

Содержание

ВОССТАНОВИТЕ СВОЮ КРЕАТИВНУЮ УВЕРЕННОСТЬ.....	7
<i>Том Келли, Дэвид Келли</i>	
КАК УБИТЬ ТВОРЧЕСКУЮ ИНИЦИАТИВУ.....	19
<i>Тереза Амабиле</i>	
КАК СТУДИЯ РИХАР ВНЕДРИЛА КОЛЛЕКТИВНОЕ ТВОРЧЕСКОЕ НАЧАЛО	45
<i>Эд Кэтмелл</i>	
КАК ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ КОЛЛЕКТИВНЫЙ МОЗГ КОМПАНИИ.....	65
<i>Дороти Леонард, Сьюзен Строс</i>	
НАЙДИТЕ НОВОЕ ТАМ, ГДЕ ВЫ МЕНЬШЕ ВСЕГО ЭТОГО ОЖИДАЕТЕ.....	87
<i>Тони МакКафри, Джим Пирсон</i>	
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЛЮБОпытства.....	101
<i>Франческа Джино</i>	
ВОПЛОЩЕНИЕ ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ.....	119
<i>Сирил Буке, Жан-Луи Барсу, Майкл Вейд</i>	

СОТРУДНИЧЕСТВО С КРЕАТИВНЫМИ КОЛЛЕГАМИ.....	141
<i>Кимберли Эльсбах, Брук Браун-Сарачино, Фрэнсис Флинн</i>	
ТВОРЧЕСТВО ПОД ДУЛОМ ПИСТОЛЕТА	149
<i>Тереза Амабиле, Констанс Хэдли, Стивен Крамер</i>	
СТРАТЕГИИ НУЖНО ТВОРЧЕСТВО.....	171
<i>Адам Бранденбургер</i>	
КАК СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ НОВАТОРСТВА	185
<i>Адам Грант</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	203

Восстановите свою креативную уверенность

Том Келли, Дэвид Келли

БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ РОЖДАЮТСЯ СПОСОБНЫМИ к творчеству. В детстве мы погружаемся в игры воображения, задаем странные вопросы, рисуем кружочки и называем их динозаврами. Но со временем из-за социализации и формального образования многие из нас начинают сдерживать творческие порывы. Мы учимся быть более осторожными в суждениях, более осмотрительными, мыслить аналитически. Создается впечатление, что мир делится на «творческих» и «нетворческих» личностей, и слишком многие из нас, осознанно или не совсем, относят себя ко второй категории.

Однако мы знаем, что творческое начало необходимо для успеха в любой области. Согласно последнему опросу, проведенному IBM среди руководителей компаний по всему миру, это наиболее востребованное качество современных лидеров. Бесспорный факт: именно креативное мышление способствовало взлету и итоговому успеху множества компаний — от стартапов Facebook и Google до тяжеловесов вроде Procter & Gamble и General Electric.

Чтобы развить свои творческие способности, люди приходят в так называемую d.school при Стэнфордском университете, основанную

одним из нас, Дэвидом Келли, и официально называющуюся «Институт дизайна Хассо Платнера». С той же целью они обращаются в IDEO, нашу дизайн-консалтинговую компанию. Но со временем мы поняли, что наша задача не в том, чтобы *научить* клиентов креативности. Мы должны помочь им заново открыть в себе креативную уверенность — врожденную способность придумывать новые идеи и смело их воплощать. Каким образом? Предложить способы избавиться от четырех страхов, которые мешают нам двигаться вперед: страх перед неизвестностью и неопределенностью, страх осуждения, страх сделать первый шаг и страх утратить контроль.

Можно возразить: это легче сказать, чем сделать. Но известно, что люди способны преодолеть даже самые глубинные страхи. Вспомним работы Альберта Бандуры, всемирно известного психолога и преподавателя Стэнфорда. В ходе одной довольно давней серии экспериментов он помогал людям справиться со страхом перед змеями, который мучил их всю жизнь. Бандура провел их через ряд взаимодействий, требующих все большего и большего напряжения сил. Вначале они просто наблюдали за змеей через зеркальное стекло. Когда испытуемые начинали чувствовать себя при этом спокойно, они переходили к наблюдениям за змеями через открытую дверь, потом смотрели, как другой человек трогает змею, затем трогали ее сами через толстую кожаную перчатку и, наконец, всего через несколько часов касались змеиной кожи голой рукой. Бандура называл этот процесс, когда один маленький успех следует за другим, «управляемым освоением». Люди не просто избавлялись от пагубного страха, который считали непреодолимым. У них снижалась тревожность, и они становились более успешными в других сферах жизни, брались за новые (и потенциально пугающие) занятия — верховая езда, катание на велосипеде и публичные выступления. Они усерднее старались, упорнее шли к успеху и проявляли больше стойкости перед лицом неудач. Эти люди обрели уверенность в своей способности достичь поставленных целей.

Уже почти 40 лет мы используем подобный подход, чтобы помочь людям избавиться от страхов, блокирующих их творческое начало, а затем внушить им уверенность в том, что они добьются успеха, делая один шаг за другим. Креативность — то, чем вы занимаетесь

Идея вкратце

Большинство людей рождаются способными к творчеству. Но со временем многие из нас начинают сдерживать творческие порывы. Мы становимся более осторожными в суждениях, более осмотрительными, начинаем мыслить аналитически. Создается впечатление, что мир делится на «творческих» и «нетворческих» личностей, и слишком многие из нас, осознанно или не совсем, относят себя ко второй категории. Однако мы знаем, что творческое начало необходимо для успеха в любой области.

Но ничего страшного: каждый из нас способен вновь обрести креативную

уверенность. Главное — преодолеть четыре главных страха: страх неизвестности и неопределенности, страх осуждения, страх сделать первый шаг и страх утратить контроль.

В этой статье описывается подход, основанный на работе психолога Альберта Бандуры, который помогал пациентам избавиться от страха перед змеями: вы движетесь к решению сложной задачи маленькими шагами и укрепляете уверенность, добиваясь успехов на каждом этапе. Креативность — то, чем вы занимаетесь на практике, а не врожденный талант.

на практике, а не врожденный талант. Поначалу этот процесс может показаться несколько неприятным, но, как убедились те, кто прежде боялся змей, дискомфорт быстро исчезает — на смену ему приходят новые возможности и уверенность в своих силах.

Страх перед неизвестностью и неопределенностью

Креативное мышление в бизнесе начинается с эмпатии по отношению к вашим клиентам (внутренним или внешним), но эмпатией не обзаведешься, сидя за столом. Да, мы понимаем, что в офисе вам удобно. Все вокруг привычное и предсказуемое, информация поступает из надежных источников, противоречивые данные отсеиваются и игнорируются. Во внешнем мире царит хаос. Вам приходится иметь дело с неожиданными находками, с неопределенностью, с иррациональностью людей, которые говорят не то, что вы хотите слышать. Но именно там вас ждут открытия и творческие прорывы. Решившись отправиться на поиски новых знаний, вы, даже не имея никакой гипотезы, сможете впустить в свой мир новую информацию и найти неудовлетворенные нужды: нечто не совсем очевидное, но, как выясняется, необходимое. Иначе вы просто будете искать

очередные подтверждения уже имеющимся идеям или ждать, пока другие — клиенты, начальник или даже конкуренты — не скажут вам, что делать.

