



Книга Гений коллектива

Созидательная сила сотрудничества

Кит Соьер
Basic Books, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

На страницах этой книги читатель найдет множество примеров из области музыкального и театрального искусства, писательского творчества, рекламы, велоспорта, банковского дела и информационных технологий. Все эти примеры автор приводит для иллюстрации своих идей. Дело в том, что в этой книге ставится под сомнение традиционное представление о природе творчества, а первым делом развенчивается миф о том, что наиболее плодовитыми инноваторами бывают только гении-одиночки. Автор стремится доказать обратное – инновации чаще оказываются плодом коллективного творчества. Впрочем, в некоторых случаях ему не удастся раскрыть до конца затронутые вопросы. Например, читателю остается неясным, почему в одних и тех же условиях одни люди бывают более креативными, чем другие, или почему некоторые одиночки все-таки способны выдвигать революционные идеи. Однако все это нельзя считать недостатками книги, поскольку ее автор, затронув обширную и непростую тему, приходит к любопытным и подчас неожиданным выводам. *BooksInShort* рекомендует эту книгу менеджерам и участникам рабочих групп, а также руководителям, которые заинтересованы в раскрытии творческого потенциала своих сотрудников.

Основные идеи

- Классический образ гениального изобретателя-одиночки – не более чем миф.
- Большинство инновационных идей рождаются в процессе общения людей друг с другом.
- Творческие люди взаимодействуют, как музыканты в джазовом оркестре.
- Группа творческих людей лучше всего работает тогда, когда она самостоятельно управляет своей деятельностью.
- Результат коллективной творческой активности складывается из множества отдельных достижений участников группы.
- Совместное творчество напоминает обмен репликами при разговоре.
- Ознакомьте участников мозгового штурма со специальными приемами генерации идей и дайте время на оценку этих идей.
- Инновационный процесс легче осуществлять в рамках нескольких мелких проектов, чем одного крупного.
- Свободный обмен информацией на всех уровнях организации играет важнейшую роль в работе инновационных компаний.
- В процесс поиска и внедрения инноваций следует вовлекать не только свою организацию, но также конкурентов и партнеров.

Краткое содержание

Коллективное мышление

Классический образ гения, который, работая в одиночку, совершает революционные преобразования – не более чем миф. Большинство крупных открытий и изобретений стали результатом коллективных усилий. Люди склонны развивать идеи друг друга, подхватывая даже те из них, которые самим авторам кажутся неудачными. Примеры такого рода изобретений – аэроплан и горный велосипед. История совместной работы братьев Райт над созданием аэроплана широко известна. Братья вели дневник, в котором подробно фиксировали все свои действия, используя и развивая идеи друг друга.

“Сегодня инновации являются движущей силой экономики; наше будущее зависит от того, сможем ли мы научиться творчески решать

наиболее острые проблемы современности”.

Создание горного велосипеда – пример “незримого” сотрудничества. В 1970-е годы любители велоспорта в Калифорнии начали практиковать езду по пересеченной местности. Однако обычные велосипеды не были предназначены для таких нагрузок и часто ломались. Несколько групп любителей независимо друг от друга приступили к усовершенствованию конструкции велосипеда. Одна группа заменила узкие шины на широкие и прочные, какие использовались в велосипедах старого типа; другая группа изменила форму руля; еще одна увеличила количество скоростей. Эти велосипедисты-любители, оставшиеся неизвестными, пытались решить проблемы, с которыми, как им казалось, сталкиваются только они. Сочетание перечисленных нововведений в итоге привело к появлению нового типа велосипедов. Первые горные велосипеды появились в продаже в 1979 году и быстро обрели популярность среди поклонников велоспорта, несмотря на то, что они дорого стоили и изготавливались только на заказ.

Общие черты эффективно работающих команд

Коллективы, способные к результативной командной работе, обладают следующими характерными признаками.

1. Преобразования, над которыми работают такие команды, осуществляются постепенно, и потому отдельные шаги к общей цели практически незаметны.
2. Между членами таких команд существует полное взаимопонимание.
3. Члены таких команд активно заимствуют друг у друга идеи, и установить, кому именно принадлежала та или иная идея, чаще всего невозможно.
4. Члены таких команд иногда не сразу осознают важность определенной идеи.
5. Члены таких команд подходят к решению проблем нестандартно, выбирая для этого способы, которые иногда оказываются неожиданными даже для них самих.
6. Работа таких команд зачастую продвигается медленно из-за необходимости оценивать множество идей.
7. В таких командах зачастую отсутствуют ярко выраженные лидеры, а основными генераторами идей выступают рядовые сотрудники.

“Творческий потенциал человека полнее всего раскрывается именно в коллективном творчестве – результат работы коллектива превосходит сумму усилий каждого из его участников”.

