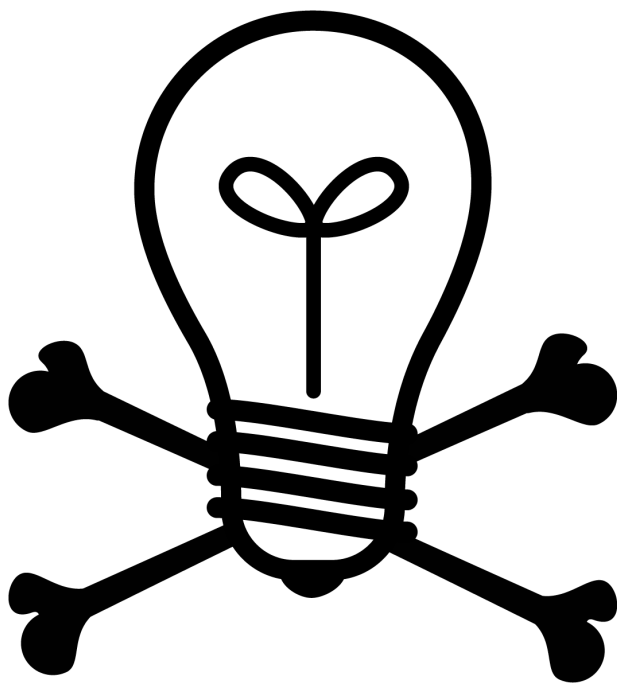


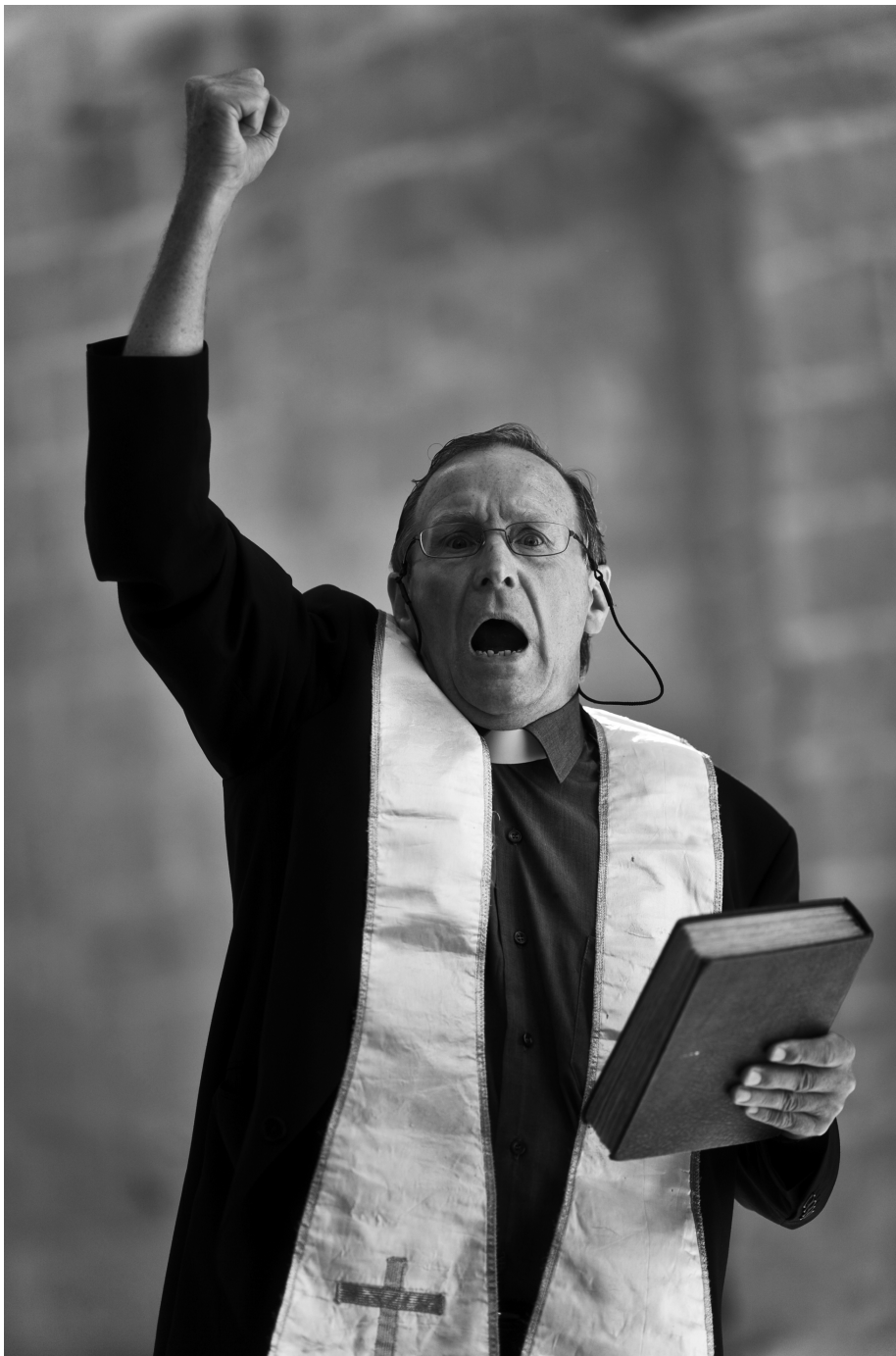
Часть I

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



Комфортное мышление И ВЫ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

«Так это не еще одна книга о креативности?!»

Такова судьба всех новых истин — они начинают как ересь, а заканчивают как суеверия.

Томас Хаксли

Прежде чем перейти к действительно важным вещам, давайте разберемся с очевидным: креативность важна. Мы отчаянно нуждаемся в ней. Она является движущей силой в современных корпорациях, центральной частью современной экономики, важным элементом процесса достижения индивидуального совершенства. Некоторые даже заявляют, что она необходима людям для достижения гармонии и благоденствия. Итак, конечно, креативность важна, и именно потому, что она важна, эта книга рассказывает, как можно ее развить, как компании совершенствуются в работе над своим творческим потенциалом и как происходят инновации.

Нужна ли еще одна книга о креативности? В моей библиотеке есть сотни книг о креативности, креативных организациях, креативных экономиках, инновациях, бизнес-идеях и так далее. У меня есть и толстые тома по теории, и небольшие разноцветные

книжки, в которых разъясняется, как креативность может помочь разбогатеть, и книги о том, как креативность может спасти мир. На моих книжных полках стоят книги о том, как креативность работает в группах, как управлять творческими людьми, даже о том, как создать семью с помощью оригинального подхода. Креативная кулинария, креативный фитнес, креативные методы решения проблем, креативный маркетинг — это список можно продолжать бесконечно.

