

A MEGVALÓSÍTÁS

Scott Belsky

A MEGVALÓSÍTÁS

Hogy az ötlet valóra váljon

HVG KÖNYVEK

A fordítás alapja:

Scott Belsky: Making Ideas Happen: Overcoming The Obstacles Between Vision and Reality. Portfolio, a Member of Penguin Group (USA) Inc., 2010

© Scott Belsky, 2010

Fordította © Garamvölgyi Andrea, 2011

Szerkesztette: Cseh Szilvia

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

A könyv megjelenését a Smart Staff Kft. támogatta.

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

Kiadói szerkesztő: Szűcs Adrienn

ISBN 978-963-304-069-0

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2011

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Inic Kft.

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes

*Nancynek és Marknak, hálával a végtelen lehetőség
drága ajándékáért*

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz	11
Bevezetés / Hogy az ötlet valóra váljon	15
Hogy ez a könyv is valóra váljon	18
Mi az oka, hogy a legtöbb ötlet sosem válik valóra?	23
Erők, amelyek valóra váltják az ötleteket	31
Még egy megjegyzés, mielőtt kezdünk	37
1 SZERVEZÉS ÉS VÉGREHAJTÁS	39
A szervezés mint versenyelőny	45
Ötleteink sorsa a szervezésen múlik	46
Cselekvésmódszertan / Helyezzünk nagyobb súlyt a cselekvésre!	51
A projektvezetési módszerek felülvizsgálata	53
Bontsuk a projektet alapelemeire!	55
A teendők menedzselése	59
A félretett feladatok kezelése	67
A referenciaanyagok archiválása	69

Tippek a cselekvésmódszertan gyakorlásához	73
Gyűjtsünk össze minden anyagot, majd szakítsunk időt a feldolgozásra!	76
Rangsorolás / Az energiafelhasználás menedzselése életünk nagy projektjeinél	83
Tartsuk a szemünket az energiaegyesen!	83
Sürgős kontra fontos	86
Darwinista rangsorolás	94
Megalósítás / Mindig előre, sohasem hátra!	97
A meggyőződés nélküli cselekvés	99
Gyilkoljuk szabadon az ötleteket!	102
Az értekezletek hatékonysága	106
A befejezés biológiája és pszichológiája	110
Az utánkövetés és a tao	113
Keressük a korlátokat!	116
Csak óvatosan a változtatással!	119
A haladás haladást generál	121
Vizuális szervezés és a feladatok reklámozása	124
Mentális lojalitás / Az elhatározás és a figyelem fenntartása	129
Az izzadtságos munka rituáléi	130
Vizsgáljuk meg a munkaterületet!	133
Minimalizáljuk a „bizonytalanságból fakadó munkát”!	136
2 A KÖZÖSSÉG EREJE	139
Az erő velünk van	143
Az álmodozók, a cselekvők és a megalósítók	145
Ritka a magányos siker	150
Terjedjen az ötlet szabadon!	155
Kovácsoljunk tóktét a visszajelzésekből!	159
A transzparencia fokozza a közösségben rejlő erőt	164

A közösségi erők legjobb forrásai az érdeklődési körök	168
Versenyezzünk!	173
Kötelesszük el magunkat, hogy mások is elköteleződjenek!	176
Építsük ki az elszámoltathatóság rendszerét!	178
A reflektorfény szigora	178
A hálózatok ereje	181
A közös munkaterület előnyei	182
A véletlenszerű felfedezések ösztönző ereje	185

Az ötletek terjesztése **188**

Az önmarketing szükségessége	189
A hatékony önmarketing tiszteletet ébreszt	193
Találjuk meg a saját frekvenciánkat, majd hangoljuk magunkra az embereket!	198
Terjesszük az ötleteinket a lehető legnagyobb körben!	201
Vegyük észre, ha már nem csak mi állunk a színpadon!	204

3 VEZETŐI KÉPESSÉGEK **207**

A jutalmazás rendszere alapos felülvizsgálatra szorul **211**

A jutalmazási rendszer rövidzárata	212
A boldogság mint fizetőeszköz	215
A játékban rejlő motivációs erő	217
Az elismerés hatásos jutalom	221

A kreatívak kémiája **223**

Keressünk kezdeményezőket a csapatba!	224
Vegyünk fel T-típusú embereket!	226
A produktiváshoz rugalmasság szükséges	227
Erősítsük az immunrendszert, amely megöli a rossz ötleteket!	230
Vállaljuk a konfliktusokat!	232
Ne hagyjuk, hogy visszafogjon a közmegegyezés!	234

A kreatív csapat irányítása	239
Ne tulajdonítsuk magunknak az ötletet!	240
Hagyjunk másokat is érvényesülni!	242
Vállaljuk a konfliktusokat is!	244
Az elismerés ereje	245
Keressük meg a kulcsfigurákat!	250
Önkontroll	253
Út az öntudatosságához	254
Tanuljunk meg elviselni a bizonytalanságot!	256
A kudarcnak is van haszna	258
Ne essünk a nárcizmus csapdájába!	259
Trendellenességgel az általános bölcsességek ellen	261
Tekintsük magunkat vállalkozóknak!	263
Különködjünk!	266
Figyeljük a visszazámlálót!	268
A szeretet titka	269
Lehetőség és felelősség	273
Függelék	
1. Típek a cselekvésmódszertan gyakorlati alkalmazásához	275
2. A Lila Mikulás-kíséret	277
3. A Behance Network	280
Köszönetnyilvánítás	283
A szerzőről	287
Név- és tárgymutató	289

ELŐSZÓ

a magyar kiadáshoz

KREATIVITÁS ÉS PRODUKTIVITÁS. Ma a munka világában kívánatosabb értékek, mint valaha. De mit is jelentenek valójában ezek a jól hangzó szavak? Vajon az improvizáció és az intuíció, a kreativitás jellemzői, párosulnak-e kezdeményezőkésséggel és produktivitással? Aki kreatív, az biztos-e, hogy egyben produktív is? A kreativitás dicséretes tulajdonság, de mekkora a tényleges jelentősége a siker szempontjából?

Termékfejlesztői, értékesítési és marketingszakemberekkel és vezetőkkel folytatott fejezetintervjúk során gyakran teszem fel ezeket a kérdéseket.

„A valóság az, hogy a legtöbb ötlet sosem valósul meg. Téves az az elképzelés, hogy egy jó ötlet elég a sikerhez vagy a gazdagsághoz. A leginnovatívabb vállalatok, mint az IBM, az Apple vagy a Disney gyakorlata is azt mutatja, az ötlet fontos, de a sikerhez ez csak az első lépés” – állítja Scott Belsky, a kreatív szakma egyik jelentős platformjára

nak, a Behance-nek az alapítója, e lebilincselően egyszerű módszereket bemutató könyv szerzője.

Joggal feszegeti a mindannyiunkban felvetődő kérdést: Vajon kik viszik előre a világot? Azok-e, akik kitalálják a forradalminak számító termékeket és szolgáltatásokat, vagy azok, akik hittel, kemény munkával, szervezeten megvalósítják az ötleteket?

