

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-24-27

УДК 316.354:351/354



Креативность как ключевая характеристика современного лидера

Е.А. Тен, студент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

(Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-6880-912X.

225337@fa.ru

Аннотация. В условиях возрастающей конкуренции в международном бизнесе лидеры с творческим мышлением, способные генерировать и реализовывать креативные идеи, становятся все более востребованными. Современный лидер, воплощающий в жизнь творческие идеи, может привести свою команду к высоким эффективным результатам. В связи с этим цель исследования формулируется как анализ понимания роли лидера в организации, способного повлиять на команду для генерации креативных идей. В ходе работы автором был осуществлен теоретический анализ зарубежных литературных источников, обобщен зарубежный научный опыт. Главный вывод исследования: эффективное использование перспективных идей в организационных условиях требует проактивного лидерства, которое включает в себя овладение компетенциями соответствующих агентов изменений, поскольку разработка новых идей способствует более эффективному управлению процессом изменений. Руководитель должен осуществить не только психологическую поддержку своих подчиненных в плане реализации их новаторских идей, но и обеспечить их всеми необходимыми ресурсами для воплощения этих идей.

Ключевые слова: лидерство, творчество, инновации, агент изменений.

Abstract. In the conditions of increasing competition in international business, leaders with creative thinking, capable of generating and implementing creative ideas, are becoming more and more in demand. A modern leader who brings creative ideas to life is able to lead his team to high effective results. Hence, the purpose of the study is formulated as an analysis of understanding the role of a leader in an organization who can influence the team to generate creative ideas. In the course of solving the problem, the author carried out a theoretical analysis of literary sources, summarized foreign scientific experience. The main conclusion of the study: the effective use of promising ideas in organizational conditions requires active leadership, which includes mastering the competencies of the relevant agents of change, since the development of new ideas contributes to more effective management of the process of change. The manager must provide not only psychological support to his subordinates in terms of their implementation.

Keywords: leadership, creativity, innovation, agent of change.

В эпоху революции 4.0 на организационном уровне стратегические приоритеты в международном бизнесе включают: инновационные преобразования (внедрение и использование цифровых технологий), технологический прогресс (искусственный интеллект и большие данные), автоматизацию и роботизацию работы, прорывные технологии, постепенно развивающийся новый тип организационной культуры, более гибкие методы работы, развитие человеческого потенциала. В связи с этим современные руководители должны оперативно и грамотно реагировать на изменения в международной бизнес-среде [3]. С точки зрения автора настоящей работы, подход к пониманию лидерства, основанный на широком использовании креативного потенциала команды, способен помочь руководителю в решении обозначенных стратегических задач современного менеджмента.

Цель исследования – анализ понимания роли лидера в организации как субъекта управления, способного повлиять на объект управления (команду) для генерации креативных идей.

Методы исследования включают общенаучные методы – анализ, синтез, сравнение. В ходе работы был осуществлен теоретический анализ литературных источников, обобщен зарубежный опыт.

Центральные вопросы исследования зарубежных авторов сконцентрированы на следующих проблемах: как руководитель организации может содействовать успешной реализации творческих идей, способных разрешить проблемы в управлении организацией в связи с вызовами четвертой промышленной революции? Возможно ли превращение перспективных творческих идей в инновации, которые могут помочь компании справиться с проблемами и достичь более высоких результатов?

Тема креативности популярна в зарубежной науке уже третье десятилетие [1; 5; 18]. Большинство исследований проблемы креативности в организационном поведении рассматривают креативность как сочетание новизны и потенциальной полезности [4; 17]. Само понятие креативности подразумевает, что для того, чтобы идея была подлинно творческой, она должна быть реализована в конкретных проектах и положительно оценена заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

В контексте теории лидерства норвежский ученый М. Скерлавай предложил термин «идеи с высоким потенциалом», подразумевая идеи, которые, во-первых, обладают высшей степенью новизны по сравнению с традиционными, а во-вторых, имеют высокую потенциальную полезность для ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [18]. Ученый отмечает, что воспринимаемая потенциальная полезность и реальная потенци-

альная полезность идей редко совпадают. Более того, идеи редко рождаются в самых ценных с точки зрения новизны формах; скорее, они становятся новыми или полезными по мере того, как люди работают над ними, расширяя, формируя, смешивая их, чтобы выделить и усилить их наиболее ценные значения [18].

Если руководитель хочет использовать креативный подход к лидерству, то ему следует учитывать следующие моменты.

1. Внедрение инноваций и использование перспективных идей требует последовательного отстаивания идей [8] и развития навыков организации изменений, предполагающих глубокое понимание контекста, процесса и природы изменений, которые потребуются, чтобы извлечь выгоду из новой идеи.

2. «Поддерживающее руководство» [7] может повысить шансы на успешное использование перспективных идей, предоставляя поддержку, ориентированную как на задачи, так и на роли, связанные с аспектами распределения ресурсов, мотивационными подсказками и ролевым моделированием.

3. Использование творческого потенциала – это «многопользовательская игра» [14], в которой очень важна возможность наблюдать за сценой с разных углов зрения. Лидеры должны понимать и получать инструкции о своей роли фасилитаторов, используя различные методы работы с идеями, в том числе гибкое мышление и мышление, основанное на дизайне [16].