Что же в таком случае заставило меня написать еще одну книгу о креативности? Ответ прост и, кроме того, немного трагичен. Прочитав более сотни книг о креативности и инновациях, я очень хорошо понял одно: книги о креативности страдают полным отсутствием таковой. Короче говоря, они слишком похожи, полны напыщенных заявлений и затертых примеров, а одни и те же упражнения используются в них с такой частотой, что это могло бы показаться смешным, если бы цель авторов книг заключалась именно в этом. Но это, увы, не смешно. Книги о креативности не шутят, они воспринимают себя настолько серьезно, что временами становятся самым определением отсутствия креативности. Если книги о креативности в чем и нуждаются — так это в самой креативности, причем в огромных количествах.

Просто скажите «Нет!»

В качестве примера приведу эти чертовы девять точек... Интересно, есть ли в мире два человека или хотя бы один, никогда не видевший их (кажется, есть шанс найти их в племенах на острове Борнео — я заранее завидую этим счастливицам)? Может, насчет двух я хватил через край, но очевидно, что на сегодня такие люди составляют незначительное меньшинство. Если быть кратким, упражнение начинается с того, что авторы в самом высокомерном тоне представляют читателю картинку с изображением девяти точек, организованных в квадрат со стороной в три точки. Читатель, жаждущий креативности, должен соединить эти точки четырьмя

прямыми линиями, не отрывая ручки, или что-то вроде на ту же печальную тему (больше всего я люблю задание, когда читателю предлагается сделать это при помощи одной прямой линии, что возможно, если вырезать точки со страницы и выстроить их... в линию). Упражнение старо как мир и не слишком подходит для развития творческого мышления. Само по себе оно абсолютно неинтересно, но частота, с которой его тиражируют вновь и вновь, просто поражает.

