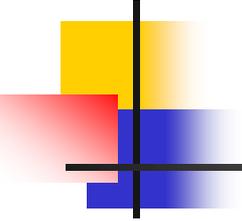




# ХАРАКТЕРИСТИКА ИННОВАЦИОННЫХ СТИЛЕЙ СПЕЦИАЛИСТОВ КОМПАНИИ

- 1. Креативное вооружение.  
Источники и методы генерирования идей
- 2. Типология идей. Как увидеть в каждом сотруднике источник инновации

# 1. Креативное вооружение



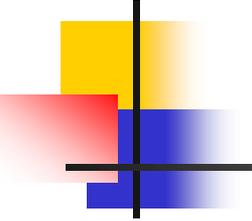
---

- **Источники и методы генерирования идей**
- Способность сотрудников генерировать яркие нестандартные идеи – залог выживания компании в сложные времена. Как же максимально задействовать творческий потенциал подчиненных?
- Бывает, что креативные сессии проходят продуктивнее, чем обычно, но часто случается, что из участников с трудом удастся вытащить хотя бы десяток идей. Не стоит описывать это на непредвиденные факторы, скорее причина кроется в недостаточной подготовке к творческим сессиям.
- Необходимо заполнить тест по использованию информационных источников (см. тест, стр. 1)

- 
- После заполнения данного теста просмотрите свои оценки. Вы увидите, какие источники идей и инноваций в вашей компании используются, а какие остаются незадействованными, и на основании этого сможете спланировать свои шаги.
  - Действия, которые должны предшествовать креативной сессии, мало продумать, их надо четко сформулировать и свести в последовательный перечень. Лучше всего заготовить бланк, например, такой, как представлен в **таблице 1.1. (см. стр. 2)**

# Копилка методов

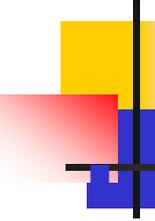
- Нельзя сводить процесс генерирования идей к мозговому штурму, каким бы эффективным он ни казался. В конце концов, сотрудникам надоест однообразие, и это негативно отразится на качестве их предложений. Поэтому стоит использовать и другие инструменты, менее распространенные, но весьма эффективные при умелом их применении.
- **А) В нестандартных ситуациях** специалисты советуют попробовать «Альтер эго», «символ», «6х3х5».



# «Альтер эго»

---

- Чтобы найти решение проблемы, надо посмотреть на нее глазами исторической личности, персонажа книги, признанного в отрасли специалиста, корпоративного лидера – то есть подойти с позиции известного человека. Руководитель разделяет собравшихся сотрудников на группы на три – пять человек.
- Каждой группе присваивается какое-то имя (можно, чтобы участники выбрали себе его самостоятельно, а можно просто вытянуть листочки с именами «из шляпы»). Затем надо вкратце вспомнить биографию этого человека, благодаря чему он снискал широкую известность, чем выделялся (выделяется) из своей среды и т.д. после этого руководитель четко формулирует проблему и каждая группа должна продумать как можно больше вариантов ее решения с позиции своего персонажа. Например, если проблема – низкая производительность труда в коллективе, как преломило бы такую ситуацию его вмешательство, что изменилось бы в общем климате компании или отдела. Какой стиль он выбрал бы, за счет чего произошли бы позитивные изменения и т.д.

- 
- Возможно, этот человек сумел бы улучшить взаимодействие между руководством и подчиненными. За 20-25 минут собравшиеся должны сформулировать конкретные решения и обосновать их эффективность.
  - ~~Персонажей для групп можно подбирать в зависимости от специфики обсуждаемой проблемы. К примеру, если вам нужны идеи для повышения эффективности совещаний, пусть это будут личности с ярко выраженными коммуникативными способностями.~~
  - А если нужны идеи для прорыва, выберите Билла Гейтса или Стива Джобса – кого-то, в чьей практике действительно были прорывы.
  - Бывают ситуации, когда полезно выбирать персонажей не по их качествам, а по случайному принципу. Так могут появиться неожиданные блестящие идеи. К примеру, можно при решении какого-то вопроса «прибегнуть к помощи» Наполеона, Дональда Трампа, Зигмунда Фрейда или Альберта Эйнштейна.