4. Руководители должны создавать рабочую среду, которая вдохновляет сотрудников демонстрировать и раскрывать свой наивысший проактивный потенциал [13] путем предоставления поддержки, ориентированной как на задачи, так и на роли, в отношении аспектов распределения ресурсов, мотивационных подсказок и ролевого моделирования.

Использование перспективных идей – это, по сути, процесс управления изменениями. Идеи с высоким потенциалом никогда не рождаются в вакууме, и они неизменно конкурируют (и связываются) с другими идеями за время, интеллектуальные, финансовые и другие необходимые ресурсы. Идеи с высоким потенциалом также имеют последствия для существующих идей и людей, связанных с ними [18].

Использование перспективных идей требует поддержки и помощи лидеров. Лидеры должны служить проводниками изменений в организации, ориентированной на инновационный путь развития. Им также необходимо дать другим сотрудникам возможность внести свой вклад в использование творческих идей. Один из важных способов сделать это – практиковать так называемый поддерживающий надзор, который можно определить как степень, в которой сотрудники считают, что их руководители искренне ценят их вклад и заботятся об их благополучии [18]. Поддерживающий надзор включает в себя поведение, ориентированное как на задачи, так и на отношения и инструментальные, социально-эмоциональные формы поддержки [2; 5]. Поддерживающие руководители позволяют своим сотрудникам извлечь выгоду из творческих идей с высоким потенциалом, предоставляя ресурсы, мотивационную поддержку и выступая в качестве образцов для подражания.

Что касается распределения ресурсов, поддерживающие лидеры предоставляют сотрудникам доступ к тем ресурсам, которые необходимы для успешной реализации идей (оптимальное количество времени, советы, средства, оборудование, консультации с экспертами и т.д.). Мотивационная поддержка относится к стимулированию восприятия сотрудниками своей компетентности и взаимосвязи, в то время как ролевое моделирование увеличивает воспринимаемую проблему, заставляя менеджеров самим демонстрировать поведение, связанное с инновациями.

Модель случайных вариаций творчества постулирует, что генерация креативных идей происходит из расходящихся исходных данных, которые увеличивают вариативность идей, тем самым повышая вероятность того, что одна из идей рабочей группы станет радикальным прорывом, явно направленным на успешный творческий продукт [18]. С. Харвей разработал теоретическую диалектическую модель, которая рассматривает интеграцию точек зрения членов группы, определяемую как творческий синтез, как основу для новых, прорывных и перспективных идей [14]. Члены команды должны использовать свои способности: когнитивные (то есть способности отдельных членов генерировать идеи), социальные (то есть специфический состав группы) и средовые (то есть степень, в которой организационная среда поддерживает и мотивирует членов группы), чтобы способствовать созданию значимых результатов [14]. Хотя творческий синтез является предпосылкой для этого результата, он сам по себе недостаточен в качестве способа обеспечения капитализации высокопотенциальных идей [18]. Когда прорывные идеи переходят от творческих команд в более широкое организационное пространство, им требуется помощь всех доступных источников, чтобы они могли быть воплощены.

В своем исследовании глобальной компании по производству потребительских товаров И. Раут и А. Набергой [16] описывают дизайн-мышление руководителя как многосторонний процесс осмысления для извлечения выгоды из перспективных идей. На этом пути идеи нуждаются в оценке заинтересованными сторонами (включая стейкхолдеров), которые часто придерживаются противоположных взглядов. В качестве ключевого урока лидерства, направленного на содействие капитализации творческих идей с высоким потенциалом, дизайн-мышление приобретает ценность, когда оно функционально применяется как способ точного описания того, как работает такая капитализация, когда лидеры активно содействуют ориентированному на человека инновационному пути.

В настоящее время в зарубежной литературе развиваются новые подходы к лидерству, включая в концепцию лидерства такие концепты, как дизайн-мышление, культурный интеллект [2; 10], кольца взаимности [6] и другие инструменты для совместной командной работы, которые способствуют осмыслению перспектив и повышенной коллективной сплоченности [18].

Лидерам необходимо способствовать проактивному поведению сотрудников. Если множественность точек зрения представляет собой «кремний» творческого процесса, то активное поведение сотрудников – его «топливо». Проактивное поведение все чаще рассматривается как важнейший компонент качественной работы и ассоциируется с желаемыми организационными результатами, включая творчество [15]. Из-за своей настой-

чивой и устойчивой природы активное поведение сотрудников является важным фактором, способствующим извлечению выгоды из перспективных идей.

Дж. Худоверник, М. Черне и М. Шкерлавай разработали модель, в которой детерминанты активного поведения сотрудников, организованного в структуре организации, следующие: (1) активная личность, способная на личную инициативу, ответственная и одаренная (потенциал); (2) ролевой охват, самооэффективность и когнитивно-мотивационные процессы (мотивация); (3) гибкая ролевая ориентация, автономия, доверие, социальные связи, взаимозависимость задач, сложность задач и активное поведение коллег (возможность) [13].

