

**ОЛЕНА ЖИЛЬЦОВА:**

Що ж, розпочнімо наше близьке знайомство з так званими м'якими здатностями людини.

Те, що першим кроком є діалог саме довкола креативності й інноваційності, — не випадково. У свіжому Звіті про майбутнє робочих місць, який готує та публікує Всесвітній економічний форум\*, надано прогноз змін в актуальності спроможностей фахівців на найближчі п'ять років. Передбачається, що терплячість, витривалість, скрупulousність матимуть дедалі менше значення. А от важливість креативного мислення в організаційному середовищі зростатиме. Це беззаперечний лідер ротації.

Такі висновки цілком передбачувані. Ми розуміємо, що надалі у світі праці буде певна рівновага між людьми й машинами. Усе повторюване й придатне до алгоритмізації — буде алгоритмізоване. Технології відповідатимуть за досконале виконання шаблонів, а от людина — за креативність, за розв'язання нетрафа-

\* The Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum.

ретних задач, творчість, роботу з ідеєю. І оскільки технології будуть однаково доступні різним організаціям, і продуктивність роботів тут і там буде тотожною, то точкою конкуренції стане саме ось ця здатність до креативного мислення та інновацій. А отже, це потенціал, який суперважливо нарощувати і людям, і системам для майбутнього успіху.

### То як же це робити? Як діяти компаніям, що мріють мати креативну та інноваційну команду?

Передусім розберімося з термінами. Що таке креативність, що таке інноваційність, і чому ці два поняття тут відокремлені?

**Креативність** — це здатність людини продукувати нове, оригінальне й водночас доречне рішення. Увага: слушність у цьому визначенні так само значуща, як і новизна. Спроможність побачити нетривіальну розв'язку — важлива. Та йдеться не про вигадку заради вигадки. Ідея має бути коректною, корисною, придатною для вирішення проблеми. Вона має створювати цінність — функціональну, соціальну чи емоційну. Одним словом, річ не просто в тому, щоб придумати, приміром, п'ятиногого коня, чи кольоровий дощ, чи квітку-ящірку. Чи двадцять чотири нереальних способи застосування цеглини — у цьому місці ви могли б усміхнутися, згадавши, як придумували щось подібне на одній зі співбесід на роботу. (Хоч, справедливості заради, маю додати, що часом, аби врешті народити слушну ідею, перед тим, можливо, доведеться висунути штабель неслухних, неоковирних, недотепних думок.)

Коли ж ми говоримо про **інноваційність** — це наче продовження креативності. Кожна чудова ідея має

бути втілена, концепт — матеріалізований. Тобто поведінка має складатися не винятково з творчих зусиль, а й бути орієнтованою на їх фіксацію та реалізацію — продукування інновацій.

То які ж способи розвивати творче мислення та практики інноваційності в організаціях є?

Мабуть, зараз вам не сподобається моя відповідь. Річ у тім, що організації часто намагаються досягти цього через пряму вимогу до людини. Мовляв: «Будь творчим! Просимо до завтра подати п'ять раціоналізаторських пропозицій до нашої скриньки ідей». Це не спрацьовує, запропоновані задуми виявляються або надто космічними, або дуже вже побутовими. Напруженість зростає. Управлінці починають звинувачувати власні команди в цілковитій відсутності креативного потенціалу. Хоча насправді, як пише вчена та професорка Гарвардської школи бізнесу Тереза Амабайл, кожна людина спроможна створювати принаймні помірно творчі рішення в певній царині, у певний час; а вибудоване довкола неї соціальне середовище впливає як на частоту, так і на рівень творчих здобутків. Тож відповідь у тому, що не існує доріг навпростець. Задача не вирішується вимогою як методом. Треба виконати ґрунтовнішу й комплекснішу управлінську домашню роботу з побудови відповідного організаційного середовища. Тому записуйте. Вам доведеться виконати щонайменше **сім вправ**.

Розпочнемо із **запиту**. Людям складно, або й неможливо, генерувати креативні відповіді, допоки не сформовані запитання. Якщо пояснити спрощено —

\* Amabile, Teresa M. California Management Review. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do.

порівняйте дві задачі. Перше: я прошу вас приносити пропозиції, як покращити нашу умовну роздрібну торговельну мережу. Друге: я прошу вас згенерувати ідеї, що ми можемо зробити, аби поліпшити клієнтський досвід у пікові години й дні відвідувань магазинів. У першому випадку я ризикую отримати какофонію — абсолютно немілозвучні, різноспрямовані ідеї. Так би мовити, хто на що придавсь, той те і принесе. У другому ж випадку фокусую дослідження, пошук, роботу думки, тож і вірогідність подачі доречних і сумісних, комплементарних думок зростає. Отже, якщо вам потрібно ідей від людей, дайте їм інформацію: *куди прямує організація? які задачі ми зараз перед собою ставимо? які проблеми вирішуємо? де наші точки докладання зусиль? де свіжі думки будуть дуже корисними?* А тоді запропонуйте долучитися до розробки творчих концепцій за цими напрямками.

