

И.Н. Дубина

Роль и место творчества в практике современного бизнеса

Заметный интерес к феномену творчества со стороны зарубежных экономистов, менеджеров и бизнесменов обозначился в 60–70-х гг. XX в. Предпринимавшиеся до этого немногочисленные попытки исследователей рассматривать творчество в экономико-управленческом контексте встречали в большинстве случаев скепсис и неприятие. Считалось невозможным применительно к творчеству использовать такие понятия, как экономическая оценка, прогнозирование, регулирование, нормирование, управление и т.п. За последние несколько десятилетий эти представления претерпели значительные изменения.

Сегодня за рубежом идеи о необходимости изучать, использовать и развивать творчество сотрудников для успешного ведения бизнеса очень распространены, и понимание этого все усиливается [1]. Осознание важности творчества для экономического развития проявляется, в частности, в большом количестве исследовательских центров и учебных программ по творческому решению проблем в бизнесе (Центр творческого управления, Институт творческого решения проблем, Центр изучения творчества в Стэнфордском университете в США и др.), а также в их государственной поддержке [2, 3].

Попытаемся обозначить основные причины возрастания научно-исследовательского и «практического» интереса к творчеству.

Во-первых, это постоянно увеличивающийся динамизм современного бизнеса. Несколько перефразируя высказывание Т. Амблера, можно сказать, что в бизнесе не существует правил, потому что его основной закон — постоянные новшества [4, с. 182]. Современный бизнес можно охарактеризовать словами Черной Королевы из знаменитой сказки Л. Керрола: «Здесь приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Ну, а если хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать, по меньшей мере, вдвое быстрее!»

В связи с ускорением темпов изменений социальных, экономических, технологических условий производства, бизнеса и управления число нестандартных проблем и задач все время растет, а их решение требует постоянного

творчества, т.е. создания новых принципов и способов деятельности.

Во-вторых, творчество необходимо в условиях сильной и непрерывно возрастающей конкуренции (гиперконкуренции). Творческие находки фирмы, выводимые на рынок, усиливают ее позиции. Конкуренты вынуждены отвечать своей «творческой контратакой», что лишь усиливает пресс конкуренции на этом рынке. Первая фирма вновь отвечает «выбросом творчества», и цикл повторяется. Внешние факторы (например, развитие информационных технологий и мировая глобализация) дополнительно ускоряют и усложняют эти процессы [1, с. 236].

В таких условиях творчество — не просто путь к успеху, но предпосылка и условие выживания. Нужны «сильные» бизнес-идеи, необходим «творческий прорыв» (Ж.-М. Дрю) [5], чтобы опередить конкурентов. Опыт профессиональных рекламных агентств, например, показывает, что найденная сильная творческая идея дает возможность в несколько (5–10) раз увеличить объем продаж, не выходя за рамки бюджета [6], что подчеркивает важность «ускорения и интенсификации» творчества сотрудников.

В-третьих, в западном мире происходят существенные изменения в мотивации трудовой деятельности. Исследования подтверждают уменьшение утилитарной заинтересованности человека в труде, замещение материалистических ориентиров трудовой деятельности «пост-материалистическими», поворот человека от поисков средств к существованию к ориентации на личностное самосовершенствование, самореализацию и творчество (А. Маслоу, У. Митчелл, Ч. Хэнди и др.).

В-четвертых, возрастающий уровень требований потребителей, для удовлетворения которых необходимо постоянное обновление и дифференцирование товаров и услуг, что напрямую связано с творчеством.

В-пятых, довольно высокие «тарифы» на результаты творческой бизнес-деятельности также обуславливают необходимость активизации творчества сотрудников. Например, по данным фирмы «Lexicon Branding», разработ-

ка фирменного названия (типа *DeskJet*, *Pentium*, *PowerBook*) может стоить 30–50 тыс. долл. США [7], разработка рекламного слогана для крупной фирмы – до 20–30 тыс. долл.

Таким образом, в условиях возрастания рыночной конкуренции и неопределенности, хозяйственного и финансового рисков, сокращения жизненного цикла товаров, непрерывно возрастающего технологического и социально-экономического динамизма творчество превращается в стабилизирующий элемент конкурентоспособного развития и становится жизненно важным для компаний.

Все чаще в литературе по менеджменту встречается мнение о том, что для эффективного ведения бизнеса процесс генерации новых идей и их реализацию нужно «поставить на поток». Если в первой половине XX в. залогом эффективного производства считался конвейер для массовой репродукции унифицированных товаров, то в XXI в. символом успешного бизнеса становится конвейер для «производства» нововведений. В своей книге «Ломая стереотипы» Ж.-М. Дрю приводит сотни примеров творческих бизнес-решений, каждое из которых он называет «разрывом» или «нарушением непрерывности в бизнесе» [5]. Примерами фирм, реализующих стратегию «непрерывного творчества», являются компания «*Procter & Gamble*», которая каждый год, начиная с 1930-х гг., выпускает новую разновидность стирального порошка «*Tide*» [4, с. 183], и компания 3М, «нарушающая непрерывность почти каждую неделю, с тех пор как появились такие ее новинки, как «*Post-it*» (бумага с клейким краем для заметок) и «*Scotch*» (клеякая лента «скотч»)» [5, с. 67]. Стратегией развития многих японских компаний является стратегия *кайзен* – непрерывные изменения и улучшения.