Когда японская компания Honda приняла решение выйти на американский рынок мотоциклов, ее систематические усилия в этом направлении почти не принесли результатов. Ситуацию с продажами спасло то обстоятельство, что сами работники компании пользовались маленькими мотоциклами Honda для перемещения по Лос-Анджелесу, непроизвольно демонстрируя достоинства своей продукции потенциальным потребителям. Как показывает опыт, в чрезвычайных ситуациях (например, при землетрясении) самыми эффективными зачастую оказываются спонтанные действия, а не те, которые запланированы или предписаны инструкциями.

“Компании, сотрудники которых научились творчески импровизировать, успешнее всего внедряют инновации”.

Это вовсе не означает, что ничего планировать не нужно. Творческий процесс балансирует между “игрой по нотам” и абсолютной импровизацией. Для организации этого процесса подберите материалы, с которыми будете работать, пригласите людей, заинтересованных в инновациях, и продумайте систему оценки результатов. Члены команды должны чувствовать себя комфортно в условиях групповой работы без лидера. Всемирно известный камерный оркестр “Орфей” успешно выступает без дирижера, самоорганизуясь благодаря тому, что между его музыкантами царит взаимопонимание.

“Потоковое” сознание

В процессе коллективного творчества человек испытывает особое чувство всепроникающей гармонии, которое психолог Михай Чиксентмихайи определил как “потоковое” состояние сознания. В такие моменты человек забывает о себе и теряет чувство времени. При удачном стечении обстоятельств такое состояние может возникнуть у всего коллектива. Для этого необходимы следующие условия.

1. Цель команды обретает конкретные очертания в процессе взаимодействия ее членов, одновременно направляя ее работу.
2. Члены команды слушают друг друга настолько внимательно, что могут реагировать на новые идеи коллег так, словно знали о них заранее.
3. Члены команды полностью поглощены стоящей перед ними задачей.
4. Члены команды самостоятельно контролируют свои действия.
5. Ценность коллективных усилий становится более значимой, чем ценность усилий отдельных людей.
6. Члены команды имеют одинаковое право голоса и участвуют в работе на равных.
7. Члены команды хорошо знают личные особенности друг друга, и это знание позволяет им легко и быстро принимать решения.
8. Члены команды постоянно общаются, часто в неформальной обстановке.
9. Команда всегда находит способы двигаться вперед. Ошибки и трудности не только не тормозят ее деятельность, но и помогают генерировать новые идеи.
10. Команда отлично сознает риск неудачи. В бизнесе далеко не все проекты бывают успешными, поэтому команде важно научиться извлекать опыт из своих ошибок.

Мозговой штурм и “сектантское” мышление

Стимулировать творческую активность коллектива помогает мозговой штурм. В классическом варианте мозгового штурма его участники выдвигают как можно больше идей, не критикуя их. Несмотря на то, что этот вариант стал очень популярным, исследования доказали, что на самом деле он малопродуктивен. Ученые выяснили, что сеанс мозгового штурма становится гораздо более эффективным тогда, когда каждый

участник записывает свои идеи еще до начала сессии. Ведущий сеанса должен сообщить участникам, что его интересуют только самые оригинальные идеи, а их качество важнее количества. Участники сеанса станут работать более продуктивно, если будут представлять свои идеи не только в письменном виде, но и в виде рисунков.

“Успешные инноваторы стали таковыми не потому, что им просто повезло. Их успех складывается из множества отдельных озарений и догадок, а также продолжительного сотрудничества с другими людьми, в процессе которого у них получается превратить свои озарения в великие достижения”.

Иногда сплоченные команды рискуют скатиться к “сектантскому” мышлению. Члены такой команды не хотят нарушать атмосферу общего согласия или поднимать спорные темы и даже ополчаются против того, кто не согласен поступать так же. Работа такой команды медленно, но верно становится неэффективной, поскольку коллективно вырабатываемые идеи оказываются хуже, чем идеи ее отдельных участников. Чтобы избежать “сектантского” мышления, пригласите в состав команды непохожих друг на друга людей с разным опытом и интересами.

Как рождаются идеи

Многие идеи возникают сами по себе. Тем не менее известны методы, позволяющие повысить количество и качество идей, вырабатываемых командой, например:

- **Концептуальный переход.** Проведение аналогий между предметами и явлениями.
- **Сочетание несочетаемого.** Обдумывание понятий, образованных путем сочетания слов, совершенно не связанных по смыслу. Например, сочетание “корабля” с “блином” дает “блинный корабль” – это может быть плавучий ресторан-пекарня или просто плоское, как блин, судно.
- **Займствование свойств.** Придание одному предмету свойств другого. Сочетание слов “зебра” и “стул” дает “стул-зебру” – стул, обшитый полосатой тканью.
- **Займствование конструкции.** Использование устройства одного предмета применительно к другому предмету.
- **Концептуальная проработка.** Оригинальная модификация уже известной идеи.
- **Узкоспециальная концептуализация.** Генерирование множества идей по отдельно взятой специальной теме.

“Инновационный потенциал компании раскроется полностью лишь тогда, когда она станет частью коллективной сети сотрудничества. Внимательно изучите сеть сотрудничества, в которой вы собираетесь участвовать, и найдите в ней незанятые ниши”.

