

»» Fluxul «« ••• de idei •••

SINGURUL
INDICATOR DE BUSINESS
CARE CONTEAZĂ

Jeremy Utley
Perry Klebahn

Traducere din engleză de
Iulia Berteș-Nani



Cuprins

Cuvânt-înainte	11
Cine are nevoie de idei?	13
Introducere	17

Partea întâi: Inovează

1. Măsoară succesul de mâine în ideile de astăzi	31
2. Amplifică fluxul de idei	55
3. Inundă-ți problema cu idei	83
4. Construiește o conductă de inovare	109
5. Pune-ți ideile la încercare	135
6. Fă din lume laboratorul tău	165

Partea a doua: Elevează

7. Sondează perspective	197
8. Înviează-ți perspectiva	231
9. Întreține focul curiozității	257
10. Încurajează coliziunile creative	279
11. Descurcă nodurile creative	297
Concluzie: Inovează împreună cu ceilalți	313
Mulțumiri	327
Note	331

Cuvânt-înainte

Una dintre cele mai mari surprize pentru noii studenți de la d.school – fie că sunt directorii unei companii importante, fie că au fost șefi de clasă la liceu – este ideea că prin cantitate se creează calitate.

Mulți vin la Stanford în căutarea calității. La Institutul de Design Hasso Plattner (alias d.school), ei speră să învețe cum să genereze idei revoluționare, care să schimbe lumea. Le spunem de la început să nu se gândească dacă primele idei sunt bune sau proaste, ci să încerce să obțină cât mai multe. Să se concentreze pe volum înainte să înceapă evaluarea calității. Acest concept de separare a generării ideilor de selectarea ideilor poate fi șocant.

Ceea ce învață acești studenți, iar creatorii de talie mondială deja înțeleg, este că e greu să distingi ideile bune de cele proaste înainte de a le testa ca să vezi ce se întâmplă. Fără un proces fiabil de experimentare în lumea reală, e greu de spus care soluție nouă merită urmărită sau cum ar putea fi îmbunătățită mai târziu. Abordarea sigură este să crezi cât mai multe soluții rudimentare posibil și apoi să le testezi rapid pe oameni reali.

Așa cum află studenții d.school, asta înseamnă să transformi creativitatea în practică. Nu-i învățăm pe studenții noștri să stea pe loc până când îi lovește inspirația și apoi să se „repeadă” la acțiune. Problemele nu așteaptă până când îți vine cheful. Pentru a menține fluxul de idei constant, ei învață modalități de a găsi surse diverse și surprinzătoare de inspirație care vor alimenta un flux de idei de testat. Practica

de a întreține acest torent continuu de idei este transformatoare pentru ei. E la fel de utilă în viața de zi cu zi și în munca de creație.

În ceea ce privește livrarea acestor lecții esențiale și a obiceiurilor și practicilor de creativitate excepțională care vin la pachet cu ele, te afli pe mâini bune. Jeremy Utley și Perry Klebahn sunt profesori înzestrați care asistă în mod activ liderii și organizațiile lor în rezolvarea problemelor din lumea reală. Ei îi mobilizează pe studenții d.school de peste un deceniu. De asemenea, sunt la rândul lor practicieni creativi calificați și prolifici. Știu cum funcționează creativitatea și, la fel de important, o explică lucid în această carte.

Împreună, Utley și Klebahn au scris o resursă esențială pentru antreprenori, inventatori, manageri, studenți, lideri și pentru oricine caută să dezvolte idei mai multe și mai bune în mod fiabil.

David M. Kelley
profesor de inginerie mecanică la catedra
Donald W. Whittier, Stanford, California
2 februarie 2022

Cine are nevoie de idei?

Nu am nevoie de rezultate revoluționare în compania,
în munca sau în viața mea.

- NIMENI (NICIODATĂ)

S-ar putea să te întrebi dacă această carte îți este destinată. Îți este.

În activitatea noastră de predare și consultanță pentru antreprenori, directori și alți lideri din organizații de orice tip, întâlnim uneori câte o persoană care pune la îndoială cu mândrie valoarea creativității și chiar nevoia de creativitate în munca sa.

