



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

В. П. ОКОРСЬКИЙ, А. М. ВАЛЮХ



КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

*Затверджено вченою радою Національного
університету водного господарства та природокористування
як підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»*

Рівне 2017



Національний університет
водного господарства
та природокористування

УДК 658.589.012.32 (075)

ББК 9521я7

О-51

*Затверджено вченою радою Національного університету
водного господарства та природокористування.
(Протокол № 6 від 29 червня 2017 р.)*

Рецензенти:

Гарафонов О.І., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана;

Корсак В.І., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету;

Савіна Н.Б., доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

В. П. Окорський, А. М. Валюх

О-51 Креативний менеджмент: Підручник. – Рівне : НУВГП, 2017. – 344 с.

ISBN 978-966-327-366-2

У підручнику розкрито сутність креативного менеджменту з позиції системного підходу. Значну увагу приділено висвітленню питань: природа та сутність креативного менеджменту; роль мислення та інтуїції у творчій діяльності менеджера; методи пошуку і генерування ідей; основні питання формування креативної організації та управління інноваційними командами та ін.

В підручнику до кожної теми наведено запитання для повторення та обговорення, теми для ІНДЗ студентів, завдання та вихідні дані для проведення практичних занять, короткий термінологічний словник та тестову програму.

Рекомендовано для студентів економічних, управлінських спеціальностей та магістерських програм.

УДК 658.589.012.32 (075)

ББК 9521я7

ISBN 978-966-327-366-2

© Окорський В.П., Валюх А.М., 2017

© Національний університет водного господарства та природокористування, 2017



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Сутність та розвиток творчого потенціалу креативної особистості	8
ТЕМА 1. Сутність креативності у бізнесі	8
1.1. Природа креативності	8
1.2. Види креативності	15
1.3. Управління креативністю	18
1.4. Правда про креативність	23
Запитання для повторення та обговорення	25
ТЕМА 2. Місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності	27
2.1. Процес і природа людського мислення	27
2.2. Характеристика видів мислення	30
2.3. Інтелектуальні властивості особистості	37
2.4. Креативність економічної свідомості особистості	46
2.5. Творчість та інтелект – складові елементи креативності	48
Запитання для повторення та обговорення	55
ТЕМА 3. Мислення і творчий потенціал особистості	56
3.1. Поняття про творчість	56
3.2. Особистість і творчість	63
3.3. Характеристика творчого потенціалу	71
3.4. Індивідуальний творчий потенціал	74
3.5. Інтуїція – рушійна сила бізнесу	79
3.6. Інсайт як центральна ланка вирішення проблем	87
Запитання для повторення та обговорення	91
ТЕМА 4. Латеральне мислення і свідома творчість у бізнесі	93
4.1. Поняття латерального мислення	93
4.2. Пошук і генерування нових ідей	95
4.3. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач організації	103
4.4. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули	111
4.5. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність	115



4.6. Інновації та управління знаннями	120
Запитання для повторення та обговорення	124
Теми рефератів	124
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування креативної організації	126
ТЕМА 5. Формування креативного середовища в організації	126
5.1. Креативний менеджмент: синергетичний підхід	126
5.2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності	130
5.3. Розвиток системи креативного менеджменту в організації	134
5.4. Принципи формування системи креативного менеджменту	141
5.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації	146
5.6. Адапувати старе або винайти нове	150
Запитання для повторення та обговорення	152
ТЕМА 6. Створення творчого потенціалу в організаціях	154
6.1. Як створити креативну організацію?	154
6.2. Принципи побудови структури креативної організації ...	159
6.3. Види організаційних структур і креативність	161
6.4. Культура креативної організації	172
6.5. Навички і ресурси	185
6.6. Організація, що навчається	196
Запитання для повторення та обговорення	203
ТЕМА 7. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера	205
7.1. Творча робота менеджера і підлеглого	205
7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера ...	213
7.3. Ефективне лідерство в сучасному бізнес-середовищі	222
7.4. Навчання та зміни	228
7.5. Тренінг і коучинг – нові технології навчання менеджерів	232
7.6. Як креативність пов'язана з навчанням та змінами?	235
Запитання для повторення та обговорення	239
ТЕМА 8. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень	240



8.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень	240
8.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях	246
8.3. Інтуїтивні управлінські рішення	249
8.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень	250
Запитання для повторення та обговорення	252
ТЕМА 9. Мотивування творчості	254
9.1. Значення людського фактора в управлінні організацією .	254
9.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей	256
9.3. Творчість як потужний засіб мотивування	262
Запитання для повторення та обговорення	265
Теми рефератів	265
ТЕМИ індивідуального науково-дослідного завдання з дисципліни «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	267
Завдання та вихідні дані для проведення практичних занять	270
Короткий термінологічний словник	281
Література	290
ДОДАТКИ	295



ПЕРЕДМОВА

Творчий підхід до вирішення проблем, пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю організацій, є головним завданням креативного менеджера. Креативне мислення характеризує підхід до вирішення проблем або талант створювати комбінації з наявних ідей. Ця здатність залежить переважно від особистих якостей менеджера, але в той же час значний вплив на неї мають його спосіб мислення і виробничі навички.

Розквіт креативності спостерігається там, де організація підтримує творчу активність підлеглих, взявши за правило обмін інформацією й активне співробітництво між працівниками, і тим самим запобігає проявам нездорової конкуренції.

В підручнику значну увагу приділено особистим творчим здібностям, якими повинен володіти керівник, що працює в креативній організації. Тут креативність розглядається як необхідний елемент процесу, що веде до інновацій, оскільки без креативності не буває інновацій.

Керівнику сучасного типу необхідно вміти ретельно добирати персонал, вивчати і знати творчий потенціал та здібності як особисто кожного працівника, так і всього колективу. Тому сьогодні менеджеру потрібно знати, вміти та використовувати в повсякденній роботі:

- різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;
- роль мислення, інтуїції і творчості в управлінській діяльності;
- здійснювати пошук та генерувати ідеї, використовуючи різні методики;
- на основі принципів управління формувати стратегії розвитку систем креативного менеджменту;
- розробляти організаційну структуру, створювати культуру креативної організації;
- використовувати набуті знання для формування креативних ролей у професійній діяльності менеджера;
- здійснювати управління інноваційними командами.

Предметом дисципліни «Креативний менеджмент» є креативний процес та механізми управління ним. *Об'єкт* представляє



собою процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом.

Завданнями даного напрямку менеджменту є: створення ефективних творчих команд працівників, розробка оригінальних ідей та втілення їх у новій продукції та/або технологіях для модернізації й удосконалення процесів управління.

Вивчення дисципліни «Креативний менеджмент» має допомогти здійснити якісний крок у формуванні нового управлінського мислення, уміти генерувати ідеї та оволодівати новими знаннями, такими необхідними нашому суспільству сьогодні, коли відбувається створення креативних організацій.

Проблемами розвитку творчої особистості та впливом творчості на становлення креативного менеджменту нині активно займаються вітчизняні вчені: М.М. Гнатко, О.І. Клепиков, І.Т. Кучерявий, С.Д. Максименко, В.О.Моляко, П. Науменко, В.А. Роменець та ін.

Відомі російські вчені І.А. Бескова, Д.Б. Богоявленська, Н.В. Васіна, Р.І. Грановська, Є.П. Ільїн, Н.П. Французова та ін. в своїх дослідженнях віддавали перевагу психологічним аспектам творчості та інтелектуальним здібностям особистості, однак питанням креативності вони приділяли недостатньо уваги.

Розробкою теоретичних засад креативного менеджменту та його ролі в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.І. Ванюріхін, Е. де Боно, В.А. і М.Ю. Коноваленки, О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич, К. Кірсанов, П. Куқ, І.І. Свидрук, О.Є. Тунік, О.М. Харцій, Д. Холл, Дж. Гілфорд, Йірі Шерер, Е. Торренс та ін.

При підготовці підручника здійснено спробу систематизувати результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значення та ролі креативного менеджменту в управлінні організаціями на сучасному етапі економічного розвитку України.

Автори висловлюють вдячність за участь у підготовці рукопису підручника Є.В. Срібній і технічне редагування тексту коректору Л.М. Алконовій.



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Сутність та розвиток творчого потенціалу креативної особистості

ТЕМА 1. Сутність креативності у бізнесі

Основні питання: 1.1. Природа креативності. 1.2. Види креативності. 1.3. Управління креативністю. 1.4. Правда про креативність.

1.1. Природа креативності

Творче мислення полягає в тому, щоб поглянути на те, що бачать всі, і подумати про те, про що не подумав ніхто.

Альберт Сент Дьорді

Нині існує багато підходів до визначення природи креативності.

Деякі визначення креативності було сформульовано в термінах продукту, результату діяльності, інші – в термінах процесу, особистісних властивостей або необхідних зовнішніх умов. Одні автори [47] підкреслюють, що термін «креативний» можливо застосовувати тільки до спеціальних видів здібностей, що рідко трапляються, інші вважають, що цей термін припускає загальну креативну здатність, якою в певній мірі володіють всі здорові індивіди.

Креативність часто розглядають як дещо протилежне *конформності*, буденності, що передбачає нестандартні підходи на відміну від загальноприйнятих. К.Спірмен вважає, що це – «сила людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни і створення нових зв'язків». Сімпсон визначав креативність як «здатність до руйнування загальноприйнятого звичного порядку руху ідей в процесі мислення». Незважаючи на полярні погляди, практично в усіх визначеннях *креативність* пов'язується з винаходом чогось нового (для особи чи для суспільства) [16].

На думку Е. Торренса *креативність* – це не спеціальна, а за-



гальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту, особистісних характеристик і здібностей до продуктивного мислення. Під креативністю Е. Торренс розумів загострене сприйняття недоліків, прогалин у знаннях, дисгармонії тощо. Він вважав, що творчий процес поділяється на сприйняття проблеми, пошук рішення, виникнення та формулювання гіпотез, перевірку гіпотез, їхню модифікацію та отримання результату [24; 68].

Критики визначення Е. Торренса звертають увагу на той факт, що воно не відзначає різниці між креативністю та іншими видами мислення.

Свої висновки Е. Торренс будував на теорії дивергентного (творчого) мислення Дж. Гілфорда, який виділив такі властивості дивергентного мислення:

1. «Побіжність» – здатність продукувати велику кількість ідей.
2. «Гнучкість» – здатність застосовувати різноманітні стратегії при вирішенні проблем.
3. «Оригінальність» – здатність продукувати незвичайні, нестандартні, оригінальні ідеї.
4. «Опрацювання» – здатність детально розробляти ідеї, що зародились.

Джерела креативності

Для пояснення походження творчих здібностей людини існує низка теорій, серед яких привертають увагу наступні (рис. 1.1):

- 1) боже осяяння;
- 2) щасливий випадок;
- 3) «заплановане везіння»;
- 4) настійливість;
- 5) «метод».

Боже осяяння

«Найгірше те, що навіть найглибші роздуми не принесуть гідної думки. Вона повинна з'явитись вам, начебто Боже дитя, і вигукнути: «А ось і я!».

Гете

З погляду організації, проблема теорії Божого осяяння поля-



гає в тому, що якщо творче натхнення справді є наслідком впливу певних вищих сил, то навряд чи цим процесом взагалі можливо управляти.

При детальнішому вивченні змісту творчого процесу стає очевидним, що дана теорія не повністю розкриває феномен креативності. Однак ця точка зору повинна спонукати керівництво організацій наймати на роботу талановитих людей і створювати їм умови для самореалізації.

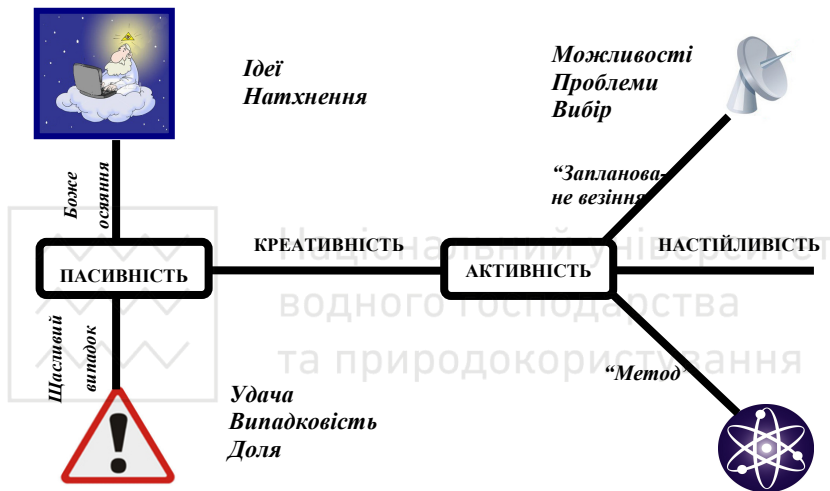


Рис. 1.1. Комплексний підхід до креативності [31]

Щасливий випадок

Класичним прикладом підтвердження цієї концепції креативності є відкриття сахарину, який випадково винайшов учений - хімік, котрий після експерименту сів обідати, не помивши перед цим руки.

Як і попередня теорія, щасливий випадок не дозволяє вирішувати проблеми для компаній, які бажають управляти і розвивати творчий потенціал як окремий ресурс.



«Заплановане везіння»

Якщо у вас немає вибору, ви – мертві. Якщо у вас є один варіант для вибору – ви робот. Якщо два – перед вами дилема. І тільки коли у вас три і більше варіантів для вибору, ви справді можете зробити його.

В основі «запланованого везіння» лежить внутрішня налаштованість на пошук альтернатив і можливостей. Іншими словами, неочікувана креативність стає більш ймовірною в тому випадку, коли людина чи організація цілеспрямовано займається пошуком сприятливих можливостей та їхнім використанням. За цією теорією є можливість планувати і реалізовувати очікувані та бажані творчі проекти. Деякі відомі компанії приділяють особливу увагу створенню специфічної організаційної культури, за допомогою якої «везіння» стає більш імовірним.

Настійливість

Даний метод передбачає необхідність кропіткої праці при певній частці впертості, що суперечить змісту творчості як процесу натхнення. Однак часто буває так, що творчих ідей в організації достатньо, але їхнім авторам не вистачає сили волі, бажання та прагнення реалізовувати свої відкриття і прощтовхувати їх через «імунну систему» організації.

«Метод»

Існує теорія, згідно з якою творчими особистостями народжуються, а не стають. Однак ця теорія суперечить фактам, що творчі здібності в однаковій мірі демонструють люди різного складу розуму і характеру. Креативності можливо вчитись, її можливо розвивати в собі так, як інші людські здібності. Просто творчим людям від природи властиві такі особливості мислення, яких звичайним людям, що бажають покращити свій творчий потенціал, доведеться цілеспрямовано навчатися.

Креативність (лат. creatio – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора» [28]. Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства. Так, якщо у давнину креативність проявлялась в основному в мистецтві, то починаючи з другої полови-



ни XVII і до першої половини XIX століття, вона проявлялась, в основному, в науці і мистецтві. З другої половини XIX століття – в науці і техніці, а з середини XX століття вона проявляється в першу чергу в техніці та економіці. Поняття «креативність» у контексті психологічного знання набуло значення тільки на початку 50-х років минулого століття. Раніше в літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше він витісняється запозиченням з англійської мови – *creativity, creative*. На думку професора І. Мілославського, терміном «креативний» позначається творчість, яка «не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату».