# «Символ»

---

- Руководитель формулирует проблему и просит собравшихся придумать аналогию в виде какого-то символа, который наиболее соответствовал бы поставленной задаче по сути и духу. Затем составляется список атрибутов данного символа и продумываются варианты их использования для решения озвученной проблемы.
- К примеру, вам нужны идеи для оживления корпоративной культуры. В этом случае можно выбрать в качестве символа дерево. Его атрибуты – корни, сезонность, твердая кора, листья, с помощью которых дерево дышит, и т.д. Каждый из них рассмотрите как источник, инструмент и объект улучшения корпоративной культуры.

- Настроить людей на творчество помогут, например, такие **вопросы:**

- Что могло бы помочь корпоративной культуре «пустить больше корней»?

- Какие «сезоны» доминируют в корпоративной культуре? Если «зима», почему это так? Что могло бы приблизить сезоны пробуждения и расцвета?
- Что могло бы стать твердой корой, упрочивающей корпоративную культуру?
- Какие изменения во всей организационной системе могла бы запустить обновленная корпоративная культура?
- На эти упражнения понадобится около 30 минут. За такое время группа успеет рассмотреть несколько символов.



# Метод «6х3х5»

---

- **Метод «6х3х5»** особенно полезен, когда нужно много идей. Устное обсуждение тогда может оказаться весьма длительным и утомительным, а кроме того, обязательно найдутся обиженные – например, кто-то сразу предложит неплохую идею, но она остается незамеченной, потому что за ней последует целый ряд других. В таком случае авторы данного метода советуют собрать группу из 6 сотрудников, каждому выдать по три карточки и попросить написать на них по одной идее. Затем карточки передаются по очереди собравшимся, и каждый дописывает на них по одной идее (это может быть мысли, развивающая первую, другая задумка, на которую сотрудника натолкнула идея соседа, или совершенно иное предложение). В результате на каждой из 18 карточек будет по 6 пунктов, а у руководителя – 108 идей, предложенных подчиненными за очень короткое время.

- **В) Интересны идеи новых продуктов** можно найти с помощью «матричного анализа», сессии вопросов» и «вызова».
- **1. Метод матричного анализа** можно применять как индивидуально, так и в группах. Оптимальное время – 20- 30 минут.
- **Порядок действия** следующий:
  - ~~Сформулируйте задачу.~~ Например: «Компания X собирается выпустить новый продукт питания. Нужны свежие идеи».
  - Выберите два основных фактора, на которых будете выстраивать свое решение. В случае с компанией X таковыми могут быть «тип продукта» и «форма продукта».
  - На листе бумаги нарисуйте две перпендикулярные оси, которые будут соответствовать двум определенным вами факторам. В рассматриваемом примере горизонтальную ось можно назвать «тип продукта», вертикальную - «форма продукта».
  - Вдоль осей отметьте конкретные выражения факторов. Например, по оси «тип продукта» - «мясная продукция», «рыбная», «молочная», «зерновая» и т.д.; по оси «форма продукта» - «напиток», «хлопья», «батончик» и др.
  - Теперь выбирайте по очереди по одной позиции на каждой оси и рассматривайте разные комбинации. Они будут более чем нестандартные (например, «мясной напиток», «зерновой батончик») и наверняка натолкнут на интересные идеи для нового продукта.

# Сессия вопросов

- Это обсуждение ряда заранее сформулированных вопросов в формате, приближенном к мозговому штурму (минимум критики, максимум свободомыслия).

