

## **Пара слов о «Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»**

«Будучи настоящим лидером в сфере инноваций, *«Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»*, несомненно, поучительное, современное и практическое пособие, помогающее справиться со множеством проблем корпоративной культуры и рассказывающее о решительных и сильных духом творческих личностях, которым с легкостью удается противостоять руководству. Это книга для тех, кто идет навстречу инновациям в своей компании».

*Роб Кэйсер,  
президент компании «Kaiser Leadership Solutions»,  
руководитель компании «Kaplan DeVries Inc.»  
и автор книг «Универсальный Лидер» (совместно с Бобом Капланом)  
и «Опасности, ведущие к Победе»*

*«Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»* — незаменимая книга для любого, кто управляет умными, творческими и энергичными людьми. Именно с такими работала Лина Эчеверрия и получила от них максимальную отдачу. *«Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»* знакомит нас с реальными историями, показывая влияние инноваций на современную экономику. Эчеверрия — незаменимый помощник тем, чья индивидуальность часто становится «проблемой» в общении с рабочим коллективом. Эта книга подарит вам множество примеров и способов поднять творческий потенциал вашей команды и направить его в нужном направлении».

*Чарльз Фишман,  
New York Times, автор бестселлера «Эффект Wal-Mart»  
и «Большая засуха», главный редактор журнала «Fast Company»*

«Большинство книг упускает тот факт, что настоящие инновации выходят за рамки простых действий и методов. С неопровержимой верой того, кто поработал в американском «локомотиве» инноваций, кто не понаслышке знает, что это такое, и кто добился невероятного успеха, Эчеверрия рассказывает, как устойчивая инновация исходит от развивающейся культуры, которая вдохновляет, волнует и заставляет других изучать, действовать и рисковать, открывая новые возможности. Творчество и инновации рождаются изнутри, а не наоборот. Лина и показывает нам этот путь».

*Клинт Сидл,  
директор программы Управление персоналом Рой Х. Парк,  
школы менеджмента Джонсона, Корнелльский университет  
и автор книг «Круг Лидерства» и «Этот Голодный Дух»*

«Будучи коллегой Лины, я видел ее философию лидерства в действии, сосредоточенную на необычных, талантливых и иногда непокорных людях, завое-

выявляющую их доверие и способствующую совместной деятельности на предприятии, ведущей к революционным инновациям. *«Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»* показывает нам, что инновация — это не только совокупность таланта и предоставленных нам возможностей, а создание среды, где разные личности полностью могут быть вовлечены в коллективный процесс. Эта книга не для амбициозного руководителя, расценивающего лидерство как саморекламу, а скорее для тех, кто понимает, что лидерство — это работа и ответственность перед организацией с потенциалом, превосходящим любую личность (или самого себя). Я был очевидцем претворения всех этих идей в жизнь... И это работает!»

*Питер Л. Боко,  
технический директор,  
технология производства стекла,  
Corning Incorporated*

«Любой, кто заинтересован в создании революционных инноваций, извлечет неоценимую пользу при прочтении этой книги — очень личная, достоверная история поиска новых решений в одном из самых творческих мест в мире. Это не очередной теоретический «рассказ» про креативность и инновации на рабочем месте; наоборот — это путешествие в реальные жизненные ситуации, часто неожиданные и помогающие понять, как внедрить новые технологии в крупную компанию».

*Сьюзан М. Кантрелл,  
научный сотрудник Института Бизнеса Аксентьюра  
и автор книг «Штат Одного: Управление  
кадровым потенциалом сотрудников  
через индивидуальную адаптацию»*

*«Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации»* — прекрасно написанное и занимательное исследование инновационного лидерства. Я не знаю ни одной книги, которая бы лучше рассказала о человеческой стороне инноваций, чем сборник этих личных историй и ценных выводов из карьеры Лины Эчевеерри — лидера инноваций компании «Корнинг».

*Дин Р. Спитцер,  
доктор философии, инновационный эксперт  
и автор книги «Оценка преобразования эффективности»*



Лиана Эчеверрия

# КРЕАТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

ЛИДЕРСТВО, КОТОРОЕ  
ПООЩРЯЕТ ТВОРЧЕСТВО  
И СОЗДАЕТ ИННОВАЦИИ



Москва  
2015

УДК 159.923

ББК 88.53

Э97

Lina M. Echeverría

Idea Agent: Leadership that Liberates Creativity and Accelerates Innovation

Published by AMACOM, a division of American Management Association,  
International, New York.

Copyright © 2013 Lina M. Echeverría. All rights reserved.