В условиях «быстро меняющейся экономики» постоянные инновации и творчество – наиболее действенная стратегия как для индивида, так и для организации. Поэтому в современной организации должна присутствовать «культура перемен», «культура изменений» (Т. Амблер), когда культивируется творчество и положительное отношение к новшествам со стороны персонала и руководства. Компании, которые превращают творчество и изменения в стиль своей жизни, добиваются успеха, а если они не в состоянии следовать этому правилу, то становятся менее конкурентоспособными, поскольку для бизнеса «творчество – это то, что можно либо использовать, либо навсегда потерять» [8, с. 878].

В связи с возрастанием экономического значения творчества изменяются как организационные принципы управления, так и качества самих работников. Экономически значимыми оказываются не только знания и опыт, но и воображение, адаптивность, гибкость мышления, способность генерировать новые идеи, решать нестандартные задачи и т.п. Побеждают на рынке те организации, которые активно развивают творческий потенциал своих сотрудников. Менеджеры ведущих компаний понимают, что их капитал – это творческие способности и идеи персонала, и что вложения в развитие этого капитала могут быть высокоэффективны. Известно, например, что двухлетний курс развития творческого потенциала сотрудников в корпорации «*General Electric*» привел к 60% росту патентоспособных идей. Несколько тысяч служащих компании «*Sylvania*» прошли 40-часовой курс по творческому решению проблем, в результате компания получила 20 долл. прибыли на каждый доллар, потраченный на проведение этого курса.

В практике зарубежного менеджмента для активизации творчества и «конвейерного» производства новых идей разрабатываются и используются специальные методы, технологии и даже компьютерные программы. В нашей стране компании, занимающиеся разработкой методов генерации новых идей, можно пересчитать по пальцам одной руки.

Разумеется, новую идею можно создать без специальных методик и программ. Но, как заметил генеральный директор системы компаний «ТРИЗ-Шанс», разрабатывающих методы генерации новых идей, И.Л. Викентьев, «одной идеей в наше время никого не удивишь». Нужны системы идей. Например, для хорошо работающего выставочного стенда – 15–20 идей, для «раскрутки» организации – около 50 и т.п. Для бизнеса нужны стабильно и эффективно работающие профессиональные *технологии* создания системы идей [9].

Таким образом, творчество сотрудников, ранее считавшееся «слабой» стороной и фактором риска, становится новой «сильной» стороной, хотя риск, безусловно, остается. Необходимо предугадывать и принимать меры по снижению риска творчества. Это возможно тогда, когда творчество персонала и связанные с ним изменения *управляемы*. Ведь для бизнеса хорошим решением является отнюдь не всякая новая и креативная идея, но прежде всего *полезная*. Более того, неуправляемое творчество сотрудников может принести вред, так как любое нововведение потенци-

ально способно нарушить нормальное функционирование организационной или производственной структуры; кроме того, креативность работника может быть сознательно направлена им на достижение целей, не совпадающих с целями всей организации. Поэтому управление творческой деятельностью сотрудников стало за рубежом в последние два десятилетия предметом системного исследования и анализа. В результате чего были разработаны многочисленные методики активизации и развития творческих способностей, появились новые термины («организованная креативность», «структурированная креативность», «управляемая креативность»), но до сих пор проблема управления творчеством четко не сформулирована, а соответствующая системная теория и методология отсутствуют¹. Сейчас лишь формируется новая область менеджмента – управление творчеством (*creativity management*), которое все в большей степени включается в традиционную систему управления трудовыми процессами. Менеджмент творчества, или «креативный менеджмент», ориентирован на изучение методов развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в производственных и бизнес-процессах. Несмотря на то, что до сих пор отсутствует четкое представление о предмете, роли, методах и месте креативного менеджмента в общей системе управления организационными и производственными структурами, сегодня в зарубежной литературе этот термин уже получил научный статус [8] и становится одним из главных элементов современной парадигмы управления.

В России процессы осмысления возможности и необходимости управления творческой деятельностью идут пока еще медленно, что проявляется, в частности, в очень незначительном количестве публикаций по этой теме и скептических высказываниях менеджеров-практиков. Для многих руководителей понятие «творчество» – это нечто расплывчатое и бесформенное, относящееся скорее к сферам науки и искусства, чем к бизнесу. Они утверждают, например, что творчество не вписывается в известную схему управления, так как оно непредсказуемо и неконтролируемо, развитие творчества сотрудников требует дополнитель-

ных затрат, а их окупаемость не поддается оценке и т.п.²

По мнению директора управления проектами АО «РОЭЛ Консалтинг» С. Леонтьева, в настоящее время в российской экономике используется менее половины творческого потенциала работающих, что и является первопричиной наших перманентных кризисов и сложностей [11]. Несмотря на гораздо большее внимание к бизнес-творчеству за рубежом, представители западного топ-менеджмента также указывают на недостаточное вовлечение творчества персонала в деятельность своих компаний [12].

