



Книга Как победить инновационное истощение

Преодоление барьеров на пути к личному и корпоративному успеху

Джефф Линдси, Черил Перкинс, Мукунд Каранджикар
Wiley, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Сотни книг объясняют, зачем нужны инновации и как извлекать пользу из новаторских предложений. Однако очень немногие уделяют внимание причинам неудач в инновационной деятельности. Эта книга – счастливое исключение. В ней приводится множество примеров как внутренних, так и внешних барьеров, тормозящих инновации, рассматриваются силы, сдерживающие инициативу, перечисляются организационные и социальные факторы, затрудняющие работу новатора. Книга сочетает в себе наблюдения из практической деятельности авторов и анализ исследований. Хотя авторы иногда чересчур увлекаются собственной терминологией, этот труд займет достойное место в списке обязательной литературы об инновациях. *BooksInShort* рекомендует его новаторам, специалистам по кадрам и тем руководителям, которые хотят сделать своим компаниям прививку от болезни под названием “инновационное истощение”.

Основные идеи

- Новые идеи перестают появляться из-за “инновационного истощения”.
- Новаторы часто чувствуют себя в организации, как иммигранты в чужой стране: они плохо говорят на местном языке и им сложно добиться понимания.
- Стресс, постоянная спешка, бюрократические препоны, кража интеллектуальной собственности, отсутствие признания, расплывчатое корпоративное видение – таковы внутренние причины “инновационного истощения”.
- К внешним факторам, тормозящим инновации, относятся ненадежная защита патентов и противоречивые законы по охране интеллектуальной собственности.
- Защитите свое новшество: оформите патент на самых ранних стадиях, опубликуйте статьи об изобретении, зарегистрируйте товарный знак.
- В качестве руководителя обеспечьте поощрения и вознаграждения за творческие достижения; культивируйте доверие и товарищескую взаимопомощь.
- Рассматривайте в комплексе свои стратегии, процессы и методы оценки.
- Прислушивайтесь к своим рационализаторам, привлекайте их к принятию решений и всячески поддерживайте.
- Следите за появлением прорывных инноваций: они могут поставить под угрозу ваш бизнес.
- Сегодня нужны новаторы с разносторонними интересами и способностями.

Краткое содержание

Инновации и “инновационное истощение”

Новаторов можно сравнить с иммигрантами, живущими на чужой земле: они обладают нетривиальным, не скованным традициями взглядом на вещи, но при этом не чувствуют себя своими. Они не вполне владеют местным наречием, не вписываются в общество и чувствуют, что “аборигены” относятся к ним с плохо скрываемым подозрением. Когда люди, способные сказать новое слово в своей области, испытывают подобное сопротивление со стороны существующей в компании корпоративной культуры, результатом становится “инновационное истощение” – упадок творческой энергии. В итоге новатор формулирует в законченном виде одну новую концепцию, а сто других погибают в зародыше, потому

что пробывать их слишком тяжело. Они так никогда и не реализуются, несмотря на то, что компаниям как воздух нужны инновационные разработки – они ведут к увеличению коммерческой прибыли и к повышению уровня жизни общества.

“Преодоление инновационного истощения начинается с понимания тех проблем, с которыми сталкивается каждый новатор”.

Процесс отбора идей можно показать на примере воронки. В конус воронки попадает множество новых концепций, но из узкой части появляются на свет только единицы. С точки зрения рынка этот процесс кажется оправданным, так как он позволяет отсеять то, что вряд ли будет продаваться. Однако такой отбор часто бывает “безжалостен по отношению к творческим людям”. А что если вместо воронки использовать принцип, аналогичный конструкции духового инструмента валторны? В “валторне” идеи будут не просто консолидироваться с одновременным отсечением лишнего – как это происходит в воронке. Проходя по изгибам “валторны” в сторону раструба, концепция будет менять облик и оттачиваться благодаря обратной связи. Путешествие по спирали способствует отработке идей, появлению более сложных, чем в воронке, богатых нюансами деталей.