„Sigur”, ne spune în timpul uneia dintre prezentările sau sesiunile noastre de instruire, „unii oameni din această sală au nevoie de creativitate pentru a-și face treaba corespunzător. Băieții de la grafică, de exemplu. Ei ar trebui să rămână până la sfârșit. Ca lider însă, am nevoie de rezultate revoluționare.”

Pentru a judeca adevărata valoare a creativității, nu doar pentru designeri, scriitori sau ingineri, ci pentru toți cei care doresc să obțină rezultate de clasă mondială, trebuie să o definim corect. Cea mai bună definiție pe care am auzit-o provine de la un elev de clasa a șaptea din Ohio, al cărui profesor a împărtășit-o recent unuia dintre prietenii noștri: „Creativitatea înseamnă să faci mai mult decât primul lucru care îți vine în minte.” Cu alte cuvinte, este capacitatea de a continua să generezi idei după acea primă idee „suficient de bună”.

Ce este însă o idee? Nu putem continua fără a defini acest termen fundamental.

Un mod de a te gândi la asta este să conștientizezi că min-tea ta nu produce nimic cu adevărat de la zero. Creierul pre-lucrează constant materia primă a experiențelor tale. Astfel, orice idee este de fapt doar o nouă legătură între două lucruri care erau deja în capul tău. Lucruri pe care le-ai văzut, auzit sau simțit. De exemplu:

A. Tinerele familii se chinuie să urce dealurile din San Francisco cu cărucioarele supraîncărcate.

B. Când erai copil, tatăl tău avea o mașină de tuns iarba autopropulsată.

Zzzt. Ai simțit o scânteie minusculă? Ți-a venit o idee! Cărucioarele autopropulsate s-ar putea să nu fie o afacere de miliarde – și nici o soluție prea sigură, dar, cu piesele de puzzle la locul lor, creierul tău le-a asociat imediat. Asta face creierul cel mai bine. Formulează o problemă, alimentează-o cu material și el va începe să facă legături în stânga și-n dreapta – dacă îi permiți.

Citește această carte. Cu principiile și tehnicile noastre, nu te vei mai simți niciodată intimidat de (sau sceptic cu privire la) nevoia de a avea mai multe idei. Nu te vei mai întreba de unde vin ideile, cum să găsești unele mai bune sau ce să faci cu ele odată ce îți vin. După cum vei afla, obținerea rezultatelor revoluționare nu presupune nimic vag sau mistic. Ceea ce se întâmplă aleatoriu pentru cei mai mulți dintre noi – rezolvarea creativă a problemelor – poate fi învățat și stăpânit ca orice altă abilitate, atât de către indivizi, cât și de către echipele și organizațiile din care fac parte.

Nu poți alege în mod conștient să produci o idee. (Încearcă și o să vezi.) În schimb, ideile încep să vină odată ce ai identificat o problemă clară și ai adunat suficientă materie primă pe care creierul să o folosească pentru a-și face treaba. *Zzzt*. Este mai util să te consideri un canal prin care lași să circule cât mai multe idei posibil. Pentru a clarifica o altă concepție greșită, rezultatele revoluționare nu apar alegând ideea „corectă” dintr-o listă, ci mai degrabă trecând ideile prin filtrul testării și al iterației în lumea reală până când iese la suprafață o câștigătoare clară.

Asta e tot. Aceasta este formula succesului în orice domeniu – și suntem abia la pagina 3. Desigur, în acest moment probabil că ai mai multe întrebări decât răspunsuri, dar e normal. Mergi mai departe. Odată ce ai înțeles pe deplin ce sunt ideile, de unde provin și cum să le separi pe cele câștigătoare de cele inutile, poți în sfârșit să elimini paratrăsnetul și să începi să *produci fulgere*.

Introducere

*Oamenii deștepți găsești pe toate drumurile și,
de multe ori, asta nu valorează prea mult.*

Contează să fii creativ și imaginativ.

Asta te face cu adevărat inovator.²

- WALTER ISAACSON

Chiar dacă aceasta e prima sau a cincisprezecea carte despre creativitate și inovație pe care ai deschis-o, ceea ce cauți este o modalitate de a elimina decalajul dintre potențialul creativ și impactul în lumea reală. Nu contează dacă acel decalaj există în tine, în echipa ta sau într-o întreagă organizație. Adevărul e că mult mai multe lucruri ar putea fi realizate dacă ai putea cumva să *activezi* potențialul creativ și să *amplifici* performanța creativă.

