

# ЗМІСТ

<i>Подяки</i> .....	11
<i>Вступ</i> .....	15
1. На що схожий колективний геній .....	23
2. Чому колективному генію потрібен лідер: парадокси інновації .....	41
3. Переосмислення ролі лідера .....	64
Частина перша	
<b>ЛІДЕРИ ПОРОДЖУЮТЬ БАЖАННЯ ВПРОВАДЖУВАТИ ІННОВАЦІЇ</b>	
4. Створення спільноти .....	97
5. За межами цілі: цінності та правила взаємодії .....	123
Частина друга	
<b>ЛІДЕРИ СТВОРЮЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ</b>	
6. Творче тертя .....	155
7. Творча кмітливість .....	186
8. Творче рішення .....	212
Частина третя	
<b>КОЛЕКТИВНИЙ ГЕНІЙ 2.0. СТВОРЕННЯ МАЙБУТНЬОГО</b>	
9. Удосконалення екосистеми інновацій .....	245
<i>Епілог. Де ми знайдемо майбутніх лідерів інновацій</i> .....	277
<i>Список літератури</i> .....	303
<i>Примітки</i> .....	311

## Подяки

**П**очатком цього проекту можна вважати 1986 рік, коли я вивчала історію тодішнього президента Motown Productions Сюзанни де Пасс, яка отримала численні нагороди за створення шоу Motown 25: Yesterday, Today, Forever. Сюзанна була досить люб'язною і дозволила бути поруч з нею під час робочого процесу та увесь час обмінювалася зі мною своїми неперевершеними думками про лідерство серед талановитих, пристрасних і творчих людей. Я назавжди засвоїла її уроки та пообіцяла одного разу повернутися до питання лідерства серед творчих людей. У 1999 році я познайомилася з Ахмедом Катхрада, якого друзі називали просто Кеті, активістом антиапартеїду з Південної Африки і колишнім політичним в'язнем, котрий провів десятки років за ґратами в камері навпроти президента Нельсона Мандели на острові Роббен. Кеті познайомив мене зі своїми друзями, які поділилися своїм досвідом здійснення революції. Багато з них переповідали абзац із автобіографії Нельсона Мандели. «Лідер схожий на пастуха. Він залишається позаду отари, дозволяє найбільш спритним вийти вперед, а іншим — іти за ними. Таким чином вони не усвідомлюють, що їх направляють ззаду».

Незважаючи на те, що Сюзанна та Кеті жили в різних умовах і мали різні прагнення, мене дуже здивувало, наскільки сильно збігалися їхні лідерські погляди. Вони обоє були наполегливими лідерами інновацій, котрі знали, як звільнити та приборкати творчість людей для досягнення спільної мети. У 1999 році мене попросили написати статтю про лідерство у новому столітті, і я не вагаючись назвала її «Лідерство як прояв колективного генія». Не

дивно, що я стверджувала, що створення організацій, здатних впроваджувати інновації, буде основною задачею лідерів у найближчому майбутньому. І неважливо, що це означало — створення конкурентної переваги у приватному секторі чи вирішення надскладних соціальних проблем у цивільному секторі або в неприбутковому секторі.

Як завідувачка кафедри «Лідерська ініціатива» в Harvard Business School, я вирішила, що настав час серйозно взятися за питання переосмислення нашого образу ідеального лідера та визначення поняття лідерства інновацій. Наша історія зі співавторами почалася так, як починаються всі захопливі пригоди, — з випадкової події. Ми мали одну пристрасть на всіх — як розвинути лідерів, котрі можуть створювати організації для безперервного впровадження інновацій. Протягом майже десяти років ми займалися спільним проектом у сфері лідерства інновацій. До складу нашої команди входять люди з різних поколінь, зайняті в різних сферах. Ми познайомилися одне одного з колегами та друзями із власних світів. Ми мали нагоду працювати з людьми з організацій з різних галузей, секторів та країн світу і вчитися в них.

Ця книжка не з'явилася б без сотень людей, які щиро погодилися допомогти нам у нашій роботі. По-перше, ми повинні подякувати лідерам та їхнім колегам, котрі дозволили нам детально ознайомитися із внутрішньою організацією роботи їхніх компаній. Вони були справжніми партнерами в нашій подорожі, розширюючи наш кругозір, звіряючи власні думки та формулюючи влучні запитання. Особлива подяка нашим друзям з Ріхар — компанії, з якої почався цей проект. Усі в Ріхар були люб'язними. Ед Кетмелл та Лорі Макадамс невтомно підтримували нас у всіх починаннях.

