

где должен быть командир?

*инновационные компетенции
и лидерство в организации*

Хорошо известно, что не Генри Форд собрал самый первый автомобиль. Точно также, не Стивен Джобс придумал первый персональный компьютер, не Билл Гейтс создал первую операционную систему и не Сергей Брин и Ларри Пэйдж были авторами первой поисковой системы в Интернете. Но каждый из них совместил в себе два очень важных качества, которые позволили им добиться таких больших результатов в бизнесе: умение разглядеть новые перспективные идеи и умение организовать эффективно работающую команду единомышленников для их реализации. Иными словами все они обладали инновационными компетенциями лидеров, необходимыми для успешного ведения бизнеса на основе использования базисных технологических инноваций и накопленного человеческого капитала.

Проблемы воспитания лидерских качеств и навыков инновационной деятельности находятся на переднем плане современного менеджмента. Поэтому не удивительно, что они так тесно переплетаются между собой. Выдающихся инноваторов отличает от изобретателей то, что они являются одновременно и прекрасными менеджерами. Какими же качествами необходимо обладать, чтобы добиться больших успехов на этом поприще? Р. Бин и Р. Рэдфорд выделяют шесть таких основных качеств.

1. *Понимание сути и механизмов инновационного процесса.* Если этого нет, то вряд ли можно рассчитывать на роль лидера и тем бо-

Дагаев А.А.
*ведущий научный
сотрудник
ИМЭМО РАН*

**выдающихся
инноваторов отличает
от изобретателей то,
что они являются
одновременно
и отличными менеджерами**

лее – на выдающиеся результаты. Разве можно управлять тем, что плохо понимаешь? Поэтому современному специалисту, занятому в наукоемком бизнесе, нужна специальная подготовка в области инновационного менеджмента.

2. *Непрерывное образование и обучение.* Современный менеджер должен непрерывно учиться, даже если он достиг большого успеха в бизнесе. Технологии и продукция в новых высокотехнологичных отраслях промышленности развиваются сегодня с очень высокой скоростью.

3. *Любозытство.* Управление инновациями лучше удается тому, кто любопытен от природы и имеет самые разносторонние интересы. Это помогает, помимо всего прочего, устанавливать и поддерживать хорошие отношения с изобретателями и инженерами.

4. *Открытость.* Менеджер должен быть восприимчив ко всему новому, открыт для возможной критики и обучения всему и у всех.

5. *Способность фокусировать усилия на стратегических проблемах, а не на тактических задачах.* Если какую-то работу может выполнить кто-то еще кроме руководителя, значит, этот кто-то и должен ее делать. Второстепенные задачи могут отнимать время, которое должно быть потрачено на решение стратегических вопросов. Один из них – создание плодотворного инновационного климата. Крупные инновации невозможны без целостного понимания выгод, мотивов и целей на уровне всего предприятия. А оно есть только у руководителя.

6. *Интерес и даже страсть к освоению новых полезных идей.*

Кроме того, руководителю наукоемкого предприятия необходимы такие качества, как:

- креативность;
- способность к инновационным решениям;

– умение использовать изменения для достижения поставленных целей.

Эти и другие родственные навыки можно объединить в одну общую категорию *инновационных компетенций*.

В свою очередь Р. Энтони выделяет 11 наиболее важных особенностей, присущих настоящему инновационному лидеру.

1. *Быстрота и нацеленность на действие*. Эти навыки необходимы лидеру при анализе ситуаций, принятии решений и реагировании на открывающиеся возможности.

2. *Стремление к прогрессивным изменениям*. Инновационный лидер создает организации и поддерживает в них культуру постоянно продолжающихся и никогда не заканчивающихся изменений. Он обеспечивает процессы непрерывного обучения, адаптации, эволюции и улучшения.

3. *Одержимость будущим*. Лидер рисует будущее своей организации и строит планы ее развития. Он постоянно задает вопросы: «Что дальше?», «Где еще?» и т.д.

4. *Мастерство вдохновения и мотивации*. Лучшие лидеры сначала возбуждают интерес специалистов, затем привязывают их к себе и заставляют двигаться вперед быстрыми темпами.

5. *Страстное отношение к новым идеям и возможным изменениям*. Ч. Карлсон, придумавший технологию ксерокопирования, получил отказ в поддержке от 20 компаний. Тогда он и организовал собственную компанию «Ксерокс».