Индивидуальные факторы, усиливающие инновационное истощение

Среди черт корпоративной жизни, способных задушить новаторство, – интеллектуальное воровство и эксплуатация. В 2008 году в США вышел фильм Flash of Genius, основанный на реальных событиях – истории рационализатора, подавшего в суд на автомобилестроительную компанию за присвоение придуманной им новой конструкции стеклоочистителей. И в жизни компании-разработчики иногда заимствуют чужие идеи. Возможны также ситуации, когда на саму идею никто не покушается, но в общественном сознании формируется миф, согласно которому авторство принадлежит другому человеку. Слава изобретателя достается не самому изобретателю, а его коллеге или, что бывает еще чаще, начальнику. Более сложный случай возникает тогда, когда над рядом родственных, взаимосвязанных идей работает несколько человек, но на слуху у всех только одно имя. При самом лучшем стечении обстоятельств далеко не все новаторы добиваются признания.

“Результаты творческих усилий изобретателей могут бесследно исчезнуть в воронке инноваций вместе с огромным потоком отбракованных идей. Или начнут бесконечно вращаться по кругу непринятых решений”.

Изобретатели часто не видят тех границ, которые не может преодолеть их детище. Они уверены в беспорности технологической новизны идеи и не осознают, что выиграли сражение только на одном фланге. Тем временем на другом их ожидает завоевание рынка и защита еще не окрепшей идеи. Чтобы предотвратить кражу интеллектуальной собственности, начинайте оформлять патенты на самых ранних этапах. Укрепите свою безопасность публикациями на темы, имеющие отношение к вашему изобретению, и получите товарный знак для всех составляющих вашего предложения. Изобретатели нередко проявляют беспомощность в вопросах защиты своих идей и переоценивают коммерческий потенциал своей разработки. Им кажется, что они изобрели новую “юка-колу”, и в скором времени будут получать от новой разработки сравнимые прибыли. В действительности патенты приносят намного меньше, чем ожидают авторы изобретений.

Организационные факторы, усиливающие инновационное истощение

Сотрудники организаций с сильными традициями корпоративной культуры склонны сопротивляться идеям, появившимся вне компании. Некоторые принимают на себя роль оппонентов, якобы для того, чтобы проверить жизнеспособность новой идеи. На практике они неосознанно (а порой и вполне осознанно) стремятся от нее избавиться. Внутри компании появлению инновационного истощения могут способствовать свои же коллеги: необдуманно раскрыв конфиденциальную информацию “на стороне”, они провоцируют присвоение инновационной идеи. Бывает, что люди сопротивляются любым усовершенствованиям, которые требуют изменения привычного распорядка, просто потому что они не хотят учиться делать что-то по-другому. Сами новаторы иногда тормозят продвижение своих изобретений, например, неспособностью или нежеланием работать в команде, хотя преимущество проектной команды как раз и состоит в том, что она сокращает время прохождения всех этапов от лаборатории к потребителю. Чтобы предупредить ситуации, в которых ваша организация будет душить инновационные процессы, усиленно поощряйте “желание делиться”. Ваши установки могут опираться на следующие принципы:

1. **Система поощрений.** Чтобы создать культуру, в которой творческие способности пользуются уважением, прислушивайтесь к своим новаторам и не будьте к ним слишком требовательны. Система поощрений должна сочетать в себе материальные вознаграждения и моральное удовлетворение, неразрывно связанное с открытием. Поощряйте такие действия, которые вы хотите ввести в практику.
2. **Доверие между руководством и персоналом.** Создавайте атмосферу доверия: подчеркивайте важность выполнения обязательств и предлагайте конструктивные замечания по сделанной работе. Установите правила и последовательно их придерживайтесь.
3. **Включение всех сотрудников в корпоративное “братство”.** Не сковывайте творческую инициативу людей, предоставьте им право участвовать в принятии решений и обеспечивайте их необходимой информацией. Сотрудники из других отделов или люди, раньше работавшие в других областях, могут предложить интересный взгляд со стороны, но им нужно особое покровительство руководства. Иногда оно требуется и новаторам с большим стажем работы: они опасаются, что их оттеснит молодежь.

“С точки зрения рынка, тенденция компаний отвергать сторонние инновации совершенно иррациональна. Это делается с таким упорством, как будто в организме компании к ним имеются антитела”.