Ф. Баррон і Д. Харрінгтон визначили креативність як здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації [61].

Аналізуючи сучасні дослідження цього явища, можна зробити висновок, що до сьогодні все ще немає однозначної відповіді на запитання, чи існує взагалі креативність як явище, чи креативність – сума інших психологічних процесів.

Креативність є вродженою рисою людини. Завдяки їй особа проявляє себе, реалізує соціальні потреби, а з часом – у досягненнях, успіху, самовираженні. Протягом життя, завдяки розвитку трудових навичок, збільшенню досвіду, проблем, з якими вона стикається, і безлічі інших всіляких ситуативних, об'єктивних і суб'єктивних чинників, креативність розвивається та проявляється по-різному. Можна сказати, що існує взаємозв'язок поведінки і креативності. Завдяки творчості людина виражає власний внутрішній світ та змінює зовнішній, а продукти творчості спонукають її розвиватися далі [52].

Зрозуміти природу креативності без розуміння сутності творчості неможливо.

Для активізації креативності необхідно створити особливий психічний стан особистості (емоційної, інтелектуальної, фізичної сфери), який сприяє творчому процесу.



Визначення поняття «творчий стан» передбачає одночасну активованість системи характеристик:

- ставлення до творчої проблеми як до виклику;
- установка на творчість та чітке уявлення про мету творчої діяльності;
- креативність як риси особистості;
- система предметних знань і навичок у межах творчої проблеми та формулювання її мовою образів, слів, почуттів, рухів;
- вміння спрямовувати та утримувати увагу на окремих компонентах проблеми і швидка зміна погляду на неї;
- розвинутий інтелект і вміння керувати емоційним станом;
- непереборне бажання вирішити творчу задачу за любую ціну і загальна енергетизованість;
- емоційний стан радості та піднесення;
- пульсування уваги на зовні (на об'єктивне) і в середину (на суб'єктивне);
- загальмованість рис особистості, які блокують творчу діяльність.

Креативність можна поділити на вроджену («досоціалізовану») та набуту (актуальну, «соціалізовану»). Тут постає проблема визначення закономірностей формування актуальної креативності, процесу трансформації вроджених задатків у реальність.

Людам з високим рівнем креативності властиві такі риси, як надія на успіх, афіліяція (букв. «всиновлення», від лат. *filius* – син), тобто прагнення бути разом з людьми, вміння співпереживати, у протилежному випадку переважає страх бути знехтуваним і зазнати фіаско [69].

Е. де Боно підкреслює, що креативність – не природний таланти, а радше навички, яких можна навчитися. Для того щоб досягнути креативності, слід кидати виклик консервативним твердженням і правилам. «Адже рухаючись второваним шляхом, наше мислення часто випускає з поля зору приховані можливості, що знаходяться поза ним» [59].

Отже, креативність може втілюватись у будь-якій справі і проявлятися у будь-кого, особливо якщо взяти до уваги безліч способів, якими вона може бути реалізована.

Творче ставлення до справи спирається на такі елементи [29]:



- а) компетентність;
- б) здатність до творчого мислення;
- в) мотивація.

Керівник може впливати на перші два елементи, хоча це потребує значних матеріальних затрат і результати будуть не скоро (рис. 1.2).

Компетентність – це сума знань (загальних, спеціальних, технічних, методичних), якими володіє працівник.

Здатність до творчого мислення визначає гнучкість і винахідливість при пошуку шляхів вирішення проблеми. Чи приводять запропоновані рішення до докорінної зміни ситуації, що склалась? Наскільки наполегливий працівник при пошуку нових шляхів?

Креативне мислення характеризує підхід до вирішення проблем або талант створювати комбінації з наявних ідей. Ця здатність залежить переважно від особистих якостей працівника, але в той же час значний вплив на неї мають його спосіб мислення і виробничі навички.



Рис. 1.2. Зв'язок компонентів креативності



Компетентність і творче мислення – стратегічна сировина індивідуума, його природний ресурс. Від третього фактора – мотивації – залежить те, як людина використовує цей ресурс.

При цьому результати досліджень, наведених В.А. Коноваленком [30], переконливо свідчать, що не всі види мотивації однаково впливають на рівень креативності. Вони показують, що існує два види мотивації: *зовнішня і внутрішня*.

Зовнішня мотивація – це стимулювання працівника ззовні, класична комбінація батога і пряника. Безумовно, найбільш розповсюдженим є метод зовнішнього стимулювання, що використовується менеджерами різних рівнів управління, – гроші, які не заважають проявам креативності. Однак у багатьох випадках вони і не допомагають, особливо коли в людей виникає відчуття, що ними маніпулюють, їх підкупляють. Важливо розуміти, що гроші самі по собі не можуть змусити захоплюватись роботою. Якщо в глибині душі працівник вважає свою справу нудною, жодна грошова винагорода не зробить її захоплюючою.

Саме захоплення, інтерес, які спонукають внутрішні бажання зробити що-небудь, – лежать в основі *внутрішньої мотивації*. За наявності внутрішньої мотивації люди займаються своєю справою заради неї самої та пов'язаного з цим задоволення. Мотивуючим фактором тут виступає саме цікава робота. Формулювання принципу *внутрішньої мотивації креативності*: люди працюють найбільш творчо, якщо ними рухають інтерес, задоволення та значущість роботи в цілому, а не зовнішні впливи.

1.2. Види креативності

Як алмаз ріже алмаз, як один брусок шліфує інший, так й різні частини інтелекту відточують один одного. Геніальність – результат їхнього взаємоз'язку.

Сайрус Бартол, священник

У результаті експериментальних досліджень серед здатностей особистості була виділена здатність особливого роду – здат-



ність породжувати незвичайні ідеї, відхилитися під час мислення від традиційних схем, швидко вирішувати проблемні ситуації, така здатність і була названа креативністю.

Дж. Гілфорд визначив шість параметрів креативності [14]:

- 1) здатність до виявлення й постановки проблем;
- 2) здатність до генерування великої кількості ідей;
- 3) гнучкість – здатність до продукування різноманітних ідей;
- 4) оригінальність – здатність відповідати на подразники нестандартно;
- 5) здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі;
- 6) здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу й синтезу.

Однією з останніх за часом виникнення концепцій креативності є так звана «теорія інвестування», запропонована Р. Стенбергом і Д. Лавертом. Ці автори вважають креативною таку людину, яка прагне й здатна «купувати ідеї за низькою ціною й продавати за високою».

На думку Р. Стенберга, інтелектуальні здатності, поряд з навколишнім середовищем, мотивацією, індивідуальністю, стилем мислення й знаннями – є джерелами креативності. Особливо важливі, на його думку, три інтелектуальні здатності [70]:

1. Синтетична здатність бачити проблему по-новому й переборювати границі повсякденної свідомості.
2. Аналітична здатність розпізнавати ідеї, гідні подальшої розробки.
3. Практичні, обумовлені контекстом, здатності – уміння переконувати інших у цінності певної ідеї.

Процес креативності вимагає внутрішнього напруження, що може виникати трьома шляхами: у конфлікті між традиційним і новим у кожному кроці креативного процесу; у самих ідеях, у різних шляхах рішення або передбачуваних продуктах; воно може створюватися між хаосом невизначеності й прагненням перейти на більш високий рівень організації й ефективності усередині індивідуальності або суспільства в цілому.

Е. Торренс відмічає наївну креативність, яка властива дітям через відсутність у них досвіду, який би тиснув на них, та культурну креативність, суть якої – перебороти досвід (в свідомому



прагненні відійти від стереотипів буденної свідомості, від штампів здорового глузду) [68].

Велика кількість вчених, вважають, що процес креативності специфічний і властивий лиш окремим сферам діяльності та знання. В зв'язку з цим слід виділити інтелектуальну та художню креативність, а також підприємницьку креативність, яка відображає необхідність створювати новий продукт, нові послуги або підприємства, на які людина має право власності.

В західній психології виокремлюють велику і малу креативність. М. Боден перевів ці види в терміни «історичної» та «особистісної» креативності. Перша відноситься до досягнень, які зробили значний вплив на культуру і суспільство, інша відноситься до буденного життя і щоденних ситуацій [72].

Слід також говорити про комунікативну креативність, під якою необхідно розуміти прояв креативності у процесі співробітництва з іншими людьми у процесі творчої діяльності, здатність мотивувати творчість інших і здатність акумулювати (накопичувати) творчий досвід інших.

Виділяють також когнітивну і особистісну (креативна особистість) креативність. Когнітивна креативність включає в себе вербальну і невербальну (образну) креативність.

Помилково вважати креативними тільки вчених – теоретиків, винахідників, композиторів, поетів, художників та музикантів. Креативність не є прерогативою тільки окремих професій. Хіба не може бути креативних менеджерів, інженерів, лікарів, вчителів, футболістів та інших спортсменів тощо.

Не даремне відомий теоретик менеджменту А. Маслоу поділяє креативність на два види: креативність таланту і креативність самовираження. Вчений вважає, що остання має значно ширше розповсюдження та більш тісно пов'язана з особистістю, проявляючись в буденному житті не тільки у великих і значимих продуктах творчості, але й іншими засобами, наприклад, в своєрідному почутті гумору, схильності підходити до виконання будь-якої роботи нестандартно з елементами творчості.

А. Маслоу виділяє в креативності самовираження два рівні – первинний і вторинний. Первинний рівень – це невимущена креативність, пов'язана з осяянням, натхненням, сильними хви-



люваннями. Вторинний рівень – вимушена креативність, пов’язана з важкою працею, протяжним навчанням, прагненням до досконалості.

Креативність при якій мають місце обидва види у відповідній послідовності, А. Маслоу називає «інтегрованою креативністю». Завдяки інтегрованій креативності з’являються великі творіння мистецтва, філософії, науки [37].

1.3. Управління креативністю

Менше балакайте. Більше робіть. Слова можуть показати ваш розум, а дії – вашу значущість.

Бен Франклін

Аспекти управлінської практики, що впливають на творчу активність персоналу, можна розділити на шість основних категорій: постановка задачі, свобода дій, ресурси, склад робочої групи, заохочення від безпосередніх керівників та організаційна підтримка (рис. 1.3) [40].

Один з найбільш дієвих способів стимулювати креативність – правильна *постановка задачі та розподіл робочих завдань*. Керівник повинен підібрати працівникові завдання, що відповідає його компетенції, творчим здібностям і викликає у підлеглого бажання швидше взятись за справу. Правильно підібране завдання розширює межі звичних можливостей працівників. Тут дуже важливою є правильність постановки завдання: воно має бути достатньо складним, щоб працівник не відчував нудьги, і при цьому не настільки важким, щоб йому не здалось, що він не володіє ситуацією.

Безпомилковий вибір доручень для працівників потребує від керівника володіння точною і детальною інформацією про можливості своїх підлеглих і про поточні робочі завдання. Збір таких даних – справа досить складна та потребує значних затрат часу. Певне через це керівникам не так часто вдається вибрати ідеального виконавця для конкретного завдання.

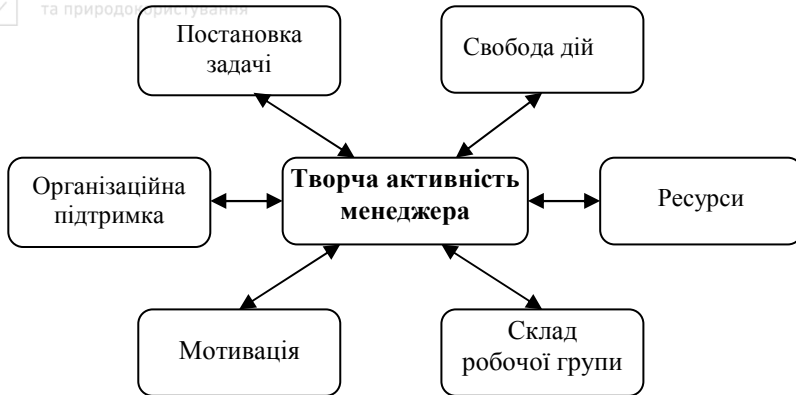


Рис. 1.3. Взаємозв'язок факторів, що формують творчу активність менеджера

Насправді однією з найбільш розповсюджених причин придушення творчої активності є брак інформації, необхідної для правильного розподілу завдань. Замість того, щоб отримати таку інформацію, керівник залучає до роботи першого-ліпшого працівника, в результаті чого з'являється цілком передбачуване відчуття незадоволення в усіх задіяних сторін.

Що стосується *свободи дій*, то для підвищення креативності необхідно дати волю працівникам у виборі засобів для досягнення цілей. Іншими словами, працівник проявить більше творчої ініціативи, якщо йому дозволити самому приймати рішення стосовно вибору шляхів руху до наміченої мети. Фактично творчому підходу найкраще сприяє зрозуміло сформульована стратегічна мета.

Дуже важливо, щоб незалежно від того, хто встановлює цілі, їх доводили до відома всієї організації й вони залишались незмінними протягом необхідного періоду. Дуже важко проявити креативність при вирішенні задачі, якщо її умови постійно змінюються.

Свобода дій стимулює творчу ініціативу, оскільки самостійність при виборі підходів до роботи підвищує внутрішню моти-



вацію працівника і виховує відчуття особистої зацікавленості. До того ж вона відкриває простір для реалізації інтелектуально-го і творчого потенціалу.

Які дії керівника можуть дискредитувати ідею свободи? В основному це помилки двох типів. По-перше, деякі менеджери часто змінюють цілі або невміло роз'яснюють їхню суть підлеглим. По-друге, часто надана керівником самостійність існує тільки на словах, насправді ж такий керівник очікує від виконавців слідувати визначеним шляхом.

Основні ресурси, що впливають на рівень креативності, – це час і гроші, тому керівнику необхідно розумно ставитись до їхнього розподілу. Питання про те, скільки часу і грошей виділити працівнику або робочій групі, потребує детального опрацювання, оскільки прийняте менеджером рішення може як форсувати креативність, так і повністю її подавити.

За певних обставин цей фактор може стати каталізатором творчої активності: наприклад, якщо конкуренти найближчим часом мають вивести на ринок прекрасний продукт за нижчою ціною. За таких умов ліміт часу і надзвичайна важливість роботи сприяють бажанню виконавців діяти якомога швидше. Подібні ситуації приводять до зростання рівня внутрішньої мотивації завдяки відчуттю важливості та нагальності проблеми.

Значний вплив на креативність мають штучно надумані або нереальні терміни. Перші породжують недовіру, інші – виснаження фізичних і моральних сил. Дослідження оригінальних концепцій, пошук унікальних рішень і нових шляхів потребують часу.

При виділенні засобів під конкретний проект необхідно зважити можливості організації з потребою в матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсах. Після чого потрібно знайти оптимальне співвідношення між бажаним і можливим. Цікаво, що перевищення реальної потреби в засобах не дає відповідного підвищення креативності. Однак заниження потреби в ресурсах призводить до зменшення креативності.

Є ще один ресурс, вплив якого на рівень креативності часто трактується неправильно, – це *простір*. Багато хто вважає, що творчій групі для роботи необхідне зручне просторе приміщен-



ня. Це не буде зайвим, однак ця умова не має такого впливу на творчу активність, як інші управлінські ініціативи.