Ми також завдячуємо тим, хто критикував рукопис, спонукаючи нас покращити аргументи і розповідь: Роберт Коен, Роб Кук, Лорейн Делхорн, Керол Франко, Летті Гарсія-Пачеко, Джолін Годфрі, Пол Хемп, Барбара Гуд, Джон Керкман, Карім Лаккані, Енн Ле Кем, Стів Мей, Ентоні Майо, Санан Менон, Гаутам Мукунда, Ренді Нельсон, Карен Пайк, Енн Піа, Мауріціо Травапліні, а також анонімні читачі Harvard Business Review Press. Більшість цих людей читали декілька рукописів і входили до спільноти наших

## Вступ

**Н**авіщо писати ще одну книжку про інновації та лідерство? Хіба ці два поняття недостатньо вивчені?

Наша відповідь проста: ця книжка потрібна, тому що вона не схожа на жодну іншу книжку на подібні теми. У цій книжці описана менш зрозуміла й популярна тема — лідерство та інновації, або роль лідера у створенні більш інноваційної організації.

Перегляньте літературу, і ви знайдете те саме, що й ми — томи досліджень інновацій і ще більше інформації про лідерство, але майже нічого — про зв'язок між цими двома поняттями<sup>1</sup>. Чому так? Можливо, практикуючі лідери та ідеологи менеджменту просто вирішили, що хороший у всіх аспектах лідер також буде ефективним лідером із впровадження інновацій. У такому разі ми повинні попередити, що це помилкове й небезпечне припущення. Управління інноваціями і те, що здебільшого вважають хорошим лідерством, на нашу думку, є різними поняттями.

Ми можемо так стверджувати, тому що понад десять років вивчали роботу лідерів, котрі були справжніми майстрами у просуванні інновацій в організації. Люди, якими вони керували, маленькими командами чи великими корпораціями, постійно розробляли інноваційні рішення.

Для того щоб зрозуміти, що саме вони робили, як мислили і ким були, ми шукали їх у всьому світі — у Кремнієвій долині та Європі, Об'єднаних Арабських Еміратах, Індії та Кореї. Ми досліджували різноманітну бізнес-діяльність, як-от: кіновиробництво, інтернет-бізнес, виробництво автомобілів, надання професійних послуг, сфери високих технологій і предметів розкоші. Загалом ми провели

з цими людьми та їхніми колегами сотні годин. Урешті ми провели бесіду з шістнадцятьма з них і спостерігали за їхньою роботою, а роботу дванадцятьох дослідили детально; серед них були талановиті жінки та чоловіки сімох національностей, які виконували різні ролі на різних рівнях організації<sup>2</sup>. Звісно, все наше дослідження ґрунтується на особистому спілкуванні з тисячами лідерів і на нашій роботі з безліччю організацій, наших спостереженнях та знаннях, отриманих впродовж наших окремо взятих кар'єр.

У результаті дослідження ми дізналися, а насправді підтвердили, що роль лідера є надзвичайно важливою. Проте цей факт не повинен нікого дивувати. Якщо детально розглянути будь-який продукт, виготовлений організацією, який є новим, корисним та відносно складним, ви обов'язково дізнаєтеся, що він створювався декількома людьми, а не одним винахідником. За словами одного з лідерів, інновація — це командна робота, у якій кожне окреме старання стає чимось більшим. Інакше кажучи, по-справжньому інноваційні групи постійно виокремлюють, а потім об'єднують окремі *частини генія* в суцільну працю колективного генія. На нашу думку, саме створення та підтримка роботи подібної організації є під силу нашим лідерам.

Вони зрозуміли природу інновацій та принцип їхнього функціонування, а тому усвідомили, що не зможуть нав'язати чи створити їх самостійно. У результаті ці люди розглянули себе та свою роль по-іншому. Вони зосередили свою увагу та сфокусували свій час у різних видах діяльності та в різних сферах. Вони приймали різноманітні рішення, коли їм потрібно було йти на складні компроміси, адже цього від них постійно вимагала позиція лідера. Досліджуючи діяльність подібних лідерів, ми насамперед дізналися, що лідерство в сучасному розумінні та застосуванні — це не те, що роблять лідери інновацій.