## ■ Вот **примерный перечень вопросов:**

- Где и как данный продукт применяется сейчас? Можно ли использовать его по-другому? Кого можно привлечь к процессу экспериментирования с этим продуктом (к примеру, клиентов, поставщиков, какую-то определенную возрастную категорию потребителей)?
- Что напоминает вам этот продукт? Какие аналогии приходят в голову, когда вы думаете о нем? Что из этого можно было бы применить?
- Что будет, если что-то изменить в нем: назначение, материал, из которого он изготовлен, цвет, форму, размер и т.д.?
- Что получится, если добавить какие-то элементы, сделать его срок службы дольше, корпус – прочнее, размеры – больше и т.д.?
- Что, если поступить наоборот: уменьшить размеры продукта, сделать его тоньше, сократить срок службы и т.д.?
- А если поменять местами какие-то составляющие? Или изменить что-то в процессе производства товара или предоставления услуги, ввести другой порядок действий?
- Что получится, если скомбинировать этот продукт другими товарами или услугами нашей компании?

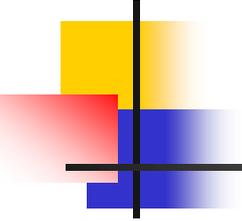


# ВЫЗОВ

---

- «Руководитель формулирует проблему и говорит подчиненным, что они должны решить ее без чьей-либо помощи. Иными словами - бросает им вызов.
- Аспект можно выбрать любой, например:
- **1. Визуальный:** представить новый дизайн существующего продукта, и чем необычнее он будет, тем лучше.
- **2. Концептуальный:** придумать оригинальное предназначение для продукта (существующего или нового).
- **3. Операционный:** кардинально изменить процесс изготовления какого-то продукта или предоставления услуги.
- **4. Иррациональный:** собравшиеся по очереди озвучивают какое-то утверждение (касающееся вашего бизнеса), которое им кажется нереальным, а коллеги предполагают, что такое возможно и исходя из этого предлагают разные идеи.
- Условия можно ставить разные, чем неожиданнее они будут, тем лучше.

# Путь из тупика

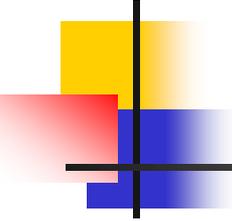


---

- Сколь богатой ни была фантазия сотрудников, рано или поздно она иссякает, иными словами, никто не застрахован от состояния ступора.
- Если такое случается во время креативной сессии, не надо срочно подводить итоги и объявлять об окончании встречи.
- Не стоит также призывать подчиненных к активным действиям (например, кидая клич «соберитесь!»).

- Попробуйте встряхнуть их, прибегнув к одному из ниже приведенных **способов:**
- Скажите что-то вроде «может, нам пора перестать думать о проблеме и ...». Далее может последовать что угодно, например, предложение пригласить фокусника. Подобным ходом достигается эффект «прерывания шаблона», и процесс генерирования идей возобновляется.
- Раздайте собравшимся книги, журналы, каталоги – любые печатные издания, независимо от тематики и формата, пусть они просто пролистают страницы, ни о чем не задумываясь. Какие-то слова, фразы, картинки обязательно подстерегут воображение и творческое мышление.
- Попросите подчиненных передать одним словом суть решаемой проблемы. Времени на размышление давать не нужно, люди должны озвучивать первое, что приходит в голову. После нескольких таких раундов креативная сессия выйдет на новый виток.
- Как вариант предыдущего задания – тоже назвать одно слово, но передающее не суть проблемы, а противоположное по смыслу. Сотрудники должны назвать как можно больше слов, а кто-то один - все зафиксировать, например, на флип-чате. Эти слова могут стать зацепками для новых идей.
- Можно предложить и более необычное задания. Например, составить двестишестизначное или четверостишие на тему, которая обсуждается на сессии, или, скажем хоку (нерифмованное стихотворение, состоящее из 17 слогов), или просто зарифмовать проблему. Это обязательно оживит атмосферу.