Aici nu e vorba despre un set de trucuri sau despre o îmbunătățire incrementală. Cauți să stabilești un flux constant și fiabil de idei care să ducă la un torent de produse, servicii și alte soluții de succes. Vrei să te bucuri de beneficiile tangibile ale gândirii revoluționare dezlănțuindu-ți propriul potențial și potențialul celor din jurul tău.

Când vine vorba despre atingerea acestor ambiții, faptul că te-ai apucat de această carte e una dintre cele mai bune idei pe care le-ai avut.

Nu contează dacă te consideri o persoană creativă. De fapt, nu credem că există așa ceva. Cineva și-a dezvoltat sau nu un set robust de abilități creative, *deocamdată*. Creativitatea nu este un cadou rezervat câtorva aleși ai sortii. Se învață. Dacă

încă nu ai făcut acest lucru, e pur și simplu o chestiune de cunoștințe, timp și efort. Te vom ajuta cu prima parte. Restul depinde de tine.

În același fel, organizațiile creative nu apar întâmplător. Ele sunt construite în mod intenționat. Nike și Apple au fost concepute de persoane care au înțeles cum funcționează creativitatea. Phil Knight și Steve Jobs au cultivat deliberat mediul de care creativitatea are nevoie pentru a prospera. Acești lideri au prioritzat cerințele de creativitate alături de cele de profit și creștere, deoarece au înțeles că prima le hrănește pe celelalte două. Astfel de persoane puternic inovatoare sunt rare tocmai pentru că abilitățile creative sunt foarte neobișnuite în rândul liderilor de afaceri. Asta face din creativitate o trăsătură de leadership la superlativ – nimic altceva nu te diferențiază mai bine.

Steve Jobs a pus rafinarea sensibilității sale estetice pe seama faptului că a studiat caligrafia la Reed College în anii 1970.³ Am putea afirma că această experiență timpurie nu a influențat doar felul în care arătau fonturile în primul sistem de operare Macintosh. Exersarea scrierii cu stilou și cerneală l-a învățat pe Jobs cum funcționează creativitatea în practică. I-a oferit o înțelegere interactivă a procesului, ceea ce l-a transformat într-un catalizator mult mai eficient al creativității și al inovației în ceilalți.

Liderii care nu înțeleg cum funcționează creativitatea au mari probleme să o cultive în ceilalți, cu atât mai puțin înțeleg cum să folosească puterea acesteia pentru organizație. Vom vedea exemple de astfel de pete oarbe pe parcursul acestei cărți. În cele mai multe cazuri, fluxul ideilor este perturbat nu de indivizii dintr-o echipă, ci de liderul bine intenționat, dar nechibzuit, care este atât de obsedat de fezabilitate și de relevanță încât ucide din față orice divergență

față de statu-quo. Imaginează-ți-l pe Steve Jobs spunând: „Hei, terminați odată cu discuțiile astea despre telefoanele mobile! Suntem o companie care face *computere!*” El știa foarte bine că trebuie să adopti o perspectivă largă și să rămâi acolo mult timp până să te concentrezi pe ceva foarte specific.

Chiar și directorii executivi care cred în importanța creativității nu reușesc de multe ori să o protejeze, să o susțină sau să o stimuleze când nu operează ei înșiși în mod creativ. În pofida bunelor lor intenții, pur și simplu nu știu ce presupune creativitatea robustă sau cât de importante sunt aceste cerințe. Cum ar putea? Formarea tradițională în leadership și management care prioritizează eficiența fără erori contravine creativității, care implică divergență și fundături. Abordarea care funcționează peste tot eșuează în acest domeniu. E nevoie de o înțelegere clară a modului în care funcționează creativitatea pentru a-i construi un loc special în mediul de lucru. Odată ce ți-ai format obiceiul creativ, cunoașterea ta se extinde. Când un student venea la legendarul Bob McKim de la Stanford pentru a-i cere feedback în legătură cu o idee, acesta refuza spunându-i: „Mai întâi arată-mi trei idei.” El însuși inginer, McKim a înțeles cum funcționează ideile la nivel fundamental. Asta l-a ajutat atât de mult să inspire creativitatea în ceilalți.

