сотрудник компании, в которой трудитесь, — и просто усовершенствуйте производственный процесс так, чтобы сохранить людям время и деньги. В любой области можно найти новые решения и удовлетворить новые потребности, и это может сделать каждый. Но не многие из нас могут надеяться на успех с первой же попытки. Ограничьте риски и начните с локальных проблем, в которых хорошо разбираетесь. Результаты этого эксперимента можете затем использовать для увеличения масштабов деятельности. Дальше — флаг вам в руки.

Подготовка к переменам

Как бы вы себя почувствовали, если бы вам вдруг назначили нового начальника или напарника, поручили заниматься новым клиентом или проектом или же в вашей компании изменили политику оплаты командировок и страховых отчислений? Что бы вы сделали, если бы программное обеспечение вашего компьютера вдруг само обновилось, да так, что все иконки, панели задач и меню оказались не на своем месте? Любая перемена способна вызвать панику, но при этом она же способна раскрыть новые возможности. Изменения в законах, покупательских предпочтениях, технологиях, экономике, географии, демографии — все они несут в себе новые возможности и дают простор для инноваций.

Неизвестность, сопровождающая перемены, способна обескуражить любого, но больше всех переменам противятся люди, склонные к интроверсии, сенсорике и рациональности. Если вы один из них, попробуйте пересмотреть свое отношение к переменам, взяв управление ситуацией в свои руки.

Особенно тяжело переживают перемены рационалы, поэтому напомним им, что лучше побереечь силы и не растрачивать их на борьбу с неизбежным. Если вы рационал, посмотрите на перемены как

на продукт, который можно присвоить — занести его в список покупок и поставить галочку, когда его доставят. У одной нашей знакомой есть собака по кличке Зигзаг. Как настоящий SP (сенсорик-иррационал) эта женщина всегда рада переменам. Куда бы она ни отправилась, она берет собаку с собой и выбирает самые волнующие тропы, ест самую экзотичную еду, охотно путешествует, легко расстается с деньгами и вообще живет сегодняшним днем. Вопреки распространенному мнению в частой смене умонастроений кроется великая сила, позволяющая людям ловить удачные моменты и пользоваться ими по полной. Если вы будете упорно стоять на своем и не успеете адаптироваться к переменам, вы упустите раскрывающиеся перед вами возможности. Надо полагать, Зигзаг получает от жизни все.

Для сенсорики будущее неизвестно, но они и не считают его чем-то реальным. Однако если они все же попробуют сделать его более осязаемым, смоделировав свои ожидания, то оно может показаться не таким уж пугающим. Например, перед приземлением в утопающем в хаосе аэропорту Нью-Дели пассажирам обычно советуют посмотреть видеоролик, в котором воссоздается реальный, в трех измерениях, проход через иммиграционный контроль и зал выдачи багажа. Для пассажиров, особенно для сенсорики, этот видеоролик очень полезен. Он наглядно демонстрирует, что их ждет, и помогает им адаптироваться к ситуации. Пройти «обучение» на таком «симуляторе» полезно и интровертам, но по другой причине. Интроверты реагируют на перемены гораздо лучше, если их заранее предупредить о том, что произойдет, и дать немного времени на осмысление информации.

Если интровертам нужно время для «переваривания» новых сведений, то рационалы, как правило, вообще не любят сюрпризы. Но людям и того и другого типа можно помочь совершить переход, если уведомить их заранее и предоставить достаточно времени для ассимиляции новостей. Инновации разрушают статус-кво и вызывают сопротивление у тех, кому нынешняя система выгодна. Чтобы перемена была встречена в организации с одобрением, необходимо показать, что будущая система однозначно лучше той, которая работала —

или не работала — до сих пор. Не удивляйтесь, если интроверты, сенсорики и рационалы окажутся в рядах скептиков. Просто отдайте должное их творческим способностям и поблагодарите за высказанное мнение. Перемены происходят — с нами или без нас. Но если мы будем им способствовать, то перед нами откроются гораздо более обширные возможности, чем если мы будем им противиться.