- Автор концепции о латеральном мышлении Эдвард де Боно предлагает 62 инструмента-упражнения для развития творческих способностей (книга «Генератор креативных идей»).
- Руководитель может использовать их как для самотренировки, так и для развития, раскрытия и усиления творческого потенциала подчиненных.
- Одно из упражнений представлено в виде такого **алгоритма:**
- Определите суть проблемы, кратко ее сформулируйте. Проблема может быть как узкой, так и достаточно общей. Для данного упражнения это не имеет значения.
- Случайным образом выберете какое-то слово, можете его записать.
- Прочитайте это слово несколько раз. Подумайте, как с помощью обозначенного им предмета, действия, качества, явлениями и т.д. можно решить вашу проблему. Записывайте все, что приходит в голову.
- Потренировавшись немного, можно составить небольшой список случайных слов (4-5) и придумывать идеи, используя все эти слова или с каждым по отдельности.

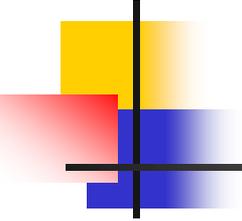


## 2. Типология идей.

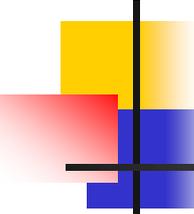
---

- **Как увидеть в каждом сотруднике источник инновации**
- Многие руководители делят подчиненных на людей творческих и нетворческих, полагая, что первые могут быть полезны для генерирования новых идей, а вторым лучше поручать рутинные задания и не тратить время на развитие их творческого мышления.
- Но некоторые специалисты обосновывают ошибочность такого подхода – они убеждены, что креативная идея может поступить от любого сотрудника.

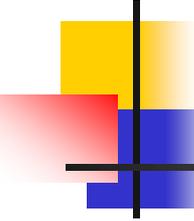
# Сила многообразия



- Сторонники массового креатива выделяют **четыре инновационных стиля:**
- образный;
- исследовательский;
- экспериментальный;
- модификационный.
- По их мнению, хотя бы один из этих стилей в какой-то мере присущ каждому сотруднику, а задача руководителя – создать условия, в которых все могли бы успешно креативить.
- Тогда можно будет комбинировать сильные стороны своих сотрудников, что благоприятно отразится на инновационном климате компании.
- Рассмотрим данные стили подробнее.

- 
- **Образный стиль** присущ тем, кто склонен фокусироваться на конечном результате, имеет четкое видение, знает, к чему стремится и что хочет создать.

- У таких людей хорошо получается вести за собой команду, они доверяют своей интуиции, предпочитают принимать решения самостоятельно, активны и успешны в инновационной деятельности, способны точно обрисовать общую картину и задать направление движения, четко поставить цель генерирования новой идеи. Но при всех этих качествах она, как правило, нетерпелива, не любит вникать в детали и поэтому могут упустить из виду массу важных моментов.

- 
- Приверженцы **исследовательского стиля** любят выискивать факты, тщательно анализируют поступающую к ним информацию и скрупулезно тестируют идеи, предлагаемые другими. Прежде чем принять окончательное решение, они все внимательно просчитывают, узнают мнения как можно большего количества людей, изучают всю доступную им информацию.
  - Они любознательны и практичны, чаще всего – хорошие командные игроки. Их роль в инновационном процессе весьма значительна: именно они могут оценить, реально ли воплотить ту или иную идею, помочь команде выбрать правильную альтернативу, спланировать реализацию идеи.
  - Но из-за своей скрупулезности, излишнего углубления в детали процессы эти сотрудники могут терять немало времени. Если дать им много свободы, команда рискует так и не перейти к реализации идеи, а бесконечно заниматься ее тестированием.

- **3. Экспериментаторам** нравится придумывать, как по-новому использовать или как переделать хорошо знакомые вещи. Именно такие люди в компаниях становятся инициаторами действительно инновационных, нестандартных начинаний и закрепляют за собой репутацию творцов и изобретателей. Они не боятся вызовов, с удовольствием берутся за внедрение смелых идей. Но они не любят вдаваться в мелкие детали и не могут долго заниматься одной идеей. Если дело затягивается, охладевают и начинают придумывать что-то новое.

- 4. Сотрудники, относящиеся к **типу «модификаторы»**, предпочитают двигаться к цели медленно и осторожно, выбирая проверенные инструменты. Они надежны в работе, но меньше других склонны к творчеству.