Найбільш яскраво підкреслює важливість спільної роботи у команді вираз Генрі Форда: *«Зібратися разом це початок. Залишитися разом це прогрес. Працювати разом це успіх»* [69].

Кожен працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб працювати разом і ефективно сприяти організації у виконанні її місії, жоден співробітник не може працювати наодинці. Це ж саме стосується інноваційної команди, згуртованість якої може вивести діяльність підприємства на високий рівень розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища. Проблема формування та діяльності команд є актуальною для всіх видів діяльності у будь-якій сфері.

Термін «інноваційна команда» можна визначити – як групу креативних співробітників згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, поєднуючи свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої роботи є якісно новий продукт.

Управління інноваційною командою ставить за мету забезпечення найбільш ефективного використання потенціалу осіб залучених до виконання проектних робіт. Від того, наскільки злагоджено буде працювати команда, багато в чому залежать кінцеві результати впровадження ідеї в життя.

Щоб створити команду, здатну генерувати творчі ідеї, потрібно дуже ретельно підійти до формування персонального *складу робочої групи*, членів якої відрізняє одночасно і готовність до взаємодії, і неоднорідність знань та поглядів. Чому? А тому, що в колективах, які складаються з людей з різною інтелектуальною базою і різними підходами до роботи, тобто мають різну кваліфікацію і стиль творчого мислення, запропоновані ідеї часто утворюють цікаві комбінації або служать основою для інших, іноді неочікуваних і корисних результатів.

Крім неоднорідності, керівник повинен потурбуватись, щоб сформована група мала такі якості:

1) всі її члени мають поділяти ентузіазм щодо вирішення поставленої перед колективом задачі;



2) необхідно забезпечити, щоб члени групи були готовими прийти на допомогу один одному в разі невдачі або у важку хвилину;

3) кожен повинен з повагою ставитись до думок і поглядів інших членів групи.

Ці фактори не тільки благотворно впливають на внутрішню мотивацію, але й на загальний рівень професійного і творчого мислення групи.

Найбільш розповсюдженою помилкою менеджера, яка є згубною для творчої ініціативи, є формування однорідних робочих груп. Однорідні групи швидко приходять до «рішення», в процесі їхньої роботи не виникає непорозумінь. Крім цього, їх вирізняє високий моральний дух. Але це нічого не дає для посилення професійного і творчого потенціалу.

Керівнику робочої групи для стимулювання креативності не варто забувати про заохочення творчої ініціативи підлеглих – їх *мотивацію*. Матеріальне і моральне заохочення, маючи безпосередній зв'язок з внутрішньою мотивацією, необхідне для підтримання ентузіазму через відчуття, що їхня робота важлива для організації або окремо взятої групи людей.

Для управління інноваційною командою необхідно розробити ефективну модель мотивації, яка повинна включати наступні принципи:

1. Встановлення набору мотиваційних факторів з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців.

2. Створення оптимальних умов праці та відпочинку в колективі.

3. Чітке визначення цілей для командної роботи та індивідуальних завдань кожному члену робочої групи.

4. Створити можливості реалізації творчого потенціалу та розвитку індивідуальної кар'єри членів інноваційної команди.

5. Справедлива винагорода за індивідуальний внесок у загальний результат роботи колективу.

В успішних креативних організаціях менеджери рідко стимулюють підлеглих обіцянками будь-яких благ при досягненні бажаного результату. Зате вони активно підтримують творчі пропозиції, що надходять від окремих працівників або робочих



груп, ще до того, як буде видно кінцевий комерційний результат даних пропозицій.

Розквіт креативності спостерігається там, де організація підтримує *творчу активність* підлеглих [38].

Вище керівництво організації має підтримувати креативність, взявши за правило обмін інформацією і активне співробітництво між працівниками, і тим самим запобігати проявам нездорової конкуренції. Якщо говорити про компетентність, то чим частіше спеціалісти обмінюються думками та інформацією, тим більшою стає сума знань кожного з них. По суті, єдиний спосіб активізувати творчий процес працівників полягає в тому, щоб надати їм можливість використовувати різноманітні підходи до вирішення проблем.

Від керівника вимагається створити в колективі здорову ділову атмосферу, оскільки внутрішні чвари, політиканство, інтриги та плітки негативно впливають на креативність, тому що вони відволікають працівників від творчої роботи.

Відчуття спільної мети, піднесення, захоплення своєю роботою – це фактори, що відіграють важливу роль у внутрішній мотивації, мають сприяти розвитку творчої ініціативи і креативності організації в цілому. А за наявності нездорової конкуренції працівники відчувають, що їхній роботі загрожують чужі інтереси.

1.4. Правда про креативність

*Творчість – це прекрасна,
надзвичайно складна і дивовижно
радісна праця.*

Микола Островський

Кожен з нас володіє вродженим творчим потенціалом. Постерігайте за маленькою дитиною під час гри. Вона, без сумніву, знайде як мінімум 20 різних способів для використання простого олівця. А скільки знайдете їх ви?

Технік креативності не існує

Креативність, так як і інші здібності, необхідно розвивати і тренувати.



Намагання запобігати ризикам

Одна відома людина говорила: «Якщо час від часу ви не впадаєте у відчай, то це значить, що ви не робите нічого креативно-го». Багато людей занадто бояться допустити помилку. Але якщо ви бажаєте реалізувати справді креативну ідею, то без ризику вам не обійтися. Важливо тільки правильно його оцінити.

Звинувачення креативності

- Тільки частина людей дійсно креативні!

Неправда! Кожен з нас наділений креативним потенціалом, який спочатку потрібно активувати. Техніки креативності допоможуть вам у цьому.

- Мені не потрібно бути креативним!

Неправда! Якщо ви будете діяти і далі, як до сих пір, то отримуватимете весь час однакові результати. Творчий підхід до справи дозволить вам пристосуватись до умов, що постійно змінюються.

- Креативні люди завжди успішні!

Неправда! Креативні люди часто не мають здібностей до реалізації своїх ідей. Для того, щоб генерувати ідеї, й для того, щоб їх реалізовувати, потрібні різні здібності.

Правда про креативність

- Творчість – це процес.

Правильно! Ідея з'являється часто підсвідомо і стає реальністю через деякий час.

- Креативність – це комбінація відомого та незвіданого.

Правильно! Наведені техніки показують, як заново структурувати, комбінувати, використовувати з іншою метою відомі факти або просто розглянути їх під іншим кутом зору.

- Креативність потрібно вдосконалювати.

Правильно! Подібно до того, як можна тренувати м'язи, так слід тренувати і креативне мислення.

- Як потрібно розвивати свою креативність? Деякі поради:

а) думайте образами. Намагайтесь уявити свою проблему та намалюйте її образ;

б) будьте уважними і спостережливими. Пробуйте знайти взаємозв'язок між побаченим, пережитим і вашою проблемою;

в) пам'ятайте, що в кожній ситуації є велика кількість рішень.



Старайтесь знайти на кожне запитання як мінімум три різних відповіді;

- г) зважуйте на виправданий ризик;
- д) задавайте собі запитання, чому справа вирішується таким чином, а не інакше?
- е) спілкуйтеся з людьми, зайнятими в інших сферах діяльності або які мають інші інтереси. Вони можуть підказати деякі ідеї;
- є) не сприймайте існуюче становище як щось незмінне – все можна виправити;
- ж) шукайте позитив, тому що знайдуться ті, що вкажуть вам на негативні моменти;
- з) визначте для себе, коли у вас найбільша продуктивність і творчий настрій. Деякі люди більш креативні зранку, інші – вночі;
- и) завжди носіть із собою блокнот, в який записуйте всі ідеї негайно, щоб не забути, тощо.

Цей список кожен зможе продовжити на власний розсуд.

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити суть терміна «креативність».
2. Яка природа креативності?
3. Навести визначення креативності за К. Спірменом.
4. Сімпсон визначив креативність як...
5. На думку Е. Торренса, креативність – це...
6. Основні властивості дивергентного мислення, наведені Дж. Гілфордом.
7. Характеристика історичних етапів розвитку поняття «креативність».
8. Дати характеристику джерелам креативності.
9. Навести суть складових компонентів креативності.
10. Навести характеристику основних видів креативності.
11. Дати пояснення видів креативності за визначенням А. Маслоу.
12. В чому заключається вплив «свободи дій» на творчу активність менеджера?
13. На творчу активність менеджера постановка завдань впливає наступним чином?



14. Роль формування інноваційної творчої групи та її вплив на творчу активність менеджера?
15. Значення мотивації праці в процесі генерування ідей.
16. Які вимоги необхідно враховувати при формуванні творчої групи?
17. Обґрунтуйте необхідність впровадження креативного менеджменту на сучасному етапі економічного розвитку.
18. Дати пояснення факторам, що формують творчу активність особистості.





ТЕМА 2. Місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності

Основні питання: 2.1. Процес і природа людського мислення. 2.2. Характеристика видів мислення. 2.3. Інтелектуальні властивості особистості. 2.4. Креативність економічної свідомості особистості. 2.5. Творчість та інтелект – складові елементи креативності.

2.1. Процес і природа людського мислення

*Якщо ви любите життя,
то не марнуйте часу, тому
що це – матеріал, з якого й
зроблено життя.*

Бен Франклін

Мислення представляє собою процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках та відносинах. Мислення є одним із провідних пізнавальних процесів, його вважають найвищим ступенем пізнання.

Відображення на стадії мислення відрізняється від чуттєвого пізнання на стадії сприймання тим, що мислення відображає дійсність опосередковано, за допомогою системи засобів, зокрема, мисленневих операцій, мови й мовлення, знань людини. Відображення дійсності на рівні мислення має також узагальнений характер. Виділяючи загальне, ми спираємось не тільки на ті об'єкти, які сприймаємо в даний момент, а й на ті, які сприймали в минулому.

Пізнання здійснюється через живе споглядання й абстрактне мислення. Чуттєві образи є не тільки вихідним пунктом мислення, а й водночас найпростішими формами прояву творчого потенціалу індивіда. Розумова діяльність людини виступає спочатку не у формі думки, а у формі почуття, споглядання, уявлення. Мислення не можна ототожнювати із свідомістю, однак через



мислення людина здійснює усвідомлене відображення зовнішнього світу.

Мислення – це найвища форма відображення реальності та підґрунтя свідомої цілеспрямованої діяльності людини, що спрямовується на опосередковане, абстрактне узагальнення пізнання явищ навколишнього світу; суті цих явищ; зв'язків між явищами.

Мислення – це узагальнене пізнання дійсності, в якому найважливіше значення мають слово, мова, аналізатори. З розвитком психіки, мови, ігрової та навчальної діяльності поступово розвивається і вдосконалюється мислення з усіма його особливостями, притаманними історичній епосі та розвитку особистості в певних макро- та мікросередовищах [17].

Як правило, мислення спрямовується на вирішення певних завдань – від найпростіших, елементарних, до складних, що їх ставить саме життя. Етапи розумових дій щодо вирішення завдань включають: усвідомлення їх, виявлення асоціацій, відсів і появу пропозицій, їхню перевірку, тобто уточнення, спростування або підтвердження, і на завершення – прийняття рішення. Всі ці етапи вирішення будь-яких завдань характеризуються певними формами мислення:

- *асоціації* – елементарні зв'язки уявлень і понять між собою, завдяки яким одне уявлення, поняття викликає інше;
- *судження* – відображення логічних зв'язків між предметами та явищами, як правило, в процесі суджень щось створюється або заперечується;
- *умовивід* – утворення шляхом міркування нового судження на основі кількох взаємопов'язаних висновків – суджень;
- *розуміння* – пізнання зв'язків між предметами і явищами, що переживається як задоволення пізнавальної потреби;
- *поняття* – це найвищий рівень узагальнення, характерний для словесно-логічного мислення, в якому відображаються істотні ознаки досліджуваного об'єкта.

Умовивід та розуміння базуються на двох основних процесах – індукції та дедукції. *Індукція* – це рух думки від поодиноких суджень до узагальнених; *дедукція* – рух думки від загального судження до судження, що виражає частковий випадок.



З давніх-давен думка вважалася найвищим продуктом творчості. Проте мисленева (пізнавальна) діяльність особи не виявляє в повному обсязі її творчого потенціалу. Лише трудова діяльність людини може розкрити весь діапазон її творчих можливостей, стати способом життя, формою самосвідомості й самореалізації.

Реальне буття думки – це мова. Без мови немає думки. Мова представляє собою історично сформований спосіб мислення і спілкування. Вона дає змогу нагромаджувати і передавати знання від покоління до покоління. Вона виконує комунікативну, акумулюючу і гносеологічну функції, є, по суті, виявом духовної сили людини, її творчого потенціалу. Мова, а також мислення становлять основу самосвідомості особи, визначають її ставлення до себе, оцінку власних дій, своє місце в природному і соціальному середовищі. *Без мови неможлива пізнавальна діяльність.*

Мова, свідомість і мислення є діалектично взаємопов'язаними. Мислення як процес – це аналіз, синтез і узагальнення, за допомогою яких людина вирішує проблеми. У процесі мислення, спираючись на відомі їй знання про предмет, вона доповнює його новим змістом, що виражається у різних формах знання.

Мислення органічно пов'язане з творчістю. Через мислення людина не тільки виробляє знання, а й створює нові методи їхнього виробництва. Мислення як діяльність є найвищою формою вияву творчого потенціалу особи. Можна зазначити, що творчий потенціал особи – це інструмент продуктивної діяльності, яка виявляється у мисленні. Здатність одержувати нові знання є, мабуть, чи не найголовнішим серед того, що характеризує продуктивне мислення людини.

Деякі дослідники стверджують, що пам'ять і мислення у структурі інтелекту посідають найважливіше місце. На їхню думку, це основні інструменти нагромадження творчих потенцій особистості. *Пам'ять* розглядається як складний процес переробки інформації, що за своїм характером наближається до пізнавальної діяльності. Лише завдяки пам'яті особа одержує мо-



жливість активно добирати інформацію, шукати дані, необхідні для вирішення проблем.

Пам'ять у всіх людей приблизно однакова, але не всі вміють нею правильно розпорядитись.

Стосовно зв'язку пам'яті і творчості існують полярні точки зору. Одні віддають перевагу добрій пам'яті, ерудиції, вважаючи, що попередні знання про предмет створюють трамплін для інтуїції. Інші, навпаки, стверджують, що занадто ретельне читання і надзвичайно висока ерудиція призводять до погіршення творчих здібностей дослідника.

У зв'язку з цим нагадаємо, що деякі творці науки не мали доброї пам'яті, зокрема, Д.І. Менделєєв та Н. Бор. Ця їхня слабина у творчості могла бути і сильною стороною, оскільки їх не надто обтяжували попередні знання. Нормальна здатність людини до засвоєння інформації рівна приблизно 80 тис. одиниць відомостей щоденно. На сьогодні люди вже зазнають впливу інформації у 200 тис. одиниць відомостей щоденно. Пам'ять як інформаційна система безперервно зайнята прийманням, переробкою, зберіганням і добуванням інформації [74].

Мозок людини наділений здатністю запам'ятовувати 86 млн. одиниць інформації. За даними американських вчених, у голові людини може поміститись такий обсяг інформації, який є у світовій інтернет – мережі, однак середньостатистична людина використовує можливості свого мозку лише на 10%. Проте обробляє він лише 1% інформації, яку сприймають органи чуттів, а решту 99% відкидає як непотрібну [13].