Инкубация идей

Чтобы вырастить гигантский дуб, нужен всего лишь один желудь. Одна идея, набрав силу, способна изменить весь мир. Если некоторые интуиты только тем и занимаются, что генерируют идеи, то у сенсориков идеи, как правило, появляются реже, но и те и другие одинаково креативны. Не сравнивайте себя с теми, кто кажется вам плодовитее: с дуба падают тысячи желудей, но всходят лишь единицы. Чтобы «вырастить» идею, нужны и время, и силы. Самое важное — уметь отличать хорошие идеи от плохих и делать все, что нужно, чтобы они взошли.

Поделиться новой идеей непросто. Иногда люди могут просто посмеяться над нами, да и в обществе всегда немало сил, стремящихся сохранить статус-кво. Но все мы можем кое-чему поучиться у одного ENTP (Изобретателя), который генерирует массу идей и уже накопил огромный опыт представления их публике. Он говорит: «В большинстве случаев я не жду, что мою идею примут. Но и худшее из того, что может случиться, обычно не так уж плохо».

Некоторые люди боятся, что их идеи украдут. Подключите свои инстинкты и определите, кому можно доверять, а кому — нет. Но в любом случае помните: реализация идеи — дело непростое, и ее похищение — самая легкая его часть. Мало кто станет тратить огромные усилия на доведение этого дела до конца, так что можете считать себя в определенной степени защищенными.

Есть мнение, что все лучшие идеи уже давно появились. Это неправда. Чтобы у вас родилась новая идея, в следующий раз, когда купленный товар не удовлетворит ваши потребности, просто подумайте: как

можно исправить положение? Вы можете изобрести разные способы сократить расходы энергии, труда и материалов или повысить качество продукта и вывести его на новые рынки. Место для инноваций есть практически в любой области: в здравоохранении, сфере возобновляемых источников энергии, экологически устойчивом водопользовании и сельском хозяйстве, в работе с клиентами, инфраструктуре, транспорте, образовании. Инновации возникают *везде*, где люди пытаются сделать что-то более легким в употреблении или помогают другим обрабатывать информацию и заставлять правительства работать эффективнее. Чем бы вы ни намеревались заняться — расширением своей доли рынка, повышением производительности труда или улучшением связей с клиентами, — вам потребуются идеи. Они сырые современной экономики, и лидируют те, кто генерирует самые ценные идеи. Как можно приумножить свои природные ресурсы так, чтобы откопать золотую жилу идей у себя в голове?

Максимизировать свои сильные стороны — этому обычно учат людей, желающих заниматься бизнесом. Теория типов, однако, предупреждает, что это может превратить их в слабости. Так, например, максимизация экстравертности может привести к тому, что человек вообще перестанет слушать других, а доведенный до предела интроверт сведет общение с окружающими к нулю. «Больше» не всегда значит «лучше», и максимизация не всегда ведет к оптимизации. Крайние интуиты видят только то, что желают увидеть, упуская важную информацию. Крайние сенсорики могут заметить все детали и хитросплетения ситуации, но так и не понять, как они связаны между собой. Достигнув же баланса между разнонаправленными предпочтениями, сенсорик сможет отправиться в небольшое путешествие по вотчине интуитов, чтобы сгенерировать свежую идею. А освободившийся от предубеждений интуит только выиграет от краткосрочного «снисхождения» до сенсорики, которое поможет ему собрать детали, необходимые для построения его теории.

Изобретения рождаются, когда вы пытаетесь найти решение понятной вам проблемы и используете для этого свой опыт и идеи,

почерпнутые из других областей. Одна женщина-NF (интуит-этик), администратор в гостинице, рассказала нам, что потратила весь отпуск и всю годовую премию на поездку на дорогой гавайский курорт. «Я знала, какое обслуживание мне бы хотелось получить, — рассказала она, — и мне было интересно посмотреть, что и как делают в этой области профессионалы высокого класса». Вернувшись домой, она стала применять на работе идеи, позаимствованные во время поездки, например запоминать имена постояльцев, чтобы они чувствовали себя желанными гостями.

Когда мы пытаемся сформулировать проблему, нуждающуюся в решении, мы смотрим на нее с разных углов. Сенсорики обычно изучают особенности сегодняшних неприятностей, а интуиты склонны больше думать о будущих бедах. Чтобы решить настоящую проблему, SP (сенсорики-иррационалы) торопливо хватаются за новейшие технологии и подсчитывают наличные ресурсы. Объезжая пробку, SP-водитель автобуса может изменить маршрут, но все равно притормозит на всех остановках, чтобы сэкономить время пассажирам. Но в тех случаях, когда у сенсориков-иррационалов возникает потребность в эмоциях, они способны сами создавать себе проблемы, чтобы решать их. В отличие от водителя-SP, патрульный-NT (интуит-логик), обнаружив на шоссе скатившиеся с холма камни, поторопится сдвинуть их, чтобы устранить проблему еще до того, как кто-либо заметит опасность (поэтому добрые дела интуитов-логов часто остаются без вознаграждения).