Toate acestea sunt vești foarte bune pentru cei care nu se consideră creativi. Creativitatea poate fi învățată și, învățând-o, înveți să susții în mod corespunzător eforturile creative ale celorlalți. Asta înseamnă că și tu poți construi sau conduce o organizație capabilă de creativitate și inovație de talie mondială. Însă, pentru a ajunge acolo, va trebui să renunți la toate miturile despre creativitate pe care e posibil să le fi acumulat de-a lungul timpului. Creativitatea este meșteșugul rezolvării problemelor. Pictura și poezia se bazea-

ză pe ea, dar la fel și fuziunile și achizițiile. În afaceri, creativitatea este fundamentală și la fel de practică precum contabilitatea în partidă dublă*. Îți amplifică și accelerează toate celelalte eforturi.

Ni se pare util să ne gândim la ea în acest fel: dacă ai ști deja cum să rezolvi o problemă, nu ar mai fi o problemă. Nu în felul în care privim problemele. O problemă pe care știi să o rezolvi este de fapt doar o sarcină, o acțiune care necesită o anumită perioadă și un anumit efort pentru a fi finalizată. Un portbagaj plin de alimente care trebuie descărcate nu este o problemă în sine. Nici o cadă care are nevoie să fie curățată. „Rezolvarea” unor astfel de probleme este pur și simplu o chestiune de a le face cât mai repede și mai eficient posibil. Abia când abordarea obișnuită nu te mai ajută, ești obligat să te gândești la ceva nou. Ce te faci când descoperi că s-a oprit curentul în casă și frigiderul este călduț? Acum, alimentele din el sunt o *problemă*. O problemă adevărată răspunde la un singur lucru: la idei. Din această perspectivă, **fiecare problemă este o problemă de idei**. Prin urmare, creativitatea nu înseamnă doar un „slogan nou” sau un „produs nou”. Înseamnă și „cum închei această afacere?” sau „cum formulez acest e-mail important?”. În cele din urmă, creativitatea este modul în care contribuția ta incrementală devine exponențială.

Cu sistemul de inovare pe care l-am dezvoltat, care este adoptat și utilizat cu încredere de organizații de top din întreaga lume, vei ști exact cum să abordezi eficient orice problemă, diminuând riscurile și maximizând șansele de succes. Mai mult, vei putea comunica și cataliza acest sistem în grupuri de

* Contabilitatea în partidă dublă este un principiu, o convenție fundamentală, conform căreia orice operație economică se introduce în contabilitate prin afectarea simultană și cu aceeași sumă a două conturi, din care unul se debitează și altul se creditează (sursa: Wikipedia) (n.t.).

toate dimensiunile, integrând o abordare riguroasă a inovației în echipa sau în organizația ta și, în consecință, multiplicând eforturile tuturor.

Ceea ce face ca modul în care abordăm noi creativitatea să se remarce este concentrarea neobosită pe un concept pe care îl numim „fluxul de idei”. Vom defini acest termen mai precis în capitolul următor, dar pe scurt: *cantitatea determină calitatea*. Mai multe idei produse înseamnă idei mai bune. Talentul, geniul și norocul au de-a face cu calitatea și cu consecvența rezultatelor din lumea reală mai puțin decât ai crede.

Pe termen lung, metodele sunt mai importante decât muzele.

Frumusețea fluxului de idei ca noțiune și abordare a creativității este că, prin creșterea numărului de idei pe care le generăm, reducem semnificativ presiunea și stresul implicate în întregul proces de generare a ideilor, crescând în același timp șansele de succes și reducând costurile și riscurile la un minimum absolut.

Fie că încerci să-ți dezvolți propria capacitate creativă sau să înființezi un laborator de inovare la scară largă într-o organizație din top Fortune 500, această carte te va ajuta să rezolvi definitiv problema rezolvării problemelor.

~

Desigur, toate acestea sună bine, dar de ce ar trebui să crezi ce-ți spunem?

Noi doi, Jeremy Utley și Perry Klebahn, predăm inovație, leadership și antreprenoriat la Institutul de Design Hasso Plattner de la Stanford. Institutul, cunoscut colocvial ca d.school, este un loc extraordinar. E ceea ce ne-a adus împreună pe noi doi și continuă să ne ofere ocazia de a învăța de la

- și de a colabora cu - un spectru inegalabil de practicieni și academicieni de talie mondială. Fantastici noștri colegi și studenți, actuali și foști, au contribuit hotărâtor la scrierea acestei cărți. (Vă mulțumim tuturor.)