Как правило, организации, которые успешно извлекают выгоду из творческих идей с высоким потенциалом, обладают набором разнообразных и конкретных институциональных практик, направленных на мотивацию проактивного поведения сотрудников. Руководители, которые полагаются на инициативу сотрудников, должны рассматривать описанную выше модель как систему взаимосвязанных действий, активных на нескольких уровнях – индивидуальном, командном и организационном.

Обзор зарубежной литературы свидетельствует, что для успешной реализации творческих идей с высоким потенциалом в организационных условиях требуется по крайней мере четыре группы лидерских компетенций:

- 1) активное лидерство, которое включает в себя владение компетенциями агентов изменений, поскольку новые идеи требуют управления процессом организационных изменений;
- 2) поддерживающее лидерство в измерениях, ориентированных на задачи и людей, которое не только требует от лидеров предоставления ресурсов и других видов поддержки, но также ждет, чтобы лидеры могли вовлечь сотрудников в групповую работу на основе ценности взаимного доверия и взаимопомощи;
- 3) содействие проактивному поведению сотрудников;
- 4) признание руководством природы извлечения выгоды из творчества как социального процесса, который требует вовлечения множества точек зрения и различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Практические рекомендации состоят в необходимости разработки учебных программ, использующих, во-первых, новейшие методы обучения (например, тематические исследования, симуляторы) [9], направленные на обучение и воспитание лидеров, действующих в условиях нового инновационного типа экономики в контексте развития четвертой промышленной революции. Во-вторых, лидеров необходимо отбирать, постоянно развивать и продвигать на основе поддерживающего и помогающего поведения со стороны руководства компании [12]. В-третьих, извлечение выгоды из творческих идей с высоким потенциалом – это социальный процесс. Здесь важно учитывать ценностные ориентиры и нормы участников этого процесса, избегая недопонимания и повышая умение эффективно разрешать конфликты. Очень важно развивать доверительные отношения между лидером и его командой.

Таким образом, использование перспективных творческих идей для решения управленческих проблем требует от современного менеджера овладения лидерскими качествами нового формата.

Использованные источники

1. *Иванов В.Н., Яковлева Е.В.* Креативно-творческое лидерство менеджера как управленческая компетенция: ценностно-ориентированный подход. Ч. I // Омский научный вестник. Сер.: Общество. История. Современность. 2019. Т. 4. № 3. С. 139–143.
2. *Солдатова Е.Л., Чипеева Н.А.* Эмоциональный интеллект и креативность в структуре способностей // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Психология. 2017. Т. 10. № 2. С. 5–14.
3. *Шатилов А.Б.* Современное политическое лидерство: возможности и ограничения // Вестник Московского университета. Сер.: Социология и политология. 2020. Т. 26. № 2. С. 144–155.
4. *Anderson N., Potočník K., Zhou J.* Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. Prospective commentary and guiding framework // Journal of Management. 2014. No 40 (5). P. 1297–1333.
5. *Amabile T., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J.* Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support // The Leadership Quarterly. 2004. No 15 (1). P. 5–32.
6. *Baker W.E., Bulkley N.* Paying it forward vs. rewarding reputation: Mechanisms of generalized reciprocity // Organization Science. 2014. No 25 (5). P. 1493–1510.
7. *Buch R., Kuvaas B.* Economic and social leader – Member exchange, and creativity at work // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Eds. by M. Škerlavaj et al. UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
8. *Černe M., Kaše R., Škerlavaj M.* This idea rocks! Idea championing in teams // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations. Cheltenham / Eds. by M. Škerlavaj et al. UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
9. *Dysvik A., Carlsen A., Škerlavaj M.* Rings of fire: Training for systems thinking and broadened impact // The Cambridge handbook of workplace training and employee development / Ed. by K. G. Brown. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.
10. *Earley P.C., Ang S.* Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford: Stanford University Press, 2003.
11. *Harvey S.* Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity // Academy of Management Review. 2014. No 39 (3). P. 324–343.

12. *Hogan R., Kaiser R.B.* What we know about leadership // Review of General Psychology. 2005. No 9 (2).
13. *Hudovernik J., Škerlavaj M., Černe M.* Proactive employee behaviors and idea implementation: Three automotive industry cases // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
14. *Mørk B.E., Hoholm T.* From breakthroughs in knowledge to integration in medical practices // Creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016.
15. *Ohly S., Fritz C.* Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multilevel study // Journal of Organizational Behavior. 2010. No 31 (4). P. 543–565.
16. *Rauth I., Nabergoj A.S.* Design thinking workshops: A way to facilitate sensemaking and idea development across organizational levels // Capitalizing on creativity at work: Fostering the implementation of creative ideas in organizations / Ed. by M. Škerlavaj et al. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.
17. *Simonton D.K.* Creativity in science: Chance, logic, genius, and zeitgeist. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
18. *Škerlavaj M.* Four leadership lessons about capitalizing on high-potential ideas // Forefront, looking ahead: Research-based answers to contemporary uncertainties of management / Ed. by A. Sasson. Oslo, Publisher: Universitetsforlaget, 2018. P. 179–196.

Статья поступила в редакцию в январе 2023 года.