Исследователи Института Номура (*The Nomura Institute*) выделяют четыре эпохи в мировом экономическом развитии: сельскохозяйственную, индустриальную, информационную и эпоху творчества, на пороге которой мы сегодня находимся [10]. Если следовать этой классификации, переход от информационной эпохи к эпохе творчества включает в себя несколько стадий. Первая стадия – осознание важности творчества для бизнеса. Большинство компаний США, Западной Европы и Японии уже прошли эту стадию, а в России она только начинается. Об этом можно судить по тому, что в зарубежной литературе пик статей, подчеркивающих важность творчества для бизнеса, пришелся на середину 1990-х гг. У нас серьезные публикации на эту тему начали появляться лишь в последние два-три года. Вторая стадия – создание благоприятного творческого климата (условий для развития творчества сотрудников). Менеджеры большинства зарубежных компаний решают эту задачу пока еще интуитивно, но все чаще применяются специальные методики и системы оценок. На третью стадию (широкое обучение персонала творчеству) вышли пока только отдельные зарубежные компании, хотя соответствующих тренинговых методов и технологий разработано уже достаточно много. Четвертая стадия – освоение методов управления творчеством – самый сложный и неосвоенный этап, так как до настоящего времени целостной теории и методологии такого управления не существует, и даже осознание возможности управления творчеством пока еще не состоялось в полной мере даже за рубежом.

¹ По выражению профессора Гарвардской школы бизнеса Дж. Као, «творить сложно, но еще сложнее – управлять творчеством» [10].

² Когда в середине 1980-х гг. Дж. Као начал преподавать методы развития бизнес-творчества (*Art and Discipline of Creativity*), он столкнулся с резкими возражениями по поводу практической пригодности этих курсов для реального бизнеса. Сегодня его бывшие студенты являются топ-менеджерами таких корпораций, как *AT&T*, *Merck*, *Merill Lynch* и др. [10].

По нашему мнению, для дальнейшего становления теории и практики менеджмента творчества (в том числе в России) приоритетными являются следующие направления.

1. Разработка понятийной системы креативного менеджмента.

2. Создание моделей и методов включения индивидуальной творческой деятельности в социально-экономический контекст функционирования организации.

3. Изучение возможностей оценки творческого потенциала сотрудников и организации в целом, создание соответствующих моделей и методов.

4. Разработка показателей для оценки результатов творческой деятельности и ее эффективности.

5. Изучение факторов, способствующих и препятствующих развитию творческих способностей. Разработка системы механизмов для мотивации и стимулирования творчества, методов формирования творческого климата и активизации творческой деятельности персонала.

6. Обобщение существующих и разработка новых методов и технологий решения нестандартных задач.

7. Создание и совершенствование программ компьютерной поддержки процессов принятия творческих решений.

8. Разработка моделей, методов и технологий регулирования креативных новаций.

9. Разработка методологии обучения экономическому и бизнес-творчеству.

Для России формирование креативного менеджмента имеет особенно важное значение, поскольку зарубежный опыт свидетельствует о том, что творчество – это действительно значимый экономический ресурс и один из главных факторов интенсивного развития экономики и бизнеса. Однако, к сожалению, в нашей стране этот ресурс до сих пор практически не востребован. Активизация и развитие творческого потенциала сотрудников фирм, предприятий и организаций могли бы содействовать обновлению всей российской экономики. Изменение принципов и методов управления является ключевым звеном любой серьезной экономической реформы, поэтому целесообразным представляется разработка и осуществление комплексной государственной программы по креативному менеджменту, в рамках которой было бы возможно решение вышеназванных приоритетных задач.

Литература

1. Ford C. M. *Business Strategy* // Encyclopedia of Creativity. Academic Press. 1999.

2. Roffe I. *Innovation and Creativity in Organizations: a Review of the Implications for Training and Development* // Journal of European Industrial Training. Vol. 23. Num. 4/5. 1999.

3. Parnes S.J. *Programs and Courses in Creativity* // Encyclopedia of Creativity. Academic Press. 1999.

4. Амблер Т. *Практический маркетинг*. СПб., 1999.

5. Дрю Ж.-М. *Ломая стереотипы*. СПб., 2002.

6. Росситер Дж., Перси Л. *Реклама и продвижение товаров*. СПб., 2001.

7. Computer World. 1998. №8.

8. Ford C.M., Gioia K.A. *Creativity management* // The International Encyclopedia of Business and Management. 1996.

9. Викентьев И.Л. *Оправданная методичность* // Рекламное измерение. 1998. №14. www.triz-ri.ru/themes/profi/profi9.asp.

10. *The Science of Creativity* // Management Development Review. 1997. Vol. 10. Num. 6.

11. Леонтьев С. *Активизация внутренних резервов* // ROEL Consulting http://www.roelconsult.ru/article/leo_akt.htm.

12. Jalan A., Kleiner V.H. *New Developments in Developing Creativity* // Journal of Managerial Psychology. 1995. Vol. 10. Num. 8.