**Эчеве́ррия, Лина.**

Э97 Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации / Лина Эчеве́ррия ; [пер. с англ. Л. Гибадуллиной]. — Москва : Издательство «Э», 2015. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-72118-4

Эта книга поможет вдохнуть творчество и инновации в работу. Ее цель — научить лидера предугадывать потребности рынка и обеспечивать такую атмосферу, в которой каждый сотрудник мог бы раскрыть творческий потенциал.

Книга построена по следующему принципу: сначала вы узнаете практический навык, который необходим настоящему лидеру, а после на собственном примере автор расскажет, как реализовать его в жизни. Вы узнаете, как найти людей, которые влюблены в свое дело, как создать культуру инноваций и узнать себя, чтобы стать искренним лидером.

УДК 159.923  
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-72118-4

© Гибадулли́на Л.Г., перевод, 2015  
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2015

*Для Колин и Майи.  
Вы мои главные вдохновители*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	11
<b>ПРОЛОГ. ЛИДЕРСТВО ДЛЯ СТРЕМИТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ</b> .....	16
Желания и беспристрастность, необходимые для опережения фактов.	
<b>ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ИСКУССТВА И НАУКИ</b> .....	24
Как раннее общение с творческими личностями и командное участие помогли найти ключ к творческому потенциалу.	
<b>ЧАСТЬ 1. В КОЛЬЦЕ ОГНЯ</b> .....	31
При работе над инновациями очень важно поближе узнать творческих людей, которые состоят в вашей команде — их пристрастия, специфические особенности и сильные стороны. Не менее важно, чем способность принять и справиться с творческим конфликтом, который неминуемо возникнет.	
<b>ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. НАЙТИ СВОИ КРЫЛЬЯ</b> .....	60
Постигая азы в «Корнинг» и находя пространство для моей внутренней мотивации.	
<b>ЧАСТЬ 2. ПОЗВОЛЬТЕ ЛУЧШИМ ВЗЛЕТЕТЬ</b> .....	66
Если вы дадите своим творческим людям свободу, они сами покажут вам, какой должна быть ваша работа как лидера, чтобы помочь им и организации в целом добиваться лучших результатов. Роль лидера при наборе персонала и при управлении заключается в том, чтобы понять, что нужно сделать для сохранения пространства для открытий и изобретений.	

## КРЕАТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

### **ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. ПРИДЕРЖИВАЯСЬ ЦЕННОСТЕЙ..... 107**

Урок, который я усвоила еще в аспирантуре и который испытывала все мои ценности на протяжении всей жизни.

### **ЧАСТЬ 3. ЖИВИТЕ ЦЕННОСТЯМИ, ОСВОБОЖДАЮЩИМИ КРЕАТИВНОСТЬ..... 111**

Создание атмосферы ценностей, которые превозносят и уважают страсть творческих людей, которые находят баланс между свободой и жесткостью, честностью и гибкостью, неизбежно приведет вас к инновациям. Отстаивание этих ценностей будет испытанием для лидера, его смелости, жизненной силы и чувства юмора, но оно также укрепит фундамент группы.

### **ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. СПРОС НА ДОСТИЖЕНИЯ В ТРОПИЧЕСКОМ ЛЕСУ ..... 155**

Змеи, джунгли и загадочные камни — все это не могло скрыть доминантный характер и потрясающую работоспособность.

### **ЧАСТЬ 4. ТРЕБУЙТЕ ЛУЧШЕГО, ОБОГАЩАЙТЕ ЖИЗНЬ..... 160**

Роль лидера состоит не только в том, чтобы подавать своим поведением пример; все начинается с четкого определения ваших ожиданий и выражения преданности, и вы должны быть верны своему слову. Требование лучшего не есть культ перфекционизма. Это жизнь, основанная на высоких ожиданиях и полной отдаче.

### **ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. КУЛЬТУРА НА ЮГЕ ТИХОГО ОКЕАНА ..... 182**

Как опыт холодной войны наглядно продемонстрировал, что сила культуры способна уничтожить творческий дух.

### **ЧАСТЬ 5. СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ..... 187**

Культура инновации опирается на те же принципы, что и любая успешная культура в истории: богатые устные традиции, групповые праздники и независимое время. Лидер должен понимать это и предоставлять возможность для проведения свободных собраний, а также следить за тем, чтобы физическое окружение подпитывало эти принципы.