6. *Способность оказывать влияние на людей силой убеждения*. Инновационные лидеры рисуют перед последователями убедительно оптимистичную, блестящую, соблазнительную картину будущего. Они «продают мечты» и убеждают своих последователей взойти на их лодку и остаться там.

инновационному лидеру,

в общем-то, присущи

все те же качества,

которые нужны любому

лидеру в современной экономике

**лидер должен демонстрировать
открытость для всех идей,
в том числе, еще не проверенных
на практике,
сформулированных
не совсем точно и даже
кажущихся немного странными**

7. Борьба с бюрократическими правилами внутри организации, нацеленность на креативную работу на основе общей идеи, гибкого подхода и соблюдения требований этики.

8. Стремление к покорению вершин.

9. Постоянный поиск новых возможностей.

Инновационные лиде-

ры нацелены на новые идеи и возможности, стремятся овладеть ими раньше своих конкурентов. Они много читают, изучают различные тренды и технологические разработки, задаваясь при этом каждый раз вопросами: «Насколько это применимо в моей организации?» или «Что я могу от этого получить?».

10. *Характер строителя*, который создает свое предприятие, формируя особую среду, которая благоприятна для развития творческого воображения, расчетливого риска, агрессивной инициативы и четко выверенной тактики.

11. *Склонность к продуманному риску в расчете на достижение высоких результатов.*

Мы видим, что инновационному лидеру, в общем-то, присущи все те же качества, которые нужны любому лидеру в современной экономике. Единственное, что, пожалуй, для него не приемлемо, – это авторитарный стиль управления.

Одной из главных целей инновационного лидера является стимулирование в коллективе непрерывного творческого поиска, или как сейчас принято говорить – *креативности*. Эта цель достигается с помощью различных приемов менеджмента. Ниже перечислены некоторые из них, которые рекомендует Дж.А. Говендоу.

Поддерживайте самые разные идеи, в том числе и те, которые могут показаться в настоящее время неосуществимыми. Они могут со-

держат полезные ростки инноваций для будущего. Новые или нестандартные идеи могут показаться при первом рассмотрении почти наверняка ошибочными. Принимайте их за точку отсчета для дальнейшего обдумывания и развития. Немедленный отказ от подобной идеи убьет не только ее, но и всякое дальнейшее желание сотрудников продолжать творческий поиск. Поэтому лидер должен демонстрировать открытость для всех идей, в том числе, еще не проверенных на практике, сформулированных не совсем точно и даже кажущихся немного странными.

В некоторых организациях для поддержания инновационной активности сотрудников создаются специальные *пространства креативного мышления*. Они наполняются различными картинками, фотографиями, не имеющими отношения к работе журналами, строительными материалами и другими посторонними на первый взгляд предметами, которые могут способствовать генерации идей в среде, свободной от каждодневной рутины. Вместе с тем создаются *компьютерные программы*, позволяющие развивать творческое мышление. Они чем-то напоминают компьютерные игры и заставляют проявлять навыки творческого мышления в сочетании с использованием определенных алгоритмов и стандартизированных подходов к решению проблем.

Однако ключевым фактором остается умение менеджеров донести *долгосрочные стратегические преимущества активной творческой работы* как для каждого из сотрудников в отдельности, так и для коллектива в целом.

Лидеру очень важно *вовремя устранить барьеры на пути проявления креативности*.

Как отмечает У.Дж. **лидеру очень**

Алтър, некоторые из таких барьеров являются на первый взгляд совершенно неожиданными. Например,

накопленный практи-

важно вовремя устранить

барьеры на пути проявления

креативности

ческий опыт может помешать правильно оценить потенциал новой перспективной идеи. Кеннет Олсен, создавший компанию «Диджитл экипмент корпорешн», ставшую в свое время крупнейшим в мире производителем миникомпьютеров, сказал в 1977 году, что нет никаких причин для того, чтобы простые граждане имели дома собственные компьютеры. А в это же время Джобс и Возняк в гараже собирали первые персональные компьютеры «Эпл».

Другим барьером на пути инновационного творчества являются чересчур жесткие суждения: «Это никогда не будет работать!», «Это никогда не купят!», «Мы уже пытались сделать это, но безрезультатно». Точно также когда-то говорили про автомобили – «Они никогда не заменят лошадь» и про самолеты – «Только птицам дано летать по воздуху».