Групповые мозговые штурмы предоставляют хорошие условия и стимулы для генерирования идей — одна хорошая мысль наводит на следующую, и так далее. Но блестящие идеи нередко возникают и в одиноких умах. Всем ли подходит практика мозгового штурма? Словопрения разношерстной группы людей, собравшихся для озвучивания безумных идей и исследования бесчисленных возможностей, которые наверняка так никогда и не будут реализованы, — это «родная» стихия для людей с комбинацией букв ENP в аббревиатуре типа. В подобной среде они чувствуют себя комфортно, как дома. Но для

людей ISJ-типа мозговой шторм — чужая и пугающая территория. Экстраверты не стесняются выкрикивать обрывочные фразы и додумывать озарившие их идеи в процессе обсуждения. Интроверты же могут блеснуть, только если у них будет время на обдумывание своих мыслей в одиночестве — они проводят мозговые штормы сами с собой. Чтобы повысить производительность мозговых штормов, в которых участвуют интроверты, попробуйте заранее раздать всем список выносимых на обсуждение вопросов и предусмотреть время для внесения предложений после окончания дискуссии. Стоит также периодически приглашать интровертов высказаться — иначе они могут так и не добраться до «микрофона».

Один ENTJ (Командир) объяснил нам, что цель серии мозговых штормов, которые он устроил для группы домовладельцев, заключалась вовсе не в поиске решения — он уже определил для себя, какой курс следует выбрать. «Моя цель состояла в том, чтобы поставить соседей в известность и сделать их причастными к решению вопроса, а также заручиться их поддержкой моего варианта действий». Оставаясь верным своему психологическому типу, он заявил: «Если действительно нужны новые идеи, то лучшего подхода, чем открытое обсуждение, просто не найти».

Обычно мозговой шторм проводится для того, чтобы люди высказали свои предложения, не оценивая их. Но опыт этого ENTJ свидетельствует: вынесение оценок — дело полезное. Кстати, в типичном для NT (интуитов-логиков) духе он добавил: «Лучшие идеи рождаются в дебатах, потому что дух соревновательности и страх порицания за плохую идею заставляют людей думать активнее». Дискуссия позволяет хорошим идеям получить поддержку участников и победить. Несмотря на бурный характер такого формата аккумуляции идей, как мозговой шторм, IF (интроверты-этики) также могут воспылать желанием участвовать и внести свой вклад в решение проблемы. Поэтому лучше выбирать некий смешанный вариант обсуждения, состоящий из мозгового шторма, времени для спокойных размышлений в одиночестве и дебатов по предложениям. В таком формате люди разного типа получат равные возможности блеснуть.

Обращаться за идеями стоит к людям всех уровней. В прошлом руководители оберегали свои знания и выдавали их рядовым сотрудникам только в случае необходимости, да и то в час по чайной ложке. Сегодня чем ниже вы спускаетесь по цепочке, тем разностороннее оказываются знания людей. В наши дни идеи гораздо чаще зарождаются в низах. Те, кто ближе всех к огню, знают, что такое с пылу с жару, и они же первыми заметят, откуда дует ветер.

Как распознать хорошую идею

Однажды, прогуливаясь по рынку в Сингапуре, Дэвид поинтересовался у местной женщины, как можно определить, какой плод питайи лучше. На что получил ответ: «Конечно, самый крупный — ведь они все по одной цене». Решить, какая идея лучше, нелегко. Идеи сыплются на нас со всех сторон, и ящик входящих сообщений уже переполнен. Мы говорим об идеях нон-стоп, но понимаем: реализовать их все невозможно. Как их рассортировать и выбрать те, которые стоит претворять в жизнь?

