

ПРОБЛЕМЫ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях

А. Л. ЖУРАВЛЕВ

(ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК,
МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ),

Т. А. НЕСТИК

(ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК) *

В статье проанализированы различные формы организации и стимулирования совместного творчества, накопленные в целом ряде современных, в основном зарубежных, компаний.

Ключевые слова: совместное творчество, инновации, сообщества инноваторов, социальные сети, командная форма организации труда, инновационные команды, инкубатор, конкурс.

Forms of Organization and Stimulating of Joint Creativity in Present-day Companies

A. L. ZHURAVLEV

(THE INSTITUTE OF PSYCHOLOGY OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES,
MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES),

T. A. NESTIK

(THE INSTITUTE OF PSYCHOLOGY OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES)

Various forms of organization and stimulating of joint creativity that have been accumulated in the number of contemporary, mainly, foreign companies are analyzed in the article.

Keywords: joint creativity, innovations, innovators communities, social networks, command form for labour organization, incubator, contest.

Обращение социальной психологии к проблемам совместного творчества в 1990–2000 гг. продиктовано прежде всего растущей потребностью в новых методах по-

вышения эффективности деятельности инновационных групп в современных организациях. Сегодня индивидуальное творчество уступило место коллективным формам генериро-

* Журавлев Анатолий Лактионович — член-корреспондент Российской академии наук, член-корреспондент Российской академии образования (РАО), доктор психологических наук, профессор, директор Института психологии РАН, заведующий кафедрой социальной и этнической психологии Московского гуманитарного университета, академик Международной академии наук (IAS, Инсбрук). Тел./факс: +7 (495) 682-92-01. Эл. адрес: ipras-contact@mail.ru

Нестик Тимофей Александрович — кандидат философских наук, научный сотрудник лаборатории социальной и экономической психологии Института психологии Российской академии наук. Тел.: +7 (495) 121-76-85. Эл. адрес: nestik@gmail.com

вания и реализации новых идей. Если раньше компании основное внимание уделяли финансовому и моральному стимулированию разрозненных изобретателей, то сегодня инновационная деятельность строится и развивается на основе объединения инноваторов в сообщества, креативные группы и инновационные платформы, а стимулируется она прежде всего через создание соответствующей творческой среды. Далее это будет продемонстрировано на ряде примеров, как современные компании организуют и стимулируют совместное творчество своих сотрудников.

Сообщества инноваторов. Одной из наиболее распространенных форм объединения инноваторов внутри компаний является создание профессиональных сообществ. Ряд компаний организовали престижные общества инноваторов: например, Victor Mills Society в Procter & Gamble, IBM Fellows Program в IBM, Carlton Society в 3M, PPG Collegium в PPG Industries. Членство в сообществе повышает репутацию специалиста в глазах коллег и руководства, а также открывает доступ к информационным ресурсам, специальным мероприятиям по обмену опытом и программам обучения. За всю историю компании IBM престижное звание «Почетный сотрудник IBM» к 2008 г. получили только 209 работников, из них 70 к этому времени продолжали работать в компании. Каждый год это звание получают не более пяти-семи сотрудников за выдающийся вклад в инновационное развитие организации. В компании Procter & Gamble создано аналогичное общество Victor Mills Society, состоящее из нескольких десятков выдающихся разработчиков. Общество занимается поиском и обучением технических талантов в компании, а также консультирует технического директора по вопросам, связанным с инновациями (Malanowski, 2007). В компании Hitachi с 1999 г. действует пожизненное звание «Почетный сотрудник Hitachi», которое присуждается советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на

разработки, а также на участие в профессиональной деятельности за пределами компании (Compendium of R&D Reward, 2006).

Вознаграждение инновационных команд. За инновации все чаще присуждаются не индивидуальные, а коллективные награды. Так, например, фармацевтическая компания GlaxoSmithKline учредила «Премия за зеленые технологии», которая вручается проектным командам или подразделениям за инновации, способствующие сохранению окружающей среды и позволяющие компании более экономно использовать человеческие, природные и экономические ресурсы. В конце каждого года Совет директоров выбирает команду-победителя из списка номинантов. При этом каждая команда получает особый приз и право оказать спонсорскую помощь за счет компании любой некоммерческой организации по своему усмотрению. Если авторство изобретения может принадлежать одному человеку, то для ее разработки и внедрения необходима командная работа. На ее стимулирование и направлены подобные премии: ежегодная премия за командные инновации в Cognis, премия «Золотой шаг» за успешную кросс-функциональную работу в 3M и другие. Основаниями для награды могут служить стратегические последствия инноваций или финансовые показатели. Например, в 3M премию «Золотой шаг» получают те команды, инновационные разработки которых принесли компании более 2 млн долларов в США или более 4 млн долларов на мировом рынке. Все участники команды награждаются призом в виде крылатой ступни, многие из них получают повышение в заработной плате и продвижение по карьерной лестнице.