### **ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. НЕОБХОДИМОСТЬ ЧЕТКОЙ СТРУКТУРЫ..... 216**

Как команда союзников создала организационную ясность тогда, когда это было необходимо.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ЧАСТЬ 6. СТРУКТУРИРОВАНИЕ ЧЕТКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	219
<p>Свобода творческого духа и атмосфера силы являются необходимыми факторами, но только лишь их будет недостаточно. Лидер также должен создать функциональные и проектные структуры с четко расписанными ролями, связями и ответственностями. Только тогда организация сможет получить выгоду из освобожденного духа своих участников.</p>	
<b>ЛИЧНЫЙ ОПЫТ. ПО ПУТИ ВО ФРАНЦИЮ</b> .....	247
<p>Как я обнаружила себя на перепутье, когда и мне, и «Корнинг» требовались перемены.</p>	
<b>ЧАСТЬ 7. ЛИДЕРСТВО ДОЛЖНО БЫТЬ ИСКРЕННИМ</b> .....	250
<p>Руководство активными командами, нацеленными на инновации, может стать непростым испытанием даже для опытных лидеров и потребовать от них страстности и отрешенности одновременно. Самоосознанность — вот источник столь необходимых для лидерства честности, смелости и сострадания.</p>	
<b>ЭПИЛОГ. ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ</b> .....	281
<p>Восстановление моей жизни после непростого периода.</p>	
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	295
<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	297



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Если вы спросите любого генерального директора или лидера организации, какие мысли не дают ему покоя ночью, то именно *инновации* будут на вершине списка. Причины весьма объяснимы. Крупные компании, имеющие за плечами длинную и успешную историю, теряют свои позиции с невероятной скоростью. Компания Kodak, основанная 125 лет назад, — банкрот. Sears — лидирующая американская сеть розничной торговли, сдает позиции, закрывая магазины и распродавая бренды. Крупнейшая американская корпорация в 1959 году, General Motors также обанкротилась 50 лет спустя. Можно бесконечно продолжать список потерпевших неудачу компаний: Borders Books, Tribune, Blockbuster, Merrill Lynch, Circuit City, а также масса банков и авиакомпаний. Исследования рейтингового агентства Standard and Poor's company показали, что на сегодняшний день средняя продолжительность жизни компании составляет приблизительно 12 лет. Лишь 37% компаний, согласно списку Fortune 500 в 1957 году держались на плаву около 40 лет. Исследуя крупнейшие мировые компании в период 1912–1995 гг., специалист в области истории экономики обнаружил лишь 20 «выживших» компаний за все это время — и это были занимающиеся естественными или природными ресурсами фирмы, которые не подвергались разрушительным изменениям.

## КРЕАТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Столкнувшись с этой реальностью, руководители компаний осознают важность инноваций для продолжения деятельности организации. Но лишь осознания этого факта недостаточно. Как лидеры могут внедрить инновации в свои организации? Эта книга предлагает вдохновляющие и практические советы, как добиться этого.

Основной задачей для лидеров инновации является совмещение креативности с ее продвижением — нужно уметь находить другие способы ведения бизнеса и быть уверенным, что новые идеи будут реализованы. Ведь только когда новые идеи совершенствуются и реализуются, мы можем сказать, что кто-то изобретателен или что-то оригинально. Многие компании были весьма креативны в разработках своих продуктов или новых технологий, но им не удалось внедрить на рынок свои идеи (достаточно вспомнить персональный компьютер компании Xerox Parc, компьютерный томограф «CAT-scanner» компании EMI или компанию Kodak с первым цифровым фотоаппаратом). Что касается других компаний, то им удалось реализовать свои идеи, но в конечном счете они были не в состоянии придумать новые продукты и услуги (вспомните компанию Blockbuster и отсутствие у них возможности предоставлять в аренду DVD по электронной почте, отказ американского сталелитейного завода U.S. Steel использовать недорогую сталь, производимую мини-заводами, или такие ранее крупные авиакомпании, как Pan American World Airways (Pan Am) и Trans World Airlines (TWA), которые не выдержали новой конкуренции). Таким образом, главная задача лидеров — совмещение креативности и ее реализация, что поможет достичь и свободы, и дисциплины.