A kreativitás és a megvalósítás két, merőben eltérő gondolkodásmódot, különböző szakembereket és másféle munkaszervezést követel. Kevesen tudják, hogy az Apple a világ legszervezettebb vállalatai közé tartozik, és sikereit legfőképpen annak köszönheti, hogy a kreativitás és a szervezetség egyedülálló kombinációját hozta létre. Scott Belsky kreatív csapatokkal és sok száz szakemberrel folytatott interjúi alapján még meglepőbb következtetésre jutott: a túlburjánzó kreativitás az intenzív figyelmet és fegyelmet igénylő megvalósítás során még ellenünk is fordulhat.

A szerző szerint a siker 1% ötlet – 99% megvalósítás. Vagyis az ötletnél sokkal fontosabb annak a platformnak a megszervezése, amelyen elképzeléseinket megvalósítjuk. A siker képlete tehát:

SIKER = ÖTLET (1%) + SZERVEZÉS + KÖZÖSSÉG + VEZETÉS

Az ötlet a siker katalizátora, amely szükséges, de nem elégséges. Az életben minden ötlet egy projekt, amelyet csak fegyellemmel és figyelemmel lehet végrehajtani. Sokak által ismert, mégis kevesek által betartott alapgondolat, hogy egy cél csak akkor jó, ha „okosan” megtervezett, azaz SMART: Specific (egyedi), Measurable (mérhető), Achievable (elérhető), Realistic (reális) és Time-based

(időhöz kötött). Egy cél határidő nélkül csak önáltatás. A tervezés nagyon lényeges eleme a megvalósításnak, hiszen ha elbukjuk a tervezést, valójában a bukást tervezzük meg.

A szerző rengeteg konkrét példán keresztül, élvezhető stílusban mutatja be azokat az elveket, amelyeket a saját képzéseinken is gyakorlunk a résztvevőkkel. A könyv olyan, mint egy hatékony tréning. Gyakorlati útmutatót ad ahhoz, hogy elképzeléseinket fegyelmezetten, az elkerülhetetlen akadályok dacára is elkötelezetten valósítsuk meg úgy, hogy a valóban jó ötletek ne csak füstbe ment tervek legyenek, hanem látható eredménnyel végződő sikersztorikká váljanak.

Belsky, mint egy jó edző, bekiabál, akcióra szólít fel és kirángat a kreatív lét kényelméből.

A könyv azoknak szól, akiknek volt már legalább egy jó ötletük, de eddig elvesztek a részletekben, akik otthagyták kiváló ötletüket egy következő még jobbnak tűnő ötletért, vagy csak egyszerűen nem volt elég kitartásuk, bátorságuk ötletüket addig „ütni”, amíg az meg nem valósul.

Belsky tanácsait érdemes megfogadni, mert a könyv garantáltan hozzájárul az ötletek sikeres megvalósításához, a hiányzó 99%-hoz. Bízom abban, hogy rövidesen az Ön sikeréről is hallani fogunk!

Hajdu Zoltán
médiapiaci fejvadász és tréner
www.smartstaff.hu

BEVEZETÉS

Hogy az ötlet valóra váljon

AZ ÖTLETEK NEM VALÓSULNAK meg pusztán saját nagyszerűségük következtében, vagy akár véletlenszerűen. Túlságosan régóta tartja magát az a tévhit, miszerint egy nagyszerű ötlet szükségszerűen sikerhez vezet. Legyen szó egy hétköznapi probléma tökéletes megoldásáról vagy egy kreatív mestermű új és merész ötletéről, az elképzelést valóra kell váltani. A megvalósításhoz pedig nem kell istenándotta tehetségnek lenni, mert ez a képesség tanulható, és bárki elsajátíthatja. Csak annyi kell hozzá, hogy módosítsunk szervezési szokásainkon, átlássuk a szakmai közeget és fejlesszük vezetői képességeinket.

A könyvvel az a célom, hogy a kreatív folyamatokkal kapcsolatos „elszállt” elképzeléseket lerángassam a földre. A kreatívokról mindenki azt gondolja, hogy elvontan gondolkodó zsenik, munkájuk dicsfényvel övezett, alapvető tulajdonságuk, hogy improvizálnak és az ösztöneikre hallgatva alkotnak. Azonban, ha közelebbről megvizsgáljuk, hogy a legsikeresebb és legtermékenyebb

kreatívok, vállalkozók és üzletemberek valójában hogyan valósítják meg ötleteiket, kiderül, hogy maga az ötlet csak egy kis része – talán 1%-a – az egész folyamatnak, csupán az első lépés egy hosszú úton.

Thomas Edison egyszer találóan azt mondta, hogy „a lángész 1% ihlet és 99% verejték”. A kreatív elme könnyen ihletet nyer. De vajon miből áll a maradék 99%, ha az ötletek megvalósításáról van szó? Ez a könyv éppen erről szól, amelyhez abban a hatéves időszakban gyűjtöttem anyagokat, amikor az ötleteiket újra és újra megvalósítani képes emberek viselkedését és képességeit tanulmányoztam. Javaslataim és elképzeléseim jobb megértéséhez tekintsünk át előbb egy rövid összefoglalót a könyvben használt kifejezésekről, illetve néhány, általam lényegesnek tartott gondolatról.

RÖVID ÖSSZEFOGLALÓ

Hogyan váltsuk valóra az ötleteinket?

A következő fejezetekben arra a kérdésre keressük a választ, vajon milyen módszerek húzódnak meg a látványos eredmények, az ígéretes ötletek megvalósulása mögött? Nézzük röviden a legfontosabb megállapításaimat, amelyeket a továbbiakban részletesebben kifejtek!

Mindenkinek vannak ötletei, amelyeket meg akar valósítani. Mindegy, hogy ki miben utazik, a siker mindig az új ötletek kidolgozásának és megvalósításának függvénye. És új ötlet alatt nem kizárólag új terméket, új üzleti vállalkozást vagy egy új bestseller regényt értek. Valószínűleg naponta előállunk valamilyen kreatívan megoldandó problémával. De sajnos, bármilyen nagyszerűek is az ötleteink, többségük sosem valósul meg. A legtöbb örökre elvész a projektek között, az intenzív megvalósításnak abban a különös

világában, ahol a természetes, kreatív hajlamaink ellenünk fordulnak. Vezetőként (és egyben saját sorsunk irányítójaként) meg kell tanulnunk szembeszállni ezekkel a hajlamokkal.

Mindenki el tudja sajátítani az ötletek megvalósításának képességét. Évekig tanulmányoztam kreatív csapatokat és egyéneket. Azok a gyakorlatok és módszerek, amelyeket ők használtak ötleteik megvalósítására, mindannyiunk számára hasznosak lehetnek.