Существует еще одно сильное препятствие – это «синдром правильного ответа». Нас учат в школе правильно отвечать на поставленные вопросы, а за неправильные ответы наказывают плохой отметкой. Выработанный за годы учебы в школе опыт играет очень важную роль в нашей жизни. Но вот с точки зрения креативного мышления приобретенный инстинкт мешает иногда выработке принципиально новых, необычных и нестандартных решений.

Еще один барьер для креативного мышления – *страх потерпеть неудачу*. Не надо бояться неудач, когда речь идет о поиске нового оригинального ответа. В конце концов, неудачный результат – это тоже результат. Когда однажды друг сказал Томасу Эдисону, что его попытки создать электрический аккумулятор окончились провалом, поскольку были использованы безрезультатно тысячи различных материалов, гениальный изобретатель ответил – наоборот, было получено множество результатов, и теперь известны несколько тысяч решений, которые не будут работать.

Дж. Коллинз и У. Лазье определяют шесть основных слагаемых, которые делают компанию инновационной, это:

– восприимчивость к идеям;

- умение поставить себя на место покупателя;
- экспериментаторство и ошибки;
- творческий коллектив;
- автономия и децентрализация;
- поощрения.

В качестве образца успешной организации инновационной деятельности сотрудников в литературе по менеджменту нередко приводится пример американской корпорации 3М. Выпускает более 60 тысяч наименований различной продукции, 3М постоянно обновляет свой ассортимент, сохраняя при этом неизменно высокий уровень доходов. За счет чего обеспечивается такая инновационная активность?

Журнал американских деловых кругов «Бизнес Уик» посвятил анализу этого вопроса специальную статью, где сформулированы, в частности, шесть простых правил, которые во многом способствуют успехам корпорации 3М. Какие это правила?

Правило 1. Подразделения компании не должны быть слишком большими.

Менеджеры самых крупных подразделений обязаны знать всех сотрудников компании по именам. Если подразделение разрастается, например, достигает объема продаж в 250-300 млн долл., то его дробят на несколько меньших. Тем самым, повышается эффективность управления и достигается необходимая гибкость, характерная для малого инновационного бизнеса.

Правило 2. Следует относиться спокойно к возможным неудачам.

Без этого невозможно создать атмосферу творческого поиска и поощрения инновационного риска, что необходимо для создания новых перспективных продуктов. Корпорация ставит перед своими подразделениями следующую цель: они должны обеспечивать 25% продаж за счет продуктов, освоенных в течение последних пяти лет.

Правило 3. Необходимо поощрять успешную деятельность.

Когда у сотрудника фирмы возникает идея нового продукта, он получает возможность набрать группу для ее дальнейшего изучения



и разработки. С этого момента зарплата и повышение в должности находятся для этого сотрудника в прямой зависимости от достигнутых результатов.

Правило 4. Сотрудники должны хорошо знать запросы потребителей.

Исследователи, специалисты по маркетингу и менеджеры регулярно общаются с потребителями и обсуждают с ними идеи создания новых продуктов. Полученная при этом информация используется при планировании деятельности компании и учитывается в инновационном процессе.

Правило 5. Следует сделать так, чтобы каждый достигнутый успех почувствовали все сотрудники компании.

Это создает атмосферу общей заинтересованности в успехе дела, помогает поддерживать дружеские отношения в коллективе и снимает некоторые негативные моменты, которые может создавать нездоровая конкуренция.

Правило 6. Не гробить новые проекты.

Если идея по каким-то причинам не вписывается в тематику существующих подразделений, сотрудник компании может уделять ей 15% времени на своем рабочем месте. Потребности в стартовом капитале удовлетворяются путем предоставления ежегодно 90 специальных грантов по 50 тыс. долл.

И последний, но очень веский аргумент. Известный международный исследовательский центр «Экономист Интеллидженс Юнит» опросил в ноябре-декабре 2005 года 1650 генеральных директоров крупных международных компаний, задав им вопрос о том, какие специалисты будут цениться больше всего через 15 лет. Оказалось, что в 2020 году у работодателей будут особенно цениться следующие качества: интеллект, способность творить и уживаться в коллективе. Формированию этих качеств как раз и способствует воспитание в себе инновационных компетенций лидера.