Perry a început să predea design de produs la Stanford în 1996, în timp ce conducea compania de încălțăminte de iarnă pe care o fondase. Chiar și când a ocupat poziții de leadership în Timbuk2 și Patagonia, Perry a continuat să-și facă timp pentru a preda, iar în 2006 și-a luat un concediu pentru a cofonda d.school.

În 2010, Stanford i-a cerut lui Jeremy, care tocmai termina o bursă acolo, să extindă programul de educație executivă al d.school. Deși încântat de ocazie, Jeremy a observat că alte programe d.school erau conduse de perechi complementare. Și a cerut un colaborator. Perry demisionase de curând din funcția de CEO al Timbuk2 pentru a preda la Stanford cu normă întregă, iar noi doi am simțit imediat că ne potrivim. Împreună, alături de o echipă incredibilă de academicieni și practicieni de design de talie internațională, am făcut din programul de educație executivă de la d.school cel mai bun program de acest fel din țară.

În plus față de munca noastră cu studenții absolvenți de la Stanford, ne-am petrecut ultimul deceniu arătându-le antreprenorilor, managerilor și liderilor din organizații de toate dimensiunile și din toate industriile cum să impulsioneze inovația perturbatoare. Folosim aici cuvântul „perturbator” într-un sens foarte specific. Pentru a fi perturbator, noul mod de a face ceva trebuie să-l desființeze pe cel vechi. Să proiectezi unui tub electronic cu vid care se arde mai rar este o inovație obișnuită. Să proiectezi tranzistorul, care într-un final scoate din uz tuburile cu vid, este o inovație perturbatoare. Să

fie clar, e ceva înfricoșător – dacă se întâmplă să fii producător de tuburi cu vid. Odată ce ai devenit *cu adevărat* inovator, începi să simți că ești mereu pe punctul de a te scoate singur de pe piață. Într-un sens bun.

Astăzi, e ca și cum fiecare afacere construiește trăsuri trase de cai în Detroitul de la finalul secolului al XIX-lea. Inovații la fel de perturbatoare precum tranzistorul nu mai apar doar o dată la un deceniu, cum se întâmpla cândva. Am intrat într-o eră a *perturbării continue*. Abilitățile pe care le predăm la Stanford nu mai sunt cruciale doar pentru succesul antreprenorilor din Silicon Valley, ci pentru supraviețuirea oricărei organizații. Pe măsură ce tehnologia avansează, companiile trebuie să se adapteze și să evolueze într-un ritm mai rapid decât oricând. Iar acest ritm nu va face decât să se accelereze.

La Stanford, ne plasăm studenții în organizații reale pentru derula proiecte de inovare. Acest program oferă o sursă semnificativă de informații revelatoare. De asemenea, activitatea noastră de a preda inovația directorilor de corporații multinaționale ne oferă un laborator de neegalat pentru a explora metode de predare și stiluri de învățare. Nu în ultimul rând, derulăm un program-incubator, Launchpad, ai cărui absolvenți au strâns capital de risc în valoare de peste 1,1 miliarde de dolari. Acesta s-a dovedit, de asemenea, a fi o sursă bună de rezultate reale de studiat. Astăzi, 65 de companii Launchpad sunt active pe piață și învățăm la fel de mult de la cele care eșuează ca de la numeroasele companii care au reușit. Toate aceste experiențe disparate nu au făcut decât să ne confirme o convingere fundamentală: creativitatea funcționează aproximativ la fel pentru toată lumea și în orice context. Asta înseamnă că cele mai bune practici pe care le-am dezvoltat se aplică pentru tine și organizația ta, indiferent dacă încerci să construiești un start-up de la zero sau conduci o echipă de sute de oameni.

O parte din succesul muncii noastre se datorează unei coincidențe fericite de la începutul colaborării noastre. Legendarul profesor de management Bob Sutton ne-a invitat pe amândoi să i ne alăturăm într-un proiect de consultanță corporativă în Singapore. Aveam programul foarte încărcat, dar nu-l poți refuza pe Bob Sutton. S-a dovedit că ne-a făcut plăcere să îi învățăm pe directorii executivi cum să rezolve mai eficient problemele de idei din lumea reală. Înainte să ne dăm seama ce se întâmpla, străbăteam lumea: Rusia, Taiwan, Noua Zeelandă, Malaysia, Israel.