Ötletmegvalósítás = ötlet + szervezés + közösségi erők + vezetői képességek. Minden – a továbbiakban tárgyalásra kerülő – módszernek van egy keretrendszere. Az ötletgyártástól eltekintve (amivel most nem is foglalkozunk) az ötlet megvalósításának képessége a szervezésből, valamint a közösség és a vezetés erőinek együtteséből ered. Ezeket az erőket kell alaposabban megismernünk, hogy alkalmazni tudjuk saját kreatív tevékenységünk során.

A szervezés ahhoz kell, hogy menedzselni tudjuk ötleteink megvalósítását. Az információáradatnak és az állandó online jelenlétnek ebben a modern világában jól kell beosztanunk az energiánkat, mert különben elindul bennünk egy olyan folyamat, amelyet úgy nevezek, „reakciós munkafolyamat”, amikor is proaktivitás helyett inkább impulzívan cselekszünk, és egyszerűen csak próbálunk felszínen maradni. Az életben mindent úgy kellene kezelni, mint egy projektet, amelynek három alapeleme van: a *teendők* (Action Step), a *félretett feladatok* (Backburner Items) és a *referenciaanyagok* (References). Az a cselekvésmódszertan (Action Method), amelyről a könyv első része szól, tulajdonképpen azoknak a már bevált, a produktivitást fokozó gyakorlatoknak a gyűjteménye, amelyeket kreatív vezetők osztottak meg velem. Ezek segítenek nekünk, kreatív hajlamokkal megáldott embereknek, hogy úgy éljünk és dolgozzunk, hogy a cselekvést tartsuk inkább szem előtt. Ennek a módszertannak a megismerésével belevetjük magunkat a rangsorolás, az „energia-gazdálkodás”, a figyelemösszpontosítás és a komplett ötletmegvalósítás témakörébe.

A közösség ereje felbecsülhetetlen, és bármikor rendelkezésünkre áll. Az ötletek elszigetelten soha nem válnak valóra. Minden

lehetőséget meg kell ragadnunk arra, hogy megosszuk ötleteinket környezetünkkel, hogy annak energiája formálhassa, finomíthassa azt, amit mi kitaláltunk. A könyv második részében kivesézzük azokat a közösségi erőket, amelyeknek köszönhetően az ötletek lendületet kapnak.

Egy gyümölcsöző innovációhoz páratlan vezetési képességek kelleneek. Bármilyen kreatív tevékenység irányításához előbb azt kell kiderítenünk, hogyan motiváljuk az embereinket és saját magunkat. A legelismertebb vezetők által felépített és vezetett csapatok képesek legyőzni a kreatív projektek során felmerülő akadályokat. Továbbá el kell sajátítanunk egy olyan gondolkodásmódot, amely segít ellenállni azoknak a kételyeknek, amelyekkel nap mint nap szembenézünk, és segít elviselni a ránk nehezedő nyomást, sőt segít mindebből tőkét kovácsolni.

Míg az ötletgyártás egészen természetesen megy a maga útján, addig a megvalósításhoz vezető út meglehetősen kanyargós. Ezzel a könyvvel az a célom, hogy felfegyverezzem olvasóimat azokkal az elméleti és gyakorlati tudnivalókkal, amelyek birtokában már képesek lesznek megvalósítani az – akár lehetetlennek tűnő – ötleteiket.

Hogy ez a könyv is valóra váljon

Van valami a kreativitással kapcsolatban, ami mindig is zavart. Könnyen elveszítem a türelmem, ha azt látom, hogy a kollégák, barátok alighogy előállnak valami nagyszerű ötlettel, máris sodorja tovább őket az élet, vagy elvonja a figyelmüket egy másik elképzelés. Felbosszant az a tény, hogy csekély a nagyszerű ötletek megvalósulásának esélye. Több munkahelyváltás és egy doktori diploma megszerzése után a frusztrációból megszállottság, a megszállottságból pedig karriercél lett.

És, akármilyen hihetetlen, mindez a Goldman Sachsnál, a befektetési banknál kezdődött. Egy ideig európai részvényekkel dolgoztam, rémesen száraz, tisztán pénzügyi munka volt ez. Ám később meghívást kaptam a cég egyik felső vezetői csoportjába, amelyet úgy hívtak, Pine Street. Ez a kis szakembergárda vezetés- és szervezetfejlesztéssel foglalkozott. Az én feladatomban az volt, hogy a cégnél, valamint a nagyobb ügyfeleinknél – fedezeti alapoknál, és más, gyorsan növekvő cégeknél – dolgozó innovatív vezetőkben rejlő potenciált kibontakoztassam. Ez a pozíció kiváló lehetőséget adott arra, hogy tanulmányozzam (és terjesszem) azokat a már bevált gyakorlati megoldásokat, amelyeket az ötleteiket leghatékonyabban megvalósítani képes vezetők alkalmaznak.

Ezen elfoglaltságom közben rengeteg időt töltöttem az-
zal, hogy megfigyeltem, ahogyan ezek az emberek – egy gyorsan változó üzleti környezetben – megküzdnek az irányítás mindennapi nyűgeivel. Mindeközben, munka mellett, hobbiból elkezdtem New York kreatív alkotóival – fotósokkal, vállalkozókkal, tervezőkkel – együtt dolgozni. Az volt a célom, hogy segítsek nekik elsajátítani, hogyan valósíthatják meg ötleteiket. Úgy tűnt, erre hatalmas az igény.

Míg a Pine Street-programban dolgoztam, világossá vált számomra, hogy a kreatív világnak nagyon nagy szüksége van vezetésfejlesztésre és produktivitást növelő, modern ismeretekre. A kreatívok – vagyis mindazok, akik abból élnek, hogy ötleteket generálnak (és valósítanak meg) – minden bizonnyal a világ legszervezetlenebb közösségét alkotják. Ugyanakkor nekik köszönhetjük a dizájntárgyakat, a szórakoztató műsorokat, az irodalmi alkotásokat és az új vállalkozásokat, vagyis mindazt, ami megédesíti az életünket. Az, hogy segíthetünk az

ötletgyárosoknak, hogy legyőzzenek minden akadályt és valóra váltsák mindazt, amit elképzelték, nemcsak lehetőséget, de felelősséget is rejt magában. Így aztán szakmailag amellet köteleztem el magam, hogy rendszerbe szervezzem a kreatívvilágot.

A Goldman Sachs-nál eltöltött idő alatt – a cégen belül és kívül – összegyűjtött tapasztalataimat felhasználva szereztem MBA diplomát a Harvardon, és ezzel párhuzamosan megalapítottam Behance elnevezéssel a saját cégemet, amelyet a kreatívvilág munkájának szervezésére és fejlesztésére hoztam létre. Harvardi tanulmányaim során módomban állt tanulmányozni a produktivitás témakörét a kreatív iparágakban, különösen egy független kutatás keretében. Ebben az üzleti tudományok karának (Harvard Business School) egyik tanára, a kreativitás területének híres szakértője, Teresa Amabile volt segítségemre. Mindeközben magam köré gyűjtöttem egy kis csapatot csupa hasonló gondolkodású New York-iakból, akiket – ugyanúgy, mint engem – hajtott a lelkesedés, a kíváncsiság és a vágy, hogy rendszerbe szervezzük a kreatívvilágot.

