

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Креативность



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

**Констанс Хэдли
Адам Грант
Кимберли Эльсбах
Дэвид Келли
Жан-Луи Барсу
Фрэнсис Флинн
Сирил Буке
Тереза Амабиле
Адам Бранденбургер
Эд Кэтмелл
Дороти Леонард
Стивен Крамер
Тони МакКаффри
Франческа Джино
Сьюзен Строс
Майкл Вейдер
Брук Браун-Сарачино
Джим Пирсон
Том Келли**

Креативность

Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67860159
Креативность: Альпина Паблишер; Москва; 2022
ISBN 9785961481648*

Аннотация

Harvard Business Review – ведущий деловой журнал с многолетней историей. В новой книге серии «Harvard Business Review: 10 лучших статей» собраны лучшие материалы о креативности.

Как быстро находить нестандартные решения для сложных проблем? Что нужно, чтобы раскрыть творческий потенциал членов команды и создать условия для появления прорывных идей? Какие принципы креативной организации помогли Рихард стать лидером компьютерной анимации? Статьи из этого сборника помогут руководителям и сотрудникам развивать креативное мышление, замечать новые возможности в любых ситуациях и воплощать новаторские идеи, которые принесут пользу всей компании.

Для кого

Для руководителей, глав компаний, директоров HR-отделов.

Содержание

Восстановите свою креативную уверенность	9
Как убить творческую инициативу	27
Конец ознакомительного фрагмента.	38

(HBR) Коллектив авторов

Креативность

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *Т. Редькина, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

© 2020 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-

зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Креативность

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 при-

ходят в так называемую d.school при Стэнфордском университете, основанную одним из нас, Дэвидом Келли, и официально называющуюся «Институт дизайна Хассо Платтнера». 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 глубокие 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 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.

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 двигаетесь 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.

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 по-

нимаем, 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 MBA, 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 кали-

форнийском пригороде. Поэтому они набираются смелости и едут в Непал, в самую глушь. Общаясь непосредственно с местными жителями и врачами, команда узнает: в зоне особого риска находятся недоношенные дети, которые родились в районах, расположенных далеко от больниц. Жителям непальских деревень не нужны более дешевые куветы 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 кувет, 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 десятинедельного 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 для чтения ново-

стей 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 завсегда в 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.

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.

Не только стартаперы и разработчики продуктов должны рисковать и погружаться в хаос. Менеджерам высшего зве-

на 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 осужде-

ния успел развиваться, 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. Авиакомпании стремятся 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 рассто-

яние 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 подхо-

дит 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 хо-

роши. 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 справляется 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 поня-

ли: 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.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2012 г.

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

Идея вкратце

Если «инновации или смерть» – это мантра 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, а конкретно внутренняя мотивация (или страсть к решению определенного вида задач), – самый эффективный для руководителя способ резко повысить креативность, *а также* успех своей компании в будущем.

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 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.

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 (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.

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

ем 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 гори-

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.