Ми підозрюємо, що суть цієї невідповідності полягає в тому, що протягом останніх десятиліть лідеру почали приписувати необхідність задавати напрямок та надихати інших слідувати йому. Подібне бачення ролі лідера може бути дієвим, коли вирішення проблеми є відомим та простим, проте неефективним в усіх інших ситуаціях. Якщо проблема потребує по-справжньому оригінального рішення,

# 1 НА ЩО СХОЖИЙ КОЛЕКТИВНИЙ ГЕНІЙ

**Ч**ому одні компанії можуть безперервно впроваджувати інновації, а інші заледве на це спроможні? Як можуть сотні людей у компанії, наприклад Pixar Animation Studios, випускати блокбастер за блокбастером протягом останніх двох десятиліть — рекорд, якого навіть приблизно не досягла жодна кінокомпанія? Чим Pixar така особлива?<sup>4</sup>

Відповідь на це запитання надзвичайно важлива. У часи швидких змін здатність до безперервного, швидкого та ефективного впровадження інновацій є єдиною стійкою конкурентною перевагою. Ті компанії, що здатні постійно впроваджувати інновації, процвітатимуть. Ті, що не впроваджують їх або не можуть впроваджувати, відставатимуть від лідерів.

Pixar випустила в 1995 році «Історію іграшок» — перший мультфільм, створений за допомогою комп'ютерної графіки. З того часу (до написання цієї книжки) компанія випустила чотирнадцять таких мультфільмів, зокрема «Історію іграшок 2» та «Історію іграшок 3», «Життя комах», «Корпорація монстрів», «У пошуках Немо», «Суперсімейка», «Тачки», «Рататуй», «ВОЛЛ І», «Тачки 2», «Відважна» та «Університет монстрів». Фактично всі вони були важливими, а також успішними фінансово та технологічно. Володар безлічі нагород, у тому числі двадцяти шести «Оскарів», Pixar — це одна з виняткових студій, у яких є повага кінорежисерів, техніків та бізнесменів.

Мультфільми, що створюються за допомогою комп'ютерної графіки, дуже популярні сьогодні, але засновникам Pixar знадобилося два десятиліття, щоб здійснити свою мрію — зробити

повнометражний фільм за допомогою комп'ютерної графіки. Після навчання в академії Ед Кетмелл і група його колег приєдналися до компанії Lucasfilm, у якій Кетмелл намагався використовувати комп'ютерну графіку та інші цифрові технології у фільмах та іграх. Кетмелл і його команда розширили межі можливої діяльності, патентували свої винаходи та надавали таким продюсерам, як Стівен Спілберг, інструменти, щоб створити сцени з динозаврами, наприклад у фільмі «Парк Юрського періоду». Врешті-решт фінансування цього підрозділу стало непосильним для компанії George Lucas. У 1986 році Стів Джобс викупив його за 10 мільйонів доларів. Так з'явилась Pixar Animation Studios.

Відтоді Pixar існує лише тому, що не припиняла бути винахідливою. Кожен випущений нею фільм був проявом інновацій. Проте знання про інновації не можуть пояснити її дивовижних досягнень. Ці фільми були створені не завдяки одному генію, не завдяки одному спалаху натхнення. Навпаки, у створенні кожного з них брали участь сотні людей; сам процес зайняв багато років роботи та потребував мільйонів доларів фінансування.

Що дозволило Pixar досягти подібних висот? Щонайменше частину відповіді ми отримуємо з особистого коментаря Кетмелла, людини, яка першою почала застосовувати комп'ютерну анімацію, яка заснувала студію та керувала нею, створюючи хіт за хітом:

Протягом двадцяти років я йшов за своєю мрією — створити перший мультфільм за допомогою комп'ютерних технологій. Щоправда, досягнувши своєї мети і випустивши «Історію іграшок», я трішки розгубився. Але потім усвідомив, що найзахопливіша річ, котру я робив у своєму житті, полягала у створенні унікального середовища, у якому можна було зробити фільм. У мене з'явилась нова мета — ...створити студію, що мала б глибину, надійність та волю продовжувати пошуки важкої правди, котра допомагає утримувати об'єднання сил, необхідних для створення магії<sup>5</sup>.

Випускаючи «Історію іграшок», Кетмелл зрозумів, що основна роль лідера полягає у створенні організації та контексту, що спонукатиме до інновацій і сприятиме їм. Він усвідомив, що інновації не

## 2 ЧОМУ КОЛЕКТИВНОМУ ГЕНІЮ ПОТРІБЕН ЛІДЕР: ПАРАДОКСИ ІННОВАЦІЇ

**М**и пояснили, чому організаціям, що впроваджують інновації, потрібні не лише талановиті люди. Їм також потрібні лідери, які можуть створити та підтримувати місце — контекст і простір, що відкривають часточку генія в кожному співробітнику, а потім поєднують їх у колективний геній. Ми описали, як лідери створюють це місце, переконуючись, що їхні організації здатні до співпраці, навчання через пізнання та до погодженого прийняття рішень.