2.2. Характеристика видів мислення

*Мислення – це нове
створення світу.*

Альбер Камю

Найпоширенішою класифікацією видів мислення в сучасній психології є виділення трьох видів мислення за його формою: *наочно-дійове, наочно-образне та словесно-логічне* (рис. 2.1) [36].

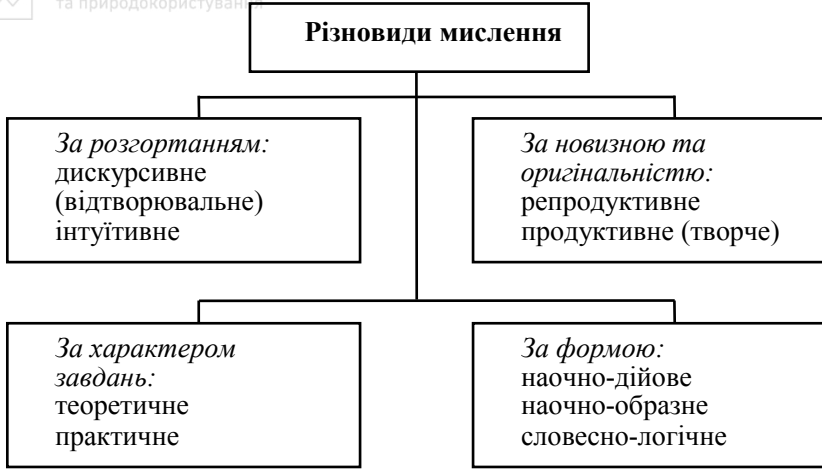


Рис. 2.1. Класифікація видів мислення

Саме з *наочно-дійового* мислення почався розвиток мислення в людини (коли розумова діяльність ще не відокремилася від предметно-практичної). З цього ж виду починається розвиток мислення в дитини.

Наочно-дійове мислення розвивається у зв'язку з оволодінням предметною діяльністю.

Коли дитина нагромаджує досвід практичних дій, її мислення переходить у фазу мислення за допомогою образів. Замість того щоб здійснити реальні спроби, вона виконує їх розумово, уявляючи собі можливі дії й результати. Так виникає *наочно - образне мислення*. Дуже важливим у цьому процесі є виникнення в мисленні дитини так званої знакової функції – розуміння того, що певні речі та дії можуть використовуватися для визначення інших, служити їхніми заміниками.

Образне мислення дорослої людини співіснує з наочно-дійовим і вербальним та має досить важливе навантаження в системі інтелекту.

Образ виявляється значно багатшим, ніж сконцентроване в понятті логізоване пізнання. Образ насичений почуттями, емоціями (через це таким важливим є зв'язок образу з пам'яттю).



Образ у мистецтві, художній творчості – це джерело думки, аналізу, розуміння. Образне мислення відображає суттєві зв'язки дійсності досить специфічно – через зміну образів уявлень, тобто через перетворення уявлень.

Основним і, як правило, найрозвиненішим типом мислення в дорослої людини є *словесно-логічне*, яке втілюється в поняттях, логічних судженнях, умовиводах і характеризується застосуванням мовних засобів.

У психології існує також кілька парних, дихотомічних класифікацій видів мислення.

Розрізняють *теоретичне* і *практичне мислення*, або *теоретичний* і *практичний інтелект*. Ці види мислення виділяють за типом розв'язуваних задач та відповідних структурних і динамічних особливостей. Теоретичне мислення розвивається в підлітковому віці (12-14 років). До цього періоду, якщо не проводити спеціального навчання, існує так зване мислення у псевдопоняттях. Практичне мислення спрямоване на вирішення практичних задач або перетворення практичних ситуацій. Основна мета практичного мислення – підготовка фізичного перетворення дійсності: постановка мети, складання планів, проекту, схеми. Інакше кажучи, йдеться про мисленнєвий акт, що дає практично ефективний результат.

Інколи практичний інтелект пов'язується з вирішенням задач переважно з допомогою практичних дій та відповідних дій з ними.

Одна з важливих характеристик практичного мислення – його перебіг в умовах дефіциту часу. Зрозуміло, що термін відкриття того чи іншого наукового закону не може обмежуватись певним часом.

Якщо практичний інтелект тісно пов'язаний з вольовими якостями людини, то наступна класифікація підкреслює зв'язок мислення з емоціями та переживаннями. Йдеться про нещодавно запроваджені поняття – *саногенне* та *патогенне мислення*.

За так званого *патогенного мислення* стрес та напруженість можуть посилюватися й підвищувати ймовірність виникнення психічних розладів. Роздуми, думки, уявлення, пов'язані з образою, соромом, заздрістю, невдачею, страхом, ревнощами та ін-



шими негативними емоційними переживаннями людини, стають зміст патогенного мислення. Патогенному мисленню властиві цілковита свобода уяви, відсутність контролю над вільним перебігом образів і думок, відсутність рефлексивного аналізу свого мислення та неусвідомленість тих розумових операцій, які породжують емоцію. Отже, патогенне мислення має певні риси, через які можуть виникати розлади психіки – як її коливання в межах норми, так і патологічні відхилення.

Саногенне мислення, навпаки, сприяє подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини. Для саногенного мислення характерний динамізм зв'язку особистості зі світом образів, у якому відображаються життєві ситуації. В процесі цього виду мислення суб'єкт відокремлює себе від власних переживань і спостерігає за ними; він відтворює стресову ситуацію на тлі спокою та концентрації уваги, пристосовується до неї. Важливим є також розуміння людиною тих психічних станів, які контролюються (скажімо, розуміння природи страхів, сорому, образи тощо); інакше кажучи, саногенне мислення вимагає досить високого рівня розвитку психологічної культури особистості.

Саногенне мислення є одним з ефективних засобів розв'язання психотравмуючих проблем, який базується на свідомій їхній постановці та розгляді, свідомому рефлексивному аналізі власних емоцій та емоціогенних (стресогенних) факторів. Отже, саногенне мислення - важливий компонент інтелекту людини, який відіграє принципову роль у розв'язанні власних, внутрішніх проблем особистості.

Дискурсивне (відтворювальне) мислення відрізняють від інтуїтивного за такими трьома ознаками: часова (період перебігу процесу), структурна (поділ на етапи) та рівень перебігу (усвідомленість або неусвідомленість). Дискурсивне мислення розгорнуте в часі, має чітко виражені етапи, значною мірою представлене у свідомості мислячої людини. *Інтуїтивне мислення* перебігає досить швидко, згорнуто, не має чітко виражених етапів, мінімально усвідомлене. Висока швидкість мисленневих процесів за інтуїтивного мислення принципово змінює і якісні його особливості, використовувани психологічні механізми [72].



За ступенем новизни одержуваного в ході мисленнєвої діяльності продукту відносно вихідних знань суб'єкта розрізняють мислення *творче (або продуктивне)* та мислення *репродуктивне*. Творче мислення разом із творчою уявою – це психологічна основа людської творчості, джерело інновацій у всіх сферах діяльності людини.

Існує думка, що будь-яке мислення є продуктивним, творчим процесом, який завжди відкриває і прогнозує щось суттєво нове.

Дивергентне і конвергентне мислення

Згідно з традиційним визначенням, метод вирішення творчих задач складається з наступних етапів:

- визначення проблеми або можливостей;
- генерування ідей;
- аналіз та вибір ідей;
- прийняття та реалізація рішення.

Концепція Дж. Гілфорда передбачає два діаметрально протилежних типи мислення: *конвергентне* – це мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдиного правильного рішення, і *дивергентне* – це «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками з метою розглянути якомога більше варіантів, які приводять до оригінальних рішень [14].

Конвергентне мислення: глибоке вникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту.

Дивергентне мислення: погляд на проблему з різних точок зору.

Дивергентне мислення характеризується вільним, ігровим станом розуму, тоді як конвергентному мисленню властива конструктивна критика і «доросла» манера поведінки [34].

Хоча обидва ці стилі мислення необхідні для вирішення проблем, однак зберігається тенденція більше цінувати спеціалістів з конвергентним мисленням та вважати їх істинно творчими особистостями. В той же час без дивергентного мислення процес рішення задач не мав би логічного завершення, а значить не було б інновацій.

Порівняльну характеристику дивергентного і конвергентного видів мислення наведено в табл. 2.1 [14].



Характеристика різних видів мислення

№ з/п	Дивергентне мислення	Конвергентне мислення
1	Ніякої критичної оцінки: залишайтеся відкритими, приймайте всі ідеї, навіть якщо впевнені, що найоптимальніше рішення вже прийнято	Дійте цілеспрямовано методично і структуровано
2	Кількість переходить у якість: на цьому етапі прагніть отримати якнайбільше ідей, незважаючи на їхній зміст	Ведіть відверту розмову – необхідно вивести на поверхню потаємні наміри
3	Розвивайте та доповнюйте ідеї, але не критикуйте їх: кажіть «так, і...», а не «так, але...», тому що останнє означає «ні»	Шукайте оптимальне рішення із багатьох варіантів, кожен з яких має певну цінність. Ваше завдання – оптимізувати, а не спрощувати
4	Зважуйте ідеї: давайте можливість для їхнього обдумування і вдосконалення	Приймайте рішення якнайпізніше, тому що найкраще рішення – те, в якому поєднані всі попередні варіанти, що вирішували проблему частково
5	Знайдіть спосіб вийти із власної зони комфорту, щоб дослідити ідеї, які видаються вам нереальними	Використовуйте тільки обґрунтовані критерії при прийнятті рішень – не випускайте з уваги цілі процесу
6	Будьте надзвичайно уважні: якщо те, що ви робите, не виходить, почніть робити щось інше	Задавайте складні запитання: творче розв'язання проблем не передбачає прийняття необачних рішень

Типи мислення менеджера

Для того щоб бути ефективними, менеджери забор'язані інтегрувати протилежні (різнополюсні), на перший погляд, поняття. Це значить, що їм необхідно концентрувати свою увагу не



тільки і не стільки на тому, що їм потрібно зробити, але й на тому, як вони мислять. Генрі Мінцберг і Джонатан Гослінг говорять про те, що менеджеру необхідно володіти п'ятьма типами мислення (рис. 2.2) [64].

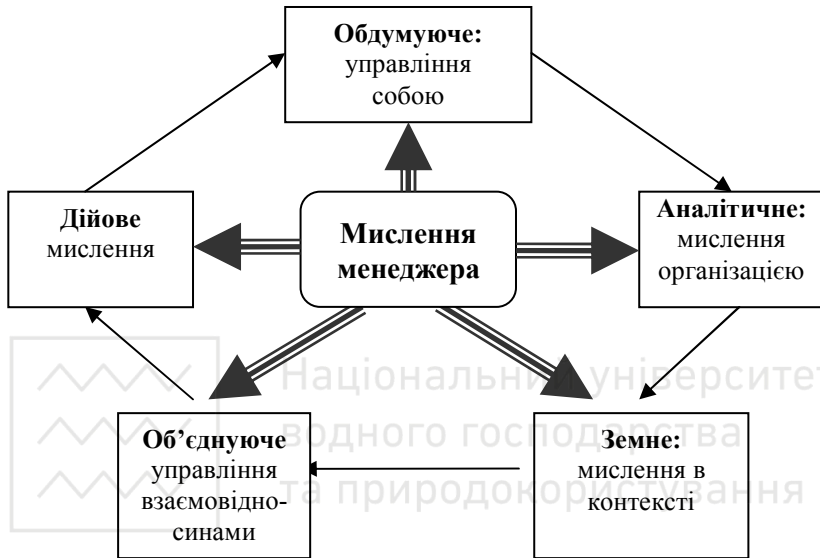


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між типами мислення менеджера

1. *Обдумуюче мислення.* В наші дні менеджери повинні вміти зупинитись, зробити крок назад і обдумати свій досвід. Події стають досвідом тільки тоді, коли вони обдумані. Це більше, ніж задумуватись про себе. Це погляд всередину заради кращого розуміння зовнішнього, спроба побачити звичне у незвичайному вигляді. Точно так же обдумуюче мислення – це погляд назад заради того, щоб краще дивитись вперед.

2. *Аналітичне мислення.* Важко будь-що організувати, особливо у великій організації, не використовуючи методів аналізу. В традиційному розумінні цього слова, *аналіз* – упорядкований розподіл складного на більш прості елементи. Організаційна структура аналітична за своєю суттю. Вона передбачає розкла-



дання місії і роботи організації на прості складові з метою спеціалізації праці.

3. *Земне мислення.* Менеджери повинні мислити не стільки глобально, визначаючи спільне між ринками, культурами та цінностями, скільки звертатись до земного мислення, що передбачає увагу до відмінностей. Вони повинні вникати у зовнішні світи, в умови, звичаї, культуру цих світів. Тільки так можливо краще взнати особистий світ.

4. *Об'єднуюче мислення* відноситься не стільки до управління людьми, скільки до управління стосунками між людьми в командах і проектах. Менеджери повинні більше слухати, ніж говорити. Їм необхідно частіше виходити із своїх офісів, для того щоб знати і відчувати, що відбувається навколо. Лідери не роблять особисто багато з того, що робиться в організації, але вони допомагають розробляти структуру, умови, підходи, за допомогою яких все це відбувається.

5. *Дійове мислення.* Розуміння зовнішнього середовища і того, що в ньому може зробити команда, дозволяє визначити напрямок та дотримуватись його, змушуючи кожного рухатись вперед.

2.3. Інтелектуальні властивості особистості

Творіння інтелекту переживають шумну суєту поколінь і впродовж століть зігрівають світ теплом і світлом.

Альберт Ейнштейн

Рівень розвитку особистості інколи характеризується ступенем соціальної значущості (значущості для інших) справи її життя (основної задачі життя). Головне в особистості – це її мотиви, ставлення до себе й до навколишнього світу. Ставлення змінюється, і цю зміну спеціалісти описують як інтелектуалізацію особистості.

Мислячи, особистість розв'язує задачі. Задача завжди викликає певне ставлення до себе, має для людини особистісний смисл. Це ставлення може бути позитивним або негативним,



відрізнитися за об'єктом, формою вираження та його проявом. Крім того, задачі мають ту чи іншу соціальну й індивідуальну значущість, яка залежить від їхнього співвідношення з суспільними та індивідуальними потребами.

Як зазначає Д. Б. Богоявленська, розглядаючи проблему інтелектуальної активності, «можна дивуватися чомусь незвичайному, неочікуваному, і тоді сама ситуація стимулює наш інтелект. Можна знайти дивне і в тому, що здається звичайним, і тоді з'являються, а точніше, проявляються Ньютон та Ейнштейн, Л. Толстой або просто допитливі люди-новатори, без яких не можна уявити розвиток жодної галузі знання, виробництва, культури» [6; 19].

Інтелектуальна активність – це не стимульоване ззовні продовження мислення. Подібно до того, як метод проблемних ситуацій відділяє мислення від інших психічних процесів, не стимульована ззовні діяльність однозначно виявляє інтелектуальну активність. Інтелектуальна активність є особистісною властивістю, властивістю цілісної особистості, яка не зводиться ні до загальних розумових здібностей, ні до мотиваційних факторів розумової діяльності. Такий підхід дає можливість досить переконливо розрізнити творчість та інтелект і визначити творчість як дериват інтелекту, заломлений через мотиваційну структуру, яка або гальмує, або стимулює їхній вияв.

