

# Слишком много творчества

**Ключевые слова:** creativity, dysfunction, innovations, scenario planning, scenarios, дисфункциональные эффекты, инновации, когнитивные искажения, сценарии, сценарное планирование, творчество, форсайт

**Автор:**

**Дата публикации:** 14.06.2020

**Лицензия:** © . Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

Корпоративный форсайт – инновация в квадрате. Он сам по себе, как процесс, является инновацией для компании, и он же служит ей генератором инноваций. Такая двойная природа форсайта вполне соответствует респектабельному определению инновации на рабочем месте Веста и Фарра [1]:

"Намеренное внедрение и применение внутри роли, группы или организации идей, процессов, продуктов или процедур, новых для соответствующей адаптирующей единицы, создающих существенные выгоды человеку, группе, организации или обществу."

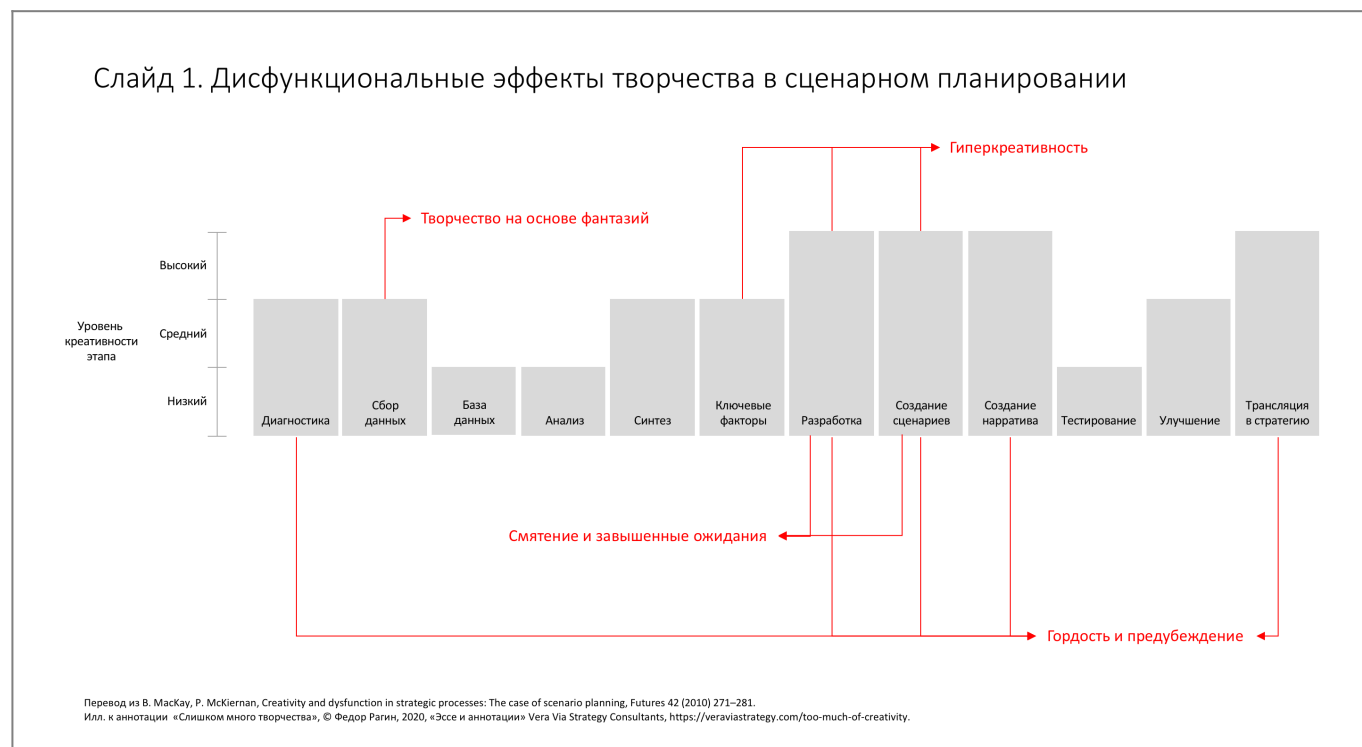
Творчество – отправной пункт инноваций. Оно, если не главенствует, то очень широко присутствует в арсенале методов форсайта. Как подразумеваемая неотъемлемая часть инноваций, творчество повсеместно получает ту же хорошую прессу, что и инновации, считается безусловным корпоративным благом. Кто скажет «инновации – это плохо» или «творчество вредит бизнесу»? Особенно сейчас, когда цифровые технологии создали самый большой в истории человечества рынок, на котором наёмные евангелисты цифры и их контрагенты в консалтинге и образовании удовлетворяют любопытство и корысть за счёт акционеров и инвесторов?