De un deceniu, desfășurăm continuu eforturi de inovare în organizații de toate tipurile. Ce cadou s-a dovedit a fi acesta! Pe cât de distractive pot fi programele noastre de la Stanford, ciclul de învățare este restricționat. Avem un număr limitat de ocazii să testăm lucruri noi. Spre deosebire de mediul academic, unde se așteaptă de la profesori să vină cu un curriculum fix, cadrul corporativ permite o abordare mai fluidă. Liderii înțeleg că nevoile fiecărei companii sunt unice, așa că nu există așteptarea ca tot ceea ce încercăm să funcționeze perfect. Acest lucru ne permite să ne asumăm riscuri. Astfel, experimentăm împreună cu clienții noștri, schimbând metodele pe care le predăm pentru a vedea ce se potrivește cu diferite echipe și în diferite scenarii. Apoi descoperirile pe care le facem pe teren se încorporează în programele emblematice ale d.school. (Pe măsură ce vei citi mai departe, vei vedea că acest aranjament combină toate elementele unui laborator de inovare eficient.) Pe teren obținem cel mai bun material. Cele mai multe exemple din această carte sunt extrase din experiențele noastre personale de lucru pe proiecte din lumea reală cu studenți, manageri, lideri și fondatori.

În campus, predăm inovația nu doar directorilor, ci oricui, de la avocați și medici aspiranți la jurnaliști și informaticieni

în devenire. Deși viitoarele lor profesii sunt cât se poate de diferite, toți acești cursanți văd valoarea instrumentului creativ oferit acum în această carte. Programele noastre nu există în vid. Dacă abordarea noastră nu s-ar traduce în rezultate revoluționare, studenții s-ar orienta către Harvard sau Princeton. Cu toate acestea, programele noastre sunt pline-ochi; mari bănci, producători și comercianți cu amănuntul continuă să ne bată la ușă; iar cursurile noastre online sunt printre cele mai populare de la Stanford. Menționăm acest lucru nu ca să ne lăudăm, ci ca dovadă că nu există nimic mistic sau aleatoriu în creativitate. Cu tehnicile potrivite, poate fi stăpânită de oricine. Inclusiv de tine.

~

Capitol cu capitol, această carte te va învăța obiceiurile și tehnicile necesare pentru a genera, testa și implementa idei revoluționare. Deși poți să sari peste un capitol sau altul dacă vrei, îți recomandăm să citești *Fluxul de idei* din scoarță în scoarță și să urmezi sfaturile noastre în ordinea în care sunt scrise. Cartea este împărțită în două părți: „Inovează”, în care explicăm întregul proces de la ideație* la experimentare, și „Elevează”, în care oferim cele mai eficiente tehnici pentru îmbunătățirea rezultatelor creative. Indiferent de profesia sau industria ta, lectura ambelor părți ale acestei cărți îți va transforma modul în care abordezi creativitatea și problemele. Și, mai important, te va ajuta să organizezi, să direcționezi, să amplifici și să sporești eforturile semenilor, colegilor și subordonaților. În cele din urmă, acest sistem poate fi extins pentru a mări producția de inovații a unei întregi organizații.

* Proces psihic de formare a ideilor și a conceptelor; proces de constituire, de concepere a unui plan, a unor idei etc. (n.t.)

Creativitatea nu este niciodată cu adevărat o realizare solitară, chiar dacă lucrezi în principal singur. Întotdeauna avem cel mai mare impact lucrând în echipă cu ceilalți. Un beneficiu-cheie al sistemului nostru este modul în care ne ajută să scoatem ce e mai bun unul din celălalt și să ne combinăm contribuțiile unice pentru a atinge obiectiv mai mare.

„Sunt uimit de cât de încântați sunt acești oameni”, i-a șoptit Robb Webb, directorul de resurse umane al companiei Hyatt, lui Jeremy, în timpul unei sesiuni. „Nici nu mai știu de când n-am mai văzut o echipă atât de entuziasmată de proiectele la care lucrează.” După câțiva ani, când am reluat legătura cu Robb pentru a ne asigura că ne-am amintit corect această remarcă, el a mai adăugat ceva, având acum și beneficiul privirii în retrospectivă: „A explorat o nevoie pe care o aveam cu toții. Fără să vrem, suprimam aspectele umane ale muncii noastre de zi cu zi. Mi-am dat seama cât de importantă era creativitatea când o directoare a hotelului nostru a spus că și-a adus aminte de ce s-a îndrăgostit de industria ospitalității.”

