

TWÓR

CZA

TOM KELLEY

AUTOR BESTSELLERU
SZTUKA INNOWACJI

DAVID KELLEY

ZAŁOŻYCIEL IDEO
I STANFORD D.SCHOOL

OD

WAGA

**OTWÓRZ SIĘ
NA DESIGN THINKING**

mt biznes

**TWÓR
CZA
OD
WAGA**

PRZEKŁAD
ANITA DOROBA

TWÓR

CZA

TOM KELLEY

AUTOR BESTSELLERU
SZTUKA INNOWACJI

DAVID KELLEY

ZAŁOŻYCIEL IDEO
I STANFORD D.SCHOOL

OD

WAGA

**OTWÓRZ SIĘ
NA DESIGN THINKING**

mt biznes

Tytuł oryginału: **Creative Confidence**
Unleashing the Creative Potential Within Us All

Przekład: Anita Doroba
Redakcja: Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska
Korekta: Kamil Walicki
Projekt okładki: Konrad Rószkowski
Skład: Protext
Ilustracje: Beau Bergeron, Alyana Cazalet, Dan Roam
Zdjęcia: Magnolia Photo Booth Co.

Copyright © 2013 by David Kelley and Tom Kelley
All rights reserved.

Copyright © 2014 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
All rights reserved.

Wydanie w nowej szacie graficznej
Warszawa 2019

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-761-0

Wyrazy uznania dla
TWÓRCZEJ ODWAGI

„Super, całe pięć gwiazdek! Ta wspaniała, dodająca otuchy książka może gruntownie zmieniać świat. Musisz ją nie tylko przeczytać, ale również wykorzystać. Zaraz”.

TOM PETERS, autor bestsellera *W poszukiwaniu doskonałości*

„Niezbędny przewodnik tematyczny dla wszelkiego typu twórczych poszukiwaczy. Ta fascynująca książka pomoże ci zbudować twórcze mięśnie, wtedy gdy najbardziej będziesz ich potrzebował”.

TODD SPALETTA, prezes The North Face

„Kreatywność to nie magiczna sztuka, lecz umiejętność. Sięgnij po tę książkę i naucz się tego od braci, którzy nauczyli już wielu ludzi – od pielęgniarek po bankierów, nauczycieli i informatyków – więcej, niż ktokolwiek inny”.

CHIP HEATH, autor książek *Sztuka skutecznego przekazu*,
Pstryk. Jak zmieniać, żeby zmienić oraz *Decisive*

„Coś między wykładem inauguracyjnym Steve’a Jobsa na temat kreatywności i współczesną książką Jakiego koloru jest twój spadochron? Bracia Kelleyowie oferują proste, a zarazem skuteczne narzędzie dla tych, którzy mówią: „Nie jestem typem kreatywnym” – dla przywódców biznesowych i profesjonalistów poszukujących wiary w to, że potrafią być innowacyjni”.

JOHN MAEDA, prezes i dyrektor zarządzający Rhode Island School of Design

„To jedyna książka o kreatywności, której na pewno potrzebujesz”.

GUY KAWASAKI, autor książki *Ape: Author, Publisher, Entrepreneur*

„W branży hotelarskiej – podobnie, jak w innych – kreatywność jest życiodajną krwią, dzięki której pracownicy przyciągają gości (klientów), jest zdolnością, służącą umacnianiu marki przez każdy kontakt. Ta książka pomoże ci wyjątkowo skutecznie przyciągnąć pracowników i klientów oraz utrzymać pozycję marki w czasach zmian”.

MARK HOPLAMAZIAN, prezes i dyrektor zarządzający
Hyatt Hotels Corporation

„Tom i David stworzyli praktyczną, pożyteczną i treściwą książkę, ważną lekturę dla każdego zaangażowanego w biznes wymagający kreatywności”.
SETH GODIN, autor książki *The Icarus Deception: How High Will You Fly?*

„Długo nie mogłem wyjść z podziwu, jak bracia Kelleyowie potrafią wprowadzać innowację w dziedzinach na pozór nieprzeniknionych (na przykład w opiece medycznej). Teraz pozwalają oni nam wszystkim uwolnić w sobie tę moc, dzieląc się z nami narzędziami i inspirując nas, byśmy mieli odwagę potrzebną do znajdowania najlepszych rozwiązań skomplikowanych problemów, które napotykamy w pracy i w życiu osobistym”.

GARY L. GOTTLIEB, MD, prezes i dyrektor zarządzający
Partners Healthcare System

„David i Tom napisali niezwykle wnikliwą książkę, która zachęca nas, byśmy mieli odwagę zerwać z rutyną, wprowadzać innowacje i tworzyć”.

TIM KOOGLE, były prezes i dyrektor zarządzający Yahoo

„Rozwijanie zarówno odwagi, jak i odwagi, by tworzyć, oraz zdolność do pielęgnowania oryginalnych spostrzeżeń mają przeogromne znaczenie praktyczne, a ta nowa książka jest pierwszym miejscem, do którego odsyłam ludzi chcących się nauczyć, jak to robić”.

RICHARD MILLER, prezes Olin College

SPIS TREŚCI

Wyrazy uznania dla <i>Twórczej odwagi</i>	5
Przedmowa	11
Wprowadzenie.	
Istota innowacji	17
Rozdział 1.	
Prztyczek. Od myślenia projektanckiego do twórczej odwagi	29
Rozdział 2.	
Śmiałość. Od lęku do odwagi	53
Rozdział 3.	
Iskra. Od czystej kartki do zrozumienia	85
Rozdział 4.	
Skok. Od planowania do działania	129

Rozdział 5.	
Poszukiwanie. Od obowiązku do pasji	169
Rozdział 6.	
Zespół. Grupy pełne twórczej odwagi	197
Rozdział 7.	
W drogę! Twórcza odwaga na starcie	235
Rozdział 8.	
Co dalej. Żyj z twórczą odwagą	267
Podziękowania	279
Autorzy zdjęć i rysunków	283
Zdjęcia	I–VIII

PRZEDMOWA

Oto książka dwóch braci, którzy przez całe życie byli sobie bardzo bliscy. W dzieciństwie w małym miasteczku w Ohio latem graliśmy w tej samej drużynie bejsbolowej Tigers Little League, a w zimie razem budowaliśmy śnieżne fortece. Przez czternaście lat mieliśmy wspólny pokój, rozwieszaliśmy plakaty z tuningowanymi samochodami na ścianach z surowych sosnowych desek w zagospodarowanym przyziemiu, tak popularnym na Środkowym Zachodzie. Chodziliśmy do tej samej podstawówki, należeliśmy do tej samej drużyny skautowskiej, jeździliśmy na rodzinne wakacje nad jezioro Erie, a kiedyś wybraliśmy się nawet z naszymi dwiema siostrami i rodzicami na wakacje do Kalifornii, całą podróż odbywając camperem. Wiele rzeczy rozdzieliliśmy i wiele z nich połączyliśmy z powrotem.

Te bliskie więzy i wiele wspólnych chwil w życiu nie oznaczają jednak, że nasze ścieżki są identyczne. Dawid zawsze był trochę niekonwencjonalny. Jego ulubionym przedmiotem w szkole średniej była plastyka. Razem z kolegami grał w miejscowym zespole rockowym Sabers. Na

Spring Carnival w Carnegie Mellon budował ze sklejki ogromne modele patefonów i stojących zegarów. Założył firmę o nazwie Intergalactic Destruction Company (w miesiącu, w którym w kinach odbyła się premiera „Gwiezdných wojen”), aby móc razem z kolegami zajmować się latem pracami budowlanymi. Kiedyś dla zabawy namalował trzy jaskrawozielone pasy wzdłuż tylnej ściany domu rodziców. Od tego czasu upłynęło czterdzieści lat, a one nadal tam są. Zawsze uwielbiał własnoręcznie wykonywać jedyne w swoim rodzaju prezenty – na przykład kiedyś zrobił dla swojej dziewczyny telefon, z którego mogła wybrać tylko jego numer niezależnie od tego, które przyciski wciskała.