A 2007-ben indult Behance Network egy olyan internetes kollektíva, amelynek szerte a világon több ezer vezető kreatív szakember a tagja. A tagok a nap 24 órájában, folyamatosan töltik fel az oldalra legújabb projektjeiket – többek között márkaterveket, építészeti terveket, ruhakollekciókat, fotósorozatokat –, hogy kikérjék a kollégák véleményét és megmutassák alkotásaikat a potenciális ügyfeleknek. Havonta több millió látogató nézi meg ezeket a projekteket, amelyek mindegyike annak bizonyítéka, hogy megszületett egy ötlet.

A Behance hálózatán keresztül a tagok munkái szervezett formában jelennek meg, az alkotók visszajelzést tud-

nak adni egymásnak, biztosított a hatékony kommunikáció, és az oldal egyben reklámfelület is, amely egyik oldalról támogatja a kreatív szakemberek karrierjét, a másik oldalról pedig növeli a tehetségkutatás folyamatának hatékonyságát. A hálózat különböző elemeinek együtteséből kirajzolódik, hogy mi is a végső célunk: segíteni a kreatív szakembereknek és csapatoknak megszervezni a munkájukat, együttműködni és vezetni másokat. A hálózaton összegyűlt adatokból és számos fókuszcsoportos vizsgálatból megtudtuk, hogy az ötletgazdák hogyan indulnak neki egy-egy projektnek, és hogyan „maradnak rajta”.

Mi a Behance-nél az elmúlt évek során folyamatosan kutattuk és fejlesztettük a kreatív vezetőknek szánt módszereket és eszközöket. A tippekből és ötletekből állítottuk össze a nyomtatott anyagainkat és hoztuk össze a rendkívül eredményes online alkalmazásunkat. 2009-ben pedig útjára indítottuk a „The 99%” konferenciasorozatot és internetes tudásbázisunkat, ahol teret adunk az ötletek megvalósításával kapcsolatos tippek és gondolatok csereberéjének.

Csapatom szenvedélyesen kutatja, hogy az egyes emberek és szervezetek miért és hogyan képesek következetesen, újra és újra véghezvinni az ötleteiket, míg a többségnek ez csak véletlenül vagy egyáltalán nem sikerül. Munkánk során több száz olyan alkotóval és alkotócsapattal készítettünk interjút, akik valami érdekeset adnak a világnak. Voltak köztük vezető dizájnerek, a legújabb technológiákat fejlesztő csapatok, médiacégek vezetői, írók, mindig új vizekre evező sorozatvállalkozók, filmkészítők és még sokan mások. Soha nem kérdeztünk tőlük olyan közhelyeket, mint, hogy „Mi inspirál?” vagy hogy „Honnan jönnek az ötleteid?” Épp ellenkezőleg, háttérbe szorítva a kreativitást, inkább azzal foglalkoztunk, ho-

gyan tudják megőrizni a produktivitásukat, és következetesen megvalósítani az ötleteiket.

Útközben a legkülönbözőbb iparágakból olyan nagynevű cégek csapataihoz volt szerencsénk, mint az Apple, az IDEO, a Disney, a Google, a Zappos és a Miramax, és olyan zseniális figurákkal találkozhattunk, mint Stefan Sagmeister, Seth Godin és Chris Anderson, akik – éppen azért, mert mindig megvalósították az ötleteiket – a kreatív világ csodált szellemi vezéreivé váltak. Megtanultuk, hogy ezek az emberek és csapatok nem a kreatív zsenik fejéből kipattanó isteni szikra hatására jutnak el egyszer csak sikereik csúcsára, hanem azoknak a már bevált gyakorlati megoldásoknak az alkalmazásával, amelyeket ők mindannyian ismernek.

Konkrétan arra jöttünk rá, hogy a legproduktívabb kreatívok munkája igen sok közös vonást mutat: (1) szervezés és a kitartó megvalósítás, (2) a kollégák bevonása és a közösségi erők kiaknázása, valamint (3) a kreatív tevékenységek irányítására alkalmazott stratégiák. Sokan közülünk a kellenél több energiával keressük azonnal a következő „hatalmas ötletet”, pedig – ahogy kutatásaimból kiderül –, jobban járnánk, ha inkább megtanulnánk megvalósítani az ötleteinket, mert ez a tudás kiállja az idők próbáját.

Abban a reményben írtam meg ezt a könyvet, hogy általa térképet adok, amelyet követve elsajátítható ez a tudás, és végső soron ezzel hozzájárulhatok még több nagyszerű ötlet megvalósításához. Az előttünk álló időszakban az innovációra különösen nagy szükség lesz. Ma már nem elég olcsóbbnak vagy hatékonyabbnak lenni ahhoz, hogy versenyben maradjunk a világpiacon. A felmerülő problémákra és lehetőségekre reagálva mindig új ötletekkel kell előállnunk, amelyeket aztán – legyőzve minden akadályt – valóra is kell váltanunk.

Kreatív alkotók és alkotó csapatok számára íródott ez a könyv, azok számára, akikben megvan az élénk érdeklődés valami iránt, és megvan a tehetség is ahhoz, hogy ezt az érdeklődésüket ki is bontakoztassák, de nem kizárólag tipikus „művészeknek” szól. Ezzel kapcsolatban John Maeda, a Rhode Island School of Design elnöke fogalmazott talán a legtalálóbban: „Számomra a »művészet« vagy a »kreativitás« nem azt jelenti, hogy valaki vászonra fest egy szép képet. Minden általam ismert vállalkozó: művész. Mind kénytelenek elfogadni a kudarcokat is. Csak az ő vásznuk a cégük.”

Mi az oka, hogy a legtöbb ötlet sosem válik valóra?

Gyalázat, hogy kreatív zsenik kezei között naponta születik és veszik el számtalan olyan ötlet – új gyógyszer-kutatási koncepció, új üzleti modell, „mesterműgyanús” zenei alkotás, ígéretes képzőművészeti vázlat –, amely megváltoztathatná az életünket. Az ötletek, amelyek előreviszik az egyes iparágakat, nem a hatalmas kreativitás, hanem sokkal inkább gondos menedzselés eredményei. Igen, megvan a konkrét módszere annak, hogyan lehet az ötletből valóság – csak nem olyan „romantikus”, mint hittük.

Egy ötlet élete és halála

A kreativitás katalizátora és egyben a legnagyobb gátja is a ragyogó teljesítményeknek. Ha megvizsgáljuk egy új ötlet természetes életpályáját a megszületéstől a megvalósulásig, azt látjuk, hogy szinte mind idő előtt kimúlik.