Временные творческие группы и формы организации их работы. Временные творческие группы создаются в компаниях для разработки новых продуктов и услуг, при этом после завершения этапа разработки члены таких групп возвращаются к своей основной работе. Так, например, в компании Philips в конце 1980-х годов каждый год создавалось до 150 временных групп, работавших над улучшением продукта и способов производства,

которые после пяти дней мозговых штурмов переходили к реализации своих идей в обычном режиме. На предприятии NUMMI, дочерней компании Toyota, для проектирования модельного производства новых автомобилей создается кросс-функциональная проектная команда, участники которой после завершения разработок возвращаются в цеха к своей основной работе (Дафт, 2006). В таких компаниях, как Motorola, Mayo Clinic, Fisher-Price и Procter & Gamble, для разработки новых товаров создаются кросс-функциональные команды, работающие отдельно от основного офиса и получившие название «инновационных лабораторий».

В компании Procter & Gamble регулярно проводятся совещания по инновациям (Innovation Reviews), в ходе которых происходит обмен опытом и ведется поиск новых решений. За проведение таких совещаний отвечают специально подготовленные специалисты, так называемые «коучи по инновациям».

При разработке новых продуктов в Toyota используются также специальные регулярные кросс-функциональные совещания, когда каждый месяц на протяжении двух лет в одном большом помещении собираются сотрудники разных подразделений — проектных, инженерных, производственных, логистических и сбытовых. Основной задачей таких совещаний, получивших название «обея» (oobeua), т. е. «большой открытый офис», является обмен идеями и знаниями. Эти мероприятия проводятся в разных территориальных подразделениях — от Японии до штата Кентукки в США (Warner, 2002).

Аналогичную форму под названием «Открытое пространство» используют американские, европейские, а теперь и российские компании для вовлечения сотрудников в разработку организационных инноваций. В отличие от традиционных корпоративных конференций и круглых столов у таких мероприятий нет фиксированной повестки. Определяется только общая тема, после чего участникам дается возможность самим предложить проблемы для обсуждения. Заявляя проблему, сотрудник берет на себя от-

ветственность за проведение «мозгового штурма» и доведение его результатов до остальных участников мероприятия. Пространство полностью открыто: участники сами выбирают, в обсуждении какой из заявленных проблем будут участвовать, они могут свободно перемещаться от одной дискуссионной группы к другой (Оуэн, 2008).

Компания IBM с 2001 г. регулярно проводит три-пять дневных WEB-конференций по инновациям (IBM's Innovation Jam) с целью быстро собрать и проработать как можно больше инновационных идей и вовлечь одновременно большое количество сотрудников в инновационный процесс (Helander et al., 2007). При этом заранее создаются специальные группы и проводятся форумы для определения тематики предстоящих дискуссий. В ходе внутрикорпоративной конференции обсуждаются различные организационные проблемы — от эффективности менеджмента до корпоративных ценностей. В 2006 г. в работе конференции на протяжении трех дней участвовали 140 000 сотрудников и членов их семей, клиентов и деловых партнеров компании более чем из 100 стран мира. На первой стадии было собрано 37 000 инновационных идей, из которых путем ранжирования и группировки было отобрано 36 идей для детальной проработки на второй стадии конференции.

В последние годы получили также широкое распространение принципы работы творческих групп, названные в качестве «практик гибкой разработки» (технологии Agile и Scrum). Сегодня их широко используют в работе своих проектных групп такие крупные компании, как Yahoo и Lockheed Martin. Они основаны на принципе самоорганизации и самоуправления рабочих групп, состоящих из пяти-семи специалистов с дополняющими друг друга профессиональными навыками — разработчиков, аналитиков, тестировщиков и т. п. Все участники группы располагаются в одной комнате, чтобы быть готовыми сразу же помочь друг другу в случае необходимости. Работа ведется итерациями или «забегами» (sprint), т. е. в течение

одной-четырех недель команда сосредоточивает свои усилия на разработке целостного элемента программы или продукта, который затем предъявляется заказчику для внесения поправок. После завершения каждой итерации команда проводит совещание по анализу совместно полученного опыта («совещание-ретроспектива»), а также планирует дальнейший рывок. Руководитель выступает в роли «владельца продукта», который ставит задачи команде, тогда как другой ее участник (scrum-master) отвечает за проведение совещаний. Например, ежедневно проводится 15-минутное совещание, на котором координируются действия группы. При этом каждый ее член отвечает на три вопроса: «Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?» Для повышения интенсивности работы используются и другие инструменты, например доска с декомпозицией задач и висящий на стене график соотношения оставшегося объема времени и совокупности несделанных задач (Уразбаев, Филиппов, 2010).