Если вы намереваетесь решить слишком много задач за короткое время, это тоже может привести к ослаблению творческой энергии ваших новаторов. Жесткие сроки на первых этапах отрицательно воздействуют на исследования и свободу творческого поиска. Компании препятствуют процессу изменений, слишком рьяно сосредоточиваясь на поддержании своих сильных сторон: эти сильные стороны могут превратиться в закостенелые догмы, не дающие ни на шаг отклониться от привычных действий. К истощению инновационной энергии приводит отсутствие корпоративного видения. Руководители, не имеющие цельной картины развития компании, обычно проявляют нерешительность и бросают все силы на косметические изменения. Инновации тормозят руководители, прислушивающиеся к плохим советчикам: акционеры, к примеру, хотят стабильных прибылей и поэтому убеждают фирму продолжать делать только то, что она делает, и ничего больше. Такие действия препятствуют инвестированию в долгосрочные проекты и в то же время придают неоправданно большой вес акционерам – а ведь многие из них являются

держателями акций компании очень недолго. Руководители, бросающиеся вслед за каждой новой причудой рынка, неспособны “подняться над близорукостью толпы”.

“Нет ничего проще, чем задушить инновационные процессы в организации”.

Применение неверных методов для оценки новаторской идеи также останавливает творческий процесс. Компании часто полагаются на расчеты будущих поступлений в оценке настоящего времени и на разницу между этими поступлениями и затратами на проект. В результате потенциал инновации недооценивается. Разновидностью этой ошибки является акцент исключительно на затратах на инновации и неспособность оценить, какое место конкретные расходы занимают в “экосистеме” инновационных процессов предприятия.

“Жесткие корпоративные системы часто становятся серьезным барьером для творческой личности”.

Существует точка зрения, что “открытые инновации” – поиск идей для модернизации за пределами компании – имеют решающее значение для поддержания конкурентоспособности. Этой концепции придерживается Procter & Gamble, которая разработала четкие инструкции, касающиеся политики компании в отношении изобретателей-аутсайдеров. Однако истощение инновационной энергии организации может наступить и в этом случае. Известны примеры компаний, которых настолько изнурили судебные тяжбы с независимыми изобретателями, что теперь они бегут от внешних идей как от чумы. Стремясь предотвратить судебные разбирательства, компании официально заявляют, что новаторские идеи, упомянутые кем-либо в разговоре с их сотрудниками, сразу становятся достоянием компании. Многие фирмы создают такую культуру, которая побуждает сотрудников с презрением смотреть на любую идею, предложенную извне, даже если она является самым рациональным способом решения задач компании. Исторической иллюстрацией подобного отторжения стал Британский флот. Командование флота упрямо не желало прислушаться к казавшейся ему абсурдной мысли о том, что употребление цитрусовых предотвращает цингу, – и поэтому моряки продолжали умирать от цинги еще две сотни лет после того, как о действенности этого средства узнали все слои общества.

Внешние факторы, усиливающие инновационное истощение

Изменения, внесенные в 2007 году в законы США о защите интеллектуальной собственности, затруднили получение патентов. Конгресс значительно сократил финансирование процедуры оформления патентов, поэтому на их получение уходит намного больше времени, при этом они хуже защищают авторские права. ВТО выдает “принудительные лицензии”, которые вынуждают владельцев медицинских патентов давать местным компаниям в бедных странах право на производство определенных лекарств. Это обстоятельство в сочетании с торговлей лекарствами на черном рынке лишает фармацевтические компании стимулов проводить исследования и разрабатывать новые препараты. В некоторых странах неуважение к интеллектуальной собственности является нормой. В Тайване, например, пиратские издания составляют свыше 40% рынка кинофильмов и компьютерных игр, что ежегодно обходится США в 30 миллиардов долларов. С другой стороны, Китай начинает осознавать необходимость в защите своей интеллектуальной собственности и проявляет большую готовность к признанию патентов.

“Когда права собственности надежно защищены, у людей есть стимул, чтобы инвестировать время и силы в развитие этой собственности, будь то земля, компания или изобретение”.

Есть области, в которых попытки защитить интеллектуальную собственность ни к чему не привели. Патенты всегда защищали “материальные объекты и способы их создания”, и на приспособление патентных законов к нематериальным объектам, таким как программное обеспечение, уходит чрезвычайно много времени. Еще более запутанно обстоит дело с бизнес-методиками. Несомненно, некоторые методы управления и стратегии, разработанные специалистами по управлению, можно назвать оригинальными. Но поскольку такие методы никогда ранее не патентовались, то патентоведы не располагают базой данных о принадлежащих к этой категории объектах авторского права, с которыми можно было бы сравнивать новые заявки.