Инновациям часто дают следующее определение: это креативные идеи, которым нашли применение. Но все начинается с отбора. Не важно, как именно вы принимаете решения — как логик или как этик. Когда дело доходит до выбора, тут рационалам нет равных. Они мигом определяют, какая будет польза от применения идеи, поможет ли она им повысить свою конкурентоспособность и какие барьеры придется сначала преодолеть. Если вы иррационал и вам трудно отметить возможные варианты, попросите кого-нибудь из рационалов помочь вам выработать критерии, которые бы сузили ваш выбор. Что касается сенсориков, то они в таких случаях обычно погружаются в изучение фактов, а интуиты доверяются своему чутью.

Если вы не уверены в правильности выбора, возможно, выбор действительно неправильный. Только не следует путать это чувство с естественным трепетом, который обычно возникает, когда пробуешь что-то новое. Рационалы сильны, когда нужно проявить решительность,

Часть III. Как взрастить смелую креативность

но им стоит воздерживаться от поспешных суждений и критики, пока они не выслушают все подробности, связанные с идеей, и не оценят ее потенциальные возможности.

Вопросы, которые стоит задавать себе при принятии решений

NF (интуитам-этикам): Нужен ли мне этот продукт и насколько он подходит мне? Могу ли я использовать свои отношения с людьми? Насколько идея согласуется с моей миссией, или мне следует ее переформулировать? Как почувствуют себя мои клиенты? Какую пользу эта идея принесет человечеству? Как NF вы сфокусированы на своих взаимоотношениях, и в этом отчасти кроется ваша сила. Вы выиграете, если будете использовать в бизнесе свои умения налаживать отношения в формальной и неформальной среде. Но не становитесь рабом своих убеждений, мыслите шире и считайтесь с логикой. Остерегайтесь влюбляться в свои идеи и закрывать глаза на их слабости.

NT (интуитам-логикам): Почему я выполняю эту работу таким образом? Входит ли она в мою компетенцию и стоит ли приобретать специальные умения, необходимые для такого случая? В чем достоинства и недостатки идеи? Как она повлияет на мое будущее? Каков срок годности продукта? Насколько сильно может вырасти рынок? Чем этот план лучше нашего прежнего? Если вы NT, задайте себе эти вопросы и помните о необходимости сохранять объективность и не доверять слепо компетентности того, кто поставял вам информацию.

SJ (сенсорикам-рационалам): Во что это обойдется? Кто-нибудь делал так раньше? Будет ли эта идея работать? Смогу ли я интегрировать ее в существующую систему? Какое оборудование нам понадобится? Насколько процесс эффективен? Сколько времени отнимет разработка? Как будет выглядеть переходный период? Каков график? Мы сможем достать необходимые материалы? Как мы будем хранить продукт? Обезопасит ли он нас? Если вы SJ, то помните: не следует подходить к делу с предубеждением и первым делом требовать доказательства.

SP (сенсорикам-иррационалам): Насколько забавно будет заниматься реализацией этой идеи? Насколько она будет интересна и полезна рынку сегодня? Что делают наши конкуренты? Сможем ли мы сохранить гибкость? Даст ли идея осязаемый результат? Насколько важно соблюсти крайние сроки? Сможем ли мы начать работу сию минуту? Какую пользу мы сможем извлечь уже сейчас? Вам, SP, не стоит торопиться отвергать идею, даже если она поначалу покажется скучной. Возможно, в ней есть очень даже волнующие элементы, которые проявятся позже.

Игры за рамками песочницы

Игры для детей — самый естественный процесс обучения. Однако, вырастая, многие забывают об этом. Приведем такой пример: однажды учитель пригласил родителей дошколят провести вечер в классной комнате, чтобы лучше представлять себе, где и как их дети проводят добрую половину дня. Как и можно было ожидать, несмотря на все увещевания преподавателя, родители так и не притронулись к кубикам и мягким игрушкам. Становясь взрослыми, мы нередко теряем свою игривость и привыкаем остерегаться ситуаций, которые могут поставить нас в глупое положение перед малознакомыми людьми. Но если вы чувствуете, что ваш творческий пыл не остыл с годами, тогда вам стоит вернуться в «игру».

Игра расслабляет нас и открывает глаза на потенциальные возможности. Некоторые из самых креативных компаний целенаправленно поддерживают культуру игры в работе, что позволяет им привлекать таланты и вскармливать идеи. Мы все учимся, практикуясь, а игра позволяет нам опробовать прототипы наших товаров, изобразить «в лицах» наши услуги и оценить, *что* в реальности получают наши клиенты.