Организация работы венчурных команд. В ряде компаний сотрудникам предоставляется возможность посвятить себя реализации новой идеи, получив свободу и став венчурными предпринимателями. В компании IBM, если предложенная сотрудником идея не нашла одобрения у руководства, он имеет право предложить ее где угодно в компании: другим бизнес-единицам, подразделению НИОКР или венчурным компаниям. Идея может быть профинансирована теми подразделениями, которые сочли ее ценной. Сотруднику с перспективной идеей разрешается набирать членов команды по всей компании. Такие команды называются «командами действия». Если идея окажется успешной, эта команда может создать собственное венчурное предприятие (Mitchell, 1989). Компания IBM создала фонд размером в 100 млн долларов для целевой поддержки инновационных идей, предложенных сотрудниками.

В Lockheed Martin Corporation действует программа, предоставляющая сотрудникам

возможность взять двухлетний неоплачиваемый отпуск и заняться венчурным предпринимательством, сформировав свою команду (Entrepreneurial Leave of Absence Program). По истечении этого срока работник возвращается на работу или может уйти окончательно, оплатив расходы компании на медицинскую страховку. Если же идея сотрудника оказалась успешной, корпоративный венчурный фонд Innovative Ventures Corp. вкладывает в ее первоначальную разработку до 250 тыс. долларов взамен на 10% акционерного капитала. Патент же принадлежит Lockheed Martin Corporation. При этом венчурная компания оплачивает стоимость лицензии — от 5 до 20 тыс. долларов в зависимости от масштабов потенциального рынка для разрабатываемого продукта, а также в дальнейшем перечисляет от 1 до 5% прибыли в качестве возмещения за использование патента (Hise, 1997). Небольшой размер венчурной команды позволяет ей действовать оперативно, творчески, без жестких регламентов и длительного согласования решений. Именно поэтому для разработки идей венчурные команды используют такие гиганты, как Exxon и British Petroleum.

Инновационные инкубаторы. Компания Philips сформировала три инкубатора для создания венчурных команд и предприятий на основе идей, не нашедших применения в действующих подразделениях. Венчурные предприятия подчиняются непосредственно топ-менеджменту компании. Именно этот поток новых идей обеспечил Philips прирост в 2006 г. на 56%. При этом 70% идей поступают от сотрудников компании. Руководители и сотрудники венчурных предприятий принимают на себя риски, но в случае успеха участвуют в акционерном капитале и прибылях. Аналогичные инкубаторы создали такие компании, как Boeing, Adobe Systems, UPS, Ball Aerospace и др. Они имеют разные названия, например «группа инноваций», «зеленый дом» и т. д., но при этом — одну и ту же функцию: обеспечить финансированием бизнес-план, предложенный сотрудником, а также предоставить ему консульта-

онную поддержку, помещение и оборудование (Eng, 2000).

Компания Nokia создала центр разработок Nokia Ventures Organizations (NVO), целью которого является поиск, разработка и апробация новых идей сотрудников. В центре создана творческая атмосфера, поддерживающая обмен идеями и экспериментирование. В случае если проект окажется успешным, он реализуется в одном из подразделений Nokia — уже в соответствии с «бюрократическими» общекорпоративными регламентами и процедурами (Day et al., 2001). Такие инновационные подразделения поддерживают не только идеи своих сотрудников, но и те проекты, которые родились за пределами компании. Например, компания Кодак создала свой центр открытых инноваций — Kodak European Research (KER) в Кембридже, где уже сложилась инновационная «экосистема». Для поиска идей и запуска проектов команда KER использует внешнюю деловую сеть из венчурных предприятий, исследовательских центров и университетов.

Научно-технические конференции и инновационные конкурсы. Еще одним инструментом стимулирования инноваций являются конференции инноваторов. Например, в ОАО «ТНК-ВР Холдинг» для поддержки молодых специалистов с лидерским потенциалом и технических талантов проводятся корпоративные научно-практические конференции. В 2009 г. в такой конференции — уже шестой по счету — приняли участие 86 молодых специалистов более чем из 20 подразделений компании, которые были отобраны из 450 претендентов, принимавших участие в региональных конференциях на предыдущих этапах. В рамках конференции происходит обмен знаниями и передовым опытом, определяются победители по нескольким критериям, в том числе в номинации «Лучший инновационный проект» (Федина, 2009).