Методом «креативного поля» Д. Б. Богоявленська визначила три рівні інтелектуальної активності – стимульно-продуктивний, евристичний і креативний [5].

Перший, *стимульно-продуктивний*, або пасивний, рівень має місце тоді, коли людина, досить старанно працюючи, залишається в межах заданого або знайденого способу дії. Йдеться не про відсутність розумової діяльності взагалі, а про брак внутрішнього джерела її стимуляції – пізнавального інтересу.

Другий рівень – *евристичний*. Тут люди вже виявляють певною мірою інтелектуальну активність, не стимульовану зовнішніми факторами, шукають нові засоби [27]. Однак евристичний виявити тільки емпіричні закономірності, які дають змогу вирішувати поставлені ззовні задачі, на відміну від *креативів* (третій рівень), для яких емпірична закономірність стає не фор-



мальним засобом, а самостійною проблемою. Якісна особливість креативів – самостійна, не стимульована ззовні постановка проблеми.

Отже, стимульно-продуктивний рівень відповідає прийняттю і продуктивному вирішенню задач, однак у межах уже поставлених проблем. Евристичний рівень відповідає відкриттю нових закономірностей емпіричним шляхом. Креативний рівень відповідає теоретичним відкриттям, коли вчений будує теорію, яка пояснює факти, ставить нову наукову проблему.

Так, кожна класифікація індивідуальних типів у психології супроводжується яскравим описом особливостей мислення. К. Г. Юнг, зокрема, характеризує особливості мислення екстравертів та інтровертів. За *екстравертної* установки мислення спрямоване на категорії об'єктивних даних (факти, ідеї). Екстраверт намагається «ставити всі прояви життя в залежність від інтелектуальних висновків, які завжди орієнтуються на об'єктивно задане, або на об'єктивні факти, або на загальноприйняті ідеї». Мислення ж за *інтровертної* установки орієнтується передусім на суб'єктивний чинник, для нього «факти мають другорядне значення, а головну цінність становлять розвиток і виклад суб'єктивної ідеї, початкового символічного образу, який стоїть перед його внутрішнім зором». Інтроверт прагне поглиблення, а не розширення, його судження менше стосуються об'єкта, ніж суб'єкта [33].

Зупинимося на деяких інтелектуальних властивостях особистості, що зумовлюють, зокрема, продуктивність мислення, його творчий характер. Наведені приклади методичного забезпечення можуть бути використані як для виявлення відповідної властивості, так і для її розвитку, тренінгу (табл. 2.2).

Серед інших важливих інтелектуальних якостей особистості можна назвати організованість мислення (здатність мобілізуватися у складній ситуації), дисциплінованість мислення (здатність здійснювати трудомістку технічну роботу), послідовність і розважливність думки тощо.



Таблиця 2.2

Властивості мисленневих процесів

№ з/п	Назва відповідної властивості	Характеристика мисленневих процесів
1	Швидкість мисленневих процесів	Конкретна практична діяльність, яка вимагає невідкладного прийняття нестандартних рішень, іноді у складних, екстремальних умовах
2	Глибина мислення	Властивість, що сприяє аналізу, порівнянню і знаходженню суттєвих зв'язків
3	Широта мислення	Виявляється в залученні до розв'язування задачі необхідних засобів і знань, не заданих безпосередньо в умовах задачі, а взятих з інших сфер знань, наук тощо
4	Гнучкість мислення	Найважливіша передумова ефективності творчої діяльності
5	Стратегічність мислення	Передбачає вибір адекватних способів розв'язування задачі та відповідних розумових дій
6	Імпульсивність (обережність) мислення	Творче мислення пов'язане з ризиками, оскільки нове завжди є певною мірою ризикованим і незвичайним
7	Самостійність мислення	Риса творчого продуктивного мислення, що сприяє виникненню оригінальних задумів і нових підходів у різних сферах мистецтва, науки й техніки
8	Рефлексія	Самовідомість особистості в проблемній ситуації, яка виражається в усвідомленні, аналізі та корекції не тільки власних дій, а й їхньої бази, дій супротивника, передбачуванні та прогнозуванні

Не меншу значущість має критичність мислення. Критичність зазвичай визначають як усвідомлений контроль за ходом



інтелектуальної діяльності людини, показник збереження і сили особистісно мотиваційної сфери та її впливу на мислення. Протилежною властивістю є некритичність, яка характеризується неусвідомленістю, неможливістю довільної корекції змісту та ходу мислення, що заважає його продуктивності.

Існують цікаві методики дослідження активізації творчої діяльності, спрямовані на зниження критичності й відповідну актуалізацію «вільного польоту» мислення, фантазії (рис. 2.3) [9].

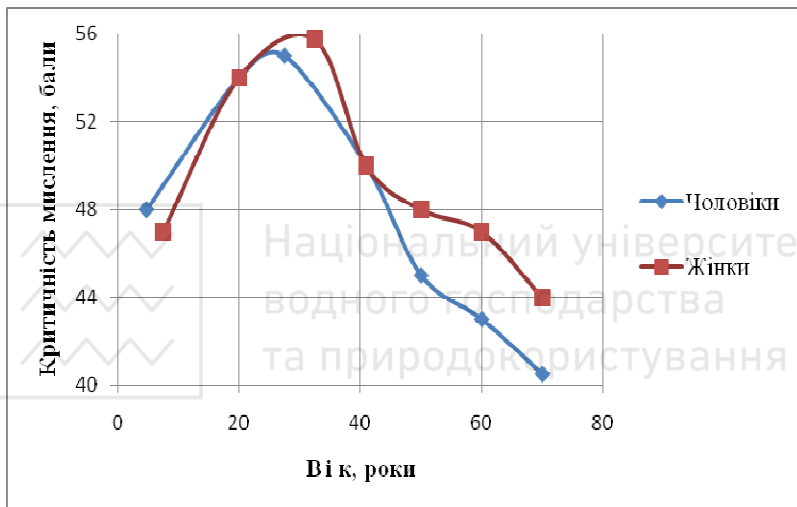


Рис. 2.3. Вікова динаміка критичності мислення

Дослідження показують, що такий підхід є досить адекватним на початковій стадії, коли потрібно знайти оригінальний творчий задум або підхід. Однак подальший процес розв'язування завжди вимагає серйозної перевірки й розробки, тому критичність мислення є необхідним компонентом розумової діяльності.

Специфічне поєднання різних властивостей розуму, їхній стійкий вияв у процесі розв'язування різних задач характеризують стиль інтелектуальної діяльності, той самий «єдиний інтелект» особистості, за допомогою якого людина не тільки пізнає,



а й перетворює навколишній світ, активно впливає на нього, будує стратегію свого життя і реалізує її упродовж багатьох років.

Творча продуктивність та вік

Більшість вчених вважають, що творча активність людини залежить від віку та закінчується в 40-50-літньому віці. Дослідженнями підтверджено, що працівники різних сфер діяльності у похилому віці зробили незначну кількість відкриттів та мало створили мистецьких творів, генії середнього віку – порівняно невелику їхню кількість, і що період від 20 до 40 років є найбільш продуктивним у творчій діяльності за кількістю наукових відкриттів та створених видатних художніх творів.

Однак до цього часу вчені не прийшли до єдиної думки щодо суттєвого впливу вікових меж на творчу продуктивність.

У зв'язку з цим цікавими є дослідження щодо тривалості продуктивної творчості. Відомо, що чим раніше настала фаза активної творчої діяльності, тим раніше настане спад у творчій діяльності та продуктивності (рис. 2.4) і навпаки [10; 15].

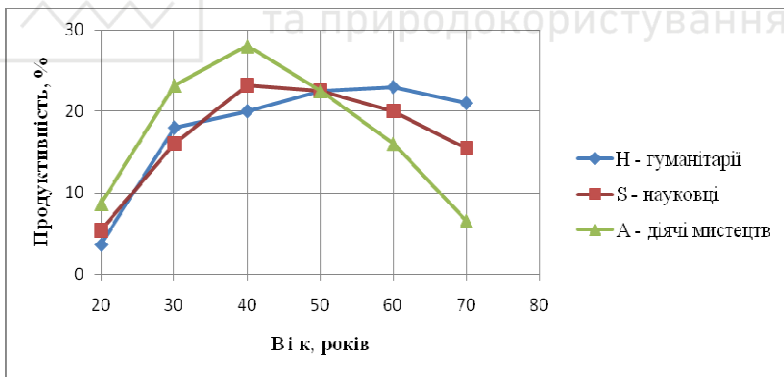


Рис. 2.4. Співвідношення загальної продуктивності творчих людей залежно від сфери діяльності та віку

Наведені дані мають не тільки пізнавальне, але й практичне значення, оскільки змушують задуматись над такими питаннями: які причини раннього спаду творчих здібностей; чому вік



досягнення «Акме» різний для різних наук; які фактори спонукають одних людей тільки до коротких творчих поривів, а інших до творчості до кінця життя; в яких формах доцільно використовувати працю і талант творчих особистостей літнього віку?

Формування фізичних і психічних станів, що передують зрілості, стали б передумовою успішного руху індивідуальної особистісної та суб'єктно-діяльній зрілості. Дорослість тут розуміється як кількість прожитих років (кількісна характеристика), а зрілість – як здатність перетворювати нагромаджений життєвий і професійний досвід на вищі досягнення (якісна характеристика). Поняття «прогрес розвитку» означає: а) зміни в мотиваційній сфері особистості, що обумовлюють домінування загальнолюдських цінностей; б) зростання уміння на рівні інтелекту планувати і здійснювати «діяння», які відповідають духу цих цінностей; в) формування здатності мобілізувати себе на подолання труднощів об'єктивного характеру; г) об'єктивніше оцінювання власних сильних і слабких сторін, готовність бути відповідальним, а також постійне прагнення до професійного зростання.

На сучасному етапі досить поширеним є поняття «соціалізація особистості», тобто засвоєння людиною досвіду соціального життя. В залежності від провідного виду діяльності, виділяють три стадії соціалізації людини: а) рання; б) період навчання; в) завершення життєвого циклу.

Соціальна зрілість – це період активної трудової діяльності, її участі у виробничому, суспільному і культурному житті, формування її як суб'єкта спілкування, пізнання, специфічних особливостей пізнавальної сфери і необхідних вмінь та навичок.

Вікова періодизація інтелектуального розвитку дорослих свідчить про те, що зріла людина піддається і навіть потребує і виховання, і навчання, але ж ступінь сприйняття засобів педагогічного впливу у різних вікових періодах неоднаковий.

Дослідженнями доведено, що навчати дорослих можна як на вербальному (словесному), так і на моторному (рухливому) рівні. Вербальне навчання більш успішно здійснюється у юнацькому, ранньому і середньому періодах зрілості.



Креативність осіб чоловічої і жіночої статі

З приводу статевих відмінностей в креативності думки часто розходяться. Т.В. Виноградова і В.В. Семенов [11], В.Н. Дружинін [21] заперечують відмінності між особами чоловічої і жіночої статі за креативністю. Проте Г. Айзенк [1] відзначає, що чоловіки здійснюють пошукову активність, висувають нові ідеї, вирішують принципово нові завдання краще, ніж жінки, а останні більш ефективні при вирішенні типових, шаблонних задач.

Підтверджується гіпотеза про вищий ступінь вираження креативності у чоловіків-керівників порівняно з жінками-керівниками. У жінок-керівників виявлено зв'язок показників креативності з кар'єрними установками, притаманними більше «чоловічому» типу, – виклику і прагненням до поділу сфер особистого у професійному житті: чим більше жінка-керівник розділяє виокремлені сфери життя, тим більш креативний підхід в управлінні вона реалізує. У менеджерів-чоловіків креативність і професійні установки більше є автономними утвореннями в структурі особистості.

За даними А. К. Канатова, що обстежив 200 чоловіків і 250 жінок у великому віковому діапазоні, у чоловіків креативність трохи вища, ніж у жінок (табл. 2.3).

Визначність креативності в осіб чоловічої та жіночої статі, очевидно, визначається видом креативності, хоча і в цьому випадку єдиної думки у вчених немає. За одними даними (Forisha, 1978) [70], чоловіки володіють більшою креативною продуктивністю,

Таблиця 2.3

Креативність чоловіків і жінок різного віку (бали)

Стать	До 25 років	26-40 років	41-55 років	Старші 55 років
Чоловіки	6,8	6,8	6,9	6,0
Жінки	6,5	6,4	6,2	5,9



а жінки – значними креативними здібностями і яскраво вираженою образністю; за іншими даними, жінки перевершують чоловіків у вербальній креативності, а чоловіки перевершують жінок в образній креативності. Однак, як зазначає О.М. Разумнікова, домінування чоловіків за креативністю може нівелюватися при зміщенні соціальних ролей: виборі жінками більш «чоловічих» професій, причому необхідною умовою такого зникнення статевих відмінностей в образній креативності повинен бути достатній рівень розвитку у жінок інтелектуальних здібностей. Можна припустити, що справа не у впливі обраної професії на креативність жінок, а у виборі «чоловічих» професій емансипованими жінками [46].

О.М. Разумнікова виявила достовірні статеві відмінності (на користь чоловіків) за оригінальністю і кількістю зображень у тесті «Кола» та оригінальністю в асоціативному тесті (табл. 2.4) [46].

Таблиця 2.4

Показники креативності чоловіків та жінок

Групи	КРЕАТИВНІСТЬ					
	Образна				вербальна	
	оригінальність	гнучкість	кількість	інтерес до виконання завдання	оригінальність	інтерес до виконання завдання
Чоловіки	3,7	9,9	21,1	5,8	7,9	5,1
Жінки	2,8	10,2	19,4	6,3	7,1	5,7
P <	0,000	Недост.	0,0001	0,008	0,007	0,006

На показники креативності впливає співвідношення зовнішньої і внутрішньої мотивації, причому ця залежність пов'язана з вираженістю статево-рольових стереотипів. У деяких дослідженнях встановлено, що внутрішня мотивація має більш суттєве значення в прояві креативних здібностей у жінок, ніж у чоловіків, у яких творча продуктивність значною мірою стимулюється умовами змагання.



2.4. Креативність економічної свідомості особистості

Велике досягнення – це з власної волі ставити перед собою важливу мету і міцно тримати її у свідомості.

Уільям Джеймс, психолог

Економічна свідомість піддає емоційній оцінці, забезпечує економічну діяльність – у попередньому проектуванні дій і передбаченні їх наслідків, контролюванні економічної поведінки і керуванні нею, у здатності людини справлятися в навколишньому матеріальному світі, у власному економічному житті. Отже, економічна свідомість – не просто образ економічної дійсності, а й особлива форма психічної діяльності, орієнтована на відображення і перетворення економічної дійсності.

В економічній свідомості виділяють теоретичний та емпіричний рівні. Теоретична свідомість виражена в економічних законах, категоріях, теоріях, ідеях, які є наслідком розвитку наукового пізнання. Вона представлена економічною наукою. Емпірична, або повсякденна економічна свідомість складається на основі світовідчуттів, безпосереднього життєвого досвіду, елементарних економічних знань і соціально – психологічних установок. Теоретичний та емпіричний рівні економічної свідомості пов'язані між собою, і їхня взаємодія створює різноманіття економічних поглядів та орієнтацій.