В d.school мы постоянно требуем от студентов заниматься такой антропологической «полевой работой» — выходить из зоны комфорта в окружающий мир. А потом они внезапно начинают делать это сами. Представьте себе IT-специалиста, двух инженеров и студента МВА, которые проходят курс «Предельная доступность» у преподавателя Стэнфордской школы бизнеса Джима Пателла. В итоге они понимают, что не в состоянии завершить свой групповой проект — разработку и конструирование дешевого, предельно доступного кувеза для новорожденных в развивающихся странах, поскольку сами живут в безопасном и благополучном калифорнийском пригороде. Поэтому они набираются смелости и едут в Непал, в самую глушь. Общаясь непосредственно с местными жителями и врачами, команда узнает: в зоне особенного риска находятся недоношенные дети, которые родились в районах, расположенных далеко от больниц. Жителям непальских деревень не нужны более дешевые кувезы в больницах, им необходим работающий способ согреть младенцев там, где нет врачей и медсестер, способных это сделать достаточно эффективно. Это открытие навело команду на мысль: нужно разработать миниатюрный «спальный мешок» со специальным карманом для парафина, сохраняющего тепло. Embrace Infant Warmer стоит на 99% дешевле, чем традиционный кувез, и может поддерживать необходимую температуру до 6 часов без внешнего источника питания. Это изобретение способно ежегодно спасать миллионы недоношенных детей и новорожденных с низким весом — а появилось оно только потому, что команда самостоятельно решила отправиться на неизведанную территорию.

В качестве другого примера можно привести двух студентов. Акшай Котари и Анкит Гупта проходили в d.school курс «Стартовая площадка». К концу десятидневного обучения они должны были с нуля создать компанию. Оба студента были, как они сами выражались, «ботаниками» — технически одаренными, с аналитическим складом ума и чересчур стеснительными. Но они приняли решение работать над своим проектом — элегантным приложением

Останавливая беспорядок — шаг за шагом

Кэролайн О'Коннор и Сара Стейн Гринберг

Вы можете укрепить уверенность в себе и избавиться от главных страхов, которые мешают начать с малого. Ниже перечислено несколько способов, как почувствовать себя уверенно, если вы решитесь погрузиться в пучину неопределенности. Сложность заданий в списке постепенно возрастает, но с первыми двумя можно справиться, даже не выходя из-за стола.

Почитайте сетевые форумы

Посмотрите, как потенциальные клиенты делятся информацией, высказывают недовольство и задают вопросы. Такие форумы — виртуальный эквивалент разговоров в кафе. Не ищите разборов характеристик и цен — вам нужны ключи к сомнениям и желаниям людей.

Возьмите телефон и позвоните в службу поддержки клиентов вашей компании

Поставьте себя на место клиента, отмечая при этом, как решается ваша проблема и как вы себя при этом чувствуете.

Найдите неожиданного знатока

Что знает о ваших клиентах девушка на ресепшен? Если для деловых поездок вы арендуете автомобили с водителями, спросите, что они думают о вашей компании. Если вы пришли в больницу, поговорите не с врачом, а с медсестрой. Если вы производите какие-то материальные предметы, расспросите мастера по ремонту о наиболее типичных поломках.

Действуйте как шпион

Направляясь на отраслевую конференцию или в магазин, где продаются ваши товары (в комнату отдыха или столовую, если вы имеете дело с внутренними клиентами), возьмите наушники или журнал. Притворитесь, что увлечены чтением или музыкой, и наблюдайте. Смотрите так, как будто вы ребенок, пытающийся понять, что происходит вокруг. Как люди взаимодействуют с тем, что вы им предлагаете, будь то товар или услуга? Что можно прочесть по их мимике и жестам?

Как бы невзначай опросите клиента или потенциального клиента

Когда вы почувствуете себя более комфортно вне стен офиса, попробуйте сделать следующее. Запишите несколько вопросов с вариантами ответов по поводу вашего продукта. Отправьтесь туда, где можно встретить ваших клиентов, найдите человека, к которому, как вам кажется, можно обратиться, и скажите, что хотите задать несколько вопросов. Что, если он откажется? Ничего страшного, просто попробуйте поговорить с кем-нибудь еще. Рано или поздно вы найдете кого-то, кто умирает от желания с вами пообщаться. Старайтесь получить как можно более подробные ответы на каждый вопрос. Даже если вы думаете, что вам все понятно, все равно спросите: «А почему?» или «Нельзя ли поподробнее?». Пусть люди покопаются в собственных ощущениях и впечатлениях.

для чтения новостей на iPad, который в те времена только-только вышел, — не в кампусе, а в кафе в Пало-Альто, где разработчиков окружали потенциальные пользователи. Преодолев неловкость и решившись заговорить с незнакомцами, Акшай получил обратную связь, попросив завсегдатаев кафе поэкспериментировать с прототипом. Анкит разработал сотни версий, отличающихся друг от друга в мелочах, чтобы тестировать их каждый день, меняя все на свете — от шаблонов взаимодействия с пользователем до размеров кнопок. За несколько дней Акшай и Анкит быстро провели ряд итераций и получили успешный продукт. «Поначалу люди спрашивали, что за дрянь мы предлагаем, — вспоминает Акшай, — а потом интересовались, не будет ли это приложение предустановлено на каждый iPad». В результате их приложение Pulse News получило публичное одобрение Стива Джобса на всемирной конференции разработчиков Apple всего несколько месяцев спустя. Приложение скачали 15 млн человек, и оно — среди прочих 50 первых приложений — вошло в Зал славы App Store.

Не только стартаперы и разработчики продуктов должны рисковать и погружаться в хаос. Менеджерам высшего звена тоже стоит прислушиваться непосредственно к тем, кого касаются их решения. Так, прямо во время выездного семинара, который IDEO проводила для ConAgra Foods (компании, производящей упакованные продукты, которая теперь называется Conagra Brands), руководители покинули шикарный конференц-зал, чтобы побродить по грязным районам Детройта: можно пройти по городу не один километр, так и не встретив ни одного продуктового магазина. Участники семинара лично изучили реакцию жителей бедных районов на продукты питания и поговорили с городским фермером, который надеялся превратить заброшенные участки в общественные сады. Теперь, как говорит Эл Боллес, исполнительный вице-президент ConAgra по исследованиям, качеству и инновациям, такая практика стала в компании общепринятой. «Несколько лет назад мне было трудно вытащить руководителей из офиса, — говорит он, — но теперь они не боятся отправиться туда, где живут наши клиенты, чтобы выяснить их истинные нужды».