Ha ez az állítás nagyon elrugaszkodottnak tűnik, gondolkunk csak a saját soha meg nem valósított ötleteinkre: a regényre, amit meg akartunk írni, az üzleti projektre, amivel piacra akartunk lépni, vagy éppenséggel az étteremre, amit meg akartunk nyitni! Többségünknel ez a lista igen terjedelmes. Az ötletnek, attól kezdve, hogy megfogant, meg kell harcolnia a fennmaradásáért.

A cinikusok szerint talán még jó is, hogy a legtöbb ötlet a süllyesztőbe megy. Elvégre a mindennapi életben társadalmunknak inkább a konformitás kedvez. A meglévő állapot fenntartása az, amitől olajozottan működik a rendszer, ez az, amitől boldogok és elégedettek vagyunk. Még az innovációt zászlajukra tűző cégeknek is ki kell elégíteniük a már biztos vevőik igényeit, el kell érniük a kitűzött bevételi célokat, és fizetniük kell a rezsit. Egy bizonyos fokig még a nagy cégeknek is alapvető szükségük van erre a természetes „immunrendszerre”, amely elpusztítja a betolakodó ötleteket. Hiszen a friss ötletek amelyek (kezdetben) csak ritkán gazdaságosak, könnyen kiközösíthetjük a céget a megszokott kerékvágásból, és hatalmas kockázatot jelenthetnek egy már jól működő rendszerre nézve. Jó oka van tehát annak, hogy minden új ötletnek egy egész sor külső akadályon kell átverekednie magát, mielőtt egyáltalán esélyt kap arra, hogy megvalósulhasson. Sajnos azonban ezek az akadályok nem tesznek különbséget jó és rossz ötlet között.

Viszont még ezeknél a külső akadályoknál is sokkal nagyobbak azok, amelyeket magunk támasztunk. Az új ötletek legerősebb gyilkosai önnön korlátaink. Szabott időnk van itt a földön, amit megosztunk a család, a barátok, a munka és az alvás között, ezért a legtöbb újszerű gondolat a megszületése után el is tűnik. Ha egy ötlet mégis túléli a kezdeti lelkesedés időszakát, még akkor is

a feledés homályába merülhet, mert vélhetően az ötletgazda az egyetlen, aki tud róla.

Még akkor is küzdelmes út vár ránk, ha történetesen megvan bennünk az a fajta szükséges célratörő szemelenczősség, amely az elképzelés véghezviteléhez kell. Akár egyedül dolgozunk, akár csapatban, felemészt bennünket a megvalósítással járó állandó produktivitás, felelősségvállalás és irányítás kényszere. Ezek a vállalkozások testiileg és lelkileg is kimerítőek, utunkat pedig menet közben elvetett vagy feladott, félkész ötletek tetemei szegélyezik. Az a szörnyű igazság, hogy a legtöbb új ötlet, legyen bármilyen jó vagy fontos, sosem látja meg a napvilágot.

Szerencsére ennek az éremnek is két oldala van. Minden iparágban és minden kreatív szakmában dolgoznak olyanok, akik képesek rendre új ötleteket generálni és azokat megvalósítani. Ez a könyv arról szól, hogyan csinálják.

A kreatívok titka: meg kell küzdenünk önmagunkkal is

Az ötletmegvalósításnak megvan a maga különleges titka. Azok az erők, amelyek segítenek megőrizni a produktivitásunkat és megvalósítani az ötleteinket, gyakran ellentétben állnak ötleteink forrásával: a kreativitásunkkal.

Hogy legyen némi elképzelésünk arról, milyen lehet az, amikor életünket a kreatív énünk irányítja, elég csak megnézni, hogyan élt két ismerősöm, Chad és Risa, akik maguk is a kreatív emberek életét megmérgező, szokásos nyavalyáktól szenvednek.

Az egyik vezető filmstúdió ismert gyártásvezetője kétségbeesetten mesélt nekem Chadról, az egyik legtehetségesebb forgatókönyvírójukról. Chad éjt nappallá téve írt.

Kikerült már a keze közül pár egészen jó film, de sokkal több írása landolt a kukában, mint a mozivásznzon, és jó néhány ügynököt „elfogyasztott” már. Az emailjeit jó, ha hetente egyszer megnézte. A producerek és Chad közeli barátai is ugyanazt mondták: nehéz vele kapcsolatba lépni, és rendkívül szétszórt, zavart. Képtelen volt fejben tartani az ötleteit, amelyek közül néhány akár több különböző projektbe is beleillene. „Naponta jutnak eszembe és törlődnek a fejemből a történetelemek” – panaszkodott nekem Chad.

Miközben arról beszélgettünk, milyen komoly nehézséget okoz neki az, hogy összeszedett maradjon, Chad egyre inkább védekező magatartást vett fel. Azt hajtogatta, hogy ő író, és imádja a munkáját, az íráshoz ért a legjobban.

„Az írás maga a káosz, és az írás az én lényegi valóm” – állította határozottan. De aztán csak bevallotta, hogy elgondolkodott már azon, vajon milyen haszna származna abból, ha „rendezné a sorait”.

Egy új szervezési módszer meghozta a kívánt változást. Chadnek egy olyan rendszerre volt szüksége, amely segít, hogy megragadja hirtelen támadt ötleteit, ugyanakkor ráveszi arra is, hogy mindig arra a feladatra összpontosítsa az energiáit, amelyen épp dolgoznia kell. Chad – aki saját bevallása szerint igazi technofób – egy papír alapú rendszert alakított ki magának, amely egyszerű és áttekinthető formában jeleníti meg a legfontosabb projektjéhez tartozó elvégzendő feladatait. Véget ért a post-it jegyzetek rémuralma, és igyekszik lépést tartani a beérkező emailáradattal is. Most már meghatározott alapelvek szerint él, és felvett néhány új szokást is, amelyek révén legfontosabb projektjének aktuális részére tud koncentrálni, és közben a kreatív folyamatokat sem kell megszakítania.

Aki teljes egészében megismerte az általunk kidolgozott cselekvésmódszertant, az – Chadhez hasonlóan – szintén elkezdte majd újragondolni a saját szervezési módszereit, mind a munkájában, mind pedig a magánéletében.

És most, lássuk, mi van Risával! Risa, aki humánológia szakos hallgatóként az emberi viselkedést tanulmányozta, emellett pedig filozófiarajongó és igazi gondolkodó elme, éveket töltött egy új elmélet kidolgozásával, amely a szülők nélkül felnövő gyerekek szociális fejlődésével foglalkozik. Amikor találkoztunk, már több száz oldalt írt tele, de maga a projekt igazából még sehogy sem állt. Gondolatait csak néhány emberrel osztotta meg, és nagyon ritkán olvasta át azt, amit korábban írt, mert mindig inkább valami újba fogott bele. Nem érdekelték a visszajelzések, viszont órákig tudott arról beszélni, hogy micsoda szükség van az ő munkájára, és hogy kutatási eredményei milyen széles körben alkalmazhatók majd. Kétségtelen, hogy Risa rendkívül szenvedélyes és tehetséges nő.

