

РОЛЬ ЛИДЕРА В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ОТДАЧИ ЧЛЕНОВ ПРОЕКТНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ГРУПП

Сулумов И.О.,
Тавбулатова З.К.,
Магомадов М.М.

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»,
г. Грозный, Россия

Ключевыми отличиями инновационного процесса от прочих бизнес-процессов являются низкий уровень возможностей планирования и многочисленность и неопределенность путей достижения целей. Этим объясняется важность налаживания активного творческого процесса в инновационном коллективе, как средства выявления этих путей и решения множества новых задач. Деятельность непосредственного руководителя коллектива в этом вопросе является определяющей. Цель статьи заключается в выявлении ключевых аспектов формирования эффективной проектной группы, обладающей высоким творческим потенциалом, и определении роли лидера в нем.

Ключевые слова: инновационная деятельность, организационная культура, групповые конфликты, творческий процесс, инновации.

Творческий потенциал группы не следует оценивать, как сумму потенциалов ее членов. Дифференциация состава команд и создание условий для их эффективного взаимодействия дает значительный синергетический эффект, качественно повышающий процесс генерации идей и поиск нетривиальных способов решения задач. Особенности инновационного процесса и роль творчества в нем исследованы в одной из наших работ [2].

Первоначальной задачей при создании эффективной творческой проектной группы является формирование соответствующей корпоративной культуры, включающей следующие черты: предоставление свободы работникам в выборе средств для решения поставленных задач; формирование гибкой организационной культуры; снятие ограничений для членов групп в налаживании горизонтальных и вертикальных связей внутри организации, что обеспечивает лучший доступ к организационному потоку знаний и идей.

Клейтон Кристенсен, являвшийся ключевым экспертом в области радикальных инноваций, указывает на то, что для реализации прорывных инновационных проектов требуется предоставление проектным группам определенной автономии, поскольку такие проекты предполагают абсолютно новые задачи, и привычные ограничения препятствуют их реализации. С ним согласно большинство других экспертов. Фактор автономии групп

складывается из различных компонентов, и наиболее существенные из них, по мнению автора, заложены в типологию организационных культур Р. Акоффа [7, с. 230; 1, с. 173]:



Рис. 1. Типология корпоративных культур Р.Акоффа

Итак, типология базируется на двух ключевых компонентах культур, и нашей следующей задачей является оценка того, насколько каждая из них характерна компаниям Apple, Amazon и Microsoft, которые являются крупнейшими инновационными компаниями, и, по мнению автора, наиболее креативными и умеющими воплощать творческие решения. Добавим, что важнейшим проявлением параметра привлечения работников к установлению целей, по мнению автора, является возможность персоналом инициировать собственные инновационные проекты, либо воздействовать на руководство с целью их инициации.

Стиль управления в корпорации Apple отличается высокой авторитарностью, что было заложено ее основателем Стивеном Джобсом. Инициация инновационных проектов исходит от высшего руководства, и вклад персонала в данный процесс минимален. Мэтт Асей, бывший вице-президент отдела по развитию бизнеса, пишет про Apple: «отношение к персоналу исходит из того, что он является наиболее активным партнером компании в достижении целей бизнеса». Отмечается также, что работникам задаются жесткие условия для выполнения поставленных задач, что проявляется в строгих временных и качественных показателях, однако им доступны широкие ресурсы и возможности для их реализации [5, с. 70; 13, с. 588].

Microsoft является довольно централизованной компанией с выраженной бюрократичностью. Эксперт пишет: «культура компании вознаграждает менеджеров, отвергающих идеи, угрожающие текущему порядку вещей». «Не предоставлена надлежащая институциональная поддержка автономной деятельности групп, благодаря которой сотрудники могли бы реализовать

новые инновационные идеи» - пишет Николас Смит, руководитель одного из исследовательских подразделений компании. Другой сотрудник, Хешам Эссам, заявляет о наличии широкого доступа к ресурсам и технологиям, позволяющих эффективно достигать поставленные задачи [11, с. 53; 14].