Z kolei Tom podążał drogą, która wydawała się bardziej tradycyjna. Po ukończeniu humanistycznego college’u myślał o pójściu na studia prawnicze, przez jakiś czas próbował pracować w firmie księgowej i na stanowisku związanym z informatyką w General Electric. Po rozpoczęciu studiów MBA pracował jako konsultant do spraw zarządzania, a jego praca polegała głównie na operowaniu arkuszami kalkulacyjnymi. Wtedy jego życie zawodowe było w dużej mierze przewidywalne, zarówno z dnia na dzień, jak i z punktu widzenia długoterminowej ścieżki kariery, jaką ta praca oferowała. Potem wszedł w świat projektowania i odkrył, że panujący tam luz sprawia mu dużo większą przyjemność.

Przez cały ten czas byliśmy sobie bliscy i rozmawialiśmy co kilka dni nawet wtedy, gdy mieszkaliśmy w miejscach odległych o kilkanaście tysięcy kilometrów. Gdy David założył firmę zajmującą się projektowaniem i innowacjami – dzisiejsze IDEO – Tom pomagał mu, studiując równocześnie w szkole biznesu, a w roku 1987 zatrudnił się u Davida na pełny etat. Od tego czasu pracowaliśmy razem, a firma rozwijała się: David jako dyrektor zarządzający, a później jako prezes, Tom w rolach przywódczych związanych marketingiem i rozwojem .

Historia tej książki zaczęła się w kwietniu 2007 roku, gdy do starszego z braci, Davida, zadzwonił jego lekarz i wypowiedział jedno z najbardziej przerażających słów w języku medycznym: rak. Wiadomość zastała go w szkole, gdzie przebywał ze swoją dziewięcioletnią córką

– czwartoklasistką – i uczył jej klasę, jak myśleć o przeprojektowaniu plecaków. Udało mu się przetrwać jeszcze godzinę w towarzystwie uczniów i dopiero potem wyrwał się stamtąd, aby zająć się tym nowym problemem. U Davida zdiagnozowano kolczystokomórkowego raka gardła i dano mu czterdzieści procent szans na przeżycie.

W tym czasie Tom zakończył prezentację dla dwóch tysięcy menedżerów w São Paulo w Brazylii. Usiadł na zapleczu, włączył telefon, który natychmiast zadzwonił. Gdy usłyszał ponurą wiadomość o diagnozie Davida, zrezygnował z dalszej części swojej południowoamerykańskiej podróży i pojechał prosto na lotnisko. Wiedział, że niewiele może pomóc, ale musiał jechać do domu, aby zobaczyć się z Davidem.

Zawsze byliśmy sobie bliscy, ale choroba Davida jeszcze mocniej nas scementowała. Przez następne sześć miesięcy chemioterapii, nasświetlań, nawadniania, morfiny, a w końcu operacji widzieliśmy się niemal codziennie, czasami rozmawialiśmy bez końca, innymi razy spędzaliśmy wspólne godziny niemal w milczeniu. W szpitalu Stanford Cancer Center spotkaliśmy pacjentów, którzy ostatecznie przegrywali swoją walkę z chorobą. Nie mieliśmy pojęcia, czy dla Davida również nie nadchodzi ta godzina.

Jeśli jest jakaś pozytywna strona tej okropnej choroby, jest nią fakt, że rak zmusza do głębszej refleksji nad celem i sensem życia. Wszyscy znajomi i przyjaciele, którzy przeżyli raka, mówią, że teraz inaczej patrzą na życie. Pod koniec roku Dawid przyszedł do siebie po operacji i zobaczyliśmy realną szansę na to, że rak odejdzie z naszego życia w przeszłość. W tej radosnej sytuacji postanowiliśmy, że jeśli Dawid przeżyje, zrobimy razem dwie rzeczy niezwiązane ani z lekarzami, ani ze szpitalem. Po pierwsze, wybierzemy się – my dwaj bracia – we wspólną podróż w jakieś odległe miejsce na świecie, czego jeszcze nigdy nie zrobiliśmy w dorosłym życiu. Po drugie, będziemy razem, ramię w ramię, pracować nad wspólnym projektem umożliwiającym nam dzielenie się pomysłami – ze sobą nawzajem i z całym światem.

Podróż. To był niezapomniany tydzień w Tokio i Kioto, gdzie poznawaliśmy to, co najlepsze we współczesnej i dawnej kulturze Japonii. A wspólny projekt to książka, którą teraz trzymasz w rękach.

Dlaczego jest to książka o twórczej odwadze? Ponieważ przez trzydzieści lat działalności IDEO zaobserwowaliśmy, że innowacja może sprawiać radość i przynosić zadowolenie. Patrząc jednak na swoje życie i myśląc o spuściźnie, jaką pozostawimy, widzimy, że danie innym szansy życia na miarę ich twórczych możliwości jest samo w sobie wartościowym celem. W 2007 roku, gdy Dawid walczył z chorobą, wciąż powracało do nas pytanie: „Po co właściwie żyję na tym świecie?”. Ta książka jest po części odpowiedzią na to pytanie. Po to, by dotrzeć do jak największej liczby ludzi. Po to, by przyszłym innowatorom dać szansę realizacji ich pasji. Po to, by pomóc ludziom i organizacjom uwolnić swój pełny potencjał i budować własną twórczą odwagę.

David i Tom Kelleyowie



PRZTYCZEK

OD MYŚLENIA PROJEKTANCKIEGO DO TWÓRCZEJ ODWAGI

Doug Dietz jest poważnym Amerykaninem ze Środkowego Zachodu. Ujmująco się uśmiecha, a jego oczy szybko napełniają się łzami w chwilach, którym towarzyszą emocje.

Jest długoletnim pracownikiem General Electric, z firmą jest związany od dwudziestu czterech lat, kieruje projektowaniem i rozwojem zaawansowanych technologicznie systemów obrazowania medycznego dla GE Healthcare – działu jednej z największych firm na świecie, wycenianej na osiemnaście miliardów dolarów¹. Wytwarzane przez nią warte miliony dolarów systemy do obrazowania za pomocą rezonansu magnetycznego (ang. *magnetic resonance imaging*, MRI) pozwalają bezboleśnie wnikać w ludzkie ciało w sposób, który jeszcze poprzednie pokolenie uznałoby za magiczny.

Kilka lat wcześniej Doug zakończył projekt budowy aparatu MRI, któremu poświęcił dwa i pół roku pracy. Gdy pojawiła się okazja obej-

¹ Kate Linebaugh, *GE Feels Its Own Cuts*, „Wall Street Journal”, 17 września 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443720204578002270222435846.html>.

rzenia tego sprzętu zainstalowanego w pomieszczeniu do wykonywania badań, Doug chętnie z niej skorzystał. Stojąc tuż obok urządzenia, rozmawiał z techniczką, która tego dnia obsługiwała aparat. Powiedział jej, że skaner MRI został nominowany do międzynarodowej nagrody International Design Excellence Award – Oscara w dziedzinie projektowania – i spytał, jak jej się podobają nowe funkcje aparatu. – To doskonały przykład niewłaściwej techniki wywiadu – przyznaje ze wstydem Doug.

Był przygotowany na pochwały i poklepywanie po plecach za dobrze wykonaną pracę, ale w tym momencie techniczka poprosiła go, by wyszedł na chwilę na korytarz, ponieważ zjawił się pacjent do zbadania. Gdy wychodził, zauważył zbliżającą się w jego kierunku chudą dziewczynkę, kurczowo trzymającą się rąk rodziców. Rodzice sprawiali wrażenie zmartwionych, ich córeczka była najwyraźniej przerażona, a wszystko z powodu tego, co ich wkrótce czekało – stworzonego przez Douga aparatu MRI. Dziewczynka zaczęła pociągać nosem, a sam Doug opowiadał nam o tym ze ściśniętym gardłem. Gdy rodzina mijała Douga, mógł usłyszeć ich ściszoną rozmowę. – Mówiliśmy już o tym. Musisz być dzielna – przekonywał ojciec, a w jego głosie słychać było napięcie.

Doug widział, że po policzkach dziewczynki zaczęły spływać łzy. Jeszcze bardziej go zaniepokoiło, że techniczka sięgnęła po słuchawkę telefonu, by zadzwonić po anestezjologa. I wtedy właśnie Doug dowiedział się, że szpitale rutynowo przed badaniem podają środki uspokajające pacjentom pediatrycznym, ponieważ są oni tak bardzo przerażeni, że nie potrafią wystarczająco długo leżeć spokojnie. Aż osiemdziesiąt procent pacjentów pediatrycznych jest badanych z użyciem środków uspokajających, a jeśli nie ma akurat anestezjologa, badanie jest przekładane na inny termin i rodzina musi przechodzić od nowa całą tę denerwującą procedurę.