Ориентация системы оценки деятельности и системы обучения на инновации. Чтобы поддержать развитие инновационной корпоративной культуры, многие компании ис-

пользуют специальные технологии оценки и развития сотрудников. Например, в компании Whirlpool для сотрудников была организована пятидневная программа обучения навыкам, необходимым для создания и внедрения новых разработок. Сначала участники осваивали приемы и техники креативного мышления, знакомились с тем, как организован инновационный процесс в их компании. Затем они анализировали неудовлетворенные потребности клиентов, слабые места компании и незанятые ниши на рынке, пытались при поддержке тренеров выработать идеи производства продуктов, имеющих потенциальный спрос. На следующем этапе участники разрабатывали бизнес-кейсы с обоснованием нового продукта и проводили презентации с защитой своих проектов. Результатом программы стали повышение инновационной активности сотрудников и вывод на рынок новой группы товаров (Embedding Innovation, 2005).

Еще одним инструментом усиления ориентации корпоративной культуры на инновации являются модели компетенций, в соответствии с которыми осуществляется оценка и развитие сотрудников. Так, компания Nokia ввела в систему оценки индивидуальной эффективности работы сотрудников ряд показателей инновационного поведения: 1) аналитическое мышление, 2) креативность, 3) инициативность, 4) открытость новым идеям, 5) использование знаний, 6) ориентация на клиента, 7) управление рисками и др.

Компания 3M в модель компетенций для руководителей включила также поведенческие индикаторы инновационного поведения: создает и поддерживает атмосферу, способствующую экспериментированию; вознаграждает готовность идти на риск; стимулирует любознательность подчиненных; подвергает сомнению сложившийся порядок через открытость к новому и отсутствие предвзятости; влияет на будущее в интересах 3M (3M's Leadership Competency Framework, 2000). В страховой компании Skandia департамент по управлению персоналом проводит регулярный опрос сотрудников, позволяющий оце-

нить, насколько, по их мнению, организация работы и стиль руководства в их подразделении способствуют текущим инновациям. Топ-менеджмент опирается на результаты этого опроса при оценке и планировании развития руководителей среднего звена.

Открытые инновации. Среди современных компаний все большую популярность завоевывает идея «открытых инноваций», когда ставка делается не только и не столько на идеи своих сотрудников, сколько на активное привлечение идей со стороны (Almirall, Casadesus-Masanell, 2010). Например, в 2000 г. компания Procter & Gamble, вместо того чтобы тщательно хранить в секрете рецепты своих товаров начиная с мыла и заканчивая чипсами, приняла решение открыть свои патенты. Компания разместила все запатентованные ею технологии в открытом доступе, чтобы любой желающий мог пользоваться ими, приобретая лицензию. Одним из ключевых показателей эффективности работы ее подразделений стало требование, чтобы не менее 50% выводимых на рынок новых товаров и услуг создавались на основе идей, заимствованных извне. Компания ищет и поддерживает группы инноваторов по всему миру, организуя для них специальные инновационные платформы и интернет-площадки. Одна из подобных площадок получила название InnoCentive и представляет собой не что иное, как интернет-аукцион идей. Здесь инноваторы встречаются с компаниями, которые готовы приобрести права на их идею за вознаграждение размером от 5 тыс. до 1 млн долларов. В 2010 г. сеть InnoCentive, исповедующая идеологию открытых инноваций, объединяет около 200 тысяч инноваторов примерно из 200 стран, при этом успешность решения проблем составляет около 50%.

Компания Cisco в 2007 г. объявила конкурс идей I-Prize с премией 250 тыс. долларов тому, кто предложит идею нового бизнес-направления, в которое Cisco готово вложить 1 млрд долларов. В результате компания получила 1200 уникальных идей от 2500 участников конкурса. Из них была выбрана идея, наиболее соответствующая

стратегии и компетенциям компании, — проект системы автоматического энергосбережения, основанной на сенсорах.

Таким образом, можно констатировать общую для современных компаний тенденцию — основной упор делать не на материальном стимулировании инноваций, а на выстраивании систем взаимодействия, внутренних и внешних коммуникаций, которые повышают креативность сотрудников и «свободных агентов», их заинтересованность во внедрении своих решений. Например, по сравнению с 3М и IBM в таких компаниях, как Toyota и General Electric, нет системы финансового стимулирования инноваций, так как основной акцент здесь делается на развитие командных форм организации труда и системы горизонтальных коммуникаций, облегчающих обмен инновационными идеями и передовым опытом (Liker, Hoseus, 2008).