Страх осуждения

Если заляпанный краской, поющий и пляшущий детсадовец олицетворяет собой ничем не ограниченную творческую энергию, то неуклюжий подросток — полная противоположность: он очень тревожится, что о нем подумают другие. Нужно всего несколько лет, чтобы этот страх осуждения успел развиться, но он пронизывает всю нашу взрослую жизнь, часто мешая карьере. Например, пока мы учимся кататься на лыжах, другие видят, как мы неловко падаем, — и мы принимаем это как должное. Но мы не можем так же рисковать своим хрупким эго на работе. В результате мы словно занимаемся самоцензурой, убивая потенциальные творческие идеи, потому что боимся: вдруг начальники или коллеги увидят наше падение? Мы цепляемся за «безопасные» решения или предложения. Мы отступаем, позволяя рисковать другим. Но нельзя быть креативным, если постоянно подвергаешь себя цензуре.

Если вы перестали осуждать себя, то уже сделали первый шаг. А если вы способны прислушаться к интуиции и начать по достоинству оценивать свои идеи (плохие или хорошие) — вы на полпути к преодолению этого страха. Так что двигайтесь маленькими шагами, как пациенты Бандуры. Не позволяйте мыслям улетучиваться — постоянно записывайте их в специальный блокнот для идей. Повесьте в ванной маркерную доску. Запланируйте «дыру» в своем ежедневном расписании — исключительно для того, чтобы поразмышлять или отправиться на прогулку и помечтать. Когда вы придумываете новые идеи, пусть их будет 100, а не 10. Перестаньте себя критиковать, и уже к концу недели вы удивитесь, как много у вас хороших идей.

Кроме того, смените лексику, когда отзываетесь о чужой работе, и посоветуйте коллегам сделать то же самое. В d.school обратная связь обычно начинается с фразы «Мне нравится...» — и только потом всплывает «Мне бы хотелось...». Не стоит с ходу выносить приговор — «Это никогда не сработает». Если начинать с перечисления положительных моментов, а потом переходить к предложениям от себя, как бы говоря: «Это просто мое личное мнение, и я хочу помочь», слушатели окажутся более восприимчивыми к вашим идеям.

Однажды мы работали с Air New Zealand, помогая компании переосмыслить клиентский опыт — впечатления от длительных полетов. Авиакомпания стремится быть консервативными: авиаперевозки — строго регулируемая отрасль. Чтобы преодолеть эту культурную норму — скептицизм и осторожность, — мы начали с тренинга, целью которого была генерация безумных идей. Руководители устроили мозговой штурм и выдали десяток нестандартных (и, казалось бы, неосуществимых на практике) идей: специальные ремни для желающих лететь стоя, кресла, расположенные вокруг стола друг напротив друга, и даже гамаки и двухъярусные койки. Своими мыслями делились все, поэтому никто не боялся осуждения. Эта готовность рассматривать самые дикие идеи, не ударяясь в критику, в итоге привела команду Air New Zealand к прорывному открытию — было придумано Skycouch, кресло в экономклассе, трансформирующееся в полноценное лежащее место. Вначале казалось, что невозможно поставить такие кресла, не увеличивая расстояние между ними (расстояние между рядами в салонах бизнес-класса и первого класса гораздо больше), но новая конструкция позволила это сделать: мягкая секция переворачивается, как подставка для ног, и ряд кресел превращается в нечто вроде дивана-футона, где могут лежать два человека. Skycouch теперь используется на некоторых международных рейсах Air New Zealand, и компания получила за свое изобретение несколько отраслевых наград.

Страх сделать первый шаг

Даже когда мы принимаем свои творческие идеи как должное, их воплощение по-прежнему представляет собой сложную задачу. Особенно тяжелы творческие усилия в самом начале. Писатель бездумно глядит на пустую страницу, учитель, затаив дыхание, входит в класс, бизнесмены волнуются в день старта нового проекта. В более широком смысле мы говорим и о страхе выйти на новый путь или разрушить предсказуемый рабочий процесс. Чтобы преодолеть эту инерцию, одних хороших идей мало. Вам надо перестать *планировать* и просто начать *делать*, а лучший способ — не сосредотачиваться на огромной задаче в целом, а найти маленький участок, дело, с которым вы можете справиться прямо сейчас.

Автор бестселлеров Энн Ламотт рассказывает об этом со знанием дела — в одной истории из своего детства. Ее брату в школе задали доклад про птиц, но он тянул с подготовкой до самого вечера накануне выступления. Он едва не плакал, потому что не мог справиться с таким огромным заданием, но тут отец дал ему мудрый совет: «Птица за птицей, приятель. Бери одну птицу за другой и пиши». Если приложить это к миру бизнеса, можно сделать первый шаг, задав себе вопрос: как провести недорогой эксперимент? Как выглядит самый быстрый и дешевый способ добиться успеха на пути к более крупной цели?

Или установите себе сумасшедшие сроки — что и сделал Джон Киф, выпускник d.school и старший редактор на нью-йоркской радиостанции WNYC, когда его коллега пожаловалась, что ее матери приходится стоять на автобусной остановке и ждать, гадая, когда же придет следующий автобус. Представьте себе: вы работаете в нью-йоркском Управлении пассажирского транспорта, и начальник поручил вам решить проблему. Как скоро вы будете готовы запустить систему? Через полтора месяца? Джон, который ни дня не работал в транспортной системе, сказал: «Дайте мне время до конца дня». Он купил телефонный номер с бесплатным вызовом, разобрался, как получить доступ к базе данных автобусов в реальном времени, и приспособил к получаемой информации технологию преобразования текста в речь. За сутки Киф создал новый сервис: теперь пассажиры могли позвонить, ввести номер остановки и услышать, где находится ближайший автобус. С таким же бесстрашием Джон подходит и к своей работе на WNYC. «Я обнаружил, что самый эффективный способ дизайн-мышления — это показывать, а не рассказывать», — объясняет он.

Еще один пример стратегии «начни с простого» — проект IDEO по разработке новой функции приборной панели для роскошного европейского автомобиля. Чтобы проверить свою идею, разработчики сняли на видео существующую панель, а затем при помощи цифровых спецэффектов включили в ролик предлагаемые функциональные возможности. Прототип был разработан быстро — это заняло меньше недели. Когда команда показала видео нашему клиенту, он рассмеялся и начал рассказывать: «В прошлый раз все было

примерно так — мы сделали автомобиль-прототип, это заняло около года и стоило миллион долларов. Затем мы сняли его на видео. Вы пропустили этап автомобиля и перешли сразу к видео».

Наш девиз звучит так: «Хватит готовиться, на старт!» Первый шаг покажется гораздо менее страшным, если он будет очень маленьким и если вы заставите себя сделать его прямо сейчас. Не стойте столбом, не позволяйте тревожности взять верх, просто начните продвигаться к цели — миллиметр за миллиметром.

Страх утратить контроль

Уверенность — это не просто вера в то, что ваши идеи хороши. Это еще и здоровая самокритичность: вы легко отбрасываете задумки, которые не работают, и охотно выслушиваете дельные советы. Перестав натягивать вожжи и решившись на совместную работу, вы жертвуете контролем — над вашим продуктом, командой и бизнесом. Но творческие успехи возместят эту потерю с лихвой. Кроме того, и в этом случае вы можете начать с малого. Если вы столкнулись с серьезной проблемой, постарайтесь позвать на совещание тех, кто не очень хорошо разбирается в теме. Или попытайтесь сделать еженедельные совещания менее рутинными — например, позвольте сотруднику-новичку сесть во главе стола и определить повестку дня. Ищите возможности передать управление в другие руки и посмотреть на проблему с разных точек зрения.