Одним із найважливіших актів економічної свідомості є економічне мислення, яке відтворює економічне життя у властиво специфічних економічних поняттях, категоріях і законах, у певній історичній і логічній послідовності, співвідносить їх з економічною дійсністю.

Економічне мислення – це пізнання сутності економічних процесів, виявлення їхніх закономірностей за допомогою розумових операцій (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення) і реалізація економічних знань, умінь і якостей особистості в економічній діяльності й поведінці у цілісному економічному процесі.

Креативна економічна свідомість являє собою систему ідей,



образів, установок, поглядів, за допомогою яких господарююча особистість (бізнесмен, підприємець) напрацьовує нові знання в сфері власної економічної діяльності. Одержуючи та узагальнюючи інформацію, суб'єкт діяльності адаптує її до конкретних умов зовнішнього середовища, конкретизує, оцінює, уточнює і апробує її. Тим самим свідомість людини вносить певний вклад в розвиток якості інформації, що надходить ззовні в контексті тих проблем, які вимагають від особистості свого рішення. Як наслідок, креативна свідомість являється цілісною, оскільки без креативності вона не здатна забезпечити повноцінного розвитку і задоволення потреб споживачів.

Креативна економічна свідомість проявляє себе в сфері господарювання, однак вона детермінована не тільки і не стільки економічними умовами життєдіяльності людей, скільки їх духовно – моральними орієнтирами.

Перехід креативного потенціалу в інноваційний процес, тобто в реалізацію задуму являє собою важливий момент цілісної економічної свідомості.

Способом формування креативної економічної свідомості виступає креативне мислення, яке має характеристики критичного, конструктивного, позитивного, ціннісно – орієнтованого, гуманістично направлено процесу вироблення нового знання. В системі креативного мислення отримана інформація оцінюється і конкретизується, доповнюється (додумується) і розвивається (систематизується та комбінується).

Генезис креативності економічної свідомості являє собою розвиток форм людської свідомості від рутинного, репродуктивного, схоластичного, буденного процесу до латерального, об'ємного, наукового, творчого мислення. Це означає, що в процесі еволюції форм свідомості виникає дещо таке, що в підсумку дозволяє людині не пасивно, а активно освоювати оточуючий її світ і суттєво змінювати всю соціальну онтологію (вчення про буття).

Економічна свідомість перетворюючись на креативну, суттєво відрізняється від інших форм економічної свідомості, перш за все за ступенем своєї евристичності, етичності, екологічності, гуманності.



Розвиток креативної економічної свідомості нерозривно пов'язаний з освітою. В процесі навчання в людини виникають і отримують свій розвиток здібності до творчого мислення та уявлення, здібності до узагальнення, систематизації, комунікації, ціннісних орієнтацій.

Інтелектуальні здібності відрізняються від креативних тим, що не потребують від людини самореалізації та самодіяльності. Так, особистість з високим інтелектом може бути пасивною і асоціальною, якщо її інтелект не затребуваний іншими.

Система навчання розвиває не тільки креативні, але й інтелектуальні, організаторські та інші здібності тих хто навчається і тим самим з'єднує всі необхідні якості особистості для наступного виховання в ній креативного творчого начала.

В основі креативного характеру діяльності підприємців лежить креативний потенціал особистості, який в свою чергу детермінований духовно-моральними цінностями: культурою, моральністю, етикою тощо.

Креативність, як певний інформаційний код первісно закладений в генах людини як особлива властивість рефлексувати, відчувати, сприймати, відтворювати об'єкт своєї ідеально-мислинневої та предметно-практичної діяльності.

2.5. Творчість та інтелект – складові елементи креативності

Інтелектуали поділяються на дві категорії: одні поклоняються інтелекту, інші ним користуються.

Гілберт Честертон

На сьогодні наука дає понад 70 визначень такій функції особистості, як інтелект.

Французький філософ Анрі Бергсон стверджував, що *інтелект* – це суто практична здатність людини, розвинута у боротьбі за виживання. Індивід діє лише у тому випадку, якщо відчуває потребу у дії, тобто коли виникає порушення рівноваги між середовищем і організмом бодай навіть на короткий час.



Інтелект (від латин. – розуміння, збагнення) – це відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість [57].

У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення.

В повсякденному житті сучасної людини інтелект також проявляє себе у вигляді внутрішніх відчуттів і образів мислення, таких як відчуття реальності часу, простору, ритму, відповідальності, небезпеки, захищеності, справедливості, поваги, власної гідності та інших, і у вигляді аналітичного, образного, практичного, абстрактного, тактичного або стратегічного образу мислення.

За походженням інтелект є сконцентрованим досвідом розв'язання проблем, надбаним людиною впродовж життя і успадкованим від попередніх поколінь.

Види інтелекту

1. *Лінгвістичний* – вміння активно слухати, здатність до письмового викладення думок, вміння розмірковувати та виступати перед аудиторією.

2. *Логіко-математичний* – аналітичний склад мислення, здатність до вирішення проблем, структурний підхід, точність, абстрактне мислення.

3. *Візуально-просторовий* – образне мислення, цілісне сприйняття ситуації, використання аналогій у міркуваннях.

4. *Тілесно-кінестетичний* – вміння управляти часом, здатність вчитися за допомогою здобутого досвіду, майстерність у справах.

5. *Міжособистісний і соціальний* – комунікабельність, вміння проводити переговори, ефективно налагоджування контактів.

6. *Внутрішньоособистісний або інтуїтивний* – керується внутрішніми цінностями, виходить з інтуїції, має потребу бути несхожим на інших, переважає внутрішня мотивація.

Вчені вважають, що наявність нормально розвиненого мозку і нервової системи становить передумову повноцінного людсь-



кого інтелекту. Людський інтелект – це щось більше, ніж спонтанна діяльність мозку, тому зводити його до рівня лише природної функції було б неправильно. Інтелект є функцією мозку, але не окремо існуючого, а мозку людини, включеної у багатоманітну систему трудової діяльності та суспільних відносин.

Кожен із людських індивідів при народженні вже має 100 мільярдів клітин головного мозку, що приблизно еквівалентно кількості зірок Чумацького шляху. Кожна клітина взаємодіє з іншими зі швидкістю близько 100 мільйонів електричних імпульсів за секунду. Це може здатися неймовірним за частотою, однак сумарна потужність цих імпульсів ледве дорівнює потужності побутового нічника.

Чим більше сполучень мають між собою клітини головного мозку, тим ефективніше і яскравіше він працює. Цьому є багато підтверджень. Дослідження показують, що в людей з високим коефіцієнтом інтелекту при вирішенні складних проблем активною є менша частина мозку: це відбувається через те, що їхні клітини мозку розвинули вже стільки сполучень, що мозкові потрібно відносно менше напруження для виконання завдання.

Чим більше напружується мозок стимулюванням, тим більша кількість сполучень нервових клітин розвивається. Життєвий досвід та набуті знання і навички відкривають більші можливості мозку людини для нових досягнень.

Результати багатолітніх досліджень і спостережень показали, що найбільш сприятливий вік для формування інтелекту – дошкільний і молодший шкільний. Психологами доведено, що до 4 років у дитини формується до 50% інтелекту, а до 6 років – 70% інтелекту, який потенційно може проявитись протягом життя. Не варто забувати, що приблизно до десятирічного віку інтелект дитини формується на 90%. У підлітковому віці формування інтелекту піддається корекції, а до 16–27 років досягається стабільність у його показниках. Тому цей вік вважається найбільш сприятливим для одержання фахової освіти, відкриттів, формування кар'єри [49].

Тривалий час помилково вважалось, що головним в розумовому розвитку дітей є передача дитині якомога більшої кількості знань. Життя ж доводить, що розумна людина – це не стільки



особа, яка багато знає, скільки той, хто вміє наявні знання застосовувати в складних буденних життєвих ситуаціях. Адже уміння самостійно знаходити вихід у будь-якій ситуації повсякденного життя є найбільш цінним інтелектуальним надбанням людини. Про таких людей кажуть, що вони творчо мислять. Тільки гармонійне поєднання характеристик інтелекту і креативності (творчих здібностей) зумовлює становлення самодостатньої особистості.

Дані висновки підтверджено науковими дослідженнями, коли протягом 36 років соціологи спостерігали за розвитком 210 дітей, яких експерти визнали талановитими й навіть геніальними. В результаті досліджень встановлено, що лише п'ятеро дітей згодом досягли значних успіхів у житті. Решта ж геніальних дітей не проявили себе через високу самооцінку, невміння спілкуватися з оточуючими та навіть мали психічні розлади [49].

Творчість є складним, багато в чому непізнаним процесом, у якому задіюються особливі індивідуально – психологічні властивості людини. Саме вони надають результатам її старань унікальності, цінності, неповторності.

Айзенк, беручи до уваги рівень кореляції між коефіцієнтом інтелекту і тестами Гілфорда на дивергентне мислення, висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості [1].

У міру заповнення та поглиблення «океану ідей» мозок стає все більш звичним до продуктивної роботи. Ідеї народжують ідеї. Чим більше людина займається винахідництвом, тим кращі і яскравіші результати вона отримує.

Інтелект іноді визначають як здатність правильно реагувати на нову ситуацію. Інтелектуально розвинену людину вирізняє вміння охопити ситуацію в цілому, визначити шлях до успіху в умовах, коли для решти людей рішення сховане за численними окремими фактами і обставинами.

За даними вчених, інтелект на 80% зумовлений спадковістю і на 20% впливом навколишнього середовища.

Дослідники Д. Векслер, Г. Айзенк, Л. Терме та Р. Стенберг розглядають інтелект і креативність як єдину людську здатність вищого плану. В. Дружинін охарактеризував цю точку зору «як



редукція креативності до інтелекту» [21]. В даному контексті йдеться не про те, що це єдина здатність, а про те, що творчість похідна від інтелекту: високий інтелект – високі творчі здібності, низький інтелект – низький хист до творчості.

Одна із сучасних моделей інтелекту розглядає його як цілісну систему ментального (розумового) досвіду людини і психічних механізмів, що забезпечують його накопичення, обробку і використання. На ментальному рівні виділяють три види досвіду:

1) *когнітивний досвід* – забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;

2) *метакогнітивний досвід* – здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;

3) *інтенціональний досвід* – є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній сфері та напрямам пошуку рішень.

Нині для оцінювання креативності використовуються різноманітні тести дивергентного мислення, опитувальники особистості. Існує, як мінімум, три основних підходи до проблеми творчих здібностей. Вони можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Власне творчих здібностей немає. Інтелектуальна обдарованість виступає як необхідна, але недостатня умова творчої активності особистості. Головну роль в детермінації творчої поведінки відіграють мотивація, цінності, особистісні риси [37]. До основних рис творчої особистості ці дослідники відносять когнітивну обдарованість, чутливість до проблем, незалежність в невизначених і складних ситуаціях. Креативна активність особистості обумовлюється певною психічною структурою, притаманною креативному типу особистості, а творчість є ситуативно нестимульованою активністю, що виявляється у прагненні вийти за межі заданої проблеми. За цим підходом, креативний тип особистості властивий всім новаторам, незалежно від виду діяльності: льотчикам-випробувачам, художникам, музикантам, винахідникам [17].

2. Творча здатність (креативність) є самостійним чинником, що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рів-



нем креативності є незначна кореляція [14]. Немає креативних осіб з низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю [68]. Згідно з дослідженнями Мак-Кінсі [21], для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту. Люди з IQ нижчим від певного рівня не можуть оволодіти даною професією, але якщо IQ вищий від цього рівня, то прямого зв'язку між інтелектом і рівнем досягнень немає. Головну роль у визначенні успішності роботи відіграють особистісні цінності та риси характеру.

3. Високий рівень розвитку інтелекту передбачає високий рівень творчих здібностей, і навпаки. Отже, заперечується феномен творчого процесу як специфічної форми психічної активності. Айзенк, спираючись на хоча й невисокі, але значущі кореляції між IQ і тестами на дивергентне мислення Гілфорда, висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості [1]. Більш сучасною є концепція Стенберга, за якою інтелект бере участь як у вирішенні нових завдань, так і в автоматизації усталених дій. По відношенню до зовнішнього світу інтелектуальна поведінка може виражатися в адаптації, виборі типу зовнішнього середовища або його перетворенні. Якщо людина реалізує третій тип відносин, то при цьому вона виявить творчу поведінку.

Прихильники редукції творчих здібностей до інтелекту спираються на результати емпіричних досліджень, до яких належить класична робота Л. Термена і К. Кокс [34]. У 1926 р. вони проаналізували біографії 282 західноєвропейських знаменитостей і спробували оцінити їхній IQ на основі досягнень у віці від 17 до 26 років (рис. 2.5).

При цьому враховували не лише інтелектуальні, а й творчі досягнення. Дослідники порівняли вікові показники набутих знань і навичок у знаменитих людей з аналогічними даними вибірки звичайних дітей. Виявляється, що IQ знаменитостей значно вищий від середнього (158,9). Звідси Л. Термен зробив висновок, що генії – це люди, яких ще в ранньому дитинстві, за даними тестування, можна віднести до категорії високообдарованих. Із 800 осіб з високим IQ до 50 років опублікували 67 книг (21 – художні твори і 46 – наукові монографії), отримали



150 патентів на винаходи, 78 з них стали докторами філософії, 48 – докторами медицини, 47 – увійшли до категорії «Кращі люди Америки за рік». Ці показники в 30 разів перевищили дані контрольної вибірки.

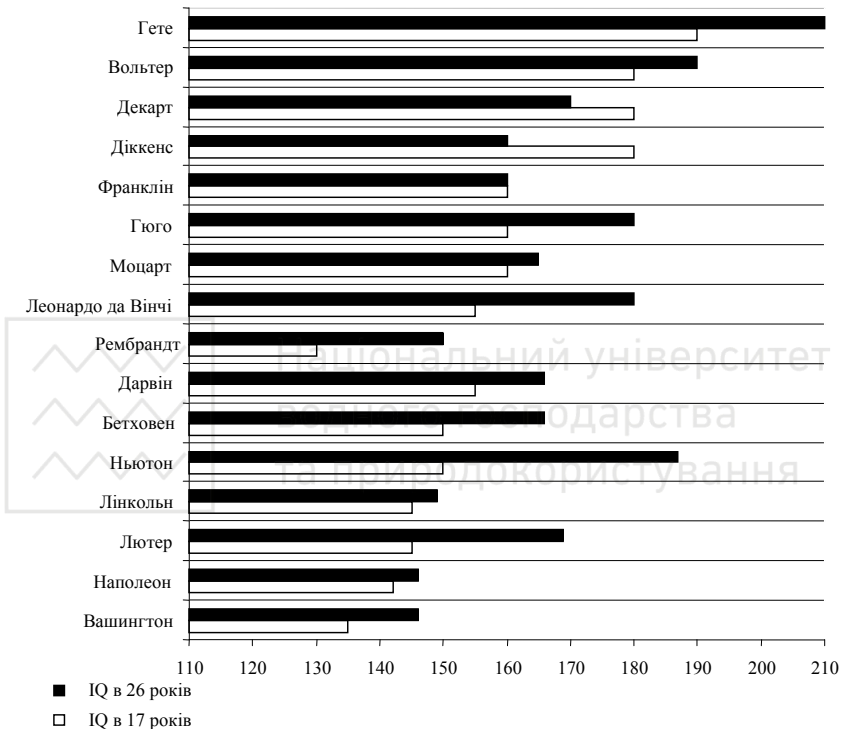


Рис. 2.5. IQ знаменитих людей у віці від 17 до 26 років

Що стосується творчих досягнень, то результати не настільки однозначні. Жоден ранній інтелектуал не проявив себе як винятково талановитий творець в галузі науки, літератури, мистецтва, ніхто з них не зробив суттєвого внеску в розвиток світової науки і культури.