Gdy Doug na własne oczy zobaczył, jaki niepokój i lęk wzbudza jego urządzenie u najbardziej wrażliwych pacjentów, doświadczył pewnego rodzaju osobistego kryzysu, który na zawsze zmienił perspektywę,

z jakiej patrzył na to, co robi. Zamiast eleganckiego, lśniącego technologicznego cudenka, zasługującego na najwyższe zaszczyty i podziw, zobaczył teraz – oczyma małego dziecka – skaner MRI jako wielką, przerażającą maszynę, do wnętrza której trzeba dać się włożyć. Duma z własnego dzieła zmieniła się w poczucie porażki z powodu zimnego potraktowania pacjentów, którym przecież starał się pomóc. Doug mógł zrezygnować z pracy lub po prostu pogodzić się z sytuacją i pracować dalej, ale nie zrobił żadnej z tych rzeczy. Wrócił do domu i powiedział żonie, że musi wprowadzić zmianę.

Od tego czasu, mając do czynienia z poważnymi problemami i dużymi wyzwaniem osobistymi czy zawodowymi, prosił o radę przyjaciół i kolegów. Jego szef w GE, który pracując w Procter & Gamble współpracował z d.school ze Stanfordu, zasugerował mu, by spróbował zapisać się na zajęcia dla menedżerów. W poszukiwaniu nowej perspektywy i innego podejścia do swojej pracy, Doug poleciał do Kalifornii na tygodniowe warsztaty. Nie za bardzo wiedział, czego się spodziewać, ale był podekscytowany możliwością poznania nowej metodologii, pomocnej w próbach sprawienia, by aparat MRI stał się mniej przerażający dla małych dzieci.

Warsztaty pozwoliły Dougowi poznać nowe narzędzia, które roznieciły w nim iskrę twórczej odwagi: poznał podejście w projektowaniu i innowacji koncentrujące się na człowieku. Obserwował użytkowników istniejących produktów i usług i rozmawiał z nimi, by lepiej zrozumieć potrzeby konsumentów. Współpracował z menedżerami z innych firm i branż nad prototypami modeli, które miały zaspokoić te potrzeby. Zyskując dzięki temu nową perspektywę, kontynuował na zajęciach eksperymentowanie i wypróbowywał kolejne koncepcje, opierając się na pomysłach innych osób. Na koniec tygodnia to pomieszanie i zaadaptowanie różnych pomysłów pochodzących od wielu osób sprawiło, że sam poczuł się bardziej kreatywny i rokujący nadzieję niż wtedy, gdy wyjeżdżał z domu. Przejście przez proces skupiający się na człowieku wraz z ludźmi z różnych branż i pełniącymi różne

funkcje – od zarządzania przez kadry po finanse – trafiło mu do serca. – Zacząłem sobie wyobrażać, jak potężne może być to narzędzie, gdy wrócę zaopatrzone w nie i zaangażuję do ścisłej współpracy zespoły pełniące różne funkcje.

Doug był przekonany, że wykorzystując we własnej pracy metody projektowania koncentrujące się na człowieku, może wymyślić lepsze rozwiązania dla dzieci. I był zdeterminowany, by to uczynić. Wrócił do Milwaukee, wiedząc, co chce robić. Wiedział też, że bez znacznych zasobów, funduszy i wsparcia ze strony własnej firmy nie będzie w stanie ruszyć z projektem badawczo-rozwojowym mającym na celu przebudowę aparatu MRI praktycznie od zera. Dlatego skoncentrował się na zmianie tego, co decydowało o doświadczeniu.

Zaczął obserwować małe dzieci przebywające na oddziale dziennym i starał się jak najlepiej wczuć w ich sytuację. Rozmawiał z pediatrami, starając się zrozumieć, co przeżywają ich pacjenci. Korzystał z pomocy otaczających go ludzi, w tym niewielkiego zespołu wolontariuszy z GE, ekspertów z miejscowego muzeum dla dzieci oraz lekarzy i personelu medycznego z dwóch szpitali. Następnie stworzył pierwszy prototyp urządzenia, które zapoczątkowało „serię przygodową” i które można było zainstalować w ramach programu pilotażowego w szpitalu dziecięcym Centrum Medycznego Uniwersytetu w Pittsburgu.

Dzięki holistycznemu myśleniu o tym, w jaki sposób dzieci odbierają technologię i jak na nią reagują, Dougowi udało się przekształcić pokój badań MRI w miejsce przygód, w którym pacjent odgrywa gwiazdorską rolę. Nie wprowadzając żadnych zmian związanych z technologią zastosowaną w skanerze, Doug wraz ze swoim tymczasowym zespołem ozdobił cały aparat i inne powierzchnie w pokoju kolorowymi kalkomaniami. Pokryły one podłogę, sufit, ściany i zasłoniły całą maszynę. Przygotowano również skrypt dla operatora aparatu, by mógł poprowadzić młodych pacjentów przez świat pełen przygód.

Jednym z prototypów był statek piracki godny swojego miejsca w parku rozrywki. Statek został wyposażony w drewniane koło stero-

we otaczające okrągły otwór komory – detale marynarskie sprawiają, że wąska rura wydaje się mniej klaustrofobiczna. Operator opowiada dzieciom, że będą żeglowały pirackim statkiem i podczas pobytu na nim muszą zachować całkowity spokój. Po „podróży” mogą sobie wybrać jakiś mały skarb ze skrzyni piratów znajdującej się w drugim końcu pokoju (fot. 1). W innym opowiadaniu aparat MRI jest cylindrycznym statkiem kosmicznym transportującym małego pacjenta w kosmiczną podróż. Tuż przed tym, jak aparat ma zacząć głośniej warczeć i trzeszczeć, operator zachęca małych pacjentów, by uważnie słuchali, kiedy nastąpi moment „przekroczenia przez statek prędkości światła”. Takie odmienne podejście sprawia, że przerażający zazwyczaj dźwięk „BUM-BUM-BUM”, staje się elementem przygody. Obecnie funkcjonuje już dziewięć różnych „przygód”, wliczając w to statek piratów i statek kosmiczny.

Dzięki projektowi Douga polegającemu na dostosowaniu aparatu MRI do pracy z dziećmi, zdecydowanie zmniejszyła się liczba pacjentów pediatrycznych wymagających podania środków uspokajających. Szpital i firma GE byli zadowoleni, ponieważ mniejsze zapotrzebowanie na anestezjologów oznaczało, że w ciągu dnia można było przebadać więcej pacjentów. Równocześnie wskaźnik zadowolenia pacjentów wzrósł o dziewięćdziesiąt procent.

Jednak źródłem największej satysfakcji dla Douga nie były liczby ani fakt, że firma GE Healthcare poprawiła swoje wyniki (choć to też było ważne z punktu widzenia możliwości uzyskania wewnętrznego wsparcia). Największa satysfakcja spotkała Douga podczas rozmowy z matką sześciolletniej dziewczynki, która właśnie została przebadana w „pirackim statku”. Mała podbiegła do matki, pociągnęła ją za spódnicę i spytała: Mamusiu, czy jutro też możemy tu przyjść? To proste pytanie potwierdziło, że wszystkie wysiłki Douga nie poszły na marne.

Niespełna rok po swoim objawieniu coraz większa twórcza odwaga Douga sprawiła, że wskoczył w nową rolę lidera myśli w GE. Nie

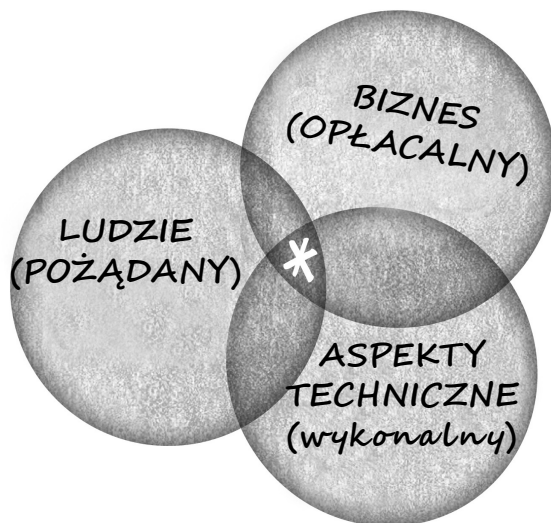
będzie chyba przesadą stwierdzenie, że w całym tym procesie Doug przyczynił się do zmiany świata na trochę lepszy². Wystarczy zapytać małych pacjentów lub ich rodziców. Oni znają już odpowiedź.