Именно так поступила Бонни Сими, директор по планированию JetBlue Airways, когда в 2007 году из-за ледяной бури закрыли на 6 часов международный аэропорт имени Джона Кеннеди, и расписание полетов авиакомпании было нарушено целых шесть дней. Всем было известно, что существуют проблемы практического характера, которые нужно решать, но никто не понимал, что именно следует сделать. Бонни Сими, только что окончившая d.school, предложила JetBlue провести мозговой штурм «снизу вверх», а не «сверху вниз». Для начала она на один день собрала команду из 120 линейных сотрудников: пилотов, бортпроводников, диспетчеров, рабочих наземного обслуживания, ответственных за полетное расписание, и так далее. Затем Сими составила план действий по преодолению

нарушений в расписании (для этого она воспользовалась желтыми стикерами) и обозначила проблемы, с которыми они столкнулись (а в этом случае — розовыми). К концу дня оперативная группа Бонни, состоящая из рядовых сотрудников, сделала несколько открытий и нашла решения. Затем распределенная команда в течение нескольких следующих месяцев обработала информацию с более чем тысячи розовых стикеров — для творческого решения каждой проблемы. Признав, что ответы может дать только коллективный разум, Бонни добилась большего, чем смогла бы сделать в одиночку. И теперь JetBlue оправляется от крупных сбоев быстрее, чем раньше.

Еще один пример — наш собственный опыт работы с открытой инновационной платформой OpenIDEO. Ее запуск пугал нас по двум причинам: во-первых, мы начинали публичный разговор, который мог быстро выйти из-под контроля; во-вторых, мы признавали, что у нас нет всех ответов. Но, как и пациенты Бандуры, мы были готовы сделать следующий шаг — коснуться змеи. И вскоре мы увидели все преимущества этого метода. На сегодня сообщество OpenIDEO включает в себя 30 000 людей из 170 стран. Возможно, они никогда не встречались лично, но совместно уже добились успеха в десятках инициатив — от возрождения городов в период экономического спада до прототипа ультразвукового обследования для будущих матерей в Колумбии. Мы поняли: неважно, к какой группе ты принадлежишь и где работаешь, — снаружи всегда больше идей, чем внутри.

Для людей с таким разным происхождением и карьерным путем, как Акшай, Анкит, Джон и Бонни, любой страх — страх неизвестности и неопределенности, осуждения, страх сделать первый шаг или утратить контроль — может закрыть путь к чему-то новому. Но они усиленно работали над преодолением своих страхов, чтобы вернуть себе креативную уверенность и сделать мир лучше. Венгерский писатель Дьёрдь Конрад однажды заметил: «Храбрость — это просто путь из маленьких шагов». Так что не замирайте на старте. Отбросьте страхи и найдите в себе креативную уверенность — сегодня, сейчас.

Как убить творческую инициативу

Тереза Амабиле



ПЕРЕБИРАЯ В ПАМЯТИ ОРГАНИЗАЦИИ, С КОТОРЫМИ мне доводилось сталкиваться в течение последних 22 лет (работая в них или изучая их деятельность), я совершенно ясно вижу: подавление творческой инициативы проявляется намного чаще, чем ее стимулирование. В большинстве случаев это происходит вовсе не из-за того, что руководители выступают против креативности. Напротив, менеджеры в массе своей прекрасно осознают потенциальную ценность свежих и неожиданных идей. Тем не менее в организациях, где — вполне обоснованно — система построена так, чтобы максимизировать производительность, управляемость и координацию, автоматически создаются условия, отнюдь не способствующие развитию творческой активности.

Игнорировать вышеперечисленные параметры менеджеры, безусловно, не могут. Но в стремлении решить эти задачи они порой, сами того не желая, создают структуры, методично подавляющие творческую инициативу персонала. Мои исследования показывают возможность достижения обеих целей одновременно: соответствия требованиям бизнеса и процветания креативности. Построение подобной организации требует ясного представления, какие методы

управления стимулируют творческую активность, а какие — губительны для нее.

Креативность в бизнесе

Креативность, как правило, ассоциируется с миром искусства и способностью генерировать оригинальные идеи. Вспомним Пабло Пикассо, по-своему интерпретировавшего правила живописи, или Уильяма Фолкнера, переосмыслившего принципы построения литературного произведения. Но когда речь идет о бизнесе, одной оригинальности оказывается недостаточно. В этом случае творческая идея подразумевает также и ее уместность, т. е. полезность и выполнимость. Ее реализация должна тем или иным образом повлиять на бизнес: скажем, усовершенствовать предлагаемый компанией продукт или позволить по-новому организовать тот или иной процесс.

Восприятие креативности в контексте оригинальности нередко ведет к тому, что руководители пребывают в растерянности и не понимают, каковы роль и место творческой инициативы в коммерческой организации. На своих семинарах я спрашиваю у менеджеров, есть ли в их компании подразделения, где проявления креативности для них *нежелательны*. Примерно в 80% случаев они отвечают: «Бухгалтерия». Похоже, творческие идеи в их представлении сводятся к маркетингу и отделу исследований и разработок. В действительности творческий подход к делу всегда идет на пользу организации, вне зависимости от того, в какой сфере он проявляется. Возьмите хотя бы ведение финансовой отчетности на основе видов деятельности. Что это, как не открытие — *бухгалтерское* изобретение, — притом оказавшее огромное положительное влияние на весь деловой мир.

Настороженное отношение к творческой инициативе в бухгалтерских подразделениях — а точнее говоря, в любых организационных единицах, деятельность которых связана с какими-либо систематическими процессами или правовыми нормами, — у многих руководителей сочетается с ограниченностью их представления о креативности. В их понимании воображение ассоциируется исключительно со способом мышления и проявляется, например, в том, насколько

Идея вкратце

Если «инновации или смерть» — это mantra современного бизнес-климата, почему же так много компаний, судя по всему, выбирают второй вариант?

Креативность гораздо чаще душат в зародыше, чем поощряют. И дело не в том, что руководитель целенаправленно подавляет творческую инициативу; сама потребность бизнеса в координации и контроле может невольно отбить у сотрудников желание предлагать новые и полезные решения на основе уже имеющихся идей.

Если вы хотите стимулировать инновации в своей компании, необходимо уделять внимание компетентности сотрудников, их творческому мышлению и мотивации. Из трех этих компонентов именно мотивация (или страсть к решению определенного вида задач), — самый эффективный для руководителя способ резко повысить креативность, а также успех своей компании в будущем.

Изобретательно человек подходит к решению проблемы. Действительно, умение нестандартно мыслить — компонент креативности, однако оно невозможно и без двух других составляющих: *компетентности* и *мотивации*.