Mindeközben folyton váltogatta a munkahelyeit. Ha az évek során felhalmozódott, félkész projektekről beszélt, a hangja remegett a csalódottságtól. „Nekem még semmi sem sikerült” – ismerte el. Kifogást tudott mondani ezret is, de valódi magyarázatot egyet sem talált arra, hogy pontosan mi is állja útját az előrelépésének. Egyetlen ötletét sem tudta valóra váltani.

Risa, ez a briliáns elme, magára maradt. Ebben a helyzetben, minthogy nem volt senki, akivel megvitassa az ötleteit, és aki számon kérje rajta az elvégzett munkát, csak küszködött. A fordulópont akkor következett be, amikor elkezdett blogot írni, és a munkába bevonta egy kedves barátját is, aki a mentora lett, illetve csatlakozott egy helyi filozófusfórumhoz, ahol hetente lehetősége nyílt egy kis

eszmecserére. Szétszórt gondolatait sikerült végre célirányosan rendszereznie. Végül a többéves kutatás eredménye egy könyvben realizálódott, amely hangos sikert aratott. Risa számára a közösség ereje hozta meg a változást.

Chad és Risa történetéből kiderül, miféle gondokkal küzdenek a kreatív elmék. Világos, hogy az ötletmegvalósításhoz sokszor saját magunkat kell legyőznünk. Nem elég kreatívnak lenni.

Ebben a könyvben a különböző iparágak azon kreatív vezetőit és csapatait vonultatom fel, akik képesek újra és újra megvalósítani az ötleteiket. Az egyikük Jonathan Harris, aki, a maga sajátos módján, művész, értelmiségi és technológus egy személyben, de leginkább történetmesélő és internetantropológus. Bár a Princetnonon szerzett diplomát, pályafutása a legkevésbé sem nevezhető hagyományosnak. Szenvedélye, ahogy ő fogalmaz, azoknak az ötleteknek a megvalósítása, amelyek „a világgal kapcsolatban alapvető kérdéseket feszegetnek”, másik szenvedélye pedig a „történetek mint időkapuszulák szerepének” feltárása.

Egy ilyen szerteágazó és széles érdeklődési körre könnyen rásütik, hogy ez is csak amolyan „semmire se jó, kreatív ambíció”. De Jonathan kivételesen termékeny alkotó. 28 éves korára több olyan díjnyertes, webes alkotást is piacra dobott, amely az emberi kapcsolatteremtés és a technológia házasításával jött létre. A *We Feel Fine* (Jól vagyunk!) tulajdonképpen egy globális online kísérlet az emberi érzelmekről, amelyben megfigyelhetjük, hogyan fejezik ki az emberek a leghétköznapibb érzéseiket; a *Phylotaxis* a tudomány és a kultúra találkozásának izgalmas felfedezése; míg a nagy elismerést kiváltó *Whale Hunt* (Bálnavadászat) egy fotódokumentáció, amely fejjel szerelt fényképezőgéppel készült egy alaszakai bálnava-

dászaton. Ezek a projektjei valójában mind „csak” ötletek voltak, amelyek megvalósultak.

Jonathan munkáival foglalkozott a CNN és a BBC is, valamint a *Wired* magazin, kiállítása nyílt a párizsi Pompidou Központban és a New York-i Modern Művészetek Múzeumában. Vagyis Jonathannek a szakadatlan ötletáradat nem jelent akadályt. Bár első pillantásra úgy tűnhet, hogy ötletei túlságosan magasztosak és elvontak ahhoz, hogy egyáltalán elinduljanak a megvalósulás felé, ő mégis rendre rácafol a kételyekre. Ötleteinek minden esélye megvan a sikerre, mert Jonathan mindig a megvalósításra törekszik.

„Szerintem ez az egész folyamat két szakaszból áll – magyarázta nekem Jonathan. – Az első szakaszban csak gyűjtöd a jeleket az éterből, az ötletek idővel összeállnak, és egyszer csak kipattannak a fejedből, mondjuk, zuhanozás közben. A második szakasz pedig az, amikor elhatározod, hogy »oké, akkor én most ebbe tényleg belevágok«. És ha már megszületett benned az elhatározás, attól fogva megváltozik a gondolkodásmódod. Legalábbis ezzel a konkrét ötlettel kapcsolatban, mert racionálisabban, logikusabban és fegyelmezettebben is kell viselkedned. Már nemcsak fogni kell a jeleket, hanem sokkal inkább szintetizálni kell a gondolatokat, leszűrni a lényegét, és végül pedig alkotni. És úgy hiszem, ez az, ami a legtöbb kreatív embernek nehézséget okoz, mert az első szakasz sokkal kellemesebb, viszont a második kell ahhoz, hogy valami realizálódjon.”

Jonathan úgy véli, hogy a sikerhez minden kreatív alkotónak tudnia kell megfelelő módon váltogatni az ötletgyártás és a megvalósítás fázisait. Ahogy Jonathan a terveiről és a munkamódszeréről beszél, az ember rögtön érzi, micsoda jelentősége van az önfegyelemnek és az egyszerűségnek.

Az is kiderül, hogy kezdettől fogva komoly elvárásokat támaszt a projektjeivel szemben: azoknak a nagyközönség előtt is meg kell állni a helyüket. Mert, bár a munkája őt magát elégedettséggel tölti el, valódi célja mégiscsak az, hogy ezeket mások számára is elérhetővé tegye.

Sokan azt állítják, hogy csak önmaguknak alkotnak; azzal érvelnek, hogy egy ötlet kigondolása és megvalósítása csupán az önmegvalósítás eszköze, semmi több. Ez azonban igen önző hozzáállás: az egyszemélyes közönségnek készült ötlet nem más, mint elpazarolt inspiráció és érték, amely a közjót szolgálhatta volna.

„Szerintem, ha azt akarjuk, hogy a munkánk, mint valami vírus, egy csomó emberhez eljusson – magyarázta Jonathan –, akkor azt »csomagoljuk« úgy, hogy a lehető legnagyobb közönséghez szólhasson, és mindenkinek mást jelentsen. Mert alkothat az ember valami nagyon-nagyon tetszetőset, és akkor lehet belőle minisorozat az HBO-n; vagy alkothat valami mérsékelt tetszetőset, és akkor helyet kaphat egy művészeti múzeumban; vagy alkothat olyat is, ami egyáltalán nem tetszetős, és akkor ki sem kerül a pincéből.”

Jonathan is azok közé a kreatív szakemberek közé tartozik, akiknek sikerült legyűrniük a kreatív psziché állította akadályokat. Benne is megvannak azok a jó tulajdonságok, amelyek az ötleteiket megvalósítani képes embereket általában jellemzik.

Azok az igazán kivételes kreatív vezetők, akikkel találkoztam, mind képesek elképesztő mennyiségű ötletet generálni, teljesen nyugodtan és fegyelmezetten. Kreatív energiáikat páratlan szervezőkészséggel „földelik le”. Mint szakemberek, lemosták magukról az önmarketing bélyegét, és szakmai környezetük segít nekik nyíltan vállalni a felelősséget. És mint vezetők, képesek

olyan csapatokat összehozni, amelyek idővel egyre sikerebbek.