Однако и для них есть место в инновационном процессе. Они будут с успехом создавать различные вариации, оперируя известными им фактами, и таким образом генерировать идеи. Поэтому надо следить, чтобы такие сотрудники не обходили информацию, не укладывающуюся в их восприятие, и не принимали решений единолично – иначе инновации будут слишком скучны и предсказуемы.

- Зная, какой инновационный стиль кому из подчиненных ближе, руководитель сможет сформировать успешную команду. И потом при генерировании идей людям целесообразно задавать вопросы, созвучные предпочитаемым ими инновационным стилям. Типы вопросов, на которые лучше всего могут ответить люди, отнесенные к каждой категории, представлены в **таблице 2.1.**

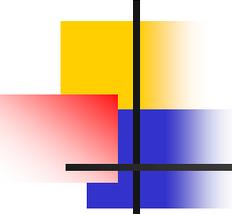
# Таблица 2.1 - Стили инновационного поведения и вопросы, наиболее созвучные для представителей этих стилей

<b>Образный</b>	<b>Экспериментальный</b>
В какой сфере свежие идеи сейчас нужнее всего?	Как можно было бы поступить в такой-то ситуации?
Какая цель для команды (компании) сейчас должна быть главной?	Что будет, если поступить наоборот?
В каком направлении следует двигаться компании?	Какие предложения мы принимаем как должное?
Какого рода инновации будут сейчас наиболее полезны?	От каких предложений можно попробовать отказаться?
<b>Исследовательский</b>	<b>Модификационный</b>
Какие действия можно предпринять немедленно, чтобы устранить такую-то проблему (найти решение)?	Как можно улучшить идею?
На какие составляющие можно эту проблему разбить?	Что из того, что мы делали в прошлом, можно применить для решения данной проблемы?
Чье мнение еще стоит узнать?	Что и почему не сработало в аналогичных ситуациях в прошлом?
Какую информацию собрать?	

- 
- Такой таблицей удобно пользоваться на сессиях по генерированию идей. Нужно только собрать вместе представителей различных типов и обсудить с ними подобные вопросы.
  - ~~Есть и более сложные методы, базирующиеся на этой классификации, один из которых называется «компас». Его цель - вовлечь в процесс генерирования идей сотрудников всех четырех типов. Он занимает около получаса и состоит из двух этапов:~~
  - На первом этапе руководитель подбирает участников, относящихся к разным инновационным типам, и объясняет им суть проблемы, над которой они будут работать. Формулировка может быть такая: найти оригинальные идеи для создания нового продукта или усовершенствования работы подразделения.
  - Второй этап - 5-6-минутные обсуждения по каждой из четырех групп вопросов, сформулированных с учетом определенного инновационного стиля (см. **табл. 2.2**).

- 
- Подход, основанный на разделении сотрудников на инновационные типы, помогает максимально задействовать их творческий потенциал и значительно повысить инновационный уровень компании.
  - Все ответы обязательно надо фиксировать. Лучше всего делать аудиозапись, чтобы потом можно было вернуться к любому моменту и все тщательно проанализировать, а если нет такой возможности, то поручить кому-то из сотрудников как можно подробнее все записывать

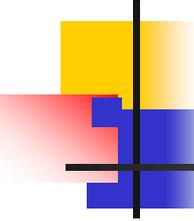
# Типичные ошибки при поиске идей



---

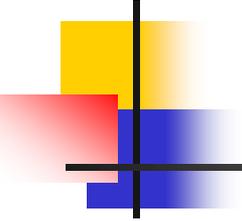
- **Подготовка не для всех.**
- В некоторых компаниях подготовка креативной сессии сводится к тому, что руководитель сам подбирает и обрабатывает информацию и кратко формулирует задачу для подчиненных. Но если вы приглашаете сотрудников для генерирования идей по решению какой-то конкретной проблемы, всю необходимую информацию над предоставит им заблаговременно. И обязательно упомянуть о препятствиях и сложностях, которые могут возникнуть в процессе решения этой проблемы.