Понятие компетентности охватывает все знания и умения, которыми обладает работник в своей сфере деятельности. Возьмем для примера ученого из фармацевтической компании, занимающегося разработкой препарата для свертывания крови, который используется в лечении больных гемофилией. Компетентность этого ученого подразумевает и его способность к научному мышлению, и все те навыки и познания, которыми он обладает в области медицины, химии, биохимии и биологии. При этом неважно, как он приобрел опыт — с помощью формального образования в учебном заведении, практической деятельности или посредством общения с другими специалистами. В любом случае его знания образуют то, что лауреат Нобелевской премии, экономист и психолог Герберт Саймон назвал «сферой возможных поисков». Это интеллектуальное пространство, которое ученый использует для освоения и решения стоящих перед ним проблем, и чем оно обширнее, тем лучше.

Креативное мышление, как уже упоминалось, характеризует подход к решению проблем или талант составлять новые комбинации из имеющихся идей. Эта способность во многом зависит от личных

Идея на практике

В бизнесе идее недостаточно быть оригинальной; она еще должна оказаться полезной, соответствующей задачам компании и осуществимой. Ведь все это повлияет на ведение бизнеса — например, может значительно улучшить товар или услугу.

Личная креативность — это совокупность трех компонентов:

1. **Компетентность (технические, методические и общие знания).** Чем обширнее знания сотрудника, тем больше у него интеллектуальных возможностей для исследования и решения проблем.
2. **Умение творчески мыслить.** Эта способность, зависящая от конкретных свойств личности, определяет степень гибкости и нестандартности подхода к решению задач.

3. **Мотивация.** Компетентность и навыки творческого мышления — это предпосылки творческого подхода; воплощение же его в жизнь обуславливает мотивация.

Внешняя мотивация создается извне, будь то премирование или угроза увольнения. Такая мотивация не мешает сотрудникам быть креативными, но в большинстве случаев и не стимулирует их. Сама по себе она порождает в них не увлеченность работой, а скорее ощущение, что их подкупают или контролируют.

Внутренняя мотивация, напротив, возникает внутри человека; это его неподдельный интерес к определенной работе или глубокая любовь к задачам конкретного плана. Сотрудники наиболее креативны, когда мотивированы внутренне

качеств работника, но в то же время существенное влияние на нее оказывают его образ мыслей и рабочие привычки. Так, наш ученый из фармацевтической компании имеет шанс быть более творческим человеком, если он не чувствует дискомфорта при необходимости вступать в спор с окружающими — иными словами, если для него естественно браться за решения, нарушающие статус-кво. Его творческий потенциал будет еще выше, если он имеет обыкновение переворачивать проблемы с ног на голову и комбинировать информацию из, казалось бы, слабо связанных между собой областей. Например, наш ученый может попытаться поискать ответ на стоящие перед ним вопросы, углубившись в ботанику, с расчетом на то, что информация о сосудистых системах у растений натолкнет его на свежие идеи о природе кровотоков у человека.

Что касается стиля работы, то ученый с большей вероятностью достигнет творческих вершин, если он упорно добивается поставленной

(иными словами, когда их вдохновляет сама работа).

Чтобы улучшить знания сотрудника или его умение творчески мыслить, зачастую требуется много времени. Повлиять на внутреннюю мотивацию куда легче, и результаты будут видны скорее. Вот основные категории аспектов управленческой практики, способных повысить эту мотивацию: постановка задачи, свобода действий, ресурсы, состав рабочей группы, поощрение со стороны непосредственных руководителей и организационная поддержка. Дадим несколько конкретных рекомендаций:

- **Подбирайте сотрудникам правильные задачи** — достаточно сложные, но не чрезмерно трудные. Команда с неоднородными знаниями

и взглядами проявит больше креативности, чем гомогенная группа.

- **Обеспечьте свободу выбора средств для достижения цели.** Покажите сотрудникам, на какую именно гору нужно взобраться, и пусть они сами решат, как это сделать. И не меняйте цели быстро — забраться на вершину движущейся горы сложно.
- **Выделите на проект достаточно времени и ресурсов.** Организации регулярно губят креативность искусственной спешкой, порождающей недоверие, и невыполнимыми сроками, которые приводят к истощению физических и моральных сил.
- **Дайте сотрудникам почувствовать важность их деятельности.** Это поможет им сохранить страсть к работе.

цели. Действительно, умение не отчаиваться из-за временного отсутствия результата и готовность бесконечно продолжать утомительные опыты повышает вероятность настоящего творческого прорыва. То же самое можно сказать и об умении отложить на какой-то период трудную проблему, переключившись на другие задачи, а впоследствии опять к ней вернуться и посмотреть на нее свежим взглядом.

Компетентность и творческое мышление — стратегическое сырье индивидуума, его, если хотите, естественный ресурс. От третьего фактора — мотивации — зависит то, как человек использует свой потенциал. Наш ученый может отличаться обширными знаниями и умением находить новые подходы к старым проблемам, но если у него отсутствует мотивация для выполнения конкретной работы, он просто не станет ее делать. Его интеллектуальный и творческий потенциал либо останутся незадействованными, либо найдут применение где-то в другом месте.

При этом мои исследования убедительно демонстрируют, что не все виды мотивации одинаково влияют на уровень креативности. Они показывают, что существует два вида мотивации: *внешняя* и *внутренняя*, и последняя гораздо важнее для реализации творческих процессов. Однако разговор мы начнем с мотивации внешней, поскольку именно она, по существу, связана с креативностью в бизнесе.

Внешняя мотивация — это стимулирование человека *извне*, классическая комбинация кнута и пряника. Если начальник нашего учебного обещает ему материальное вознаграждение за успешное завершение проекта по свертыванию крови или угрожает, что уволит его в случае неудачи, то такой специалист, несомненно, имеет мотив найти решение данной проблемы. Однако подобная мотивация «заставляет» ученого делать свое дело ради того, чтобы получить желаемое или избежать чего-то неприятного.

Безусловно, самый распространенный способ внешнего стимулирования, используемый руководителями, — деньги, которые не мешают проявлениям креативности. Тем не менее во многих ситуациях они и не помогают, особенно если у людей возникает ощущение, что ими манипулируют или их подкупают. Важно понимать, что деньги сами по себе не заставят человека увлечься работой. Если в глубине души человек считает свое дело скучным, никакое денежное вознаграждение не сделает его захватывающим.

Именно увлечение, интерес, идущее изнутри желание что-то совершить лежат в основе внутренней мотивации. Так, в нашем примере можно говорить о внутренней мотивации во время разработки препарата для свертывания крови, если ученый одержим интересом к вопросам гемофилии, или желанием показать, на что он способен, или стремлением решить проблему, которую до сих пор никто решить не мог. При наличии внутренней мотивации люди занимаются своим делом ради него самого и связанного с ним удовольствия. Мотивирующий фактор в этом случае — *сама работа*. Изучая тему креативности, мы с моими студентами и коллегами обнаружили столько свидетельств в пользу внутренней мотивации, что сформулировали *принцип внутренней мотивации креативности*. Он звучит так: люди работают наиболее творчески в том случае, если ими движут интерес, удовлетворенность и осознание значимости

работы в целом, — а не под нажимом внешних обстоятельств. (См. врезку «Креативный лабиринт», посвященную различиям между внутренней и внешней мотивациями.)

