

7 ОТКРИВАНЕТО НА ТВОРЧЕСТВОТО ОТ ИНДИВИДА

Повечето хора са убедени, че знаят за какво ги бива. И обикновено грешат. Според Питър Дракър – прочутия американски гуру на мениджмънта, хората обикновено знаят в какво не ги бива, но дори и в този случай често грешат.

В Глава 5, разглеждайки работата на Алекс Осбърн, стигнахме до заключението, че всеки седи върху „вулкан от идеи“, но в повечето случаи тези идеи са потъпкани в зародиш от критиката или скептицизма на колеги и мениджъри. За съжаление това не е приоритет единствено на работното място. Ние го правим непрекъснато, сами на себе си. Подлагайки на преоценка част от дискусиите в тази книга от гледната точка на индивида, в настоящата глава ще потърсим начин да се измъкнем от омагьосания кръг.

В Глава 5 разбрахме как групи от хора могат да постигнат това чрез съдържане на инстинктивното си желание да „отхвърлят“ всяка нова идея, която се ражда в резултат на колективното творческо обсъждане или заседание за решаване на проблемите. Но първо сами трябва да престанем да го правим.

Подходяща отправна точка представлява един откъс от речта на Нелсън Мандела, произнесена през 1994 г., при встъпването му в длъжност като първи чернокож президент на ЮАР:

Най-големите ни страхове не са свързани с факта, че можем да се окажем неподходящи.

Най-големите ни страхове са свързани с един друг факт – че сме неизмеримо властни.

Повечето от нас се страхуват не от мрака, а от сиянието, което излъчваме.

Повечето от нас се питат: „Кой съм аз, че да бъда толкова умна, толкова разкошна, надарена и приказна личност?“

*На практика този въпрос би трябвало да звучи така:
„Кой съм аз, ЧЕ ДА НЕ БЪДА такава личност?“*

Всеки от нас е дете на Бога.

*Но когато се занимаваме с дребни неща, ние не служим
на Бога, не служим и на света, който ни заобикаля.*

*Няма нищо прогресивно в затварянето в себе си, само
и само за да не пречим на околните.*

*Ние сме на този свят, за да прославяме Бога, който но-
сим в себе си.*

Не част от нас, а ВСИЧКИ!

*И когато позволим на собствената си светлина да
блесне, ние несъзнателно даваме позволение и на другите
да сторят същото.*

*В момента, в който се освободим от собствените си
страхове, нашето присъствие автоматически освобож-
дава и другите.*

Това може да ви звучи идеалистично и дори наивно, но онези от нас, на които липсва увереност в собствения творчески потенциал, наистина биха могли да се запитат „Кой съм аз, че да не МОГА да бъда оригинален?“ Сред цялата невъобразима цензура, която ограничава и блокира творческото мислене в рамките на организацията, индивидите с най-големи съмнения често се оказват носители и на най-добрите идеи. „Важно е само да си на въжето, всичко останало може да почака“, казва Карл Валенда – легендарният въжеиграч от XIX век. Към това можем да добавим и една мисъл на римския сенатор Сенека: „Няма нищо по-лошо от дълголетието, по време на което не можем да демонстрираме нищо друго, освен старост“.

Инстинкт да се довериш

Обикновено по-голямата самоувереността на индивида върви ръка за ръка с по-голямото му желание да се довери на инстинкта си. Днес знаем много по-добре от преди, че инстинктът играе много по-важна роля от рационалния анализ при вземането на творческите решения. Той дава на индивида „една невероятна способност подсъзнателно да открива онези характерни черти на обекта, които другите обикновено подминават или приемат като

страничен и напълно безполезен шум“. Това е мнението на един от отговорните редактори на *Harvard Business Review*.

В Глава 1 разгледахме едно изследване на харвардските професори Майкъл Дженсън и Крис Аргирис, които твърдят, че ирационалното поведение на висшите мениджъри често се предизвиква от факта, че сигналите за опасност в съзнанието на индивида достигат до амигдала (мозъчния център, който контролира емоциите), преди да са стигнали до кортекса (мозъчния център, контролиращ мисленето).

Това често се изразява в защитно и нерационално поведение, защото откликът на индивида на сигнала, който изпраща амигдала, обикновено е неясен и объркан. Самият сигнал за опасност също е важна съставна част на човешките инстинкти. Той генерира поредица от съвсем определени реакции на тялото – усилване на пулса и повишаване на кръвното налягане, които предизвикват по-усилена мозъчна дейност. Това обикновено става още преди кортексът да започне да възприема и оценява причините, предизвикали този процес. Важното е да се заложи по-здравео на засиления инстинкт, без да се позволява проявата на страх. Така става, когато човек внезапно се изправи срещу лъв или отровна змия и моментално се заковава на място. Защо го прави? Защото инстинктът му подсказва, че всяко движение ще провокира нападението на хищника.