Два маргинала, Брэд Маккей (Brad MacKay) из University of Edinburgh Business School и Питер Маккирнен (Peter McKiernan) из School of Management, University of St. Andrews, в 2010 году опубликовали работу «Творчество и дисфункция в стратегическом процессе: кейс сценарного планирования». Обобщая 150 сессий сценарного планирования в University of St. Andrews на протяжении 20 лет, они описывают «дисфункциональные эффекты», которые возникают на тех этапах сценарного планирования, где «уровень креативности» повышен [2].

Насчёт маргиналов, конечно, шутка. Маккей и Маккирнен не в мейнстриме, но они не единственные, кто занимается тёмными сторонами творчества в корпоративных процессах и культурах. Например, другие авторы связывают организационное творчество с тревогой и пониженной продуктивностью [3], с воровством, саботажем и вредоносным поведением [4], с деструктивными конфликтами, провальными инновациями, негативным отношением к труду и стрессом [5], с выгоранием, проблемами с приватностью и безопасностью [6], с низкой эффективностью бизнес-процессов [7]... Какая ирония! Некоторые из этих тёмных сторон (например, саботаж и деструктивный конфликт) формируют креативную фазу инноваций, стимулируя выработку идей и пресловутое «thinking outside the box». Цитата из [8]:

«Поведение, которое бросает вызов сложившимся практикам и нарушает существующие правила или сопряжено с нецелевым использованием ресурсов организации и несанкционированными действиями, потенциально рассматривается контрпродуктивным и, тем не менее, часто присутствует в ранних попытках инноваций».)

Итак, по Маккею и Маккирнелу, творчество в сценарном планировании чревато четырьмя дисфункциональными эффектами (слайд 1).



Первая дисфункция – «творчество на основе фантазий». Она возникает на этапе сбора данных как результат избыточных попыток «растормозить» стейкхолдера-респондента, следуя подходу «креативного» [9] или «игривого» интервьюирования [10]. В результате лёгкости общения и креативных вопросов, в базу данных для дальнейших этапов форсайта попадают не менее легкомысленные и креативные ответы, часто – просто фантазии. Становясь основой для последующих этапов процесса, где уровень креативность высок, эти фантазии могут катастрофически снизить качество итогового продукта форсайта: сценариев и стратегий, из них следующих.

Второй дисфункциональный эффект – «смятение и завышенные ожидания». Участники сценарного планирования вынуждены осмысливать прошлое, настоящее и возможное будущее важных для компании трендов внешней среды, раздумывать о неопределенности и рисках, поднимаясь на гораздо более высокий уровень эвристики, чем требует их рутинная работа. Это повышает их ожидания в части учёта их личных интересов в стратегии, которую компании предстоит сформулировать на основе сценариев. Одновременно, это может вести к понижению оценки их текущей позиции в компании и смысла работы. Наконец, опасения за своё будущее в новом восприятии контекста, могут стать причиной смятения и стресса.

Третья дисфункция – «гордость и предубеждение». Она вызывается реакцией топ-менеджера компании на весь процесс сценарного планирования и его результаты, которые могут поставить под сомнение как стратегию, реализуемую компанией сегодня, так и ценность самого топ-менеджера в будущих условиях. На творческих этапах процесса (разработка,

создание сценариев и нарратива, формулирование стратегий) могут возникать идеи, фундаментально не совпадающие с внутренними установками высшего руководителя. Его страхи и предубеждения вкупе с формальной властью могут приводить к искажению первичного диагноза, к искусственному увеличению числа сценариев, часть из которых будет отражать его субъективные взгляды, а не собранные данные, и, наконец, к ошибочной стратегии или неоправданному сохранению статуса кво с отказом от идей, выработанных в процессе форсайта.

Четвёртая дисфункция – «гиперкреативность». Она вызывается действиями на творческих этапах процесса тех участников, для которых форсайт – непривычное, оторванное от реальности и потенциально не создающее ценности занятие. На этапах идентификации ключевых факторов, разработки и создания сценариев они не в состоянии справиться с задачей сбалансированного сочетания данных и творчества. Результатом становится отношение к процессу, как к развлечению. Другая причина гиперкреативности – слишком большое число сценариев. Если их больше четырёх-пяти – то это серьёзный когнитивный вызов, и большинство участников не могут справиться с ним иначе, чем через фантазирование. Наконец, тестирование для улучшения сценариев часто содержит в числе критериев наличие «элемента сюрприза». Это может провоцировать участников на «растягивание» достоверных частей сценария, стремясь во что бы то ни стало внести в них повод для реакции: «Чёрт, а ведь так может произойти!»

Слайд 2. Стратегии в отношении дисфункциональных эффектов творчества в форсайте

Внешний инновационный вызов	Сильный	Снизить дисфункциональные эффекты контрмерами	Подвергнуть процесс сценарного планирования редизайну, сохранив эвристическую основу, но сократив временной горизонт или увеличив число сочетаемых методов
	Слабый	Оставить процесс сценарного планирования без изменений	Минимизировать творчество в форсайте, отказавшись от эвристики в пользу количественных методов
		Низкое	Высокое
		Внутреннее сопротивление инновациям	

Ф.В. Рагин по мотивам В. МакКая, Р. МакКирнан, Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning, Futures 42 (2010) 271–281.  
Илл. к аннотации «Слишком много творчества», © Федор Рагин, 2020, «Эссе и аннотации» Vera Via Strategy Consultants, <https://veraviastategy.com/too-much-of-creativity>.