Приведенные выше примеры убедительно свидетельствуют о том, что творчество и инновационная деятельность в современных организациях реализуются через различные формы совместной деятельности: создание сообществ и социальных сетей инноваторов, организацию временных творческих групп, венчурных команд и т. п. При этом решающее значение имеют не столько индивидуально-психологические, сколько социально-психологические факторы креативности.

По-видимому, совместная творческая деятельность может протекать не только в малых группах, но и в социальных сетях и даже диффузных группах. Вовлечение в инновации всего трудового коллектива, создание инновационных сетей в компаниях-гигантах, а также все более широко используемая стратегия так называемых открытых инноваций приводят к тому, что креативность в последние годы все чаще рассматривается как психологическая характеристика больших социальных групп.

В частности, высокую популярность получило понятие «креативный капитал», введенное Р. Флоридой для обозначения способности организаций, городов и крупных регионов привлекать творческих личностей,

создавая таким образом арсенал связанных между собой людей, чьи идеи могут быть превращены в полезные продукты и услуги (Florida, Goodnight, 2005). Иными словами, совместное творчество как социально-психологический феномен не ограничивается малыми группами, его необходимо изучать не только на внутригрупповом, но и на межгрупповом и социетальном уровнях анализа.

В связи со значительным разнообразием форм творческой совместной деятельности в современных организациях важной исследовательской задачей становится выявление психологических типов групповой креативности. До сих пор такие типологии были связаны с уровнем креативности команды (например, типы совместной импровизации, предложенные К. Виком). Однако, учитывая различия в стиле руководства, уровне групповой сплоченности, характере решаемых задач, степени однородности и устойчивости состава группы, можно предположить, что существуют разные типы креативности, основанные на преобладающей роли различных групповых процессов. Например, можно ожидать, что в разного типа командах высокая креативность будет по-разному сочетаться с уровнем групповой рефлексивности; она может быть более спонтанной или, наоборот, более спланированной и целенаправленной; она может быть в большей степени направлена на внутригрупповые отношения или на предмет трудовой деятельности. Кроме того, можно ожидать, что командные ментальные модели, преимущественно разделяемые членами группы, — например, «команда как семья», «команда как оркестр» или «команда как армия», — тоже будут влиять на характеристики креативности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Дафт, Р. (2006) Теория организации. М. : ЮНИТИ.

Оуэн, Х. (2008) Технология «Открытое пространство» : руководство для пользователя. Новосибирск : Art-Avenue.

Уразбаев, А., Филиппов, Н. (2010) Agile Checklist: Краткое описание практик гибкой

разработки (компания ScrumTrek: эффективные процессы). М. : ScrumTrek.

Федина, Е. (2009) Заглянуть в будущее // Инноватор : журнал о технологиях ТНК-ВР. Специальное приложение : Передача знаний внутри компании: учим коллег — учимся сами. Декабрь. С. 13–17.

3M's Leadership Competency Framework (2000) / The Corporate Executive Board. December. Washington.

Almirall, E., Casadesus-Masanell, R. (2010) Open Versus Closed Innovation: a Model of Discovery and Divergence // Academy of Management Review. Vol. 35. Issue 1. P. 27–47.

Compendium of R&D Reward and Recognition Programs (2006) / The Corporate Executive Board. December.

Day, J. D. et al. (2001) The Innovative Organization: Why New Ventures Need More than a Room of their Own / J. D. Day, P. Y. Mang, A. Richter, J. Roberts // McKinsey Quarterly. №2. P. 21–31.

Embedding Innovation in the Workplace (2005) / The Corporate Executive Board.

Eng, Sh. (2000) Hatching Schemes — Industry Trend or Event // The Industry Standard. November 27. P. 174–175.

Florida, R., Goodnight, J. (2005) Managing for Creativity // Harvard Business Review. Vol. 83. №7. P. 124–131.

Helander, M. et al. (2007) Looking for Great Ideas: Analyzing the Innovation Jam / M. Helander, R. Lawrence, Y. Liu, C. Perlich, Ch. Reddy, Sh. Rosset // KDD'07. August 12–15. P. 1–8.

Hise, Ph. (1997) New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave // Inc. July 1.

Liker, J., Hoseus, M. (2008) Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. McGraw-Hill.

Malanowski, S. (2007) Innovation Incentives: How Companies Foster Innovation. Wilson Group. September. P. 2–3.

Mitchell, R. (1989) Masters of Innovation: How 3M Keeps Its New Products Coming // Business Week. April 10. P. 58–63.

Warner, F. (2002) In a Word, Toyota Drives for Innovation // Fast Company. July 31. P. 36–38.