Решенията, които водят до печелившата стратегия на *Save the Children* за откриване и изхранване на загубените деца и майки по време на войната между Етиопия и Еритрея през 2000 г. (виж Глави 2 и 5), се вземат в рамките на 24 часа след избухването на конфликта. Регионалният мениджър на благотворителната акция Брус Макинис взема решението да отправи апел до главните донори на организацията в следобед на деня, в който етиопската армия започва своята операция. В този момент все още няма никакви изгледи бойните действия да се пренесат в южните провинции на Еритрея, където са подслонени бежанците от предишните сблъсъци.

Тези предишни сблъсъци са преди всичко гранични инциденти, без окупиране на чужди територии. Тук се шири убеждение-

то, че армията на Еритрея е добре организирана и въоръжена и може да удържи позициите си. Освен това етиопците започват офанзивата си само пет седмици преди началото на дъждовния сезон, който неминуемо ще доведе до обширни наводнения в района на бойните действия и прекъсване на доставките.

Според първоначалната информация етиопската армия е отблъсната и е претърпяла тежки загуби. Няма причини за увеличаване на финансирането, още повече, че в района на Източна и Централна Африка, част от който е и Еритрея, има още много страни, нуждаещи се от спешна помощ. Но Макинис предчувства, че на фронта нещата не вървят добре. Войната започва в петък, през уикенда не може да има точна информация за хода на бойните действия. Разтревожен от този факт, той започва да събира сведенията, които ще му позволят да направи спешно искане за помощ. Освен това използва връзките си с други неправителствени организации, медиите и посолството на Великобритания, за да събере максимално количество данни.

В понеделник става ясно, че етиопските войски са успели да излязат във фланг на еритрейската армия и да превземат укрепленията ѝ, използвайки магарета за превоз на оръжие и муниции през тесните и недостъпни за автомобили планински проходи. Макинис не се нуждае от повече доказателства, за да разбере, че бежанските лагери в южните части на страната ще бъдат разпиляни след броени часове. Но поради факта, че вече е настроил мисленето си в тази посока, той още във вторник сутринта успява да изпрати призив до всички донори на *Save the Children*. Инстинктът, а не рационалният анализ го предупреждава тогава, когато другите дори не се замислят за опасността.

Задействане на мисълта

Веднъж убедени, че са в състояние да произвеждат оригинални мисли, индивидите трябва да създадат и условията за тяхното възникване. Повечето идеи се генерират от индивиди, които използват своите уникални способности да мислят по нов начин за неотложните бизнес проблеми. „Искрата“, която възпламенява този процес, често се появява в неработна обстановка, или пък

там, където неотложните или рутинни отговорности нямат разсейващ ефект.

Елементите са три:

- избор на проблем или императив, върху който да се фокусираме;
- разглеждането му през призмата на индивидуалната перспектива;
- избор на средата.

Избор на проблем

Една от най-значителните трансформации в бизнеса се състои във факта, че при основаващата се на познанието икономика идеите в главите на хората придобиват все по-голямо значение. Макар че могат да предпочетат да насочат своите творчески мисли към текущите бизнес проблеми, това е нещо, което решават единствено те. Организацията не може да го изиска от тях.

В началото на 90-те британският петролен гигант *BP* организира курс за квалификация на мениджъри на средно ниво, които вече имат дамгата „безперспективни“, поставена им от самата организация. По време на курса лекторът се опитва да разбере какво вдъхновява и мотивира участниците и точно тогава става ясно, че повечето от тях съвсем не са лишени от дарба, нито пък им липсва инициатива. Отегчени от своята работа, те просто са избрали да пренесат другаде своето творчество и енергия.

Ето част от многобройните дейности, с които са ангажирани тези хора:

- помагат в бизнеса на брачния си партньор;
- планират или разработват свое собствено начинание;
- играят ролята на местен съветник, училищен настоятел или доверено лице на благотворителна организация;
- работят на доброволни начала;

- вземат активно участие в някакъв колективен спорт;
- учат задочно или вечерно по някоя от следдипломните програми за обучение;
- отдават се изцяло на забавления или някакво хоби.

Избор на средата

Това, върху което хората решават да фокусират вниманието си, зависи само от тях. Начинът, по който го правят, често се нуждае от фина настройка. Подобно на начинаещия писател, който седи пред компютъра и гледа празния екран, методичното фокусиране върху някакъв проблем в службата или у дома обикновено се отразява в лявото мозъчно полукълбо – центъра, който отговаря за анализите, рационалността и линейното мислене, но не и за творческия процес.

Работата е там, че мозъкът обработва непрекъснато осъзнатата от индивида информация – не само когато спи и сънува, но и когато е буден. С това се обяснява специфичното „аха“-усещане, което повечето от нас изпитват при научаването на нещо, което ни е вече познато – или, по думите на Хенри Минтицбърг, едно от признатите светила в областта на мениджмънта – когато съзнанието научава нещо, което подсъзнанието вече знае.