“Для того чтобы побороть внешние факторы истощения, новаторы должны смотреть в будущее, предвидя появление более жестких стандартов и повышение требований к качеству”.

Инновационные разработки также могут сдерживаться другими правовыми ограничениями. Некоторые требования техники безопасности продиктованы лучшими побуждениями, но при этом демонстрируют полное непонимание их авторами природы риска. Например, лекарства должны быть абсолютно безвредны, хотя, как известно, ни для одного лекарства нельзя дать такой гарантии. Поскольку в начале XXI века в обществе стали намного чаще раздаваться голоса, призывающие обеспечить безопасность товаров, количество новых лекарств, поступающих в продажу в последние годы, значительно сократилось. В 2007 году в США разрешили начать массовое производство всего 19 новых лекарственных препаратов, что является самой низкой цифрой за предшествующие 24 года.

“Новаторство сводится к следующему: осуществимые решения реальных проблем, которые должны сделать лучше жизнь реальных людей”.

Чтобы преодолеть такие внешние условия, новаторам помимо упорства необходимы средства для привлечения специалистов, в том числе опытных юристов. В течение всего процесса работы над новшеством им нужно вести подробные записи, с помощью которых можно показать, как именно они разрабатывали свои концепции.

“Ждать, что в климате, враждебном к изобретательству, возникнут инновационные решения – все равно что рассчитывать собрать богатый урожай в саду, в который вы приходите раз в год”.

Целью закона Бая-Доула, принятого в США в 1980 году, было упрощение взаимодействия научных центров и промышленности. Но из-за изменившихся взглядов общества и этого закона, позволившего университетам получать прибыль от некоторых патентов, теперь это сотрудничество затруднено. Опыт показал, что, когда университеты и профессура заинтересованы в получении прибыли, они устанавливают барьеры для производства. Это создает определенный перекося в мотивах (следует ли преподавателю университета публиковать статьи о своих

находках для подтверждения должности или же оформлять патент, чтобы на них заработать, или стремиться сделать и то и другое?), а кроме того, затрудняет доведение разработки до промышленного образца (университетские научные сотрудники обычно не располагают контактами в производственной и маркетинговой сферах).

Как преодолеть инновационное истощение

Чтобы оставаться на переднем крае, нужно построить такую организационную культуру, которая будет поддерживать инновации. Привлеките в свою компанию новаторов с междисциплинарной подготовкой и разносторонними интересами. Предоставьте им возможность приобрести дополнительные навыки и развить свои способности – тогда они будут готовы к любой сложной задаче. Заносите факты об изобретениях и усовершенствованиях в историю предприятия. Некоторые отрасли и предприятия создают залы славы, чтобы отметить свои достижения. Будьте внимательны – не пропустите появление прорывной инновации или изобретения. Они могут стать реальной угрозой для существования вашего продукта. С другой стороны, вы сами можете использовать их для создания новых рынков. Создайте в своей организации сообщество для выработки новых идей и оценки инноваций.

“Сегодня больше чем когда-либо нужны многогранные, разносторонние инновационные таланты. И в совете директоров, и в лаборатории должны преобладать не Эдисоны и Эйнштейны, а Леонардо да Винчи”.

Используйте специальные инструменты для оценки, такие как “Спектр инноваций”, который фокусирует внимание на конкретной области, например, разграничивает материальные и нематериальные инновации. Пользуйтесь относительно новыми способами измерения, такими как “прибыль на сотрудника”, которые позволяют лучше, чем традиционные методы, оценить нематериальные инновации и, таким образом, могут быть оптимальны для организаций, чей бизнес основан на знаниях. Почувствовав, что в компании наступает инновационное истощение, найдите его причину и займитесь преобразованиями.

Об авторах

Черил Перкинс – основатель и президент компании Innovationedge, в которой **Джефф Линдси** возглавляет отдел развития. **Мукунд Каранджикар** – старший партнер в Technology Holding LLC.