Подробнее мы обсудим тему игры в главе 11, которая посвящена именно тому, как можно развивать креативность детей. Здесь же отметим лишь то, что разные люди по-разному определяют, что такое игра. Одна INTP (Аналитик) была очень удивлена, когда коллеги вдруг наперебой стали спрашивать, почему она такая грустная. Она не могла понять, что навело их на подобную мысль, пока наконец не догадалась: все потому, что она не улыбалась. На самом деле она была увлечена работой, ей было интересно, но ее лицо и жесты никак не выдавали ее игривого настроения. Иное дело ESTP (Непоседы). По ним всегда заметно, когда они развлекаются — играя с машинками или гоняя на спортивных авто. Они всегда открыто демонстрируют свою увлеченность и взаимодействие с окружающей средой.

Неудивительно, что различным темпераментам игра видится по-разному:

- *NF (интуиты-этики)* воспринимают игру как процесс дружественного разыгрывания ролей и выстраивания доверительных отношений.
- *NT (интуиты-логики)* смотрят на игру как на состязание, на вызов, и стремятся через нее обрести какие-то знания.
- *SJ (сенсорики-рационалы)* воспринимают игру как серьезное занятие с ясно определенной целью.
- *SP (сенсорики-иррационалы)* играют расслабленно, просто ради развлечения.

Генри Форд, например, вспоминал: «Моими игрушками были инструменты... Карманы у меня всегда были набиты всякими железяками: шайбочками, гайками и запчастями от машин»²⁵¹. Рационалы, и особенно SJ, как правило, любят играть, причем играют всерьез и стремятся победить любой ценой. Они не станут играть просто так, чтобы подурачиться. Игра, не имеющая крайней цели, не ведущая к некоему результату, кажется им бессмысленной тратой времени и сил. Игра станет для них более приемлемым занятием, если они поймут, что она провоцирует инновации и способствует укреплению командного духа и доверия. Поскольку креативность нередко сопряжена с хаосом и неэффективными затратами, мы должны быть готовы к тому, что придется раскошелиться и покрыть некоторые неизбежные расходы.

Один иррационал, руководитель рекламного агентства, объяснил нам, что порой просто необходимо забывать о коммерческой выгоде. Лучше «не строить никаких расчетов, просто дать волю креативности и позволить ей развлекаться и играть. Только теперь я понял, почему я занялся именно этим видом бизнеса: он похож на игру и забавляет меня. Для креативности нужна игривость, без нее никак. Когда все всерьез, все по-деловому, мы упускаем замечательные возможности.

Полностью сосредоточиваясь на поручениях клиента и его потребностях, мы теряем многое». По словам этого менеджера, когда он возвращается к «серьезной» работе, он находит успешное применение идеям, появившимся в процессе игры.

Ван Гог как бизнесмен

Чему Ван Гог может научить нас в бизнесе? При жизни он не добился коммерческого успеха, но создал работы, каждая из которых сегодня стоит целое состояние. Не всякой великой идее удастся пробиться на рынке, так что можно почитать за счастье, что его работы вообще уцелели. Как распознать и продвигать то, что опережает свое время? Как конкурировать? «Если я смогу сводить концы с концами, то, наверное, добьюсь этого как раз тем, что мои работы будут стоить дешевле, чем у других»²⁵², — писал художник. Если бы вы были на его месте и производили продукт мирового уровня, который, однако, не востребован на рынке, что бы вы сделали?

Как и многие другие этики, принимающие решения, исходя из неких дружеских соображений, Ван Гог доверил продажу своего уникального продукта брату Тео. Конечно, в работе с людьми из близкого окружения есть свои плюсы, и Тео как арт-дилер оказывал большую поддержку Винсенту. Решив обратиться к кому-нибудь за помощью, спросите себя: «Являются ли мои личные знакомые профессионалами такого же мирового уровня, как и мой продукт?» После смерти обоих братьев вдове Тео действительно удалось популяризировать картины Винсента, только он сам уже не мог насладиться успехом.