Най-добрата стратегия за подпомагане на този процес е съзнателното прехвърляне на проблема или предизвикателството навътре в съзнанието, където го оставяме да се рее свободно. Това може да стане както при изпълнение на всекидневните задачи, което изисква малко или никакво умствено напрежение (шофиране до и от работното място, подкастриране на ливадата, вземане на душ), така и в онези моменти, в които умът умишлено „се изключва“ и мислите се реят свободно, без никакви конкретни ангажменти. Важно е това „пространство за мислене“ да бъде абсолютно лично, за да може умът подсъзнателно да свързва присъствието си там с онова замечтано или полусънно състояние, което води до внезапни прозрения или умствени проблисъци.

Значението на перспективата

Няма двама души, които да имат еднакви възгледи и възприятия за света. Човешката перспектива се формира с помощта на калейдоскоп от различни влияния (например опит от миналото, лични интереси и важни контакти и взаимоотношения), които заедно предлагат прозренията, аналозите и метафорите, позволяващи индивидуален поглед към общите проблеми.

Това, според някои специалисти, е най-сложната умствена дейност на човека. В Глава 1 се спряхме на едно изследване на Университета в Торонто, което доказва, че въпросната дейност се осъществява в предния десен лоб – най-развитата част на мозъка, благодарение на която получаваме възможност да гледаме на ситуациите от различен ъгъл, да реагираме на абстрактните мисли или иронията.

Въпросите, които предлагаме по-долу, имат за цел да помогнат на читателя да направи връзка между познанието и прозренията, които всеки от нас получава в хода на своята дейност, развличения или странични професионални интереси, онези блестящи идеи, които могат да се превърнат в основа на по-добрата ни работа.

1. ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ВРЪЗКАТА МЕЖДУ МАРГИНАЛНАТА АКТИВНОСТ И СТРАТЕГИЧЕСКОТО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Коя от изброените по-долу дейности през последната година ви е предложила концепции, идеи и перспективи, които са повлияли върху вашия начин на мислене, или са ви вдъхновили със специфична инициатива или бизнес решение?

- а) разговор с колега или приятел сред природата;
- б) разговор с колега или приятел в чужбина;
- в) присъствие на лекция или семинар;
- г) слово на преподавател или авторитет във вашата област, по време на програма или лекция, на която сте присъствали;
- д) посещение в друга фирма – неофициално или като част от реализация на съвместна дейност;

- е) частно изследване;
- ж) лични занимания по време на бизнес пътуване (например посещения на изложби и музеи, срещи и разговори с местни хора).

Направете списък с три неща в хода на рутинната си работа или служебните пътувания, които са ви вдъхновили за някаква специфична инициатива или бизнес решение през последната година.

2. УСТАНОВЯВАНЕ НА ВРЪЗКА МЕЖДУ РАБОТАТА И РАЗВЛЕЧЕНИЯТА

Коя от изброените по-долу дейности в свободното ви време през последната година ви е помогнала да си съставите мнение по някой служебен въпрос, или ви е вдъхновила за нова инициатива или бизнес решение?

- а) свободен разговор по време на отпуск у дома или в чужбина;
- б) перспективите или примерът на литературен герой от роман, филм или пиеса;
- в) примерът на историческа или съвременна фигура, описан в документален роман, филм или постановка;
- г) личните прозрения, получени вследствие участието ви в някакъв спорт или друга дейност на открито;
- д) лични или професионални прозрения, получени вследствие ролята ви на училищен настоятел, доверено лице на благотворителен фонд, областен съветник, доброволец или член на клуб/организация с благотворителни цели.

3. УСТАНОВЯВАНЕ НА ВРЪЗКА МЕЖДУ ОПИТА В СЕМЕЙСТВОТО И РАБОТАТА

Семейството често влияе или дава повод за вдъхновение или нови идеи на работното място, като това обикновено става неусетно, по време на съвсем нормално общуване. Кои членове на вашето семейство са ви предложили перспектива или прозрение, които са помогнали за формирането на мисленето ви по време на

работа, или са ви вдъхновили за определена инициатива или бизнес решение?

- а) съпруг/съпруга;
- б) деца;
- в) родител;
- г) други (дядо и баба, леля, чичо, племенници, братовчеди и пр.).

Направете списък с прозренията или перспективите, които сте получили благодарение на някой член на семейството си и които са ви помогнали при вземането на конкретно решение в бизнеса.

Рожбата на Фрайдей

В Глава 1 разказахме как вдъхновеният предприемач Ангъс Фрайдей гради планове за дългосрочен бизнес в областта на здравеопазването, като се опира на опита, придобит по време на следването си.

Той постига целта си малко след като се премества в Обединеното кралство. През 1997 г. пуска в действие FIZZ – онлайн база данни, комбинирани с реклами на фармацевтични компании, които дават възможност на общопрактикуващите и семейните лекари да бъдат в крак с последните медицински и фармацевтични достижения. Начинанието стартира с подкрепата на Националната здравна служба (НЗС) и стъпва на пазара главно чрез т. нар. „групи за първа помощ“ (регионални медицински сдружения, които обединяват своите ресурси за закупуване на специализирано оборудване).

Фрайдей не се сдобива за една нощ с идеите и познанието, необходими за стартирането на FIZZ. Те се трупат постепенно, идвайки от най-различни източници.