Twórcze nastawienie może być potężną siłą w sięganiu poza *status quo*. Ludzie wykorzystujący twórcze techniki, które tu przedstawimy, potrafią lepiej zaangażować swoją wyobraźnię do nakreślenia obrazu przyszłości. Wierzą, że mają zdolność doskonalenia przy wykorzystaniu już istniejących pomysłów i że są w stanie pozytywnie wpływać na otaczający ich świat zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym. Bez tego przekonania Doug nie byłby w stanie uczynić pierwszego kroku do swojego celu. Twórcza odwaga jest ze swej natury optymistycznym sposobem patrzenia na to, co jest możliwe.

Historia Douga ilustruje sposób, w jaki projektowanie skoncentrowane na człowieku może prowadzić do przełomowych innowacji. Nowe możliwości dla innowacji otworzą się, gdy rozpoczniesz proces kreatywnego rozwiązywania problemów od wczucia się w sytuację swoich docelowych odbiorców – dzieci, kolegów, klientów lub konsumentów. Podczas gdy konkurenci skupiali się na niekończącej się walce na polu parametrów technicznych (na przykład szybkość skanowania, rozdzielczość itp.), Doug odnalazł zupełnie nową drogę do poprawy jakości życia pacjentów i ich rodzin. Nasze doświadczenia pokazują, że podejście do wyzwań z ludzkiej perspektywy może zaowocować pojawieniem się bogactwa możliwości zmiany.

W każdym programie innowacji zawsze konieczne jest zrównoważenie trzech czynników, które przedstawiamy na poniższym schemacie za pomocą trzech nakładających się kół:

² Historię Douga Dietza poznaliśmy na filmie nakręconym podczas zajęć w d.school w ramach Executive Education Bootcamp w lipcu 2011 r. Możesz również posłuchać, jak Doug opowiada własną historię w TEDxTalk. Zob. Dietz, *Transforming Healthcare for Children and Their Families*, kwiecień 2012, <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxSanJoseCA-2012-Doug-Dietz-T>. Pozostałe szczegóły pochodzą z wywiadu z Dougiem, który przeprowadzili Corina Yen i Tom Kelley w listopadzie 2011 r.



Znajdowanie idealnego, wspólnego obszaru wykonalności, opłacalności i pożądania.

W pierwszym chodzi o czynniki techniczne lub wykonalność. W początkowym okresie naszej pracy w Dolinie Krzemowej był to punkt, z którego zawsze wychodzili nasi klienci. Mieliśmy klientów prezentujących nam dosłownie tysiące różnych nowych technologii, począwszy od nowatorskich piast kół rowerowych po sposoby chłodzenia ludzkiego mózgu od wewnątrz. Nowa technologia – jeśli naprawdę działa – może być niezwykle cenna i może stanowić fundament, na którym zostanie zbudowana odnosząca sukcesy firma lub jej nowa linia biznesowa. Części samolotowe z włókna węglowego, interaktywne ekrany wielodotykowe, mało inwazyjne narzędzia chirurgiczne – te wszystkie wynalazki zrewolucjonizowały swoje branże. Jednak sama wyszukana technologia nie wystarcza. Gdyby tak było, wszyscy jeździłobyśmy segwayami i bawilibyśmy się z psami robotami.

Drugim kluczowym elementem jest opłacalność ekonomiczna, czyli coś, co czasami nazywamy czynnikami biznesowymi. Technologia nie tylko musi działać, ale również musi przyczyniać się do powstawania produktów, które można wytwarzać i dystrybuować

w sposób opłacalny z ekonomicznego punktu widzenia. Musi pasować do modelu biznesowego i umożliwiać przedsiębiorstwu odnoszenie sukcesów. W latach pięćdziesiątych, gdy dorastaliśmy, w czasopiśmie „Popular Science” pojawiła się sugestia, że w XXI wieku rodziny będą miały na swoich podwórkach helikoptery. Jak dotąd nikomu nie udało się stworzyć mądrego modelu biznesowego, dzięki któremu

Sama wyszukana
technologia nie wystarcza.

Gdyby tak było, wszyscy
jeździłibyśmy segwayami
i bawilibyśmy się z psami
robotami.

helikopter znalazłby się w zasięgu
możliwości przeciętnej rodziny.
Czynniki biznesowe tej koncepcji
nigdy nie ułożyły się tak, aby było
to możliwe i być może nigdy się
nie ułożą. Nawet w organizacjach
nienastawionych na zysk czynniki
biznesowe mogą odgrywać kluczo-

wą rolę. Jeśli chcesz uruchomić program zwiększający dostępność bezpiecznej wody pitnej w Indiach lub zbudować system urządzeń sanitarnych i kanalizacji w Ghanie, musisz znaleźć sposób, by to się opłaciło i zapracowało na siebie w dłuższej perspektywie.

Trzeci element dotyczy ludzi i czasami mówi się o nim jako o czynniku ludzkim. Chodzi w nim o dogłębne zrozumienie ludzkich potrzeb. Oprócz samej obserwacji zachowań ten trzeci aspekt udanych programów innowacyjnych sprowadza się do docierania do ludzkich motywacji i fundamentalnych przekonań. Czynniki ludzkie niekoniecznie są ważniejsze od dwóch pozostałych. Czynniki techniczne są tym, czego na całym świecie naucza się w ramach programów naukowych i inżynierskich, natomiast firmy na całym świecie koncentrują całą swoją energię na czynnikach biznesowych. Jesteśmy przekonani, że czynniki ludzkie mogą stwarzać doskonałe możliwości innowacji, dlatego zawsze od nich zaczynamy. Zrobił to również Doug, ponieważ urządzenia MRI dostarczane przez GE posiadały już doskonałą technologię i były opłacalne z biznesowego punktu widzenia. Doug pracował nad zrozumieniem tego, jak małe dzieci postrzegają urządzenia MRI,

i co sprawia, że czują się bezpieczne z tym swoim nowym doświadczeniem. Empatia dla małych pacjentów pomogła Dougowi wpaść na przełomowy pomysł, ostatecznie zapewniając sukces jego produktowi.

Koncentracja na człowieku stanowi istotę naszego procesu innowacji. Głęboka empatia dla ludzi sprawia, że nasze obserwacje stają się potężnym źródłem inspiracji. Staramy się zrozumieć, dlaczego ludzie robią to, co właśnie robią, aby zrozumieć, co mogą robić w przyszłości. Nasze osobiste doświadczenia pomagają nam nawiązać bezpośrednie kontakty z ludźmi, dla których tworzymy innowacje. Praliśmy ludziom ręcznie ich ubrania w zlewie, byliśmy gośćmi w projektowanych domach, staliśmy przy chirurgach w salach operacyjnych i uspokajaliśmy zdenerwowanych pasażerów podczas kontroli bezpieczeństwa na lotniskach, a wszystko po to, by nauczyć się empatii. Empatyczne podejście jest paliwem dla naszego procesu, zapewniającym, że nigdy nie zapomnimy o tym, że projektujemy dla prawdziwych ludzi. W konsekwencji czynimy spostrzeżenia i odkrywamy możliwości dla naprawdę twórczych rozwiązań. Współpracowaliśmy z tysiącami klientów, by wykorzystać moc empatii, budując wszystko – od łatwych w użyciu, ratujących życie defibrylatorów po karty debetowe, dzięki którym klienci mogą oszczędzać na przyszłą emeryturę.

Jesteśmy przekonani, że innowacje zakończone sukcesem są uzależnione od pewnych elementów badań związanych z projektowaniem skoncentrowanym na człowieku przy jednoczesnym zrównoważeniu dwóch pozostałych elementów. Poszukiwanie tego idealnego, wspólnego punktu wykonalności, opłacalności i pożądanego z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb i pragnień klientów jest tym, co w IDEO i d.school nazywamy „myśleniem projektanckim”. To twój proces kreatywności i innowacji. Nie ma jakiejś uniwersalnej, pasującej do wszystkiego metodologii wprowadzania nowych pomysłów w życie, ale wiele udanych programów zawiera różne konfiguracje czterech etapów: inspiracji, syntezy, pomysłów i eksperymentów oraz implementacji. Nasze doświadczenie pokazuje, że innowacja lub nowy pomysł może

potrzebować kilku cykli kolejnych przybliżeń zanim proces zostanie zakończony.