Управление креативностью

Руководитель имеет возможность влиять на любой из трех компонентов креативности: компетенцию, творческое мышление и мотивацию. Но воздействие на первые две составляющие — процесс гораздо более трудоемкий и требующий больше времени, чем стимулирование мотивации. Да, регулярное участие в научных семинарах и профессиональных конференциях наверняка расширит знания нашего ученого о гемофилии и обо всем, что с ней связано. Тренинги по системе «мозгового штурма», использование различных методов решения задач и принципов так называемого горизонтального мышления обогатят его инструментарий новыми подходами. Однако на все это придется потратить много времени и средств. С другой стороны, как показывают наши исследования, с помощью даже весьма незначительных организационных изменений можно добиться ощутимого повышения внутренней мотивации. Из этого не следует, что менеджерам нужно отказаться от попыток повысить профессионализм сотрудников и усовершенствовать навыки их творческого мышления. Но когда речь идет о регулирующих рычагах, руководители должны знать, что действия, направленные на повышение внутренней мотивации, быстрее приносят результаты.

Итак, какие аспекты управленческой практики влияют на творческую активность персонала? Их можно разделить на шесть основных категорий: постановка задачи, свобода действий, ресурсы, состав рабочей группы, поощрение со стороны непосредственных руководителей и организационная поддержка. К такому выводу мы пришли в ходе более чем 20-летних изысканий, призванных, по существу, дать ответ на один главный вопрос: какова связь между условиями работы и креативностью сотрудников? Мы использовали три метода исследований: эксперимент, интервьюирование и опросы. Контролируемые эксперименты позволили нам выявить причинно-следственные связи, а беседы и анкетирование помогли понять всю

Креативный лабиринт

ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ внешней мотивации от внутренней, представим бизнес-задачу в виде лабиринта.

Один человек стремится добраться до выхода с наименьшим риском и как можно быстрее, желая получить определенное материальное вознаграждение, скажем, деньги, — так мышь бросается вперед, учуя кусочек сыра. Этот человек найдет самую прямую и простую дорогу к цели и воспользуется ею. По сути дела, если ему хочется поскорее завладеть наградой, он может выбрать проторенный путь и решить проблему точно так же, как ее решали до него.

Подобный подход, основанный на внешней мотивации, действительно поможет человеку выбраться из лабиринта. Однако принятое им решение в процессе продвижения к выходу едва ли окажется интересным и самобытным. Он не сумеет по-новому увидеть сущность проблемы или обнаружить ее неожиданные аспекты. Полученное им механическое решение вряд ли продвинет бизнес далеко вперед.

Другой поступит иначе. Ему процесс блуждания по коридорам лабиринта, возможно, покажется занимательным и забавным способом испытать собственные силы. Без сомнения, его путешествие отнимет больше времени и не обойдется без ошибок, поскольку во всяком лабиринте — в любой действительно сложной проблеме — тупиков намного больше, чем выходов. Но когда человек, движимый внутренней мотивацией, наконец найдет выход, очень вероятно, что решение окажется намного интересней стандартного. Оно будет творческим.

многогранность и сложность проявлений творческой активности в коммерческой организации. Мы изучили опыт десятков компаний, сотен входящих в их состав рабочих групп и отдельных работников. Каждый раз мы ставили перед собой цель определить, какие управленческие решения оказывают безусловное положительное влияние на уровень творческой активности в организации, а какие — нет.

Например, в рамках одного из наших проектов мы проинтервьюировали десятки работников из самых разных компаний, попросив их подробно рассказать о примерах наибольшего и наименьшего проявления креативности в их профессиональной жизни. Затем мы внимательно изучили записи этих бесед, обращая внимание на управленческую практику или другие организационные аспекты, которые систематически упоминались в историях успеха или, напротив, неуспеха при осуществлении творческого подхода к делу.

О важности внутренней мотивации свидетельствуют высказывания многих выдающихся деятелей, известных своими творческими достижениями. Отвечая на вопрос, в чем залог успеха ученого, лауреат Нобелевской премии физик Артур Шавлов заметил: «Огромное значение имеет интерес к своему делу. Наиболее успешными часто оказываются не самые талантливые, а самые любопытные. Их снедает жажда найти ответ». Альберт Эйнштейн говорил о внутренней мотивации как о «радости поиска и познания». Писатель-романист Джон Ирвинг, комментируя безмерно долгие часы, которых требует написание книг, сказал: «Мною движет страсть. Объяснение моей работоспособности в том, что я не воспринимаю это как работу». А в контракт Майкла Джордана, которому, возможно, нет равных в творческом подходе к игре, включен пункт о «любви к баскетболу», где Джордан оговаривает право играть в баскетбол, где и когда он захочет.

Далеко не все творческие люди становятся суперзвездами наподобие Майкла Джордана. В действительности львиная доля творческой работы в мире бизнеса сегодня выполняется людьми, чьи имена никогда не попадут в анналы истории. Этим людям отличают высокий уровень компетенции, хорошие навыки творческого мышления и глубокая внутренняя мотивация. И, что не менее важно, работают они в организациях, руководители которых сознательно создают условия, способствующие развитию всех перечисленных элементов, а не их подавлению.

Очень полезным также оказался для нас и количественный метод сбора данных под названием KEYS. Мы предлагали представителям разных иерархических уровней организаций ответить на 78 вопросов анкеты, касающихся условий их работы, таких как степень поддержки творческой инициативы со стороны топ-менеджеров или принципы оценки.

Рассматривая по очереди каждую из шести выявленных нами категорий, давайте разберемся, как руководитель может усиливать креативность своих подчиненных и что порой происходит вместо этого. Стоит отметить, что порядки, подавляющие творческую активность, редко бывают личным изобретением конкретных менеджеров. Чаще всего — это элемент системы, притом настолько привычный, что мало кому приходит в голову усомниться в его оправданности.

Постановка задачи

Один из наиболее действенных способов стимулировать креативность — такая, на первый взгляд, элементарная вещь, как правильное распределение рабочих заданий. Руководитель может подобрать подчиненному задание, соответствующее его компетенции, творческим способностям и вызывающее у него желание побыстрее взяться за дело. Правильно подобранное задание расширяет рамки привычных возможностей сотрудников. Здесь очень важна точность дозировки: задача должна быть достаточно сложной, чтобы человек не почувствовал скуки, и при этом не настолько трудной, чтобы ему показалось, будто он не владеет ситуацией.

Безошибочность выбора требует, чтобы руководитель обладал точной и подробной информацией о своих подчиненных и текущих рабочих заданиях. Сбор таких данных — дело нередко сложное и затратное по времени. Вероятно, поэтому руководителям не так часто удается выбрать идеального исполнителя для конкретного задания. В действительности одна из самых распространенных причин подавления творческой активности — недостаток сведений, необходимых для правильного распределения заданий. Вместо того чтобы приложить усилия для получения такой информации, руководитель привлекает к работе первого попавшегося сотрудника. Следствием такой поспешности часто становится вполне предсказуемое чувство неудовлетворенности у всех задействованных сторон.