Нет конца и края советам о том, как заниматься этим. Многие книги по инновациям наполнены практическими советами, но в основном все они являются слишком отстраненными от реальности и не могут точно передать страсть и напор, которые являются непременными условиями появления инновации. Многие авторы, которые изучают инновации (включая меня

## ПРЕДИСЛОВИЕ

саму), проделывают удивительную работу, описывая все те сложности, с которыми встречается лидер на пути к созданию инновации внутри организации. Мы даже можем дать несколько полезных советов о том, как лидер может ускорить этот процесс. Однако мы не можем передать всю сложность и преданность, которая потребуется от вас, если вы решите последовать нашим советам. Мы подобны музыкальным критикам, которые лишь описывают выступление симфонического оркестра, а не композиторы или музыканты. Или историки, рассказывающие о великих битвах, при этом сами никогда не воевавшие в них. Наши советы хоть и являются технически верными, но все же не могут в полной мере передать все, через что вам придется пройти на пути к успеху. Мы не можем рассказать вам, что такое быть композитором или полководцем. В отличие от многих авторов книг по организационным инновациям, которые говорят о том, чего сами не пробовали, Лина Эчеверрия на самом деле пережила все то, о чем пишет.

Лина на своем опыте поняла, как сложно заставить творчество и реализацию работать вместе. Ее опыт помог ей ощутить ту тонкую, но напряженную грань между свободным творчеством исследователей и применением знаний к реальным продуктам рынка и ценностям, и позволил ей передать все это читателю. Лина, будучи первым всемирно известным инженером и кандидатом наук в геологии, уже более 30 лет является научным сотрудником и старшим управляющим в компании «Корнинг» — компании с выдающейся 150-летней историей технических инноваций и организационных преобразований, которая является автором таких открытий, как создание оптического волокна, способов защиты от автомобильного загрязнения окружающей среды, а также проектирование окон космического корабля НАСА и прочных экранов смартфонов. Помимо ее многочисленных технических открытий (патентов и публикаций), Лина управляла командой ученых и технических специалистов в Европе и Соединенных Штатах. Будучи в роли руково-

## КРЕАТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

дителя по вопросам науки и технологий в «Корнинг», она была ответственна за разработку новых технологий и их внедрения в успешные проекты — основные составляющие креативности и реализации.

На протяжении всей своей карьеры она провела научно-исследовательские работы и внедрила новые технологии в такие различные между собой сферы, как керамика, телекоммуникации, волоконная оптика, нанотехнологии и жидкокристаллические дисплеи. Чтобы достигнуть всего этого, она руководила различными группами ученых, начиная от небольшой рабочей группы до целых исследовательских лабораторий. За свою карьеру ей удалось заработать репутацию лидера, который способен выявить самое лучшее в своих подчиненных, при этом воодушевляя их и сохраняя атмосферу творчества. Она добилась всего этого, воспитывая к тому же еще двух замечательных детей (оба успешные ученые) и не забывая о своем пристрастии к текстилю и созданию одежды. Как маленький пример ее энтузиазма и энергии: работая ученым, она провела экспериментальное исследование на маленьком острове, который был территорией самой засекреченной колумбийской тюрьмы — и она сделала это, живя в тропическом лесу с 6-месячным ребенком на руках.

Ее исследования в качестве всемирно известного ученого и руководителя подарили ей способность сопереживать и понимать сущность, чего так не хватает тем, кто просто наблюдает и описывает. Они помогли ей совместить и эмоции, и триумфы и неудачи, которые сопутствовали ей во время внедрения инноваций в организации. При этом она также предлагает практические советы, как преодолеть трудности в ходе создания креативной организации. Эта книга — не собранные из интервью и рассказов знания, а настоящий и неподдельный взгляд в мир творчества. Ее книга — это отражение ее опыта и сочетание увлекательных историй, воплощенных в пособии по управлению. Она смогла донести важную информацию, которая зачастую

## ПРЕДИСЛОВИЕ

теряется в книгах об управленческой инновации: ведущая инновация — это нечто большее, чем просто интеллектуальный процесс. Эта книга про конфликт, психологию и страсть — все то, что автор относит к «7 составляющим» инновации. Ее разнообразные истории и примеры делают процесс более увлекательным, охватывают детали, которые так часто упускают другие. По сравнению с другими книгами эти истории полны живых и запоминающихся образов, которые помогут читателю стать лидером инноваций в организации.

*Чарльз О'Рейли,*  
профессор менеджмента им. Фрэнка И. Бака, учредитель,  
директор программы Организационного обновления и перемен,  
выпускник Стэнфордской Высшей Школы Бизнеса,  
автор работы *«Победа через инновации: практическое руководство по организационным переменам и обновлениям»* и *«Умелая организация: решение дилеммы инноваторства»*, обе — в соавторстве с М. Тушманом;  
а также *«Скрытая ценность: как великие компании достигают необычных результатов с обычными людьми»*  
в соавторстве с Дж. Пфеффером