Maguknak az ötleteknek a minősége nem is olyan fontos, mint az a platform, amelyen megvalósulnak. Ne feledjük, saját ötleteink esetében ez a platform a mi irányításunk alatt áll.

Erők, amelyek valóra váltják az ötleteket

E könyv három részből áll, mindegyik rész az ötletmegvalósítás egy-egy fontos eszközsoportját mutatja be. Ezek a szervezés és megvalósítás; a közösség ereje; és a vezetői képesség. És persze ott van maga az ötlet, a folyamat katalizátora. De, szem előtt tartva, hogy milyen céllal íródott ez a könyv, a kreatív inspirációkat és ötleteket olvasóimra hagyom.

ÖTLETMEGVALÓSÍTÁS = (AZ ÖTLET) + SZERVEZÉS ÉS VÉGREHAJTÁS + A KÖZÖSSÉG EREJE + VEZETŐI KÉPESSÉG

Az ötletmegvalósítás képessége a fenti egyenletben szereplő három tényező együtteséből áll össze. A sikerhez – akár egyedül, akár csapatban dolgozunk – meg kell találnunk ennek a három erőnek azt a kényes egyensúlyi pontját, ahol ki tudjuk hozni magunkból a maximumot.

Vegyük most át röviden, hogy mi a szerepe az egyes tényezőknek!

Szervezés és megvalósítás. Tagadhatatlan, hogy a kreatív munkafolyamat végeredményét nagyban meghatározza az, milyen módszerrel próbálunk produktívá

válni. Az, ahogyan a projektjeinket szervezzük, ahogyan rangsorolunk és ahogyan beosztjuk az energiánkat, vitathatatlanul sokkal fontosabb, mint a megvalósítandó ötlet milyensége. És ezzel nem is mondtam semmi újat. Számtalan könyv foglalkozott már a jólszervezettség szükségességével. Nyilvánvalóan szomjazunk az egyszerű megoldásokra – mi sem bizonyítja ezt jobban, mint a módszertani könyvek és a produktivitást növelő tippeket soroló blogok óriási népszerűsége.

Ezek közül azonban alig akad olyan, amelyik a kreatív elme vagy a gyorsan változó munkakörnyezet szemszögéből foglalkozna a szervezés és megvalósítás témakörével. Mindig is a kreatív alkotók voltak a legmobilisabbak a munkaerőpiacon, és ez a mobilitás ma már kiterjed az üzleti világ egészére is.

A szabadúszók, a bedolgozók és a részmunkaidősök, valamint a kisvállalkozók táborára napról napra nő. Sok cég „vetésforgóban”, maximum kétéves programokban foglalkoztatja az embereit. Egyre népszerűbbek az olyan gyakorlatok is, mint például az ún. daylighting – amikor is a dolgozó munkaidejének 10–20%-ában saját, kreatív projektjeivel foglalkozhat –, azok után, hogy eredményességükről olyan cégek győződtek meg, mint a Google. Még az olyan, hagyományosan „nyugdíjas állást” kínáló cégek, mint a General Electric és az IBM is elismerik, hogy értékeesebb egy rövidebb ideig tartó, gyakorlati tanulás és tapasztalatszerzés, mint egy élethosszig tartó karrierlehetőség.

Mindez annyit tesz, hogy – függetlenül attól, melyik iparágban dolgozunk – a szakmai életünkben egyre inkább egy nomád, digitális, rugalmas életformát kell kialakítanunk. De, ahogy azt egyszer egy nagy bölcs mondta – és ahogy azt minden kisvállalkozó is nagyon jól tudja –, „az abszolút szabadság abszolút felelősséget

is jelent”. Az, hogy hol és hogyan dolgozunk, az egyre inkább rajtunk áll, a szervezés terhe egyre inkább a mi vállunkat nyomja. Éppen ezért, a produktivitás már nem arról szól, mennyire hatékony a munkavégzésünk, hanem sokkal inkább arról, mennyire tudjuk befolyásolni azt, ami számunkra a legfontosabb.

Az alkotó ember elgondolkodik, vajon hogyan legyen összeszedett és a munkája jól szervezett, ha élete napi szinten egy merő káosz: feladatokat kell teljesítenie, projekteket kell menedzselnie, és nem ártana, ha a frissességét is meg tudná őrizni annyira, hogy kreatív maradjon. Ehhez meglepően praktikus módszerek és trükkök egész sora áll rendelkezésre, amelyek – együttesen – segíthetnek irányítani az ötletmegvalósítást. Ahogy majd megismerkedünk a különösen termékeny kreatívok példáival és közös jellemzőivel, világossá válik, hogy a nagy ötletek a kreatív energiák és a szervezési készség találkozásánál válnak tettekké, és végül forradalmi vívmányokká.

A közösségi erők kiaknázása. Munkám során azt tapasztaltam, hogy kivétel nélkül minden termékeny és elismert alkotó és alkotó csapat a közösség erejét is latba vetve igyekszik megvalósítani az ötleteit. A közösségi erők kiaknázása számos haszonnal jár: értékes visszajelzéseket kapunk, csiszolódik, finomodik az ötlet, hasznos és tartós kapcsolatok alakulnak ki, és szerves részévé válunk a közösségnek, mely ellát minket erőforrásokkal, támogatással és inspirációval.

Csikszentmihályi Mihály (a kreativitás egyik bibliája, a *Flow: Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája** című

* Csikszentmihályi Mihály: *Flow: Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája (Flow)*
Ford.: Legéndyné Szabó Edit. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2010

könyv szerzőjének) pártfogoltja, a pszichológus Keith Sawyer írta 2007-ben megjelent könyvében, a *Group Genius*ban (Zsenicsoport): „Minden nagy találmány sok kicsi ötletszikra hosszú sorából áll össze; az első ötlet többnyire nem is olyan jó, de köszönhetően az együttműködésnek, később ebből születik meg egy újabb ötlet, vagy az eredeti fog egészen váratlan formában új értelmet nyerni. Az együttműködés gyúrja össze a kis ötletszikrákat egy áttörést hozó innovációvá.”

Még ha a múltban létezett is a magányos zseni fogalma (bár Sawyer szerint már a múltban sem), kétségtelen, hogy a XXI. században ez már rég idejétmúlt. Az internet révén létrejött, ezer szállal összekapcsolódó közösségek igazi ötletszikragyárként funkcionálnak, felgyorsítva az ötletek finomításának folyamatát. Az általam meginterjúvolt cégek és egyének szinte mind kiaknázzák az internet erejét céljaik elérésében: visszajelzéseket gyűjtenek, ötleteket tökéletesítenek, fokozzák a transzparenciát és megosztják, illetve reklámozzák az elkészült munkát.