Свобода действий

Что касается свободы действий, то для повышения креативности необходимо давать работникам свободу в выборе средств для достижения цели — в отношении процесса, — но не обязательно конечного результата. Другими словами, человек проявит больше творческой инициативы, если вы позволите ему самому решать, как забраться на конкретную гору. При этом нет необходимости ставить перед ним задачу выбора, на какую именно гору подниматься. Фактически творческому подходу чаще всего способствует ясно поставленная стратегическая цель.

Я не утверждаю, что руководители должны полностью отстранить своих подчиненных от обсуждения целей и планов. Им просто

стоит иметь в виду, что участие работников в таких обсуждениях не всегда ведет к усилению их творческой инициативы. Кроме того, само по себе, оно, безусловно, не служит достаточным условием креативности. Гораздо важнее, чтобы, независимо от того, кто устанавливает цели, они доводились до сведения всей организации и оставались неизменными на протяжении достаточного периода времени. Очень трудно, если не сказать невозможно, проявить креативность в решении задачи, если ее условия постоянно меняются.

Свобода действий стимулирует творческую инициативу, поскольку самостоятельность при выборе подхода к работе повышает внутреннюю мотивацию сотрудника и усиливает чувство личной заинтересованности. К тому же она открывает простор для реализации его интеллектуального и творческого потенциала. В итоге, даже если задание требует расширения границ возможностей сотрудника, он может справиться с ним, опираясь на свои сильные стороны.

Какие действия руководителя способны дискредитировать идею свободы? В основном это ошибки двух видов. Во-первых, некоторые менеджеры часто меняют цели или нечетко разъясняют их суть подчиненным. Сотрудники могут располагать свободой действий, но, если они не знают, к чему должны прийти, такая свобода теряет всякий смысл. Во-вторых, порой предоставляемая руководителем самостоятельность существует только в теории. Декларируя на словах права работников выбирать собственные пути достижения цели, на деле такой начальник ждет строгого следования по обозначенному маршруту. Каждый, кто осмеливается отклониться от намеченного курса, делает это исключительно на свой страх и риск.

Ресурсы

Основные ресурсы, влияющие на уровень креативности, — это время и деньги; и руководителю следует очень продуманно относиться к их распределению. Вопрос о том, сколько времени и денег выделить сотруднику или рабочей группе, как и выбор исполнителя для выполнения конкретного проекта, требует тщательной проработки, поскольку принятое менеджером решение может как усилить креативность подчиненных, так и полностью ее подавить.

Рассмотрим такой параметр, как время. При определенных обстоятельствах цейтнот может стать катализатором творческой активности: например, когда конкуренты вот-вот должны вывести на рынок замечательный продукт по более низкой, чем у вас, цене, или если перед обществом стоит серьезная проблема, требующая срочного решения, наподобие изобретения вакцины от СПИДа. В таких случаях нехватка времени и значимость работы подстегивают стремление исполнителей действовать как можно быстрее. Подобные ситуации приводят к росту внутренней мотивации благодаря ощущению значимости и неотложности проблемы.

Губительное влияние на креативность оказывают искусственные или невыполнимые сроки. Первые порождают недоверие, вторые приводят к истощению физических и моральных сил. Так или иначе, в обоих случаях у работника появляется чувство чрезмерного контроля и неудовлетворенности, что неизменно приводит к существенному снижению мотивации. Более того, вынашивание творческих идей — нередко достаточно длительный процесс. Исследование оригинальных концепций, поиск уникальных решений и новых путей требуют времени. Руководители, которые не оставляют его для исследовательской работы и не понимают необходимости «инкубационных периодов», сами того не желая, купируют творческую активность в своих организациях.

При выделении средств под конкретный проект нужен взвешенный подход. Руководитель должен понять, какие материальные, человеческие и прочие ресурсы требуются рабочей группе для выполнения задания — и какими ресурсами организация располагает для его реализации. После этого нужно найти оптимальное сочетание между желаемым и возможным. Любопытно, что превышение средств по отношению к «порогу достаточности» не дает резкого повышения креативности, однако занижение ресурсов приводит к ее подавлению. К сожалению, многие руководители не осознают этого и в итоге совершают ошибку, неоправданно ограничивая выделяемые средства, что вынуждает работников тратить творческий потенциал на поиски дополнительных средств вместо разработки новых товаров или услуг.

Еще один ресурс, воздействие которого на уровень креативности часто понимается неправильно, — это пространство. Многие считают

само собой разумеющимся, что творческой группе для работы необходимо удобное, просторное помещение. Подобные условия, конечно, не повредят и, возможно, даже поспособствуют проявлению творческих способностей, однако они не имеют такого влияния на креативность, как управленческие инициативы. Действительно, раз за разом нам приходилось сталкиваться с ситуацией, когда руководители уделяли слишком много внимания созданию «правильного» пространства, делая это в ущерб более важным факторам, таким как подбор подходящих исполнителей или предоставление им свободы действий.

Состав рабочей группы

Чтобы построить команду, способную генерировать творческие идеи, вы должны тщательно продумать ее состав. Иначе говоря, нужно собрать рабочую группу, членов которой отличает одновременно как готовность к взаимодействию, так и неоднородность знаний и взглядов. Почему? Потому, что в коллективах, состоящих из людей с разной интеллектуальной базой и разными подходами к работе — т. е. людей с разной квалификацией и стилем творческого мышления, — предлагаемые идеи часто складываются в интересные комбинации или становятся отправной точкой для других, порой самых неожиданных прозрений и полезных результатов.

Однако неоднородность — лишь отправной пункт. Руководителю следует позаботиться, чтобы формируемая команда обладала еще тремя качествами. Во-первых, все ее члены должны разделять энтузиазм по поводу поставленной перед коллективом задачи. Во-вторых, нужно, чтобы они проявляли готовность помочь коллеге в случае неудачи или затруднений. И в-третьих, каждый должен с уважением относиться к познаниям и взглядам всех остальных. Эти факторы благотворно влияют не только на внутреннюю мотивацию, но и на общий уровень профессионального и творческого мышления группы.

Формирование подобных рабочих коллективов требует от руководителя глубокого знания своих подчиненных. Нужно уметь оценивать специалистов не только по их компетентности, но и по отношению к потенциальным соратникам и взаимопомощи, по стилю принятия решений и характеру мотивирующих их факторов. Собрать

команду с нужными характеристиками, сочетающую надлежащую степень разнородности и готовности к взаимодействию, достаточно сложно, однако наши исследования показали, насколько оправданны подобные усилия.

Итак, наиболее распространенная ошибка менеджера, губительная для творческой инициативы, — формирование однородных рабочих групп. Склонность их организовать, несомненно, велика. Подобные группы нередко быстрее приходят к «решению», в процессе их работы возникает меньше разногласий. Кроме того, их отличает высокий моральный дух. Но гомогенность практически ничего не дает для усиления профессионального и творческого потенциала. Изначально имея сходные установки, участники однородных групп при полном единодушии остаются с тем, с чем пришли.