Запитання для повторення та обговорення

1. Дати загальну характеристику мислення.
2. Чи збігаються поняття «мислення» та «інтелект»?
3. Які ви знаєте мисленнєві операції?
4. У чому полягає специфіка аналізу через синтез?
5. У чому виявляється істотна відмінність абстрактного пізнання дійсності від чуттєвого?
6. Охарактеризувати головні операції мислення.
7. Що є кінцевим продуктом мисленнєвого пізнання дійсності?
8. За якими ознаками класифікують види мислення?
9. Що таке оперативний образ і оперативне мислення?
10. Чим відрізняється інтуїтивне мислення від дискурсивного?
11. У чому полягає відмінність понять від уявлень як форм пізнання дійсності?
12. Дати характеристику типам мислення менеджера.
13. Що розуміється під широтою, глибиною та імпульсивністю мислення?
14. Яку роль в діяльності менеджера відіграє швидкість перебігу мисленнєвих процесів?
15. Які особливості та відмінності між конвергентним та дивергентним мисленням?
16. Як впливає вік на творчу продуктивність особистості?
17. Креативність економічної свідомості особистості, це...
18. Що собою являє генезис креативності економічної свідомості?
19. Навести приклади впливу інтелекту на креативність та розкрити суть.



ТЕМА 3. Мислення і творчий потенціал особистості

Основні питання: 3.1. Поняття про творчість. 3.2. Особистість і творчість. 3.3. Характеристика творчого потенціалу. 3.4. Індивідуальний творчий потенціал. 3.5. Інтуїція – рушійна сила бізнесу. 3.6. Інсайт як центральна ланка вирішення проблем.

3.1. Поняття про творчість

Секрет генія – внести дух дитинства до похилого віку, тобто ніколи не втрачати ентузіазму.

Альдус Хакслі

Психологія, переживаючи піднесення, інтегруючи знання, зберігаючи свою цілісність, знаходячи все у всьому, прагне пояснити внутрішній світ людини *творчої*, пояснити людину, яка виконує (або намагається виконати) своє природне покликання – стати творцем.

Людина творча – homo creator, людина діюча – людина, здатна творити, оскільки здатність до творчості – головна властивість людини. Якраз здатність до творчості і відрізняє людину від інших істот.

Природа творчості може бути розкрита через певні показники, а саме:

1. Істоти, у яких розвинутий пошуковий механізм, що є наріжним для процесу творчості, характеризуються мінімальною агресивністю щодо свого оточення та найбільш чутливі до закликів допомоги інших істот.

2. Творчість є основою розвитку емпатійних здібностей, здатності розуміти точку зору іншої людини, формування непрагматичної ціннісно – світоглядної орієнтації особистості.

3. Творчість передбачає вихід за межі рольових установок особистості, вміння дистанціюватися від ситуації, готує умови для досягнення однієї з головних цілей розвитку людини – статусу творчої особистості.



4. Творчість та альтруїзм позитивно взаємокорелюють та щільно пов'язані, що свідчить про відкритість творчої особистості світові.

5. Творчість є однією з цілей розвитку особистості та може бути пов'язаною з такими категоріями як самоактуалізація, самовдосконалення, самоздійснення, самовираження.

6. Творчість є цілісним утворенням, вона не обмежується такими аспектами функціонування психіки людини як образний, логічний, поведінковий та ін., а проявляється на всіх рівнях психічної активності людини.

7. Творчості притаманні синергетичні риси, тому творча людина виявляє феномен творчої багатомірності, коли окремий талант людини складається із суми її талантів.

8. Творчі люди проявляють себе одночасно як екстраверти та інтроверти; вони скромні та горді одночасно; вони проявляють одночасно бунтарський дух та консерватизм. В цілому можна сказати, що творчі люди більш психопатологічні, психотичні.

Творчість людини виявляє тісний зв'язок з обдарованістю, однією з наріжних особливостей якої є здатність до творчих актів. Тому особливості обдарованих людей через принцип «талант – це сума талантів» можна певною мірою вважати такими, які притаманні креативним людям. Відповідно, розвиток творчої особистості має спрямовуватися на якості, що властиві обдарованим особистостям [9].

Людина може бути дуже розумною і розсудливою, обмірковувати кожний свій крок і лишатися виконавцем або розмовляючою машиною.

Разом з тим наука, захоплена диференціюванням, розчленувавши на елементи людину як машину, приписала кожному органу людини певну функцію. Вуха необхідне людині, щоб чути, рука потрібна, щоб щось робити, серце – щоб штовхати кров, м'яз – щоб рухатись, і так кожний орган.

А про орган творчості, його будову і розвиток вона нічого не говорить.

Основні теорії творчості [36]

Ось декілька поглядів на процеси творчості.

Інтуїтивізм – знання в людини виникає без усвідомлення



шляхів і умов його появи, і тому творчість розглядається як "осяяння", "бачення істини" – інсайт. Інтуїція протиставляється дискурсивному, логічному мисленню, раціональному знанню. У творчому процесі людина в стані натхнення зливається зі створюваним предметом і тоді розбіжності між ними зникають.

Теорія неусвідомлюваної творчості – акти і стани людини, які є відображенням дійсності, але вона не усвідомлює цього і не може відтворити шлях творчості; надсвідоме, неусвідомлені установки і мотиви – неусвідомлювані регулятори способів дій. Дій автоматизованих, зумовлених неусвідомленими образами, субсенсорними сприйманнями, які спрямовують людину до доцільних дій.

Теорія конструктивного інтелекту – розуміння, осягнення як результат вияву розумових здібностей, які пов'язані з системою розумових операцій, зі стилем і стратегією розв'язання проблем, з особливостями індивідуального підходу і осмислюванням: а) завдань; б) задач; в) проблемних ситуацій, що вимагають пізнавальної активності і напруження розуму.

Теорія детермінуючих тенденцій, яка включає окремі напрями:

- *системний детермінізм* – залежність предмета в цілому від його окремих елементів і навпаки – залежність окремих елементів від властивостей цілого;
- *вплив типу зворотного зв'язку* – наслідок впливає на причину, яка його зумовила;
- *статистичний* – за однакових причин виникають різні ефекти в межах статистичних закономірностей.

Будова і функції механізму творчості

Механізм – сукупність інструментів, що здійснюють певні рухи, генерують думки, почуття, уяву та психомоторику для збирання, обробки інформації або виконання роботи.

Механізм творчості – орган людини. Людини, а не її тіла. Але на відміну від анатомічних органів тіла, цей орган творчості – морфологічний:

- він не має постійної просторової локалізації і працює поза тілом;



- він не пов'язаний з роботою конкретних органів чуттів та інших систем тіла;
- створюється протягом життя і є прямим продуктом діяльності людини.

Механізм творчості, виконуючи суто людські функції, виходить далеко за межі тіла і його найближчого місця перебування. А саме:

- 1) дає людині змогу жити в ноосфері і користуватися її здобутками;
- 2) забезпечує зв'язок з логосом;
- 3) є провідною умовою життя – інструментом творчості.

Механізму творчості властива здатність користуватися і перетворювати енергію з однієї форми в іншу, що є важливим для розуміння процесів творчості людини.

Якщо механізм творчості людини в дієздатному стані, то людина здатна сприймати і відтворювати відображене, перетворювати його на власні здобутки, опанувати його і користуватися як інструментом дій. Людина в цьому стані здатна не лише на фізичну або рутинну роботу, а й на творчу: людина набуває здібностей мудреця, генія або таланту.

Механізм творчості наведено на рис. 3.1.

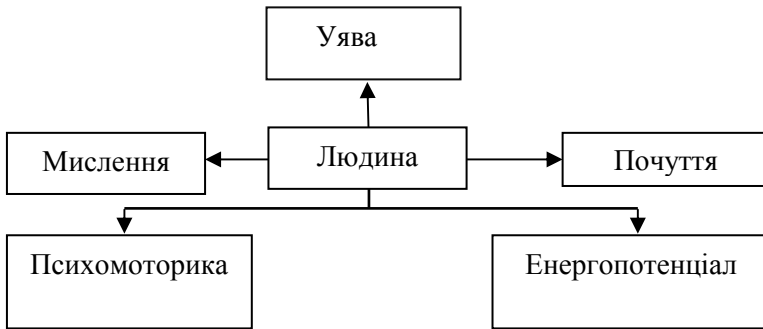


Рис. 3.1. Схематичне зображення механізму творчості

Кожне поняття на схемі – назва механізму, знак з певним смислом, а всі разом становлять цілісність. Але сталося так, що в науці кожен механізм творчості вивчався окремо. У живій



діяльності все навпаки: механізм творчості – неподільна цілісність, в якій механізми можуть перебувати в трьох станах дієздатності: а) працювати разом; б) підсилювати один одного; в) виключати один одного з активності.

Продукти творчості

Творчість – процес народження нового, що об'єктивно здійснюється в природі або в людині: у природі – зародження, ріст, визрівання; у людській роботі – створення нових думок, почуттів або образів, які стають безпосередніми регуляторами творчих дій.

Отже, зародження, ріст і визрівання нових думок, почуттів або образів цих регуляторів на відміну від конструювання, яке комбінує старе і відоме, – це новий принцип дій творчої людини.

І тому творчий процес має результатом продукт оригінальний, об'єктивно цінний і самодостатній.

Продуктами творчості бувають: відкриття, винаходи та художні твори. Суть у них одна. Різняться вони лише засобами проникнення у природу.

Відкриття – процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині. Відкриття бувають: для себе – не знав і узнав; для близьких – це відкрив він; і відкриття для людства. Відкриття – рідкісна удача. Про кожне з них відразу дізнається увесь світ. Але можна його зробити і не помітити. Отож аби творці могли розпізнати, що саме є відкриття, наведемо кілька прикладів:

- а) у відомій речовині, предметі, процесі, явищі тощо відкриваються невідомі властивості;
- б) за відомими властивостями відкриваються невідомі предмети;
- в) відкривається нова речовина з невідомими властивостями тощо.

Винахід – створення нових предметів, техніки і технології (для себе, навколишніх і для людства) з природних речовин.

Якщо відкриття є продуктом реалізації творчого начала в людині, є проривом природної необхідності, розумної доцільності її діяльності й виходом за межі відомого, то винахід – ре-



зультат її прагматичних дій.

Мета прагматичних дій – розв'язати задачу, яка поставлена життєвою ситуацією або в процесі діяльності.

Художній твор – створення образів, які допомагають пізнати душу іншої людини і таким чином вдосконалювати свою, пережити тисячі чужих життів, щоб визначити свій життєвий шлях, а цей шлях можна пройти за посередництвом засвоєння здобутків ноосфери.

Людина має самотужки здолати декілька незалежних етапів розвитку і навчитися робити відкриття, винаходи і створювати художні образи: а) для себе, відкриваючи світ; б) для найближчого оточення, дивуючи його своїми діями, а вони оцінюють "Молодець!"; в) для всього людства, і вершина цих досягнень – Нобелівська премія.

Методи стимулювання творчості

Стимулювання (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул (лат. Stimulus – в буквальному розумінні, загострена палиця, якою підганяли тварин) виконує роль важеля впливу або носія «роздратування», що викликає дію певних мотивів. Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б одержати в результаті певних дій. Механізм використання усіляких стимулів з метою мотивації персоналу називається процесом стимулювання.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості.

Завдання менеджерів по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких в найбільшій мірі міг би розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви:



потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі та непрямі методи, в основі яких лежать такі принципи:

- розкріпачення творчої ініціативи;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення набуття нових знань і досвіду;
- всеосяжна підтримка новаторства керівником організації;
- заохочення до подання як індивідуальних, так і колективних раціональних пропозицій;
- використання моральних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які підтримували б зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, та рівнем мотивації, з іншого.

Генії мистецтва і науки працювали захоплено. Вони не просиджували цілими днями під яблунами, очікуючи, коли на голову їм впаде плід або в дерево вдарить блискавка. «Коли до мене не приходять натхнення, – писав Фрейд, – я проходжу половину шляху йому назустріч». Бах писав по одній кантаті кожного тижня, навіть коли хворів або перебував у депресії.

*Кейт Сімонтон,
декан Каліфорнійського
університету*



3.2. Особистість і творчість

Здатність творити є великий дар природи; процес творення в душі, яка творить, є великою тайною; мить творчості є хвилиною великого священнодійства.

Віссаріон Белінський

Особистість – найскладніше явище, створене людиною за весь час існування її та розвитку. Два людських винаходи, зауважив І. Кант, можна вважати найважчими, а саме: мистецтво управляти і мистецтво виховувати.

Під особистістю слід розуміти цілісність вроджених і набутих психологічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним [54].

До основних ознак особистості слід віднести: цілеспрямованість дій, ставлення до навколишнього світу, соціальні позиції особи, свідомість, волю, соціальну діяльність, мовні здібності. Наявність цих ознак, як стверджують дослідники, є необхідною і достатньою умовою для розгляду індивіда як особистості.

Кожній окремій людині притаманні її власна психіка, нервова система, відчуття. Саме вони становлять внутрішні умови існування індивіда. Щодо питання про особистість, то тут береться до уваги соціальна якість людини, яка характеризується мірою соціальності, рівнем реальних зв'язків і відносин, досягнутим ступенем освоєння соціальних умов безпосередньої життєдіяльності. Людина у своєму індивідуальному розвитку може претендувати на роль суб'єкта творчості лише тоді, коли у неї сформувалася особиста структура відносин.

Стверджуючи те, що суб'єкт творчості – особистість, ми тим самим підкреслюємо, що саме особистість є носієм властивостей людини як суб'єкта.

Особистість стає суб'єктом соціальної творчості тоді, коли її діяльність спрямована на перетворення суспільних відносин, за яких починаються процеси, що ведуть до формування якісно нових структур і форм життєдіяльності суспільства.



Творчій особистості притаманні: неабияка енергія, завзятість, наполегливість, незалежність, сміливість, впевненість, терпимість, адаптивна гнучкість, сприйнятливність, оригінальність.

П.К. Енгельмейєр зазначав: «Творчість – це життя, а життя – це творчість» [60]. Дійсно, людина сама творить себе, робить своє життя унікальним і неповторним. Щодня його змінюючи, вона його оновлює – необхідний атрибут будь-якої творчості.

Важливою умовою творчості є сприйняття нових ідей, здатність знаходити і порушувати проблеми, незалежність поведінки та суджень і водночас уміння поступатися та відмовлятися від своїх попередніх думок, критичність, сміливість, терпимість.

Творче мистецтво, – зазначав Платон, – є такою здатністю, яка виступає причиною того, чого раніше не було. Усе, що викликає перехід з небуття в буття, є творчість. Отже, створення будь-яких творів мистецтва чи ремесла можна назвати творчістю, а всіх «створювачів» – їхніми творцями [43].

Творчість у найвищому її розумінні неминуче включає момент непередбачуваності, невизначеності, вона у своєму розвої наповнюється уявою, інтуїцією, свіжістю новизни.