Здесь нет банальных упражнений по креативности

Чего же на самом деле хотят авторы этих книг, приводя подобные упражнения? Очевидно, это делается в целях убеждения читателя в том, что креативность — это своего рода секрет, мистическое знание, которое должно быть передано от просвещенного автора слегка темному читателю. И действительно, в большинстве книг на тему креативности можно заметить какой-то религиозный пыл, причем в таких масштабах, что иногда мне становится страшно. Еще меня угнетает высокомерное отношение к читателю в большинстве этих книг: «Вот вам загадка. Можете вы ее разгадать?»

Нет? Я так и думал. Иди сюда, мой ограниченный дружок, я покажу тебе, насколько ты глуп...». (Чуть позже я буду делать то же самое, но при этом утверждать, что я ничем не лучше, а возможно, даже намного хуже вас, дорогие читатели.)

Такие упражнения — форма поднятия самооценки автора, они не ставят целью поведать о креативности что-то интересное. Это становится особенно ясным, когда вы замечаете одинаковые упражнения в каждой книге! Закончив набирать это предложение, я попросил сына отправиться в мою библиотеку и принести мне три любые книги со словом «креативность» в заглавии — просто чтобы доказать правоту своего утверждения. Из трех случайным образом выбранных книг в двух было изображение девяти точек. В третьей книге — «Креативность» Михая Чиксентмихайи* — рисунка не было: в ней вообще нет ни рисунков, ни упражнений. Их отсутствие компенсируется повторением некоторых других вещей, до бесконечности воспроизводимых в подобных книгах.

Напишите собственную книгу о креативности!

Если бы речь шла лишь об одном постоянно повторяющемся упражнении, авторам можно было бы простить это повторение. Но дело в том, что большинство книг о креативности одинаковы в принципе, лишь с некоторыми незначительными отличиями. Можно без преувеличения сказать, что они повторяют один и тот же образец 1926 года. Именно в этом году господин по имени Грэм Уоллас (1858–1932) разработал базовую модель творческого процесса, состоящую из четырех простых шагов:

- подготовка;
- зарождение;

* Mihaly Csikszentmihalyi. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. Harper Perennial, 1997.

- озарение;
- верификация.

С тех пор эту модель модифицировали сотни авторов — раз за разом, постоянно. Кто-то добавляет шаг или два, в основном разделяя указанные выше шаги на несколько, при этом большинство дает шагам новые названия. Да, конечно, можно добавить кое-что к тому, как должна проходить подготовка, или поговорить о важности верификации. Можно даже замкнуть шаги в круг, чтобы за верификацией следовала новая стадия подготовки. Но в итоге это одно и то же.

А если могут другие — значит, *можете и вы!* Воспользуйтесь базой, приведенной выше, дайте шагам новые клевые имена, добавьте этап (какая разница, ведь это ничего не меняет!) и представьте все в виде новой разноцветной модели. Почему бы, например, не в форме акулы? *Гляньте-ка — и вы можете быть креативным мыслителем!* Я серьезно — почему бы нет? Тем более что вы будете не первым, кто так поступает... Возьмите базовую модель, сдобрите ее несколькими упражнениями и примерами. Не можете придумать новые — используйте те, что найдете в старых книгах, так делают все. Раз-два, готово! Теперь вам остается лишь сравнить ваше творение с книгами, которые уже стоят у вас в шкафу.

Нашли? Дайте угадать: сначала автор на нескольких страницах рассказывает о том, насколько важна креативность. Потом следует целый ряд глав, в которых приведено то, что вам нужно делать: определить проблему, желательно несколькими способами, собрать при этом массу идей и предложений. Иными словами, это будет то, что Уоллас называл подготовкой. Затем вам нужно понять, что для творчества нужно место, что его нельзя добиться силой и что дремать полезно. Этот этап Уоллас называл зарождением. В какой-то момент такое поведение приведет к рождению новой идеи, хотя обычно в этом месте авторы говорят очень пространно и размыто. Уоллас был приятно честен, назвав этот этап «озарением», ведь он

чертовски хорошо знал, что не понимает этого этапа сам. А затем идеи нужно проверить, оценить, осуществить действия в соответствии с ними — то есть верифицировать их.