Креативное разрушение

Ведущие бизнес-тренеры охотно делятся своими новейшими идеями, хотя они и являются их ценнейшей интеллектуальной собственностью. Продиктовано такое поведение не только характерной для экстравертов привычкой озвучивать то, что у них на уме, но также

необходимостью постоянно придумывать что-то новое. Сталелитейный магнат Эндрю Карнеги успешно использовал креативность для разрушения, что позволяло ему удерживать лидерские позиции в отрасли. В момент, когда его заводы, построенные по последнему слову науки и техники, работали вполне эффективно, он поручил снести их и заменить другими, еще более инновационными, отличающимися еще большей производительностью. Это решение Карнеги оказалось хоть и крайней, но весьма действенной мерой, не позволившей конкурентам обскать его.

Представьте себе, что произошла катастрофа и ваша фабрика сгорела, или хранившаяся в вашем компьютере информация была стерта, или ваши лучшие сотрудники уволились. Что вы будете делать? Наверняка вам не удастся найти замену всем прежним машинам, восстановить все установленные на компьютере программы и нанять точно такой же персонал. Если бы вам пришлось начать все сначала или придумывать свою работу с нуля, то как бы она выглядела?

Вместо того чтобы стараться продублировать то, что у вас уже было, оцените свои ресурсы, текущие потребности и ситуацию на рынке, а затем попробуйте в качестве упражнения заново изобрести свою профессию. Когда сенсорики берутся изучать свои должностные характеристики и вносить в них поправки, они проявляют настоящий талант. Такое упражнение позволяет им освободиться от ненужного наследия (или балласта). Интуиты же в подобных случаях нередко придумывают совершенно новые операции и способны в корне изменить характер своей деятельности. И в том и в другом случае креативное разрушение — мощный двигатель, позволяющий вам опередить своих конкурентов.

Какая среда необходима для расцвета креативности

Обычно мы ожидаем встретить примеры креативности в научно-исследовательских подразделениях, рекламных службах и дизайнерских бюро, однако сегодня креативность нужна практически в любой

сфере бизнеса. Вносить свой посильный вклад в инновации обязан каждый, а сделать это легче всего, поддерживая корпоративную культуру, в условиях которой креативность может процветать.

Культура доверия очень важна для людей — она позволяет им не бояться быть собой, брать на себя риски и делиться своими креативными идеями. Довольно часто топ-менеджеры молодых компаний энергично берутся за выстраивание команды и начинают с того, что проводят оценку коллектива по системе Майерс-Бриггс, чтобы лучше узнать своих сотрудников. Как правило, в итоге подтверждается тот факт, что в различных компаниях превалируют различные типы людей. Для расцвета креативности, однако, не существует какого-то *одного* определенного вида корпоративной культуры — лучше всего подходит та, которая поддерживает индивидуальность каждого работника организации.

Все мы по-разному представляем себе идеальную творческую атмосферу, но не все мы можем контролировать обстановку на своем рабочем месте. Однако знание, какая среда нам подходит, поможет в поисках подходящих условий. Если экстраверты черпают вдохновение из общения с людьми, то для расцвета их креативности, возможно, лучше всего подойдет офис с открытой планировкой. Для интровертов же такой офис убийствен. Один интроверт, талантливый программист, рассказал нам, что для продуктивности ему нужно проводить определенные отрезки времени в полном одиночестве. Он пробовал забаррикадировать дверь в свой кабинет, но это не спасло его от непрошенных посетителей, и он был вынужден работать по ночам, когда никто ему не досаждал. Работодатель поддержал его желание трудиться в одиночестве, и результаты не заставили себя ждать — за свои достижения компьютерщик был удостоен звания «Лучший сотрудник года». Интроверты будут намного полезнее для своих компаний, если предоставить им возможность работать в тиши, а также конфиденциальные каналы коммуникации, чтобы они могли делиться своими идеями.

Временами сами идеи, которые организации пытаются реализовать в надежде на бурный расцвет инноваций, на деле тормозят их. Например, в попытке продвижения открытого типа культуры

некоторые компании стараются сделать свою иерархию как можно более плоской и создают команды, не имеющие руководства. Однако подобный «беспорядок» и отсутствие ясной структуры вызывает у рационалов стресс. Люди этого типа предпочитают четкую субординацию. Инновации и без того нередко провоцируют хаос, а тут еще и неясно, кто за что отвечает. Сотрудничество и кооперация различных служб в рамках компании также способствуют расцвету креативности. Но для синхронизации действий различных подразделений неизбежно требуется время, а также дополнительные встречи и летучки. От этого график еще больше дробится и уплотняется, что, в свою очередь, вызывает стресс у иррационалов. Им работается лучше, когда их время ничем не ограничено. Еще одна проблема: фокусировка внимания на сиюминутном, похоже, вошла в моду. Но инновации нуждаются в больших временных горизонтах и в корпоративной культуре, не сконцентрированной лишь на скорых и измеримых результатах. Но именно такие результаты ценят руководители-сенсорики. Чтобы инновации прорубили себе дорогу, менеджерам должно быть позволено делать долгосрочные вложения и рассчитывать на «нескорую» окупаемость.