INNOWACJA DETERMINOWANA PROJEKTOWANIEM

Oto zarys naszego podejścia do innowacji opracowany przez partnera IDEO, Chrisa Flinka. Naszą metodologię nieustannie doskonalimy i rozwijamy, dlatego możesz sam wprowadzać do niej własne zmiany, jak również modelować techniki innowacyjne tak, by pasowały do twojej konkretnej sytuacji³.

1. INSPIRACJA

Nie czekaj, aż na głowę spadnie ci legendarne jabłko. Wyjdź światu naprzeciw i aktywnie poszukuj doświadczeń, które rozniecą u ciebie twórcze myślenie. Utrzymuj kontakty z ekspertami, wnikaj w nieznanne środowisko, wczuwaj się w sytuację klientów. Inspiracja jest podsycana rozmyślnym, planowym działaniem. Empatia jest dla nas najbardziej wiarygodnym i pewnym źródłem inspiracji skoncentrowanej na człowieku. Zauważamy, że odniesienie się do potrzeb, pragnień i motywów autentycznych ludzi sprzyja inspiracji i przynosi świeże pomysły. Obserwując zachowanie ludzi w sytuacjach dla nich naturalnych, lepiej możemy zrozumieć działanie wszystkich czynników i poczynić nowe spostrzeżenia, które skłaniają nas do pracy nad innowacjami. Obserwujemy przeróżnych ludzi w danym środowisku i rozmawiamy z nimi. Pytamy na przykład o zdanie „użytkowników ekstremalnych” i dowiadujemy się, w jak sprytny sposób wykorzystują po raz pierwszy nową technologię. Albo w sytuacji, gdy przeprojektowujemy jakieś przyrządy kuchenne, na przykład otwieracz do puszek, obserwujemy, jak korzystają z niego osoby starsze, by zauważyć,

³ Dziękujemy partnerowi IDEO i konsultantowi d.school, profesorowi nadzwyczajnemu Chrisowi Flinkowi za pomoc w wyrażeniu tego, na czym polega proces myślenia projektanciego. Jako dalszą lekturę na temat myślenia projektanciego polecamy książkę dyrektora zarządzającego w IDEO, Tima Browna, *Change by Design*. Opisy narzędzi i technik znajdziesz w dostępnych bezpłatnie serwisach internetowych IDEO, takich jak na przykład: *Human-Centered Design Toolkit* (<http://www.hcdconnect.org/toolkit/en>) oraz *Design Thinking for Educators Toolkit* (<http://designthinkingforeducators.com/toolkit>). d.school udostępnia również swoje metody w internecie, między innymi w formie zestawu narzędzi *Bootcamp Bootleg* (zob. link na <http://dschool.stanford.edu/use-our-methods>).

co je frustruje i jakie są możliwości udoskonalień. Przyglądamy się innym branżom, by zobaczyć, jak odnoszą się do ważnych wyzwań. Możemy na przykład doszukiwać się analogii między obsługą klientów w restauracji i pacjentów w szpitalu, by zrobić coś, co wywoła większe zadowolenie pacjentów.

2. SYNTEZA

Po czasie spędzonym „na poligonie” następuje etap skomplikowanego „poszukiwania wyczucia”. Musisz rozpoznać prawidłowości, zidentyfikować motywy i odnaleźć znaczenie we wszystkim, co zobaczyłeś, zebrałeś, zaobserwowałeś. Przechodzimy od konkretnych obserwacji oraz indywidualnych zdarzeń do bardziej abstrakcyjnych prawd, które rozciągają się na całe grupy ludzi. Często układamy nasze obserwacje na „mapie empatii” (zob. *Ćwiczenie z kreatywności numer cztery* w rozdziale siódmym) lub tworzymy macierz służącą kategoryzacji typów rozwiązań.

Na etapie syntezy staramy się zobaczyć, gdzie znajduje się podatny grunt. To, co odkryliśmy w naszych badaniach, przekładamy na wykonalny schemat i reguły działań. Jeszcze raz formułujemy problem i decydujemy, na czym skupić swoją energię. Na przykład przekonaaliśmy się, że jeśli w środowisku handlu detalicznego pytanie „jak możemy skrócić czas oczekiwania klienta?” zastąpimy pytaniem, „jak możemy skrócić postrzegany czas oczekiwania?”, otworzy się mnóstwo nowych możliwości, na przykład wykorzystanie telebimu i dla odmiany zapewnienie jakiejś rozrywki.

3. POMYSŁY I EKSPERYMENTY

Następnie wyruszamy na poszukiwania nowych możliwości. Rzucamy niezliczoną ilość pomysłów i zastanawiamy się nad wieloma różnymi opcjami. Te najbardziej obiecujące staramy się rozwijać metodą kolejnych prób i prowizorycznych prototypów. W początkowej fazie próbujemy dość ogólnie zobrazować nasze pomysły, ale na tyle konkretnie, by ludzie mogli na nie reagować. Ważne, by działać szybko i bez wdawania się w szczegóły – rozważać różne pomysły, ale nie inwestować jeszcze zbyt dużo w jeden wybrany. Te eksperymentalne pętle uczenia się pomagają rozwijać istniejące koncepcje i wymyślać nowe. Opierając się na reakcjach końcowych użytkowników i innych zainteresowanych,

adaptujemy, poprawiamy w kolejnych próbach i kształtujemy swoją drogę do skoncentrowanych na człowieku praktycznych rozwiązań. Eksperymentowanie może obejmować wszystko, począwszy od wykonywania fizycznych modeli sposobów przezskórnego podawania szczepionek po wykorzystanie symulatorów jazdy w testach nowych systemów w samochodach czy odgrywanie ról w scenie zameldowania w hotelowej recepcji.

4. WDROŻENIE

Zanim nowy pomysł zostanie w pełni rozwinięty, dopracowujemy szczegóły projektu i przygotowujemy strategię wejścia na rynek. Oczywiście „pełne rozwinięcie” może mieć różne znaczenie w zależności od tego, jakich elementów wrażeń klientów lub produktu dotyczy. Wprowadzenie na rynek nowej platformy internetowej do nauki jakichś umiejętności jest czymś zupełnie innym niż zaoferowanie nowej usługi bankowej. Faza wdrożeniowa może się składać z wielu rund. Coraz więcej firm w każdej branży zaczyna wprowadzać nowe produkty, usługi lub rodzaje działalności po to, by się uczyć. Funkcjonują one w wersji beta i szybko przechodzą – będąc już na rynku – następne cykle udoskonaleń. Na przykład niektórzy detaliści organizują tymczasowe sklepy (ang. *pop-up stores*), których zadaniem jest przetestowanie popytu w nowych miastach. Nowa firma z Bostonu – Clover Food Lab – zaczęła od sprzedaży z samochodu *food truck* na terenie Massachusetts Institute of Technology po to, by zbadać rynek na oferowane przez nią ekologiczne jedzenie wegetariańskie, zanim zdecydowała się na otwarcie restauracji z prawdziwego zdarzenia w różnych lokalizacjach.

RUTYNOWA INNOWACYJNOŚĆ Z MYŚLIENIEM PROJEKTANCKIM

Myślenie projektanckie to sposób wyszukiwania ludzkich potrzeb i tworzenia nowych rozwiązań przy wykorzystaniu narzędzi i odpowiedniego podejścia praktyków projektowania. Gdy używamy pojęcia projektowanie, większość ludzi pyta, co myślimy o ich zasłonach albo gdzie kupiliśmy swoje okulary. Jednak podejście zwane myśleniem projektanckim oznacza coś więcej niż tylko zwracanie uwagi na este-

tykę lub tworzenie fizycznych produktów. Myślenie projektanckie to metodologia. Wykorzystując je, możemy odnosić się do całej różnorodności problemów osobistych, społecznych i biznesowych w nowy, twórczy sposób.