Це повертає нас до початкового запитання. Чому більшість організацій не може впроваджувати інновації стало й постійно, як це робить Ріхар? Частково відповідь на це запитання полягає в поширеному міфі, що впровадження інновацій вимагає окремо взятого генія та моменту його прозріння, а також у помилковому твердженні, що для лідерства потрібне бачення. Але навіть коли лідери розуміють, як насправді впроваджувати інновації, це завдання все одно буде для них складним.

Кожен елемент лідерства інновацій — сприяння співпраці, пізнання та погодження — змушує організації та лідерів діяти незвично і незручно для них самих. Оскільки кожен елемент обтяжує всіх задіяних осіб не лише інтелектуально, але й емоційно, для їх впровадження потрібна неабияка відвага й наполегливість.

До кінця цього розділу ви зрозумієте, чому інноваційне вирішення проблеми часто ускладнює й без того важку роботу, що саме вимагається від лідерів і чому, як наслідок, більшість організацій лише зрідка впроваджують інновації.



## ВІДПУСТІТЬ НА ВОЛЮ ТА ПРИБОРКАЙТЕ — ОСНОВНИЙ ПАРАДОКС

Складність полягає в істотному напруженні, парадоксі, невід'ємних елементах, що необхідні для впровадження інновацій. Парадокс — це те, що містить у собі суперечливі елементи, які все ж є правдивими. Наприклад, мотиватор «щоб досягти успіху, ви повинні мислити *та* орієнтуватися на дії» здається, на перший погляд, недосяжним. Але будь-хто із життєвим досвідом та досвідом роботи знає, що це фундаментальна істина. Для того щоб досягти успіху, потрібно керувати розбіжностями між різними підходами, визначаючи, котрий з них підходить якнайбільше, або поєднуючи їх у процесі швидкої роботи й аналізу<sup>14</sup>.

В основі інновацій лежить парадокс, якого неможливо уникнути. Він зводиться до потреби *вивільняти* таланти особистостей *та*, як результат, *приборкувати* їх задля впровадження колективних інновацій, що будуть корисними для всієї організації. Обидва елементи є надзвичайно важливими. *Вивільнити* — знайти спосіб визначити і створити ідеї та варіанти. *Приборкати* — знайти спосіб об'єднати ці ідеї та варіанти в кінцеве рішення. Наше визначення інновації — щось нове і корисне — є відображенням подібного парадокса. Можна придумати безліч нових ідей, проте набагато складніше перетворити ці ідеї в дійсно новітнє вирішення проблеми.

Мабуть, найкращий спосіб зрозуміти цей парадокс і його вплив на лідерство інновацій — розкласти його по полицках. Зверніть увагу на кожну з трьох характеристик інноваційного процесу, застосовуючи принцип «відпустіть на волю та приборкайте», і ви побачите, що в кожній характеристиці він проявляється як різними, так і схожими способами. У межах нашого дослідження ми визначили шість видів парадокса, пов'язаних із ключовим «відпустіть на волю та приборкайте».

## ПАРАДОКСИ СПІВПРАЦІ

Найчастіше інновація виникає в результаті співпраці різних людей, коли вони генерують велику кількість ідей, котрі можна відточувати,

### 3 ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРА

**Л**ідери інновацій створюють організації, у яких люди хочуть та можуть впроваджувати інновації, де кожен має можливість доповнити колективний геній часткою свого власного. Це може здатися очевидним, але більшість керівників вивчали концепт лідерства, що насправді придушує інновації. Вони думають, що їхня робота полягає у висуванні грандіозних ідей та спонуканні інших людей до їх реалізації. І чомусь вважають, що це вони впроваджують інновації. Але подібний підхід не має сенсу, якщо метою є створення чогось особливого. У такому випадку ніхто не може знати наперед, яким буде результат, навіть сам лідер<sup>20</sup>.

Зрештою, лідери, які дійсно хочуть поширювати інновації, повинні відмовитися від підходу на кшталт: «Слідуйте за мною! Я знаю шлях!», — що багатьма розцінюється як ключовий у лідерстві. Вони повинні замінити його на інший, щоб зрозуміти, як саме лідери сприяють впровадженню інновацій в організації.

У цьому розділі ми розглянемо діяльність Вініта Найяра. Як президент, а пізніше генеральний директор HCL Technologies (HCL), де працювали десятки тисяч працівників, що набагато більше, ніж у Ріхар, він перетворив нестійку в розвитку індійську комп'ютерну компанію в динамічного міжнародного постачальника інноваційних послуг інформаційних технологій. Він є прикладом лідера, який використовує свою владу для дій, що дуже відрізняються від дій традиційного генерального директора. Він став прикладом лідера, котрий може створити організацію, де люди хочуть та можуть впроваджувати інновації<sup>21</sup>.