Все новое нарушает устоявшийся порядок. Для SJ, например, перемены особенно огорчительны, но эти люди — не единственные, кто нередко выступает против инноваций. Свежие идеи лишают ресурсов уже сложившиеся структуры. Потому для их презентации лучше найти альтернативные каналы. Хотя конкретные инновации могут быть полезными для компании в целом, они могут не входить в список первоочередных задач некоторых ее руководителей.

Как вам такая корпоративная культура, согласно которой менеджер говорит вам: «Какая потрясающая идея! Почему бы тебе не прийти в выходные и не поработать над ней?!» К сожалению, такое бывает часто. Мы не можем остановить конвейер, чтобы провести эксперимент, да и коллегам, чтобы поделиться ресурсами, необходимы какие-то стимулы. По-настоящему инновационные компании, такие как 3M и Google, позволяют сотрудникам тратить часть своего рабочего

времени на посторонние проекты. Подобная корпоративная политика дает им возможность изучать и разрабатывать интересующие их темы не в ущерб своим повседневным профессиональным обязанностям.

Но если успех сулит лишь увеличение объема работы, а провал означает позор, инновации чахнут. Культура креативности вознаграждает за хорошие идеи и не карает за обдуманый риск. Помните, однако, что людей разного психологического типа мотивируют различные награды. Рационалов следует награждать за завершение проекта, а иррационалов — за проявленную гибкость. Экстраверты обрадуются публичному вручению награды, но не всем интровертам такое будет по душе. Например, интроверту Эдварду Хопперу общественное внимание, сопутствующее его успеху, было в тягость. По словам автора статьи, вышедшей в 1956 году в журнале *Time*, когда Американская академия искусств и литературы решила вручить Хопперу золотую медаль, писатель «сбежал в Мексику. Вернуться и принять награду он согласился лишь после заверений, что ему не придется ничего говорить, кроме “спасибо”»²⁵³.

Культура креативности приветствует различия. Группа, состоящая из людей одного типа — будь то интуиты, адвокаты или футболисты, — всегда рискует оказаться жертвой многократного наложения и разрастания «слепых зон» своих участников. Многообразие индивидуальностей приводит к многообразию идей. Корпорации, стимулирующие своих сотрудников на творческие поиски, не связанные с исполнением их непосредственных служебных обязанностей, в итоге получают больший урожай инноваций. Альберт Эйнштейн говорил: «Если бы я не был физиком, я бы, вероятно, стал музыкантом. Я часто мыслю музыкой. Я проживаю свои грезы в музыке. Я вижу свою жизнь в терминах музыки»²⁵⁴.

При более детальном изучении деятельности лауреатов Нобелевской премии выяснилось, что более трети из них помимо литературы занимались еще одним видом искусства — живописью, театром или танцем²⁵⁵. Но вам не обязательно становиться нобелевским лауреатом, чтобы заниматься искусством с пользой для себя. Искусство помогает

Часть III. Как взрастить смелую креативность

накапливать разносторонние знания и умения, стимулирует мыслить шире и решать проблемы прагматичнее. Мы вкладываем в свою работу весь свой жизненный опыт, и чем он разнообразнее, тем больше у нас на руках карт, которые можно разыграть.

Независимо от того, руководите вы сегодня кем-либо или нет, наступит день, когда от вас потребуются стать для кого-то наставником. И независимо от того, есть у вас собственный бизнес или нет, вам необходимо взять свое дело под личный контроль. Мы все можем внести свой вклад в развитие культуры креативности, которая поощряет обдуманнный риск и приемлет определенный процент неизбежных провалов. И все мы способны понять, что разным личностям для творчества необходимы различные условия и что все они заслуживают нашей поддержки.