Myślenie projektanckie opiera się na naturalnej – i możliwej do rozwijania – ludzkiej umiejętności intuicyjnego działania, rozpoznawania prawidłowości i konstruowania idei, które nie tylko mają wartość emocjonalną, ale są również funkcjonalne. Nie sugerujemy, że wszyscy kierują swoją karierą lub prowadzą organizację, opierając się wyłącznie na uczuciach, intuicji i inspiracji. Jednak przesadne poleganie na tym, co racjonalne i analityczne może okazać się równie ryzykowne. Jeśli masz problem, którego nie potrafisz łatwo przeanalizować, który trudno skwantyfikować lub w którym brakuje danych, myślenie projektanckie może pomóc ruszyć naprzód przy wykorzystaniu empatii i opierając się na prototypach. Gdy potrzebujemy wprowadzić przełomową innowację lub dokonać kreatywnego przeskoku, ta metodologia może pomóc w zgłębieniu problemu i poczynieniu nowych spostrzeżeń.

IDEO wykorzystuje ten rodzaj myślenia, by pomóc organizacjom z sektora publicznego i prywatnego we wprowadzaniu innowacji i wzroście. Pomagamy klientom wyobrazić sobie, jak w przyszłości mogą wyglądać ich nowe lub aktualne działania operacyjne i budować strategię doprowadzające do takiego stanu. Pracę nad tworzeniem produktu Tom opisuje w książce *Sztuka innowacji*⁴. Poza tym mamy teraz możliwości tworzenia nowych firm i marek, pracy z klientami z całego świata i pomagania im we wprowadzaniu nowych produktów, usług, przestrzeni roboczych i interaktywnych doświadczeń. Kontynuując pracę nad różnymi produktami, od zabawek po bankomaty, z takim samym prawdopodobieństwem możemy stworzyć zestaw narzędzi

⁴ Pierwsza książka Toma opisuje początki IDEO i procesów, jakie wówczas prowadziliśmy. Tom Kelley i Jonathan Littman, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Doubleday, New York 2001.

cyfrowych pomocnych klientom w zawieraniu umów ubezpieczenia zdrowotnego, jak i zaprojektować lepszy system szkolnictwa dla takiego kraju, jak na przykład Peru. W ciągu ostatnich kilku lat pracowaliśmy bezpośrednio z klientami nad wbudowywaniem innowacji w materiał, jakim były ich przedsiębiorstwa.

Zarówno w IDEO, jak i w organizacjach naszych klientów, przekonaliśmy się, że myślenie projektanckie pomaga w zbudowaniu twórczej kultury i wewnętrznych systemów niezbędnych do podtrzymania innowacyjności i promowania nowych przedsięwzięć.

URODZENI, BY DOSTAWAĆ PRZTYCZKA – NARODZINY D.SCHOOL

Na początku lat dwutysięcznych David wspólnie z profesorami z innych wydziałów uniwersytetu (jak Terry Winograd zajmujący się informatyką, Bob Sutton od zarządzania w nauce i technice czy Jim Patell ze szkoły biznesu) rozpoczęli eksperymentowanie z nauczaniem zespołowym w Stanford. Wcześniej David uczył wyłącznie studentów wydziału projektowania w School of Engineerig, którzy już uważali się za ludzi kreatywnych. Jednak podczas tych nowych kursów interdyscyplinarnych pracował zarówno ze studentami MBA, jak i informatyki, a ci często nie myśleli o sobie w ten sposób.

To właśnie podczas tych zajęć David i jego koledzy mogli zaobserwować, jak naprawdę wygląda odblokowywanie kreatywności. Niektórzy studenci poszli znacznie dalej niż ci, którzy jedynie używali przekazanych im narzędzi i przyjęli całą filozofię myślenia projektanckiego, i dzięki temu wypracowali u siebie zupełnie nowe nastawienie, nowe postrzeganie własnej osoby i nowe poczucie upętnomocnienia. Zaczęli odwiedzać Davida podczas jego dyżurów – czasami kilka miesięcy po zakończeniu zajęć – by powiedzieć, że po raz pierwszy uznali się za ludzi kreatywnych. Że potrafią wykorzystać kreatywność w każdej sytuacji. W ich oczach błyszczało radosne podniecenie, wiara w szanse i możliwości. Czasami płakali.

David nazwał transformację, którą dane mu było obserwować, „prztyczkiem” – zmianą jednego stanu umysłu w inny.

Studenci, z którymi rozmawiał, byli przejęci i podekscytowani w sposób, który wyraźnie wskazywał, że coś się w nich zmieniło – na stałe. To był ogromny impuls, coś, co jest życiowym celem każdego nauczyciela.

Wraz z byłym studentem Georgem Kembelem (obecnie dyrektorem wykonawczym w d.school) David zaczął rozmawiać z przyjaciółmi i kolegami o rozpoczęciu nowego programu. Wyobrażał sobie takie miejsce na uniwersytecie, gdzie mogliby przychodzić studenci różnych kierunków, aby pielęgnować swoje talenty twórcze i wykorzystywać umiejętności nabyte w trudnych przedsięwzięciach. David zwracał uwagę, że Stanford, jak wszystkie uniwersytety światowej klasy, mógł poszczycić się zatrudnianiem wysokiej klasy naukowców, laureatów Nagrody Nobla, którzy coraz dogłębniej poznawali swoje dziedziny wiedzy. Sugerował jednak, że XXI wiek niesie olbrzymie wyzwania, których nie da się rozwiązywać w ten sposób. Być może niektóre rozwiązania można znaleźć, sadzając tych naukowców do stołu wspólnie z ludźmi biznesu, prawnikami, inżynierami i innymi specjalistami. Proponował, by Stanford, zamiast „coraz głębiej wnikać w problem”, spróbował wspólnymi siłami wielu osób „podejść do problemu szerzej”. Kiedyś taki nowy instytut mógłby zyskać szacunek i prestiż należny szkole przyznającej tytuły naukowe w dziedzinie biznesu – powszechnie określanej w Stanach Zjednoczonych mianem „B-school”. Stąd wzięta się nazwa tego nowego przedsięwzięcia, do którego odtąd przyłgnęła nazwa „d.school”.

Gdy David opowiedział o tym pomysle Hasso Plattnerowi, jednemu z założycieli giganta w dziedzinie oprogramowania – firmy SAP, ten z hojnością sięgnął po swoją książeczkę czekową i w roku 2005 d.school, formalnie nazwana Instytutem Projektowania Hasso Plattnera (Hasso Plattner Institute of Design, zwany również w niektórych źródłach polskojęzycznych „Instytutem Designu”), oficjalnie otworzyła swoje drzwi.

PIELĘGNOWANIE TWÓRCZEGO MYŚLENIA U LUDZI

Podczas gdy działalność IDEO historycznie skupia się na innowacji, d.school na Uniwersytecie Stanforda koncentruje się na innowatorach. Na zajęcia w d.school przychodzą studenci wszystkich wydziałów i kie-

runków na Uniwersytecie Stanforda. Szkoła nie przyznaje tytułów i nie prowadzi zajęć obowiązkowych. Wszyscy, którzy w niej są, są w niej dlatego, że chcą tam być. Obecnie już ponad siedmiuset studentów co roku uczęszcza na zajęcia w d.school. Zajęcia poświęcone projektowaniu są prowadzone zespołowo przez pracowników różnych wydziałów z całego uniwersytetu, a także praktyków pracujących w przemyśle. To normalne, że w tak różnorodnym środowisku można się spotkać z różnymi poglądami – często nawet sprzecznymi. Studenci uczą się przez rozwiązywanie rzeczywistych problemów życiowych, często pracując przy tym w interdyscyplinarnych zespołach. Oprócz studentów i doktorantów, w warsztatach uczestniczą menedżerowie z całego świata, a Laboratorium K-12 pracuje z dziećmi i nauczycielami (ponad pięciuset uczestników w 2012 roku), wspierając w nich wiarę w ich twórcze zdolności.

Zajęcia często zaczynają się od prostych projektów – wyrażonych w łatwej formie – na przykład „przeprojektowanie doświadczenia picia porannej kawy”. Wobec pytania na temat porannej kawy ludzie z silnymi umiejętnościami analitycznymi natychmiast wpadają w tryb rozwiązywania problemu. Wprost skaczą za linię mety, a potem przystępują do obrony swojej pozycji (fot. 2).