Другим пунктом управлінської роботи зазначимо формальне та неформальне **навчання**. Ми можемо очікувати від команди творчих розробок, якщо в них є начитаність, надивленість, заглибленість у тему. В це варто інвестувати. Якщо розглянути креативність як процес генерування нових знань, то стає зрозумілим, що для появи нових знань потрібні знання старі. Необхідне навчання можна розподілити на два потоки: експертне — вивчення царини, домену, де ми плануємо продукувати інновації. Приміром, управління талантами в ритейлі або технології у службах внутрішнього аудиту. Другий потік — краще розуміння того, як працює наш мозок, що таке мислення, що таке креативне мислення, які методи і підходи до винахідництва існують. Якщо ми говоримо, що креативність часто спирається на уміння по-іншому, в неочікуваний спо-

сіб подивитися на проблему, — то чому б не повчитися зі своєю командою це робити. Як казав один мій клієнт: «Було б добре мати бодай маленький пульт управління до самих себе».

Підкреслимо: коли мова про навчання, маються на увазі регулярні, різножанрові, але узгоджені між собою заходи, а не один воркшоп на рік. І відразу до теми жанрів — відомо, що для осяянь потрібні «подорожі світами». Тобто ми маємо залишати свою звичну бульбашку й вирушати на пошуки іншого. Тому серед навчальних заходів обов'язково мають бути відкриті конференції; відвідування інших компаній (зокрема, принципово інших — за географією, галуззю, філософією тощо); польові дослідження; розпрацювання тем, які ніяк не дотичні до організаційного фокусу — хоч би історія європейської музики чи української філософії.

Далі маємо подумати про **мотивацію** та **ресурси**. Спершу розберімося з мотивацією — зрозуміло, що людина із високою віддачею й навіть пристрасстю працюватиме над ідеєю, якщо така здається цікавою їй особисто. Якщо вона робить це на підставі внутрішнього вибору й інтересу. Коли ж ми змушуємо її до цього зовнішніми стимулами — наприклад тиском, — такий пошук буде механістичним, формальним, поверховим. Відповідно і знахідки будуть доволі посередніми, скучними. І от тепер питання: а чи володіємо ми інформацією про інтереси своїх працівників? Чи можемо на підставі цих даних формувати творчі групи так, щоб учасникам була цікава запропонована проблематика? Чи ми все ще мислимо суто посадами, відділами, штатною структурою; і все, що знаємо про здатності наших людей, — це їхня відповідність / не відповідність вимогам штатної чарунки?

І про **ресурси**: щоб ідея могла народитися та інкубуватися, потрібен час та простір. Креативність — це не магічна спроможність блискавично генерувати оригінальні рішення у відповідь на виклики. По-справжньому оригінальні досягнення майже ніколи не є результатом раптових відкриттів. Зазвичай за ними стоїть тривале поглиблення та розширення знань, гіпотез. Саме тому в компаніях, які визнані найбільш інноваційними у світі, часто є практика оплачувати 5–10–20 % робочого часу працівників і при цьому не заповнювати його цілями й задачами. Цей час — територія пошуку, де працівник може експериментувати, запрошувати до мозкових штурмів та інших колаборацій колег, працювати над задумами, які вважає перспективними. І тут важливо домовитися із собою та не обкладати цей час якимись іншими метриками результативності, на кшталт кількості внесених пропозицій за квартал. Аби це був абсолютно чесний простір без зобов'язань. Майстерка творчості та волі. Компанії, які практикують такий підхід, діляться тим, що, звісно, далеко не кожен експерт у результаті приносить проривні інновації, але окремі винаходи перекривають інвестиції, зроблені загалом по команді.

П'яте. Поміркуймо про **управлінські практики й культурні налаштування**, які потрібно зробити в системі. Чи є у вас здизайнований процес, як компанія працює з ідеєю і перетворює її в імplementовану інновацію? Куди слід приходити зі своєю задумкою, яким чином її описувати, з ким обговорювати, де погоджувати? Як виділяється бюджет та інші ресурси на перші експерименти, як оцінюються їх результати, на підставі чого ухвалюються рішення про подальше масштабування?..

Одним словом, куди нести інсайт? Було б добре мати принципи та правила гри.

Також маємо розуміти, що інновації не народжуються не тільки миттєво, але й наодинці. Аби конвертувати творчий задум у певне новаторське рішення, потрібна злагоджена робота багатьох людей. Хтось упіймає ідею за хвіст і, можливо, буде ультимативним її адвокатом. Тому хтось інший зіграє роль конструктивного критика, допоможе помітити ризики, посилити намір. Ще хтось докладе свій адміністративний талант і вміло конвертує концепцію у прототип... Тобто **винахідництво — це завжди командна гра**. А чи вміють ваші команди колаборувати? Створена вами організаційна культура — це культура кооперації, де прийнято ділитися думками, цінною інформацією? Чи культура конкуренції, культура героїв, де важливу інформацію заведено притримувати для себе, щоб скористатися нею принагідно й конвертувати в персональні бонуси?

І останнє, сьоме, незручне питання: **лідери** організації. Ті, у чий владі заблокувати чи дозволити певні речі, — є правдивими замовниками змін, розвитку, творчих починань? Трапляється, що словесний запит на інновації насправді не підтверджується діями. І на рівні вчинків перші особи працюють на утримання статусу-кво (часом не усвідомлюючи цього). Наприклад, відхиляють ідеї команди, скеровують їх на нескінченні й незрозумілі доопрацювання, протягують у часі, бо, мовляв, думкам треба вилежатися. І згодом, пройшовши кілька циклів пропозицій — погоджень — захистів, так і не здобувши підтримки та бодай трохи зеленого світла, команда припиняє грати в подання інноваційних пропозицій.

Історія із життя. В одній організації зі мною ділилися: «Поміж собою ми говоримо, що нам властиве бу-