Amint azt majd látni fogjuk, remek példa erre – többek között – Tony Hsieh, a Zappos vezérigazgatója, aki a Twittert használja arra, hogy fokozza cégénél a transzparenciát, és ihletet nyerjen; vagy Chris Anderson bestsellerszerző, a *Wired* magazin főszerkesztője, aki olvasóközönségének tagjaitól várja, hogy finomítsanak az ő zseniális elméletein; vagy Noah Brier marketingstratéga, aki netes kísérleteinek tökéletesítéséhez gyűjt visszajelzéseket.

Természetesen egy közösség elérésének és felépítésének csak egyik, és nem egyetlen eszköze az internet. A könyvben felsorakoztatott koncepciók és gondolatok nem kötődnek egyetlen eszközhöz sem, és alkalmazásuknak ezernyi módja lehetséges attól függően, hogy ki milyen személyiség, illetve kinek mi válik be a legjobban.

Viszont mindettől függetlenül – és ezt nem győzőm hangsúlyozni – rendkívül fontos, hogy használjuk a közösségi erőket, mert a közösség utat nyit régi problémák újfajta megközelítése előtt, és információval támogatja, illetve felerősíti kreatív hajlamainkat. A közösség bevonásának egyik legfontosabb haszna, hogy ezáltal nyilvánosan is felelősséget vállalunk a projektünkért, és ez az, ami ötleteink megvalósítására kényszerít. Amint lesz valaki, aki számon kéri rajtunk a munkát, kreatív impulzusaink kézzelfogható projektben materializálódnak. Ötleteink gyökeret eresztenek. A közösség felerősíti a kreatív energiát és azt az elkötelezettséget is, amely formába önti azt.

A kreatív tevékenységek vezetése. A történelmet olyan szenvedélyes, kreatív emberek írják, akik kivételes módon képesek önmagukat és másokat is vezetni. Vezetői képességre van szükség ahhoz, hogy az ötletmegvalósítás fenntartható, (át)méretezhető és végül sikeres legyen. Sajnos a kreatívvilágban igen nagy a hiány vezetői képességből, és ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy a kreatív iparágakban nagyarányú a lemorzsolódás és gyakori a menedzsment összeomlása. Ha valaki kilép egy kreatív csapatból, annak az oka általában valamilyen személyes konfliktus vagy az, hogy nem érdekli a téma; a pénz a legritkább esetben játszik ilyenkor szerepet.* Kreatív tevékenységeink elindításához és fenntartásához elengedhetetlen, hogy folyamatosan megosszuk másokkal az ötleteinket.

* Több, kreatív ügynökségnél dolgozó HR-es is megerősítette, hogy a felmondásnak legtöbbször a menedzsmenthez vagy valamilyen morális kérdéshez van köze, és nem a konkurenciánál ajánlott magasabb fizetéshez.

A vezetői képesség egyszerre jelenti azt, hogy képesek vagyunk másokat és önmagunkat is vezetni. Az ötletek megvalósításában talán az egyik legnagyobb akadályt saját személyes gyengeségeink jelentik: azok az általános pszichológiai gátak, amelyekkel egy kreatív elme gyakran szembetalálja magát, amikor belevág egy ötlet valóra váltásába. Kevés olyan híresen termékeny és produktív alkotó szerepel ebben a könyvben, aki „született tehetség” lenne. Lehet, hogy az ötletek bőségesen áradnak, de a megvalósításukhoz szükséges módszerek gyakran olyasmit követelnek meg az alkotótól, ami idegen tőle, és úgy érezheti, hogy számára az önfegyelem és az önuralom súlyos kompromisszum.

Ezt a jelenséget úgy hívom, „a kreatív kompromisszuma”, mert az alkotónak olyan korlátokat kell szabnia saját magának, és olyan gyakorlati megoldásokat kell alkalmaznia, amelyek – kezdetben – kellemetlenek a számára. Erkölcsi és művészi kompromisszumot soha nem kell hoznia, de romboló, destruktív hajlamait kordában kell tartania. Vannak, akik hajlamosak mindig új, újabb és még újabb dologba belekapni, és soha egyiket sem végigvinni. Vannak, akik inkább megtartják maguknak az ötleteiket. Nem igénylik a visszajelzést, mert félnek a kritikától, ám ha mégis szembesülniük kell velem, akaratlanul is megtalálják a módját, hogy figyelmen kívül hagyhassák. Mindenki-ben, akit kreativitással áldott meg az ég, van egy sor olyan hajlam, amely akadályozó tényezővé válhat. Ahhoz, hogy valaki kreatív vezetőként produktívabb életet élhessen, először is objektíve fel kell mérnie, hogy ki is ő, milyen hajlamai vannak, és milyen akadályok tornyosulnak előtte.

Továbbá máshogy kell hozzáállnia az ötletek, a munkatársak alkotta közösség és önmaga irányításához is. A kreatív tevékenységek irányítása kapcsán szó lesz

majd a cselekedeteinket befolyásoló jutalmazás rendszerének újragondolásáról, valamint a kreatív csapat érzékeny kémiájának menedzseléséről is.

Még egy megjegyzés, mielőtt kezdünk

Természetesen az ötletmegvalósítás nem egy könnyű feladat, még akkor sem, ha a könyvben szereplő valamennyi gyakorlatot latba vetjük. E könyv megírásához végzett kutatásom során több száz interjút készítettem, de nem talákoztam egyetlen olyan emberrel vagy csapattal sem, amelyik ne lett volna frusztrált valami miatt. Minden újdonság természeténél fogva szemben úszik az árral. És ez nehéz és fáradtságos munka. Arra kellene törekednünk, hogy javítsunk a módszereinken. Éreznünk kellene, hogy a mi felelősségünk esélyt adni az ötleteinknek.

Ez tulajdonképpen egy gyakorlati kézikönyv, tele olyan módszerekkel, amelyek másoknál már beváltak. Minden tipp és trükk rövid, és garantáltan kivitelezhető, így a könyv azonnal hasznosítható, de később is bármikor fellapozható, ha újfajta kihívások elé állít minket az élet. Egyes részek talán egy kicsit földhözragadtak, de hát ne feledjük, a megvalósítás nem egy magasztos dolog! De mindenképpen érdemes időt és energiát investálnunk abba, hogy megtanuljunk valóra váltani az ötleteinket. A bemutatott gyakorlati megoldásokat érdemes alaposan átrágni átgondolni, és a saját igényeink szerint alakíttatni. Remélem, mindenki talál ebben a könyvben néhány olyan értékes példát, amelyek majd komoly változást hoznak az életébe.

Az itt megkezdett párbeszédet folytathatjuk majd az interneten, ahol több ezer hasonló kreatív alkotó és csa-

pat várja, hogy valóra váltsa az ötleteit. Kutatásunk színtere a tudásbázisunk és a Behance Network honlapja (*The99percent.com* és *Behance.net*). Remélem, olvasóim nem csak tanulnak ebből az anyagból, de maguk is hozzátesznek majd saját elgondolásaikból ezeken a fórumokon.

Kezdjük hát!