Компании Amazon также свойственны признаки авторитарного управления, и стратегические и многие тактические аспекты ее деятельности строятся на видении и взглядах ее основателя – Джозефа Безоса, который, однако, активно прислушивается и к идеям, исходящим «снизу». Руководящий персонал в интервью New York Times характеризует культуру как меритократию, где люди и идеи соревнуются между собой, и побеждают лучшие. Многие прорывные проекты инициированы младшим персоналом. Так, известный проект доставки товаров посредством беспилотных летательных аппаратов был инициирован и во многом самостоятельно реализован работником Д.Бухмюллером. Таким образом, сотрудники обладают как возможностями инициации проектов, так и широким набором ресурсов и средств для их реализации [8; 6].

Сформулируем следующие выводы: наиболее эффективные инновационные компании могут отличаться различной степенью централизации, соответственно, каждая формулирует собственную политику целеполагания и допущения персонала к инициации проектов, однако отличающей характеристикой этих компаний является обеспечение широкого доступа инновационных работников к имеющимся финансовым, технологическим, информационным ресурсам, с тем чтобы они могли эффективно и творчески выполнять свои задачи.

Следующие исследования направлены на выявление воздействия дифференциации людей по типу мышления и этническому фактору, на групповую производительность, в том числе ее творческую составляющую.

В первом исследовании варьировался состав групп из 4 человек. Группа А состояла исключительно из индивидов, ориентированных на действие. Группа В состояла из «оценщиков», людей, преимущественно ориентированных на оценку. В группе С представлено равное число двух категорий. Группа А оказалась заметно быстрее чем группа В, однако заметно уступала ей в точности. Группа С не уступала другим группам ни в скорости, ни в точности [9].

Аналогичный эксперимент проводился для выявления фактора этнического разнообразия на творческий процесс. В частности, задача состояла в генерации группой идей для привлечения туристов. В результате выяснилось, что группы с этническим разнообразием, состоявшие из англо-американцев, азиатов, испаноязычных и африканцев, генерировали идеи, которые количественно и качественно превосходили идеи группы, состоящей исключительно из англо-американцев [10].

Культурное, социальное, этническое происхождение определяет разнообразие переживаемого жизненного опыта каждым индивидуумом, что естественным образом сказывается и на разнообразии идей и подходов,

которые дифференцированы по данным признакам. Мы также убедились, что взаимодействие носителей разного типа мышления также значительно повышает производительность группы. Эффективность решения задач, которую предстоит решить группе, измеряются по таким параметрам, как скорость и точность выполнения, количество предлагаемых методов к ее решению, оценка рациональности методов. Задачей лидера является включение в состав групп носителей соответствующего мышления, способных отвечать за каждый из данных параметров.

Следующим этапом формирования эффективной творческой группы является создание условий активного взаимодействия и обмена идеями в организации. Аббат Пейтон Ашер, историк технологий, пишет: «Отличительная особенность изобретений – конструктивное объединение давно уже существующих и известных элементов в новые комбинации, новые модели или новые функциональные конфигурации». Данное утверждение основывается на том, что идеи и решения для инноваций исходят из совершенно различных сфер и направлений деятельности [12, с. 44].

Таким образом, для интенсификации полезного обмена идеями следует создать условия, при которых работники из разных отделов и проектных групп могли бы взаимодействовать и делиться идеями и решениями. Наиболее эффективным способом решения этой задачи представляется создание соответствующего организационного пространства, способствующего активному обмену идеями и обсуждению проблем работников различных отделов. Этого можно добиться путем создания общих зон отдыха и столовых, или обеспечения совместного доступа различных групп к рабочей технике и оборудованию.

Организация открытого офиса является одной из наиболее действенных мер решения этой задачи. Эндрю Харгадон, инженер и социолог, на основе своих исследований описывает, как создавались инновации в лаборатории Т.Эдисона, и по сей день создаются в известной дизайнерской студии IDEO. Он утверждает, что одним из ключевых элементов их эффективной деятельности является возможность свободного взаимодействия и обмена идеями между сотрудниками, обеспеченная открытым пространством, где «все работники общаются поневоле» [4, с. 38-40, 275].

При выполнении всех вышеописанных условий, у лидера остаются широкие тактические возможности и для непосредственного вмешательства в творческий процесс групп. Наиболее действенным, по нашему мнению, является управление конфликтами в коллективе, как мощный инструмент по выявлению творческого потенциала участников групп. Следует разграничивать природу конфликтов, так как выделяются два типа: межличностный конфликт, основанный чувствах ущемления прав и интересов сторон; и конфликт задач, мотивацией которого является решение общих задач, при различных подходах к их решению. Второй тип может благотворно сказаться на выявлении и оценке различных альтернатив.