Totul începe cu tine. Fie că ești colaborator sau lider, e ușor să vorbești. Schimbarea propriului comportament este singura care duce la o schimbare semnificativă și durabilă în ceilalți. Nu va avea niciun efect să recomanzi această carte la următoarea ședință cu echipa. Nici să trimiți un e-mail în toată compania, îndemnând oamenii să o citească urgent. (Simte-te liber să faci ambele lucruri, desigur!) Pentru a aduce o schimbare, pune-te pe treabă. Pe baza anilor de experiență în care am urmărit schimbări de succes – și eșuate – în echipe și organizații, te rugăm să îți iei angajamentul, aici, la început, să adopți tu însuși aceste metode înainte de a le cere colegilor să o facă. Dacă oamenii nu te văd investind în munca grea a inovației, nu vor depune nici ei efortul necesar. Fii un exem-

plu. Condu lupta. Arată-ți disponibilitatea de a înfrunta frica. Da, frica, deoarece frica este cea care stă, de fapt, în calea îmbunătățirii. Ai ezita să încerci ceva nou dacă succesul ar fi garantat? Sigur că nu. Însă asta nu se întâmplă niciodată în viața reală. Orice produs sau serviciu nou poate eșua în fața clienților. Orice îmbunătățire a unui proces poate avea consecințe neprevăzute. Ideile sunt inerent riscante. Dacă nu înveți să evaluezi riscurile de a încerca lucruri noi *versus* pericolele stagnării, frica nu te va lăsa să atingi cele mai mari realizări ale tale.

Cea mai riscantă mișcare este să nu te miști deloc. Condițiile înconjurătoare sunt mereu în schimbare. Dacă ți-e prea frică să sari pe următorul petic de gheață, cel pe care stai oricum se va topi. Desigur, dacă vezi inovația ca pe ceva care necesită foarte mult efort, prezintă riscuri enorme și oferă rezultate slabe, vei alege doar mediocritatea. Această carte îți va arăta totuși ceea ce înțeleg deja cei mai de succes antreprenori și cele mai de succes organizații din lume: o abordare eficientă a rezolvării creative a problemelor *reduce* efortul, *diminuează* riscul și *mărește* rezultatele. Dacă nu ne crezi, compară lista celor mai inovatoare companii din lume cu lista celor mai profitabile companii din lume. Cu excepția companiilor de combustibili fosili – cărora le-ar fi de folos unele inovații perturbatoare –, vei vedea, în mare, aceeași listă de organizații. Asta nu e o coincidență.

Renunță la ideile preconcepute despre cum funcționează creativitatea, riscul pe care îl reprezintă ideile sau valoarea pe care o pot oferi noile abordări. Provocările de astăzi necesită inovare la un nivel nemaîntâlnit. De la organizația ta. De la tine. Suflecă-ți mânecile și hai să trecem la treabă.

PARTEA ÎNTÂI

Inovează

1 | Măsoară succesul de mâine în ideile de astăzi

Poți rezista invaziei armatelor; nu poți rezista invaziei ideilor.⁴

- VICTOR HUGO

Era o dimineață rece de aprilie în Ventura, California, când Perry și-a dat seama că va rămâne fără idei.

Coborând din mașină în fața sediului companiei Patagonia, cu fermoarul hanoracului tras până la bărbie și o cafea fierbinte în mână, Perry se simțea important și stăpân pe situație. Era anul 2002, iar el era responsabil pentru o bună parte din vânzări și operațiuni la îndrăgita companie de îmbrăcăminte pentru activități în aer liber fondată de iconoclastul alpinist și fierar Yvon Chouinard. Trecuseră câteva luni stresante pentru întreaga lume de la evenimentele tragice din 11 septembrie, dar, cel puțin aici și acum, lucrurile începeau să reîntre în normal. Perry avea norocul să lucreze într-o companie mare, cu valori remarcabile, iar colegii săi erau extraordinari. În acea dimineață i s-a părut OK să tragă în piept aerul sărat al oceanului și să întâmpine primăvara.