Одна и та же модель повторяется, как я уже сказал, с 1926 года. С тех пор произошло многое: рождались и исчезали государства, возникали и разорялись гигантские корпорации — но книги о креативности выглядят точно так же, как в том далеком году.

Креативность, аллилуйя...

Печально, но это так: книги о креативности не особенно креативны, а повторение одних и тех же упражнений — лишь наиболее заметный симптом более значительной проблемы. Кстати, этот факт во многом определяет то, как мы укротили и стерилизовали креативность, превратив ее во что-то само собой разумеющееся, поставив в один ряд с обычными житейскими историями, заставляющими приятно трепетать сокровенные струны души. Большинство, если не все, книги о креативности вопят о том, как важно это понятие, насколько креативные компании успешнее некреативных и насколько счастливее вы можете стать, посвятив себя благородной цели развития творческого мышления. Есть что-то религиозно-фанатичное в том, как они лезут с этим к читателю, как они *требуют*, чтобы люди сделали креативность частью своей жизни. И, конечно же, в том, как они с разной степенью откровенности заявляют: те, кто не готов принять креативность, — неудачники и ничтожества.

Именно в этом яснее всего чувствуется религиозный тон большинства материалов о креативности. Либо вы принимаете ее, либо ваша душа погибла. Организации, не видящие впереди света, идут не туда, и их следует либо обратить, либо унижить. Вы не должны сомневаться в креативности. Никогда и ни за что! Благочестивые миссионеры этой идеи не готовы ответить вам на вопрос, возможно ли достижение результата без излишнего пыла и неистовства, они не готовы принимать критику или рассматривать

альтернативные точки зрения. Для большинства авторов, посвятивших себя креативности, она столь же свята, как Иисус, Будда или Аллах, так что можете сомневаться в чем угодно, но упаси вас Бог пытаться проявить креативность в отношении креативности! в этой всеобъемлющей, всеохватной вере креативность становится абсолютным, неоспоримым благом.

Я решительно не согласен с таким подходом. Я прирожденный скептик, а это значит, что даже на понятие креативности я смотрю со скепсисом. Я не согласен с тем, что креативность может решить проблемы. Я не думаю, что организация, состоящая исключительно из творческих людей, — это хорошее дело, и уж тем более не считаю его возможным. Пусть меня назовут циником, но я не верю даже в то, что креативность всегда полезна. Напротив, можно с легкостью представить множество ситуаций, в которых она очень вредна. Однако креативность *стала церковью*, в которой подобное богохульство неприемлемо. Я стал еретиком креативности и теперь жалко стою на обочине дороги, по которой мне хочется прокатиться с ветерком на автомобиле. Кстати, мое положение не так уж и плохо. Как писал Арт Кляйнер в своей книге *The Age of Heretics**, нам нужно такое мышление для развития того, что мы уже имеем.

Еретик — это человек, видящий истину, противоречащую традиционным представлениям организации, и хранящий верность как этой организации, так и новой истине. Еретики не отступники, они не хотят выйти из «церкви». Они хотят изменить ее так, чтобы церковь соответствовала истине, что при текущем положении кажется им недостижимым.

Арт Кляйнер

* Art Kleiner. *The Art of Heretics?* 2nd ed., Jossey-Bass, 2008.

Исправление креативности

Я, еретик, обожаю креативность. Такие слова могут прозвучать странно из уст человека, посвятившего несколько страниц жесткой критике креативности. Но правда такова — я влюблен в нестандартное мышление, оригинальных людей и креативные организации, очарован ими. Проблема в том, что я отказываюсь принимать упрощенные, выхолащенные представления об этой странной, необычной, беспорядочной, противоречивой, запутанной, хаотичной сфере. Я считаю, что она отличается от тех правильных, приличных и гладко причесанных «истин», которые обычно приводят в книгах о креативности. Настоящая креативность для меня не стерилизована, лишена раболепия. Нет, она беззастенчиво неприлична, зачастую опасна и весьма неприятна. Многие из тех, кто продает креативность (да-да, именно продает!), считают ее чем-то вроде джаза — музыки, приятной для уха, временами немного эпатажной, но никогда не шокирующей. В моем представлении креативность выглядит по-другому. Развивая метафору, я сравню настоящую креативность с той музыкой, за прослушивание которой родители сердятся на детей — это и панк, и дэт-метал, и ганстра-рэп. Что-то иное, радикальное, зачастую агрессивное.