Маккей и Маккирнен в своей статье не снисходят до четырёхполевой матрицы, советующей компаниям, как им быть с дисфункциональными эффектами творчества в форсайте, в зависимости от инновационных вызовов внешней среды и внутреннего сопротивления инновациям. Это делаем за них мы. Хоть и неловко производить на свет ещё одну таблицу 2x2, но - ради инновации - надо. (слайд 2).

Это третий слайд с признаками возникновения дисфункций форсайта и мерами против них:

## Творчество в сценарном планировании: дисфункциональные эффекты, признаки, контрмеры



Этап сценарного планирования	Дисфункциональный эффект	Признаки	Контрмеры
• Сбор данных	Творчество на основе фантазий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избыточное заигрывание с интервьюируемыми.</li> <li>Отсутствие данных.</li> <li>Отсутствие экспертного мнения</li> </ul>	Осмотрительность в личных интервью, балансирование «лёгкости» и серьёзности
• Разработка сценариев	Смятение и завышенные ожидания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование команд по случайному принципу.</li> <li>Повторяющаяся критика текущей ситуации со стороны рядовых участников</li> </ul>	Особое внимание к хорошей коммуникации отражения сценариев в будущей стратегии компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>Диагностика</li> <li>Разработка сценариев</li> <li>Создание нарратива</li> <li>Формулирование стратегий</li> </ul>	Гордость и предубеждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доминирование топ-менеджера.</li> <li>Посемянное присутствие топ-менеджера.</li> <li>Критика процесса сценарного планирования со стороны топ-менеджера.</li> <li>Избыточная веселость топ-менеджера</li> </ul>	Тактическое, но твёрдое ведение диалога на этапе диагностики, включение уважаемых внешних стейкхолдеров и экспертов во все этапы процесса
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключевые факторы</li> <li>Разработка сценариев</li> <li>Создание сценариев</li> </ul>	Гиперкреативность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие критики текущей ситуации со стороны рядовых участников.</li> <li>Слишком много сценариев.</li> <li>Превеличенный фокус на элементах сюрприза в сценариях</li> </ul>	Создание сбалансированных команд, тщательное управление ожиданиями и возвратом к рутине, активная фасилитация на этапах создания сценариев и тестирования

Перевод из В. MacKay, P. McKiernan, Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning, *Futures* 42 (2010) 271–281. Илл. к аннотации «Слишком много творчества», © Федор Рагин, 2020, «Эссе и аннотации» Vera Via Strategy Consultants, <https://veraviastategy.com/too-much-of-creativity>.

[1] M.A. West, J.L. Farr, Innovation at work, in: M.A. West, J.L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester, England, 1990, pp. 1–13. <http://dx.doi.org/10.4236/eng.2011.34046>

[2] B. MacKay, P. McKiernan, Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning, *Futures* 42 (2010) 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.013>

[3] L.P. Livingstone, D.L. Nelson, S.H. Barr, Person-environment fit and creativity: an examination of supply-value and demand-ability versions of fit, *Journal of Management* 23 (1997) 119–146. <https://doi.org/10.1177%2F014920639702300202>

[4] K. James, K. Clark, R. Cropanzano, Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations: a model and theoretical extension, *Creativity Research Journal* 12 (1999) 211–226. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1203\\_6](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1203_6)

[5] O. Janssen, E. van de Vliert, M. West, The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction, *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004) 129–145. <https://www.jstor.org/stable/4093822>

[6] Townsend, Anthony M.; DeMarie, Samuel M.; and Hendrickson, Anthony R., "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future" (1998). *Management Publications*. 55. [https://lib.dr.iastate.edu/management\\_pubs/55](https://lib.dr.iastate.edu/management_pubs/55)

[7] C.K.W. De Dreu, When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams, *Journal of Management* 32 (2006) 83–107. <https://doi.org/10.1177%2F0149206305277795>

[8] N. Anderson, R.M. Gasteiger, Helping creativity and innovation thrive in organizations: functional and dysfunctional perspectives, in: J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski (Eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*, Edward Elgar

Publishing, Cheltenham, 2007. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314527128>

[9] J. Douglas, Creative Interviewing, Sage, Beverly Hills, CA, 1985.

[10] K. van der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation, Wiley, Chichester, 1996, p. 320.  
<https://prospective-technologique.ch/...heijden.pdf>

Постоянный линк: <https://veraviastrategy.com/too-much-of-creativity>

2020 Vera Via Strategy Consultants