Поощрение

Менеджеры в массе своей — очень загруженные люди. От них постоянно ждут результатов, поэтому им так легко упустить из виду необходимость поощрять творческую инициативу подчиненных — не только успешную, но и любую попытку. Чтобы стимулировать креативность, руководителю нужно просто никогда об этом не забывать.

Связь творчества с внутренней мотивацией очевидна. Конечно, люди могут находить свою работу захватывающей и интересной и без какого-либо поощрения извне — на протяжении определенного периода времени. Но для *поддержания* энтузиазма большинству из них, как правило, нужно чувствовать, что их работа важна для организации или группы людей, чьим мнением они дорожат. В противном случае эти люди с тем же успехом могли бы делать свое дело дома ради собственного удовольствия.

В преуспевающих креативных организациях менеджеры редко стимулируют подчиненных обещаниями каких-либо благ в случае достижения желаемого результата. Зато они активно одобряют творческие предложения, выдвигаемые отдельными работниками или рабочими группами, — нередко еще до того, как становится очевидным окончательный коммерческий результат данных инициатив. И напротив, там, где руководители не проявляют энтузиазма по поводу инноваций или скептически реагируют на них, творческая активность

подавляется. К примеру, во многих компаниях новаторские идеи ожидают вовсе не радушный прием и объективная оценка, а долгие и мучительные хождения по инстанциям, а то и резкая критика. Реакция со стороны старших менеджеров на предложение нового продукта порой требует нескольких недель, а довольно частый результат — разгромная критика.

Конечно, не всякая новая идея заслуживает тщательного изучения, однако во многих организациях поведение руководства, угнетающее творческую активность персонала, становится привычным. Такие руководители вместо того, чтобы искать основания для дальнейшей разработки выдвинутого предложения, ищут повод им не заниматься. Этот феномен имеет любопытное психологическое объяснение. Наши исследования показывают: люди полагают, что критический настрой делает их умнее в глазах начальства, — и нередко такая тактика действительно срабатывает. Во многих организациях критическое отношение к новым идеям благотворно влияет на карьерный рост скептика.

К несчастью, подобная предвзятость может иметь тяжелые последствия для креативности работников, о которых судят. Почему? Во-первых, культура оценки приучает людей фокусироваться на внешних формах вознаграждения и взыскания, зависящих от итоговых результатов их работы, усиливая тем самым значение внешней мотивации и снижая мотивацию внутреннюю. Во-вторых, такая культура формирует атмосферу страха, что, в свою очередь, тоже отрицательно сказывается на внутренней мотивации.

И наконец, негативизм проявляется в том, как обходятся с людьми, чьи идеи оказываются неудачными. Нередко таких работников увольняют или относятся к ним скептически. Спору нет, новаторские предложения должны работать; как уже было сказано, креативная идея в бизнесе должна быть новой и полезной. Проблема в том, что нельзя знать заранее, какая из инноваций окажется удачной. Более того, иногда помогает делу и отрицательный результат. Во многих ситуациях знать, что не годится, может быть, не менее важно, чем знать, что приемлемо. Однако если люди не видят «пользы отрицательного результата» в проектах, не приносящих в конечном итоге коммерческой выгоды, они понемногу теряют желание экспериментировать,

пробовать что-то новое и перестают вкладывать душу в работу. Их внутренняя мотивация постепенно сходит на нет.

Стимулирование со стороны руководителя может выражаться не только в виде поощрения или порицания. Другой способ активизировать творческую инициативу подчиненных — самому стать образцом для подражания, настойчиво отыскивая решение сложных проблем, содействуя обмену информацией и сотрудничеству между членами рабочих групп. Подобное поведение благотворно влияет на все три компонента креативного процесса, и особое преимущество заключается в том, что каждый менеджер может практиковать его по собственной инициативе. Еще лучше, когда все менеджеры в организации могут демонстрировать образцы поведения и отношения, поощряющие и поддерживающие креативность.

Организационная поддержка

Поощрение со стороны непосредственных руководителей, безусловно, питает творческую активность подчиненных, однако настоящий расцвет креативности наблюдается там, где организация в целом настроена на поддержку творческого подхода к делу. Создание такого настроения — задача высшего руководства, которое должно внедрить систему методов и процедур, делающую акцент на приоритетности творческих усилий. В компаниях, поддерживающих креативность, проявления творческой инициативы приветствуются постоянно, однако там избегают методов «подкупа», рассчитанных на то, что они подвигнут работников на выдвижение новаторских идей. Поскольку денежные вознаграждения создают у людей ощущение подконтрольности, такая тактика, скорее всего, окажется неэффективной. В то же время недостаток признания и одобрения творческой активности чреват возникновением недовольства. У работников может появиться чувство, что их используют и что их творческие порывы остаются неоцененными. Но обида — плохой попутчик для вдохновения и энтузиазма.

Прежде всего, руководители организации могут поддерживать креативность, сделав правилом обмен информацией и активное сотрудничество между работниками, пресекая тем самым проявления нездоровой конкуренции. Обмен информацией и сотрудничество

оказывают положительное влияние на все три компонента креативности. Если говорить о компетентности, то чем чаще специалисты обмениваются мнениями и информацией, тем большей становится сумма знаний каждого из них. То же справедливо и в отношении творческого мышления. По сути, единственный способ активизировать творческий процесс работников состоит в том, чтобы дать им возможность использовать различные подходы к решению проблем. За исключением закоренелых мизантропов, любой человек получает больше удовольствия от работы, если у него есть возможность сотрудничать и обмениваться информацией, а это повышает внутреннюю мотивацию.

Независимо от того, насколько вы заинтересованы в росте творческой активности, нужно следить, чтобы в организации сохранялась здоровая атмосфера. Внутренние распри, политиканство, интриги и сплетни губительно сказываются на креативности, поскольку они отвлекают персонал от работы. Чувство общей цели, воодушевление, играющие такую важную роль для внутренней мотивации, неизменно слабеют, если в организации начинается междоусобная борьба и появляются враждующие группировки. Как свидетельствуют наши исследования, внутренняя мотивация сотрудника возрастает, когда он видит, что окружающие его люди увлечены своей работой. А в атмосфере нездоровой конкуренции сотрудники ощущают, что их работе угрожают чужие интересы.

И наконец, внутренняя борьба отрицательно влияет на экспертный потенциал. Причина в том, что она мешает свободному общению, блокируя информационные потоки. Знания не распространяются по организации, и в результате страдает ее компетентность.

От индивидуума — к организации

Может ли руководитель создать организацию, всесторонне поддерживающую творческую инициативу? Да, безусловно. Об этом свидетельствуют результаты недавно завершеного нами исследовательского проекта «Изучение деятельности рабочих групп». В течение двух лет мы анализировали работу более чем двадцати команд, созданных в семи компаниях, представляющих три разные отрасли: