



Роберт Хоган — основатель и президент фирмы Hogan Assessments, ведущей компании в мире в области оценки личности и консалтинга.

5 СПОСОБОВ УПРАВЛЯТЬ ТВОРЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ И СТИМУЛИРОВАТЬ НОВАТОРСТВО. ИННОВАЦИИ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО.

Согласно исследованию, проведенному компанией Adobe, всемирным производителем цифровых инструментов маркетинга и СМИ, более 80% людей считают, что творческий потенциал имеет критически важное значение для экономического роста. Тем не менее, несмотря на всю его важность, в немногих организациях это понимают и стремятся делать все необходимое для того, чтобы сотрудники, обладающие творческим потенциалом, работали плодотворно и получали удовольствие от своей деятельности.

КТО ТАКИЕ НОВАТОРЫ?

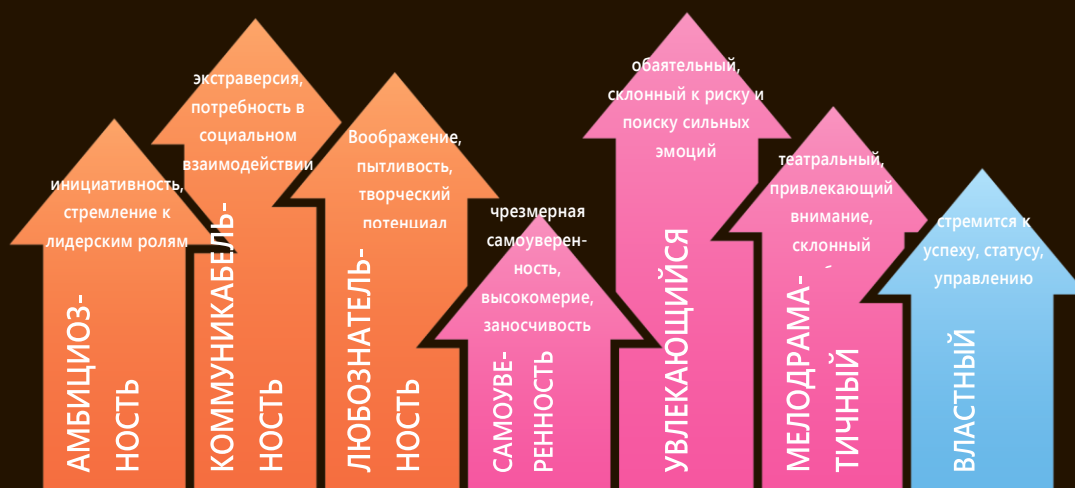
В исследовании компании Adobe 52% американских респондентов оценили себя как творческих людей. По словам д-ра Томаса Чаморро Премузика, вице-президента отдела исследований и инноваций компании Hogan Assessments, эта цифра преувеличена.

«В США творческие способности считаются желательной характеристикой личности, особенно в бизнесе», — говорит он. «Что мы, по всей вероятности, видим в этих результатах, это то, что психологи называют «эффектом выше среднего» — люди неизменно оценивают себя выше среднего уровня по желаемым качествам».

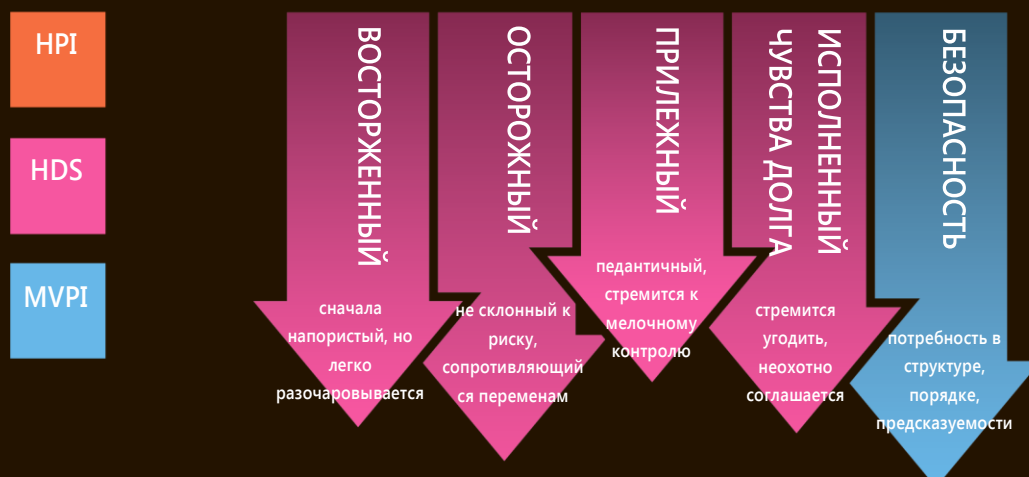
ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ТВОРЧЕСКУЮ ЛИЧНОСТЬ?

Психологи из исследовательского подразделения компании Hogan недавно сравнили 360 данных обратной связи с определением данных личности с использованием трех оценок личностных качеств — опросник личности Hogan Personality Inventory, который позволяет определить сильные и слабые стороны человека, проявляющиеся в повседневной жизни, опросник развития Hogan Development Survey, который помогает определить сильные стороны, которыми люди злоупотребляют, находясь в стрессовой ситуации или под давлением; и опросник мотивов, ценностей и предпочтений (Motives, Values, Preferences Inventory), который позволяет выявить ключевые факторы, определяющие, чего хотят люди и ради чего они работают.

Коллеги, управляющие и клиенты чаще всего определяли как новатора личность, имевшую более высокие показатели по следующим шкалам:



И наоборот, те же группы реже определяли человека как новатора, если он имел более высокие показатели по следующим шкалам:



КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВСЕ ЭТО ИМЕЕТ В ПРАКТИЧЕСКОМ ПЛАНЕ?

Роберт Хоган и Джон Моррисон в 1996 году описали творческую личность в своей главе «Распоряжение творческим потенциалом»:

- Творческие люди открыты для нового опыта.
- Они принимают информацию из самых различных источников и чувствуют потребность организовать и осмыслить эту информацию.
- Они относительно активны.

- Они способны легко вырабатывать огромное количество идей.
- И наконец, творческие личности обычно заботятся о собственной компетентности, один из сильнейших побудительных мотивов — испытать себя.

Это похоже на характеристику идеального сотрудника, но существует одна проблема. На основании предыдущего раздела мы можем сделать предположение, что творческие люди идеалистичны, не способны приспособливаться и обычно не заботятся о деньгах. И напротив, по словам Хогана и Моррисона, хорошие руководители обычно решительны, практичны, заботятся о поддержании порядка и контроле расходов.

С психологической точки зрения, административные и творческие личности в коллективе, по сути, враждебны друг другу, предрасположенные к взаимному непониманию. Тем не менее несмотря на то, что административные и творческие люди психологически являются противоположностями, они нуждаются друг в друге. Хорошие руководители необязательно от природы имеют новаторский дух и богатое воображение, и творческие люди не всегда бывают хорошими руководителями.

ИТАК, ЧТО МОГУТ СДЕЛАТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРАВИЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО ТВОРЧЕСКИМИ СОТРУДНИКАМИ И СТИМУЛИРОВАТЬ ИННОВАЦИИ?

1. ДАТЬ ИМ ВРЕМЯ, ПРОСТРАНСТВО И РЕСУРСЫ.

В 1984 году Тереза Амабайл взяла интервью у 46 руководителей научно-исследовательских групп в корпорациях США, Канады и Мексики. Она просила их пересчитать примеры высокого и низкого творческого потенциала в их лабораториях. Наиболее часто указывались препятствия к реализации творческих возможностей сотрудников: отсутствие контроля их собственной работы, нехватка времени и недостаток ресурсов.

«Творческие способности повышаются, если давать людям больше свободы и гибкости при выполнении работы», — говорит Чаморро Премузик. Не принуждайте ваших творческих сотрудников, не заставляйте их соблюдать процедуры или схемы. Позвольте им работать удаленно, за рамками рабочего времени; не спрашивайте, где они, что они делают или как они это делают. Человек в большей степени склонен к творчеству в произвольной, непредсказуемой обстановке».

2. ОКРУЖИТЕ ИХ «СКУЧНЫМИ» ЛЮДЬМИ

«Худшее, что вы можете сделать для творческих сотрудников, — это вынудить их работать с другими творческими сотрудниками», — говорит Чаморро Премузик.

Рассмотренные ранее 360 данных показывают, что движущей силой для личностей, склонных к новаторству, является стремление к успеху и контролю, и характеризуют напористость и склонность к соперничеству на уровне выше среднего. Когда сталкиваются две таких личности, они склонны конкурировать за идеи или держать их при себе.

«С другой стороны, невозможно окружить творческих людей действительно скучными или неинтересными людьми», — говорит Чаморро Премузик. «Возникнет непонимание, и они не смогут сотрудничать. Решением может быть поиск золотой середины».

Поддерживайте своих творческих сотрудников, окружая их коллегами, которые слишком заурядны, чтобы оспаривать их идеи, но достаточно интересны, чтобы сотрудничать с ними. Команды, действующие максимально эффективно, представляют собой коллектив из творческих личностей и людей, в большей степени склонных уделять внимание деталям и соблюдению процедур».

3. ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ.

Немногие будут спорить лежащим на столе чеком с годовым бонусом, но оказывается, для творческих личностей система денежных вознаграждений является слабым стимулом к эффективной работе. Мета-анализ Эдварда Деси и коллег показал, что, когда участники исследования заранее знали, сколько денег они получат в качестве премии за выполнение задачи, которую они ранее посчитали интересной или увлекательной, мотивация снижалась на 36%.

Итак, как вы мотивируете своих творческих сотрудников? Дайте им значимую работу.

«Наше исследование показывает, что сотрудники, склонные к новаторству, стремятся к видению перспектив», — говорит Чаморро Премузик. «Они видят общую картину и способны понять, почему то или иное положение дел имеет значение». Обратной стороной медали является то, что они не склонны участвовать в выполнении бессмысленной работы».

4. ПОСТАВЬТЕ ЦЕЛИ.

В этой главе Хоган и Моррисон приводят интервью с вице-президентом по исследованиям и разработкам в крупной фирме по производству компьютеров, выживание которой зависит от успеха отдела научно-исследовательских работ.

«Мы упомянули, что при управлении творческими людьми неизбежно возникают сложности», — говорят они. «Он ответил, что это не так трудно, главное — правильно поставить цель. Он рекомендовал спрашивать исследователей, что, как они считают, они должны выполнить в определенных временных рамках, затем поддерживать их усилия и следить за результатами».

Аналогичным образом, Амабайл пришла к выводу, что наличие некоторого дефицита времени служит мотивацией для творческих сотрудников.

5. УВОЛЬТЕ ПЛОХИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

Все факторы, которые негативно влияют на творческую деятельность, являются результатом плохого управления. Руководители, неспособные создавать и поддерживать эффективные отношения с творческими личностями, ясно указывать на ожидаемые результаты деятельности, или давать точные и авторитетные комментарии, рано или поздно разрушают творческий настрой своих сотрудников.

К сожалению, базовый показатель административной некомпетентности составляет около 60%. Это может помочь в объяснении того факта, что в исследовании Adobe только один из четырех респондентов сказал, что он живет в соответствии со своим творческим потенциалом.

Чтобы больше узнать о том, что представляет собой эффективное лидерство, и как ваша организация может использовать силу психологии личности для повышения результативности руководителей, загрузите нашу бесплатную электронную книгу «Лидерство»: Вы поступаете неверно.

О СИСТЕМЕ HOGAN

Основанная в 1987 году, компания Hogan Assessments впервые использовала оценку личности для повышения эффективности деловой активности.

Уже двадцать пять лет мы продолжаем вести новаторскую деятельность, начатую нашими основателями, с должным вниманием к достижениям науки. Решения для оценки персонала Hogan помогают снизить текучесть кадров и повысить производительность за счет найма подходящих сотрудников, развития ведущих специалистов и оценки лидерского потенциала.