Cu toate acestea, sentimentul de optimism al lui Perry s-a răcit mai repede decât cafeaua sa, în timp ce își croia drum printre standurile de umerase cu îmbrăcăminte nou sosită pentru sezonul de primăvară al anului următor. *Această* colecție funebră urma să fie trimisă în magazinele Patagonia și la nenumărați alți comercianți din întreaga țară? Hainele

astea insipide și incolore reprezentau viziunea Patagonia despre explorare primăvărată și reînnoire? Perry a înghițit cu greu o gură din cafeaua acum călâie.

Încercând (și nereușind) să pară relaxat, Perry s-a dus la merchandiserul senior care organiza de zor prezentarea produselor către echipă.

„Bună dimineața, Adrienne”, a spus el, forțându-se să respire. „Linia de produse arată puțin cam... sobră pentru o colecție de primăvară, nu crezi? Unde sunt noile culori?” A urmat o tăcere incomodă până când ea i-a răspuns.

„Noile culori?”

Perry a zâmbit mai larg și a făcut semn cu capul către standurile deprimante cu îmbrăcăminte neagră și gri, ca și cum ar fi spus: *Culorile care încă nu sunt aici, dar sigur sunt pe drum.* În acel moment, și din obrajii lui Adrienne a pierit culoarea.

„Perry”, a zis ea, „ne-ai spus că trebuie să ne concentrăm pe produsele care s-au vândut bine.”

Perry și-a mușcat limba ca să nu-i dea o replică. Era adevărat. *Spusese* asta. Cumva jocul la sigur părușe foarte logic la momentul respectiv. Dar acum, când gama de primăvară Patagonia semăna cu garderoba unui antreprenor de pompe funebre, nu mai părea așa. Uitându-se la rafturile cu îmbrăcăminte neagră și gri, își imagina deja efectul discordant al acestor articole de îmbrăcăminte asupra magazinelor Patagonia, luminoase și vesele. Deprimant de-a dreptul. Aceasta era consecința unei decizii care fusese luată, mai presus de orice, pentru a evita riscurile. Prin îngustarea opțiunilor în căutarea „siguranței”, Perry își asumase un risc teribil.

„Cât de repede crezi că putem adăuga un pic de varietate în hainele astea?”, a întrebat Perry, păstrându-și zâmbetul fals tencuit pe față. „Lucrurile revin la normal. Clienții se întorc

în magazine. Cred că vor fi pregătiți pentru un pic de culoare până în primăvara anului viitor.”

„Glumești, nu?”, a răspuns Adrienne, nefăcând niciun efort să-i întoarcă zâmbetul lui Perry. „Știi că intervalul nostru standard de pregătire a noilor colecții este de optsprezece luni.”

Optsprezece luni! s-a gândit Perry. *Cum pot să introduc ideile de azi în compania de ieri, astfel încât să mai avem un mâine?* Și-a aruncat paharul cu cafea rece, pe jumătate terminată, într-un coș de gunoi. Era timpul să se apuce de treabă.

IDEILE NOI SUNT O TREABĂ PERICULOASĂ

Așa cum spuneam, o idee este pur și simplu o nouă legătură între două lucruri care deja îți treceau prin cap. Când îi dai creierului tău o problemă de rezolvat, acesta se pune la lucru, în fundal, combinând cunoștințe și experiențe disparate, în diverse moduri, până când se aprinde un beculeț. „Oare funcționează asta?” Poate da, poate nu, dar încă nu vrei să întrerupi fluxul ideilor, așa că spui: „Bravo, creiere! Cu ce altceva mai vii?”

O problemă, așa cum spuneam, e ceva ce nu știi încă să faci. Poate fi orice, de la „Cum atingem ținta de venituri a trimestrului viitor?” la „Ce culori ar trebui să oferim pentru echipamentele pentru sporturi pe zăpadă din acest sezon?”. Eficacitatea în lumea reală a oricărei potențiale soluții este necunoscută până când nu este testată, astfel încât fiecare idee reprezintă un risc. Uită de posibilitatea unui eșec catastrofal – în multe cazuri, pur și simplu nu va funcționa.

Astfel, abordarea unei probleme necunoscute – sau căutarea unei soluții mai bune pentru o problemă familiară – necesită nu