Такова и моя книга. В ее основе лежит моя работа над креативностью и инновациями на протяжении последних десяти лет, работа, проведенная как в практическом сотрудничестве с корпорациями и организациями, так и в более теоретической сфере. За многие годы я посвятил всего себя внедрению в нашу повседневность «подлинной креативности», обсуждению вопросов креативности и инноваций, поиску способов возвращения этим понятиям той необузданной энергии, которая должна определять и наполнять их. По моему твердому убеждению, креативность соткана не из одних лишь радующих душу «финтифлюшек» и добрых чувств. Нет, она может быть грязной, жестокой, грубой — ***способной действительно менять мир.***

Креативный хулиган

Итак, креативность — это взъерошенный хулиган, ковыряющийся в носу и закидывающий ноги в грязных ботинках на стол, а не воспитанный молодой человек с сияющим взглядом и улыбкой победителя, пересказывающий популярные истории и нравящийся слушателям. Насколько я понимаю, у оригинальных людей есть враги, и это не просто хорошо — это естественно. Почему? Потому что если всем нравится то, что вы говорите, можно с полной уверенностью заявить — с содержанием вашей речи что-то не так. По сути, ваша речь безопасна, а безопасность — враг креативности.

В этой книге я попытаюсь бороться с таким конформизмом и познакомить вас с новым, необычным миром креативности. Это мир, в котором ценится

Моя книга — это книга о границах, об их пересечении и обнаружении, а также о том, как легко обмануться, поверив, что ты пересек границу.

отталкивающее, грязное, глупое, страшное и непосредственно-детское. В этом мире востребованы другие книги о креативности — агрессивно противоречивые, оспаривающие саму креативность. Учитывая все это, я очень, очень надеюсь (да-да, именно надеюсь!), что написанное мной понравится далеко не всем. Я посчитаю, что потерпел фиаско, если никого не рассержу или не расстрою — или и то, и другое — во время чтения. Так что готовьтесь: я буду немного зол и даже немного неучтив. Скорее всего, я буду не раз сам себе противоречить. Мое самое сокровенное желание заключается в том, чтобы хоть один человек начал испытывать тошноту во время чтения этой книги.

Это будет книга о границах, об их пересечении и обнаружении, а также о том, как легко обмануться, поверив, что ты пересек границу. Сначала я собирался написать сатирическую книгу о том, как стать гуру в сфере креативности, своего рода пособие для тех, кто хочет подделать креативность, но потом счел этот замысел излишне циничным.

Вместо того я решил написать о реальных возможностях критического мышления, о тех странностях, которые появляются, когда человек выталкивает свое мышление из зоны комфорта. Так что мы поговорим о комфорте, расслабленности, стимулировании и прочих, на первый взгляд, безобидных вещах, исподволь изменяющих образ нашего мышления. Поговорим и о шокирующих вещах — о том, как уродство, глупость и имитация могут для нашего же блага разрушать скрытые ограничения, делающие наше мышление излишне комфортным.

Я отнюдь не собираюсь выступать против креативности. Я буду делать то, что необходимо делать, чтобы воспринимать креативность серьезно, а не думать в категориях мотивационных плакатов и фантастических книжек с картинками. Ведь я по-настоящему верю в креативность и связанные с ней возможности. Я был бы рад увидеть мир, в котором креативность — серьезная, настоящая — имеет больше возможностей быть услышанной и в котором радость творчества получила бы поддержку и понималась более широкими массами.

Однако, будучи реалистом, и я понимаю, что путь к созданию такого мира намного труднее и запутаннее, чем хотелось бы думать. Если мы намерены воссоздать такой мир возможным, даже в локальном контексте вроде отдельной компании, нам нужно испытать на прочность множество границ и неоднократно пересечь их. Чтобы такое движение было возможным, по моему мнению, очень важно бросить вызов нашему мышлению, тому, что мы считаем, а что не считаем креативностью в традиционном смысле этого слова. Нам нужно подвергнуть сомнению и саму необходимость пересекать границы, чтобы это утверждение не стало конечным. Такой подход присущ рискованному мышлению, и для его правильного понимания необходимо принять его двойственность — одновременно живущие в нем любовь и сомнение.