Процесс коллективной выработки идей состоит из следующих этапов.

1. **Подготовка.** Команда изучает и обсуждает проблему.
2. **Перерыв.** Команда на время переключается на какую-нибудь другую деятельность.
3. **Осмысление.** В свободное время члены команды обдумывают пути решения поставленной проблемы.
4. **Отбор идей.** Команда оценивает идеи и отбраковывает неудачные.
5. **Развитие плодотворных идей.** Раскрыть весь потенциал удачной идеи и воплотить ее в жизнь помогают дальнейшие изыскания.

Сотрудничество как основа организации

Существуют компании, сама организационная структура которых строится на тесном сотрудничестве персонала. Например, бразильская производственная компания Semco управляется по восходящему принципу. Все вопросы, касающиеся производственных процессов, демократично решаются рядовыми сотрудниками, а не руководством. В фирме W. L. Gore Corporation, которую в 2004 году Fast Company наделил титулом “самой инновационной компании Америки”, отсутствует громоздкая управленческая иерархия, а сотрудники работают в небольших самоуправляемых командах. Такой тип организации лучше всего подходит для компаний со штатом не более 150 человек. Другим компаниям поневоле приходится вводить сложную структуру управления. Во избежание этого компания Semco периодически выделяет из своего состава мелкие дочерние фирмы. Структура инновационной компании должна оставаться гибкой, чтобы не препятствовать свободному общению и взаимодействию сотрудников. Соблюдение следующих рекомендаций поможет вашей компании оставаться инновационной.

1. **Занимайтесь многими проектами одновременно.** Благополучие компании не должно зависеть от успеха одного-единственного крупного проекта. Такой расчет не только рискован, но и неэффективен в плане раскрытия творческого потенциала сотрудников. Финансируйте множество мелких проектов, участники которых будут обогащать друг друга идеями. Дайте сотрудникам возможность реализовать собственные проекты. Например, в компаниях 3M и Google сотрудники могут тратить 10-20% рабочего времени на свое усмотрение.
2. **Создайте “отдел открытий и озарений”.** Когда ваша компания станет заниматься многими проектами одновременно, то периодически начнут появляться те или иные ценные идеи, которые следует внимательно изучать и прорабатывать.
3. **Рабочее пространство должно располагать людей к творчеству.** Не стоит отделять сотрудников друг от друга стенами и дверями кабинетов. Они должны иметь возможность подходить друг к другу и обсуждать интересные для них вопросы.
4. **Идеям требуется время на созревание.** Многие люди ошибочно полагают, что в спешке они работают лучше. Когда человек ограничен сроками или другими факторами, у него действительно может появиться ощущение творческого подъема, хотя на самом деле в такие моменты он менее всего способен к творчеству. Не торопите сотрудников, дайте им время на обсуждение своих идей друг с другом.
5. **Контролируйте риски, связанные с импровизацией.** Обратная сторона инновационной деятельности состоит в том, что эта деятельность может отвлечь ваших сотрудников от запланированных проектов. Следите за тем, чтобы ваша основная продукция оставалась востребованной на рынке.
6. **Импровизируйте, но не создавайте хаос.** Найдите золотую середину между планированием и выполнением незапланированной работы. Сотрудники не должны забывать о своих основных обязанностях.
7. **Создайте базу инновационных знаний.** Организуйте в компании свободную циркуляцию оригинальных идей и предложений. Придайте процессу их обсуждения определенную форму и возьмите его под свой контроль.

8. **Поддерживайте интенсивное общение сотрудников.** У каждого человека в компании должна быть возможность общаться с максимальным числом других сотрудников. Организуйте специальные мероприятия для общения людей из разных отделов.
9. **Сведите к минимуму служебную иерархию.** Когда компания выстроена по иерархическому принципу и обязанности каждого работника четко определены, взаимодействие между сотрудниками затруднено, а их интерес к инновациям слабеет.
10. **Правильно оцените результаты.** Эффективность инновационных усилий нельзя оценить, просто подсчитав сумму, затрачиваемую на исследования и разработки, или количество новых патентов у компании. Анализ интенсивности взаимодействия людей покажет, насколько ваша компания поощряет сотрудничество.

Инновационное сотрудничество в отрасли

Коллективные усилия по поиску и внедрению инноваций не должны ограничиваться вашей организацией. Например, в Кремниевой долине (США, штат Калифорния) не только люди, работающие в одной отрасли, но и компании организуются в сообщества. Поддерживайте связь со своими клиентами и сотрудниками других компаний. Наконец, инновации стимулируют также и нововведения в законодательстве (например, сокращение срока действия авторского права, возможность обмена патентами, разработка отраслевых стандартов), которые позволяют компаниям самостоятельно модифицировать программное обеспечение.

Об авторе

Кит Сойер – адъюнкт-профессор Вашингтонского университета, автор книги “Что такое творчество: искусство инноваций”.