Pomyśl na przykład, jak szybko dobry lekarz – gdy przedstawi się mu listę objawów – stawia diagnozę i przepisuje lek. Często jest to kwestia kilku sekund. Kilka lat temu podczas jednej z sesji rozwiązywania problemu porannej kawy student medycyny natychmiast podniósł rękę i powiedział: „Wiem, czego potrzebujemy: nowego rodzaju zabielaacza”. Dla ludzi o tak rozwiniętych umiejętnościach analitycznych „nierozwiązana” sprawa w zawieszeniu jest czymś niekomfortowym. Nie mogą się doczekać, by udzielić odpowiedzi i przejść do dalszych zadań. W rutynowych sytuacjach związanych z rozwiązywaniem problemów, dla których istnieje jedno prawdziwe rozwiązanie, ta metoda jest bardzo skuteczna i czasami jak najbardziej odpowiednia. Jednak ludzie, których cechuje twórcze myślenie, zachowują wobec takiego otwartego pytania

ostrożność i nie śpieszą się z wydaniem osądu. Wiedzą, że jest wiele możliwych rozwiązań i chcą najpierw „szerzej spojrzeć na problem”, zidentyfikować kilka możliwych podejść, a dopiero potem skupić się na pomysłach najbardziej zasługujących na wdrożenie.

Tak więc David i profesorowie z d.school proszą studentów, by odłożyli na bok swoje pierwsze odpowiedzi – banały, które pierwsze przyszły im do głów. Zachęcają, by wgłębili się w problem, by lepiej zrozumieli sytuację, obserwując zachowania ludzi związane z piciem kawy, by w ten sposób zidentyfikowali ukryte potrzeby i możliwości. W warunkach współpracy i pod odpowiednim przewodnictwem grupa przechodzi proces projektowania, w wyniku czego pojawiają się dziesiątki pomysłów: począwszy od dzbanka na kawę, który dokładnie wie, jaką temperaturę kawy lubisz najbardziej i zawsze dostarcza ją w takiej właśnie temperaturze, aż po automatyczne mieszadło, które wrzuca się do filiżanki. Potem profesorowie pytają uczestników, czy któreś z tych pomysłów okazały się lepsze od tego, co przyszło im do głowy na samym początku. Odpowiedź jest zazwyczaj twierdząca.

Jednym z warunków osiągnięcia twórczej odwagi jest przekonanie, że nasze umiejętności innowacyjne i zdolności nie są ustalone na zawsze i niezmiennie.

SPOSÓB MYŚLENIA UKIERUNKOWANY NA ROZWÓJ

Jednym z warunków osiągnięcia twórczej odwagi jest przekonanie, że nasze umiejętności innowacyjne i zdolności nie są ustalone raz na zawsze i nie są niezmiennie. Jeśli w tej chwili czujesz, że nie jesteś osobą kreatywną, jeśli myślisz „Nie jestem dobry w tych rzeczach”, musisz wyzbyć się tego przekonania. Dopiero potem będziesz mógł pójść naprzód. Musisz być przekonany, że nauka i rozwój są możliwe. Innymi słowy, musisz zacząć od czegoś, co Carol Dweck, profesor psychologii na Uniwersytecie Stanforda nazywa „sposobem myślenia ukierunkowanym na rozwój”.

Jak twierdzi Dweck, osoby, których myślenie jest ukierunkowane na rozwój „wierzą, że prawdziwy potencjał człowieka jest nieznyany (i niepoznawalny); że nie da się przewidzieć, co można osiągnąć po latach pasji, wytężonej pracy i treningu”. Omawia przy tym fascynujący przykład poparty intensywnymi badaniami, że bez względu na początkowy talent, uzdolnienia czy nawet współczynnik inteligencji, dzięki wysiłkowi i doświadczeniu możemy rozwijać swoje umiejętności.

By w pełni docenić sposób myślenia ukierunkowany na rozwój dobrze jest przeciwstawić go znanemu sztywnemu podejściu. Świadomie lub nieświadomie ludzie o sztywnym podejściu mają głęboko zakorzenione przekonanie, że każdy rodzi się z określonym poziomem inteligencji i talentu. Ludzie o sztywnym podejściu zaproszeni w podróż, której celem jest poszukiwanie twórczej odwagi, wolą pozostać w tyle, w swojej strefie komfortu, obawiając się, że odkryją przed innymi granice swoich możliwości⁵.

Dweck badała samoograniczającą naturę sztywnego podejścia, analizując zachowania studentów nowicjuszy na Uniwersytecie w Hongkongu. Ponieważ wszystkie zajęcia i egzaminy na tej uczelni odbywają się w języku angielskim, nowi studenci mający problem z tym językiem są w bardzo niekorzystnej sytuacji. Po dokonaniu oceny umiejętności językowych i nastawienia studentów Dweck zadawała im pytanie: „Gdyby twój wydział zaoferował kurs dla studentów potrzebujących poprawić swoją znajomość języka angielskiego, czy wzięłbyś w nich udział?”. Ich odpowiedzi ujawniły, jak wielką moc ma nastawienie. „Studenci nastawieni na rozwój odpowiedzieli zdecydowanie

⁵ Zob. Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House, New York 2006, s. 7. Po raz pierwszy zwróciliśmy uwagę na jej pracę, czytając artykuł Mariny Krakovskiy, *The Effort Effect*, „Stanford Magazine”, marzec/kwiecień 2007, http://alumni.stanford.edu/get/page/magazine/article/?article_id=32124. Oprócz książki źródłem dodatkowych szczegółów jest wywiad z Carol Dweck przeprowadzony przez Corinę Yen oraz Davida and Toma Kelleya we wrześniu 2011 r. Badania Dweck pobudziły nas do myślenia i wywarły wpływ na wszystko – począwszy od tego, jak myślimy o kreatywności, a skończywszy na tym, jak rozmawiamy z własnymi dziećmi.

twierdząco, natomiast inni nie byli zbyt zainteresowani”⁶. Innymi słowy, osoby znajdujące się pod wpływem sztywnego myślenia wołały raczej sabotować swoje długoterminowe szanse na sukces, niż ujawniać potencjalne słabości. Jeśli pozwalali sobie na kierowanie się tą samą logiką przy dokonywaniu innych wyborów w życiu, łatwo zrozumieć, jak ich percepcja własnych, stale ograniczonych, możliwości stawała się samospełniającą hipotezą.

Z drugiej strony nastawienie na rozwój otwiera nowe możliwości .

Gdy otwierasz swój umysł na możliwość, że twoje zdolności są nieograniczone i nieznane, to tak, jakbyś miał założone buty do biegania i był gotowy do startu.

W rzeczywistości wszyscy mamy po trochu z obu stanów umysłu. Czasami sztywne nastawienie szepcze nam do ucha: „Nigdy nie będziesz dobry w niczym związanym z twórczością, więc po co się teraz wstydzisz?”. A myślenie nastawione na rozwój mówi do drugiego ucha: „Starania to droga do mistrzostwa, więc przynajmniej spróbuj”. Którego głosu posłuchasz? Oto pytanie.

ODCIŚNIJ SWÓJ ŚLAD WE WSZECHŚWIECIE

Wraz z twórczą odwagą przychodzi pragnienie aktywnego i zachęcającego do aktywności kierowania swoim życiem i życiem organizacji, a nie tylko biernego płynięcia z prądem. Roger Martin, dziekan Rotman School of Management na Uniwersytecie w Toronto, powiedział nam kiedyś, że najbardziej u projektantów uderzyło go to, że zawsze działali z jakąś intencją. Podczas gdy inni mogli nieświadomie wybierać to, co najbardziej oczywiste, osoby cechujące się myśleniem projektanckim zawsze robiły wszystko, opierając się na świadomym i własnym wyborze: począwszy od tego, jak ułożą rzeczy na regale, a skończywszy na tym, jak zaprezentują swoją pracę. Rozglądając się po otaczającym ich świecie, dostrzegają możliwości robienia różnych rzeczy lepiej

⁶ Zob. Dweck, Mindset, s. 17–18.

i chcą je zmieniać na lepsze. Gdy już zaczniesz coś tworzyć, aranżację nowego ogrodu, własną firmę lub nowy fragment kodu, zrozumiesz, że wszystko ma w sobie jakiś cel. Wszystko, z czym spotykamy się we współczesnym społeczeństwie jest rezultatem zbioru decyzji podjętych gdzieś przez kogoś. Dlaczego tym kimś nie miałbyś być ty?