Вам уже некомфортно? Отлично!

Все мы ограничены рамками своего мышления, у всех нас есть ограничения в отношении того, что мы можем думать и представлять. Если вы считаете по-другому — вы просто наивны. Конечно же, мы можем подвергать сомнению границы, но разговоры о разрушении рамок и нестандартном мышлении, как правило, оказываются пустыми. Нам нужны рамки, нужна эта «коробка» — чтобы само мышление стало возможным. Без таких «коробок» мы бы чувствовали себя потерянными — ведь все наши мысли основаны на рамках, предположениях, принимаемых утверждениях и понятиях.

Проблема заключается не в том, что в нашем мышлении есть ограничения. Проблема в том, что мы редко понимаем, какие из этих ограничений реальны. А единственный способ найти эти границы, понять, что они собой представляют, — пересечь их. Конечно же, о достижении именно такого результата благодаря своим семинарам и банальным упражнениям заявляют большинство гуру в сфере креативности — но они ошибаются, целиком и полностью ошибаются.

Базовые упражнения по развитию творческого подхода и набившие оскомину разговоры о том, что креативность важна/весела/ценна и так далее, совсем не работают. Все потому, что мозг (хитрое существо, о котором мы

будем говорить не раз) видит их насквозь. Наш мозг удивительно эффективно справляется с такими типами угроз и вызовов, причем делает это так, что настоящие барьеры на пути оригинального мышления остаются не преодоленными и даже не замеченными. Подобно тому как некоторые типы стимулов заставляют нас думать, что мы принимаем независимые решения (см., например, Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion Голдстейна, Мартина

Без таких «коробок» мы бы чувствовали себя потерянными — ведь все наши мысли основаны на рамках, предположениях, принимаемых утверждениях и понятиях.

и Кьяльдини*), упражнения по креативности заставляют нас поверить, будто мы стали более креативными, хотя на самом деле наш мозг всего лишь получил дозу приятных ощущений.

Чтобы серьезно работать над развитием творческих способностей, необходимо использовать что-то более мощное. Нам нужна тяжелая артиллерия. Креативность не должна быть комфортной или приятной, иногда она похожа на занозу. Ваше хорошее самочувствие после упражнений по креативности не является доказательством эффективности этих упражнений — это лишь признак того, что мозг выделяет эндорфины как награду за то, что вы пошли на поводу у традиционных истин. Наслаждение креативностью равносильно ее превращению во что-то безопасное и приятное — наш мозг очень ловко умеет обманывать нас таким образом.

Напротив, реальной креативностью мы называем перестройку мышления, настоящие изменения во взглядах на мир. Как любые серьезные перемены, такой процесс не бывает безболезненным. Чтобы серьезно говорить о креативности, нужно отказаться от приятных упражнений, забавных историй и общего чувства комфорта, которые окружают современный дискурс о креативности. Нет, нам нужно отправиться туда, где некомфортно и даже страшно, где наши обычные техники ментальной навигации не работают.

**Нам нужно отправиться туда,
где некомфортно и даже страшно,
где наши обычные техники ментальной
навигации не работают.**

Сумев отбросить чувство комфорта и представления о креативности родом из глянцевого журналов, мы поймем, что сможем совершать невероятное. Путь

к рискованному мышлению непрост, но ведь ничто ценное не просто. Я уже заявлял, что идея, у которой нет врагов, — неудачная идея, по той лишь простой причине, что любое оригинальное суждение по природе своей у многих вызывает противодействие.

* Noah Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini. Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion. Profile Books, 2007.

Точно так же серьезная креативность должна быть трудной, потому что она ставит под сомнение общепринятые истины, заставляет испытывать дискомфорт, лишает любимого чувства покоя и удовлетворенности. *Трудно, непопулярно, некомфортно — ТАКОВ девиз креативного мышления, достойного серьезного рассмотрения!*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)