# На одном уровне.



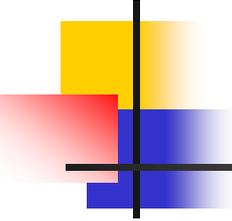
Иногда у руководителя возникает соблазн отступить от привычной роли наблюдателя и модератора и принять участие в обсуждении идей наравне с подчиненными. Но в такой ситуации сотрудники едва ли смогут в полной мере проявить себя – они будут воздерживаться от открытой критики начальника, и продуктивность дискуссии только пострадает.

# Открытые эмоции.



---

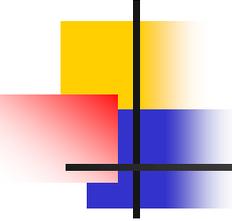
- Руководителю в роли модератора креативной сессии надо сохранять нейтралитет. Если кто-то из подчиненных предлагает совершенно глупую, по вашему мнению, идею, в любом случае сдержитесь от комментариев.
- Контролируйте себя - вашу мимику, любой ваш жест (и вздох тоже) подчиненные обязательно заметят, и это будет истолковано или как недовольство с вашей стороны. И едва ли поможет создать атмосферу свободы творчества.



# Вездесущая оценка.

---

- Отсутствие любой критики, как известно – одно из основных правил мозгового штурма. Но при использовании других методик руководствоваться этим принципом тоже полезно. Ведь критика предложенной сотрудником идеи мгновенно его демотивирует и лишит желания предлагать другие решения.
- Поэтому стоит разделить процессы генерирования и оценки идей во времени. А если вам хочется оценить идеи в ходе креативной сессии, то делайте это на ее завершающем этапе. И обязательно расскажите людям, по каким критериям вы будете отбирать идеи, чтобы никто не обиделся из-за того, что его предложение не приняли.

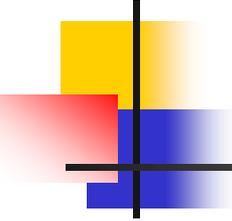


# Выделение фаворитов.

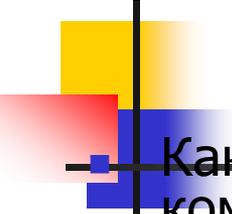
---

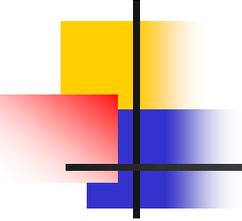
- Не исключено, что в вашем коллективе есть сотрудники, фонтанирующие идеями и предлагающие действительно дельные вещи. Таких людей обязательно надо поощрять – иначе их мотивация будет снижаться. Но если вы постоянно будете делать это в присутствии их коллег, то можете спровоцировать конфронтацию. Кому понравится, когда в его присутствии всегда хвалят кого-то другого, а тем более одного и того же?

# Количество вместо качества

- 
- Несомненно, использование разнообразных источников идей (как внутренних, так и внешних) может обеспечить вашей организации дополнительное конкурентное преимущество и усилить потенциал для прорыва. Однако вы должны четко знать, какую именно информацию и какие именно идеи ищете. Если задача очерчена слишком широко или нечетко сформулирована, очень велик риск утонуть в море ненужных сведений.

# Контрольные вопросы:

- 
- ~~Какие источники идей и информации используются у вас в компании?~~
  - Какие могут быть интересны и полезны, но по каким-то причинам не используются?
  - За счет чего можно расширить ваш перечень источников идей?
  - Насколько продуктивны ваши креативные сессии?
  - Как вы оцениваете их эффективность?
  - Какие методы генерирования идей используются у вас в компании?
  - Какие из них вы считаете максимально эффективными и почему?
  - Привлекаете ли вы подчиненных к поиску идей для новых продуктов? Как вы это делаете? Как можно повысить результативность этого процесса?
  - Все ли ваши подчиненные в равной степени принимают участие в процессах разработки инноваций и генерирования идей? Как можно расширить рамки их участия и усилить роли?



---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**