Gdy uwolnisz swoją twórczą odwagę, zaczniesz dostrzegać nowe sposoby poprawiania *status quo* – na przykład tego, jak zorganizujesz kolację albo zebranie. A gdy uświadomisz sobie, jakie są możliwości, zaczniesz je wykorzystywać.

Taka zogniskowana „celowość” była jedną z cech charakteryzujących Steve’a Jobsa. David spotkał się ze Steve’em w 1980 roku,

Gdy już zaczniesz coś
tworzyć, zrozumiesz,
że wszystko ma w sobie
jakiś cel.

kiedy projektowaliśmy pierwszą mysz Apple’a. Zaprzyjaźnili się, realizując później jeszcze kilkanaście projektów związanych z takimi przedsięwzięciami Steve’a jak Apple, NeXT czy Pixar. Steve nigdy

nie obierał linii najmniejszego oporu. Nigdy nie akceptował świata „takim, jaki był”. Wszystko robił w jakimś celu. Żaden, nawet najmniejszy szczegół nie umknął jego uwadze. Nas także zmuszał do tego, byśmy sięgali dalej, niż nam się wydawało, że możemy sięgać – z pierwszej ręki doświadczyliśmy działania jego „pola zakrzywiającego rzeczywistość”. Wciąż podnosił poprzeczkę, nawet wtedy, gdy wydawało się to nierozsądne. Ale staraliśmy się, przemierzaliśmy trzy czwarte drogi do celu i zawsze było to dalej, niż dotarlibyśmy, gdybyśmy próbowali sami.

Kiedy Steve został usunięty z firmy Apple i planował nowe przedsięwzięcie – komputer NeXT – przyszedł kiedyś do biura Davida, by porozmawiać o swojej wizji nowego urządzenia. Steve, zawsze poszukujący prostoty typowej dla zen, spytał Davida: „Jaki jest najprostsz trójwymiarowy kształt na świecie?”. David był pewny, że kula, ale to nie było ważne, bo Steve poszukiwał odpowiedzi wskazującej na sześcian.

I tak rozpoczął się nasz projekt wspierania Steve'a w projektowaniu jego komputera NeXT o takim właśnie kształcie.

Podczas tych intensywnych prac Steve często telefonował do Davida do domu w środku nocy (były to czasy, kiedy nie było jeszcze poczty elektronicznej i SMS-ów) i upierał się, że trzeba coś zmienić. Co było tak ważną sprawą, która nie mogła poczekać do rana? Pewnej nocy zadzwonił, by zapytać, czy powłoka na jakiejś śrubie wewnątrz sześciennego obudowy odlanej ze stopu magnezu ma być kadmowa czy niklowa. Dawid odpowiedział coś w rodzaju: „Do licha, Steve, przecież ona będzie wewnątrz pudełka”, ale dla Steve'a to wciąż miało znaczenie i oczywiście zmieniliśmy to. Nie wiemy, czy którykolwiek z użytkowników NeXTa w ogóle zadał sobie trud otwarcia obudowy i obejrzenia perfekcyjnie wykończonych mocowań, ale Steve nie dawał żadnych szans na niedopracowanie takich detali.

Steve miał głębokie poczucie twórczej odwagi. Był przekonany – wiedział – że możemy osiągnąć śmiało cele, jeśli tylko nie zabraknie nam odwagi i wytrwałości w dążeniu do nich. Był znany ze swojego nakłaniania do „odciskania własnego śladu w świecie”, czemu dał wyraz w wywiadzie udzielonym w 1994 roku:

„Chwila, w której zrozumiesz, że możesz dać życiu szturczyka i faktycznie coś (...) wyskoczy z drugiej strony, że możesz to zmienić, ukształtować, to być może jest najważniejsze... Gdy się o tym przekonasz, nigdy już nie będziesz taki sam”⁷.

Przesłanie Steve'a zawierało pewnik, że wszyscy posiadamy zdolność zmieniania świata. Z całą pewnością było to prawdą w odniesieniu do niego – wizjonera, który wywarł wpływ na życie tak wielu ludzi i który przekonywał nas wszystkich: „Myślcie inaczej”.

⁷ Interesujący fragment wywiadu ze Stevem Jobsem przeprowadzonego w 1994 roku przez Silicon Valley Historical Association za pośrednictwem internetu możesz znaleźć na: <http://www.youtube.com/watch?v=kYfNvmFOBqw>. Inne materiały dotyczące Steve'a zacerpnęliśmy z tego, co przyniosła nam dwudziestopięcioletnia przyjaźń Davida ze Stevem.

Doug Dietz, Steve Jobs – wszyscy ludzie posiadający twórczą odwagę, z którymi przecięły się nasze drogi, potrafili znaleźć sposób, by wykorzystać niezwykłą energię i wywierać znaczący wpływ. I wiemy, że jeśli będziesz zdobywał twórczą odwagę, podążając naprzód, będziesz miał szansę odcisnięcia własnego śladu w świecie. Zaczynaj od mentalnego ukierunkowania się na rozwój, od głęboko zakorzonego przekonania, że twój prawdziwy potencjał jest wciąż jeszcze nieznan, że nie jesteś ograniczony tylko do tego, co potrafiłeś robić w przeszłości. W następnych rozdziałach przedstawimy praktyczne narzędzia, które pomogą ci w zdobywaniu nowych umiejętności, znajdowaniu nowych inspiracji i uwalnianiu większych twórczych możliwości. Jeśli chcesz to mieć, musisz działać. Musisz najpierw sam doświadczyć własnej kreatywności. Ale aby działać, większość z nas musi najpierw przezwyciężyć lęki, które w przeszłości blokowały naszą kreatywność.

SĄDZISZ, ŻE NIE JESTEŚ KREATYWNY? NIC BARDZIEJ MYLNEGO!

PRZECZYTAJ TĘ KSIĄŻKĘ I ZOBACZ, JAK UWOLNIĆ, PIELĘGNOWAĆ I UMACNIAĆ WRODZONĄ KREATYWNOŚĆ DRZEMIĄCĄ W KAŻDYM Z NAS.

Innowacja i kreatywność to obecnie powszechnie uznawane siły napędowe sukcesu w biznesie. To także najwyżej cenione cechy współczesnych przywódców. Ludzie posiadający twórczą odwagę dokonują lepszych wyborów, łatwiej zmieniają kierunek i lepiej potrafią znajdować rozwiązania problemów, które wydają się nierozwiązywalne. Dostrzegają nowe możliwości i potrafią współpracować z innymi, by poprawić sytuację, w której się znaleźli, a do wyzwań podchodzą z nowo odkrytą odwagą.

David i Tom Kelleyowie, twórcy IDEO i d.school, **prekursorzy Design Thinking**, udowadniają, że wszyscy mamy do zaoferowania nowatorskie pomysły i spostrzeżenia. Przekonują, że kreatywność to stan umysłu, sposób myślenia i proaktywne podejście do znajdowania nowych rozwiązań. Nie wszyscy możemy być artystami, ale każdy może być bardziej twórczym prawnikiem, lekarzem, menedżerem lub sprzedawcą.

Opierając się na historiach, metodach i praktykach, które zaczerpnęli ze swojej kilkudziesięcioletniej współpracy z innowacyjnymi ludźmi z całego świata, bracia Kelleyowie stworzyli metodę twórczego myślenia, która pozwoli ci wyjść poza schematy, uporządkować proces twórczy i przejść do działania. Bo kreatywność i zdolność do innowacji są niczym mięśnie – im bardziej z nich korzystamy, tym silniejsze się stają.

DZIĘKI TEJ KSIĄŻCE:

- ▶ zdołasz uwolnić twórczy talent, który nosisz w sobie od dzieciństwa
- ▶ rozwiniesz kilka umiejętności i nauczysz się kilku technik, by wykorzystywać swoją kreatywność
- ▶ znajdziesz odwagę, by wypowiadać się i eksperymentować, podejmować ryzyko niepowodzenia i działać, idąc za twórczym impulsem
- ▶ i w rezultacie zaczniesz PROJEKTOWAĆ SWOJE NOWE ŻYCIE!

ISBN: 978-83-8087-761-0



9 788380 877610

www.mtbiznes.pl

Cena 44,90 zł
MT19009