Имеются исследования, подтверждающие потенциальную пользу групповых конфликтов для творческой деятельности. Эксперты в области групповой психологии П.Бойл, Хэнлон Д. и Руссо Д. заключают: «Конфликт, возникший из различающихся точек зрения и соответствующих ценностей, имеющихся у тех, кто принимает решения, увеличивает как общий объем, так и сферу применения информации, принимаемой во внимание, а также повышает ценность этой информации».

В коллективе складывается сложная система отношений, участники отличаются различным темпераментом и другими качествами, из-за чего конфликты задач могут протекать либо слишком вяло, либо угрожать выходом за рамки рабочих отношений. Роль лидера является определяющей в формировании стратегии и тактических аспектов управления конфликтами, и для этой задачи у него имеется широкий инструментарий, описанный в одном из наших исследований [3].

Итак, нами обозначены четыре направления формирования руководством эффективной творческой деятельности в рамках инновационных проектов:

- предоставление участникам инновационных проектов широкого доступа к имеющимся у организации финансовым, технологическим и информационным ресурсам. данный аспект имеет особое значение при разработке прорывных инноваций. важно минимизировать фактор формализации в данном вопросе;

- дифференциация состава проектных групп, а также персонала организации в целом, заметно увеличивает творческую составляющую инновационной деятельности предполагает подбор работников, имеющих разнообразное образование, профессиональные навыки и опыт, этническое, культурное и социальное происхождение, и являющихся носителями различных типов мышления;

- проработка вопросов пространственной организации труда, так как идеи и решения различных инновационных задач могут исходить из смежных или малосвязанных между собой областей, и частое пересечение работников из различных отделов и проектных групп по профессиональным вопросам способно значительно повысить плодотворность деятельности каждой из групп. сочетание данной меры с предыдущей способно оказать значительный синергетический эффект по различным направлениям инновационной деятельности групп;

- управление конструктивными рабочими конфликтами является одной из наиболее эффективных тактических мер для повышения плодотворности творческой активности, а также производительности групп в целом.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00479.

Список литературы

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации; пер. с англ. / Р. Акофф. – М.: Сирин, 2002. с. 173.
2. Тавбулатова З.К., Сулумов И.О. Некоторые вопросы истории и современного состояния инновационного менеджмента // Общество: политика, экономика, право. – 2016. - № 2. – с. 72-74.
3. Тавбулатова З.К., Сулумов И.О. Управление конфликтами в инновационном менеджменте // Приоритетные направления развития науки и образования: материалы VII Междунар. науч.–практ. конф./ редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – с. 324-327.
4. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
5. Bhattacharyya D.K. Cross-Cultural Management: Text and Cases. New Delhi: PHI Learning, 2010. p. 344.
6. Carr A. Most Creative People 2014. Gur Kimchi and Daniel Buchmueller // URL: <https://www.fastcompany.com/3029167/gur-kimchi-and-daniel-buchmueller> (Дата обращения 9.04.2020) .
7. Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M. The innovator’s DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators. Boston: Harvard business Review Press, 2011, p. 296.
8. Kantor J., Streitfeld D. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace // URL: <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html> (Дата обращения: 9.04.2020).
9. Mauro R., Pierro A., Mannetti L., Higgins E.T., Kruglanski A.W. Regulatory Complementarity and the Speed-Accuracy Balance in Group Performance. Psychological Science, 2009, 20(6): p. 681–685 .
10. McLeod P.L., Lobel S.A., Cox T.H. Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. Small Group Research, 1996, No. 27, p. 248-264.
11. McQueen M. Momentum: How to Build it, Keep it or Get it Back. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016. p. 232.
12. Petroski H. The Evolution of Useful Things. New York: Vintage Books, 1994. p. 288
13. Samson D., Daft R.L., Donnet T. Management. изд. Boston: Cengage, 2017. p. 921.
14. What Is The Corporate Culture Like At Microsoft? // URL: <https://www.quora.com/What-is-the-corporate-culture-like-at-Microsoft-How-is-the-culture-different-than-other-companies> (Дата обращения: 9.04.2020).