Творчість – діяльність надзвичайно складна. Реалізується вона у розмаїтості форм. У цьому складному процесі однаково важливими є як інтуїтивні стрибки, так і тривалі ретельні дослідження. Творчий процес неможливий без гри уяви, здатності фантазувати, інтуїтивно відчувати і міркувати. Насамперед не варто вважати творчість випадковим результатом, одержаним опосередковано. Опитування американських вчених показало, що близько 85% з них вирішення тієї чи іншої проблеми прийшло як несподіваний спалах інтуїції [70].

Особливе значення у створенні продукту в результаті творчої праці має психологічна спрямованість особистості, яка представляє собою систему спонукань, що визначає ставлення особистості до оточення.

Необхідно виділити наступні форми психологічної спрямованості особистості:

➤ *порив* – при цій формі потреби людини виражені настільки слабо, що спонукання до діяльності представляє собою туман-



не, невизначене прагнення за відсутності чіткої мети;

- *бажання* – форма спрямованості, за якої мета людини є усвідомленою і має конкретні риси;
- *інтерес* – це форма спрямованості, за якої проявляються потреби людини в пізнанні;
- *схильність* – така форма спрямованості, за якої проявляється устремління до діяльності, викликаної інтересом;
- *ідеал* – форма спрямованості, за якою кінцева мета, задоволення потреб проявляється як найвища досконалість;
- *переконання* – це знання про природу і суспільство, в істинності яких людина не сумнівається і на основі яких складає думку (судження);
- *світгляд* – форма спрямованості особистості, що представляє собою систему переконань, які зумовлюють вибір життєвого шляху і допомагають усвідомити обов'язки людини перед суспільством.

Творчість є вищою формою трудової діяльності людини, в якій найбільш яскраво проявляється така особливість особистості, як творче мислення. Творча думка – це проникливість, яка дозволяє знайти правильне рішення, це врешті-решт – натхнення.

З позиції психоаналітичних поглядів, творчий дар – це фатум, непідвладний свідомості та волі людини.

З позиції гештальт-психології, творчість – це «змикання» в процесі мислення в єдине ціле розрізнених фактів, приведення до взаємодії розрізнених фрагментів знань у пам'яті, що приводить до осяяння.

Когнітивна теорія творчості Дж. Келлі розглядає творчість як постійну пропозицію наукових гіпотез про покращення реального життя щодо взаємодії із зовнішнім середовищем.

Творча особистість – це дослідник, науковець, який ефективно, творчо взаємодіє з навколишнім середовищем, констатує і сприймає інформацію для зміни реальної ситуації.

Головним стимулюючим фактором (мотивом) творчості є бажання людини реалізувати себе, яке властиве кожному індивіду, однак може бути замкнене шаром психологічних перепон.

На думку А. Маслоу, *творчість* – універсальна функція лю-



дини, яка веде до усіх форм самовираження; потяг до творчості є вродженою властивістю, якою наділений кожен індивід, однак її розвиток залежить від соціуму, який виростив даного індивіда [37].

Більшість молодих людей втрачають цю вроджену можливість через «відповідну» систему освіти і виховання.

Згідно з теорією розвитку творчої особистості Г.С. Альтшуллера, здатність до творчості – не талант, а природа людини. Творчість – норма людського буття. Творчі здібності є у кожного, але творчий «генетичний вклад» сам собою не відкривається, допоки не виникне потреба у суспільства та не з'явиться можливість реалізації в особистості [3].

Творчість реалізується в інтелектуальній та духовній діяльності особистості. Інтелект дає «нове слово», тобто організовану по-новому інформацію. Духовна діяльність є генеруванням думок. Тому необхідно на всіх етапах становлення особистості стимулювати та організовувати інтелектуальну і духовну діяльність. Вузька спеціалізація подавляє стимули до творчості.

Головне – не розвиток здібностей, а створення мотивації до творчості та оволодіння технологією творчої праці. Основним способом розвитку творчої особистості є самовдосконалення. Роль зовнішнього середовища зводиться до переконання особистості в природності процесу творчості та її навчання, в озброєності особистості технологіями творчої діяльності.

Психологи на основі своїх наукових досліджень пропонують розрізняти поняття «креативна особистість» і «творча особистість». Під «креативною» розуміють таку особистість, яка має внутрішні передумови (особистісні утворення, специфіка когнітивної сфери, нейрофізіологічні задатки), що забезпечують її творчу активність, тобто не стимульовану зовні пошукову та перетворювальну діяльність. Таким чином детермінантою творчої особистості є її креативність. Але творча активність на відміну від креативності не завжди є продуктивною. Продуктивну творчу активність називають творчою діяльністю, тобто таким творчим процесом, внаслідок якого виникає нове досягнення, яке може мати як об'єктивну, так і суб'єктивну новизну та оригінальність. На основі цього можна дати визначення творчої



особистості як креативної особистості, яка внаслідок впливу зовнішніх факторів набула необхідних для актуалізації творчого потенціалу людини додаткових мотивів, особистісних утворень, здібностей, що сприяють досягненню творчих результатів в одному чи кількох видах творчої діяльності. Так, наприклад, працелюбність не обов'язково притаманна креативній особистості, але для результативної творчої активності вона має першорядне значення.

Етапи творчого процесу

Гештальтисти у творчому мисленні виділяли чотири етапи.

Перший – реструктурування цілісної ситуації, точкою відліку якої є формулювання проблеми.

Другим етапом є перецентрування, тобто перехід від поверхневого і неправильного структурування до адекватної і правильно централізованої структури.

Третім і центральним етапом є виникнення ідеї вирішення проблеми, «раптове осяяння», тобто наявність у творчому процесі інсайту. Саме він відображає момент переходу від «сліпоті» до «розуміння».

Четвертий етап: більш глибоке осмислення способу вирішення завдання і виконання рішення.

Наявність свідомого і підсвідомого у творчому процесі багато дослідників вважають ключем до креативного мислення. Креативність досягається тоді, коли ідеї, що зародились у підсвідомості, переходять у свідомі твердження.

Я. О. Пономарьов виокремив фази творчого процесу у такій їх послідовності:

Перша фаза (свідома робота) – підготовка (особливий діяльний стан як передумова інтуїтивного осягнення нової ідеї).

Друга фаза (несвідома робота) – дозрівання (інкубація) ідеї.

Третя фаза (перехід несвідомого у свідоме) – натхнення (інсайт, як наслідок несвідомої роботи).

Четверта фаза (свідома робота) – розвиток ідеї, її кінцеве оформлення та перевірка [45].

Творчий процес функціонує як єдина цілісна система, і як основні її характеристики виділяють: домінування (переважання) підсвідомих компонентів психіки, спонтанність, непередба-



чуванисть результату, автономність, адекватність, символізм проявів, релятивізація протилежностей, а також широкий часовий діапазон – від спресованості в миттєвості до розгорнутості і диференційованості різних етапів.

Творчість і креативність [9]

Деякі дослідники виділяють компілятивний, проектний та інсайтно-креативний рівні творчості.

Компілятивний рівень пов'язаний зі збиранням, класифікацією, рубрикацією, систематизацією вже відомих розпорощених в різних місцях знань і фактів.

Проектний рівень має місце, коли створюються узагальнюючі нові судження на основі зібраних знань і фактів.

Інсайтно-креативний рівень пов'язаний з осяянням, коли творець несподівано осягає нове для нього.

Індивіди, що володіють компілятивним рівнем творчості, можуть добре розбиратись в людях, проявляти комунікативну креативність, бути гарними адміністраторами та керівниками. «Проектні особистості» стають блискучими педагогами, створюють навчальні програми, фундаментальні підручники, є авторами визначних проектів. Особистості з інсайтно-креативним рівнем творчості захоплені пошуком та вирішенням складних завдань, пошуком нових знань і не схильні до аналітичного типу мислення.

М. Боден виділяє три типи креативності (творчості):

1) *комбінаторну креативність* – народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;

2) *дослідницьку креативність* – знаходження «білих плям», формулювання проблем; творчість полягає в дослідженні змісту меж і потенціалу концептуального простору;

3) *трансформаційну креативність* – генерування яскравих ідей: це наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві» тощо. Це творчість у повному розумінні цього слова.

Творчість буває індивідуальною та творчістю в колективі, й кожна з них має свої переваги і недоліки (табл. 3.1).

Креативність особистості – схильність людини до творчості, творчої діяльності, пов'язаної зі створенням матеріально - духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне зна-



чення – від нових художньо-естетичних ідей та підходів до конкретних творів і продуктів.

Креативне мислення – вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образно-творче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач, створення і сприйняття високозмістовних та значущих витворів мистецтва. Це один з основних типів мислення, зумовлений духовно практичним способом пізнання світу, який відрізняється від раціонального понятійно-дискусійного, логіко-аналітичного мислення тощо.

Таблиця 3.1

Переваги творчої діяльності

№ з/п	Переваги індивідуальної роботи	Переваги роботи в командах
1	Вирішення простих задач або «головоломок»	Вирішення складних задач або багатограних проблем
2	Коли в об'єднанні зусиль немає потреби	Коли для прийняття рішень потрібно дійти консенсусу
3	Коли необхідне обмеження різних думок	Коли задача є невизначеною та має багато можливих рішень
4	Коли завдання необхідно вирішити терміново	Коли необхідна висока самовіддача
5	Коли достатньо вузького діапазону компетентності	Коли необхідне широке коло компетентності
6	За наявності конфлікту інтересів учасників, якого неможливо уникнути	При можливості реалізації цілей членів команди
7	Коли організація віддає перевагу роботі з окремими фахівцями	Коли організація віддає перевагу результатам командної роботи при розробці стратегії на перспективу
8	Коли необхідно одержати оптимальний результат	Коли необхідним є різнобічний підхід

Практично цей різновид мислення не існує в чистому вигляді. Разом з тим креативне мислення має низку специфічних особливостей, до яких необхідно віднести перевагу емоційного та



інтуїтивного начал, безпосередність і цілісність сприйняття, високу асоціативність і метафоричність, здатність мислити категоріями, уміння відчувати подих часу, передбачати майбутнє.

Особливості креативних особистостей

А. Олах визначає, що творчим людям властиві [42]:

1) *незалежність* – особисті стандарти важливіші від стандартів колективу, незалежність оцінок і суджень;

2) *гострота розуму* – готовність вірити своїм та чужим фантазуванням, сприйняття нового і незвичайного (несвідомого);

3) *високий ступінь* толерантності у невизначених і не вирішуваних ситуаціях, конструктивна активність у проблемних ситуаціях;

4) *розвинені почуття прекрасного*, потяг до естетики.

Т.С. Сулова звертає увагу на такі характерні для креативних особистостей риси: відповідальність, свідомість, впертість, почуття обов'язку, високий ступінь контролю над поведінкою та емоціями, рішучість, підприємливість, схильність до ризику, соціальна сміливість, інтелектуальна лабільність [50].

Талант – це максимальна зосередженість, зібраність, цілеспрямованість, помножені на величезну працелюбність.

Для виявлення і розвитку таланту (геніальності) необхідна величезна працездатність, самовіддача людини, самомотивація, спрямованість особистості, набуття знань та умінь у сфері своєї діяльності. Недарма більшість видатних вчених, письменників і художників вважають, що їхні досягнення на 90% складаються з праці та терпіння і тільки на 10% пов'язані з талантом. Талант – це нескінченне бажання працювати, вважають вони [24].

Мікеланджело, геніальний італійський художник і скульптор, говорив, якщо він деякий час не бере до рук різця або пензля, то стає хворим. Ілля Рєпін стверджував, що він не мав би досягнень у живописі, якби щоденно не зачинявся у своїй кімнаті в один і той же час та не писав годинами картини й етюди.



3.3. Характеристика творчого потенціалу

*Ви збільшите свій творчий
потенціал, якщо почнете
цінувати свої власні думки.
Річард Саундерс*

Зв'язок між особистістю і творчістю визначається терміном «потенціал». Його, в основному, пов'язують з усвідомленням діяльності початку буття індивіда, під яким розуміється сила, здібність, потенційні можливості, душевна енергія.

Отже, потенціал – це властивість будь-якого організму, до того ж не тільки живого. Йдеться про виробничий, економічний, науково-технічний потенціал, про потенційні можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері їхньої життєдіяльності. А от *творчий потенціал* – це величина, яка характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць.

Людська діяльність включає низку компонентів, які якісно відрізняють її від природної активності живих істот. У неї органічно вплетена передусім свідомість, яка виконує функції цілепокладання, планування, передбачення тощо. Саме діяльність, започаткована свідомістю, характеризується спрямованістю, доцільністю, розумністю.

Врешті-решт, свідомість визначається буттям, яке завжди є її відображенням і може функціонувати як усвідомлення буття. Свідомість існує лише як процес і результат усвідомлення людиною світу, суспільно-історичної практики.

Надзвичайно важливою властивістю творчої активності є її колективістський характер. Вона спирається на спілкування людей, тому що діяльності поза спілкуванням не існує. *Спілкування* – це складний соціально-психологічний процес, який містить три основні складові: 1) обмін інформацією (комунікативна); 2) взаємодія (інтерактивна), породжена потребами в спільній діяльності, спрямована на суттєву зміну стану, поведінки партнера чи групи людей; 3) перцептивна (сприйняття людьми, що спілкуються один з одним) – включає процес формування образу іншої людини.



Спілкування – це специфічна форма творчості, вона стимулює нове. Спілкування є умовою і способом реалізації особистості, виступає необхідною передумовою людського буття, взаємодії людей.

Спілкування стимулює творчий процес. Дослідники небезпідставно вважають, що 99% конструктивних ідей виникає подібно до електричної іскри при «контакті» з думками інших людей, а решта, 1% – це ідеї, народжені у хвилини натхнення, які з'являються кружним шляхом, але з того самого джерела.

У процесі міжособистісної взаємодії відбувається обмін ідеями, думками, почуттями, міркуваннями, інтересами, тобто всім тим, що наповнює внутрішній світ індивідів, які спілкуються, і визначає багатство їхнього суб'єктивного досвіду.

Творчий потенціал – це якість людини, за допомогою якої реалізується наявна і можлива діяльність у формі праці, пізнання і спілкування; зміст і характер її відзначаються новизною. Новизна в діяльності фіксує, з одного боку, реальність творчого потенціалу, а з іншого – продукт індивідуально-особистісної творчості. Як вияв сутності особистості творчий потенціал має фізіологічну, психологічну і соціальну сторони. Сукупність певних явищ, які властиві кожній з названих сторін, дає уявлення про творчий потенціал особистості як системну якість, вияв і функціонування якої здійснюється у конкретних формах. Між працею, пізнанням і спілкуванням з самого початку встановлюється діалектична єдність, соціальною основою якої є відносини.

Н.В. Васіна визначає структуру творчого потенціалу як [10]:

- спрямованість професійних інтересів, які забезпечують вплив лідерсько-організаторської активності;
- необхідність у новаторстві, пошуку оптимальних рішень та основ інноваційної діяльності;
- прояв загального інтелекту – адекватність сприйняття, розуміння цінностей і формування алгоритму й технології професійної діяльності;
- схильність до безперервного аналізування та оцінювання, швидкого формування інформаційних масивів, які забезпечують активну участь у процесі прийняття рішень;
- позитивну емоційно-почуттєву активність;



- сильну волюву регуляцію, наполегливість, рішучість, творчість і багатоваріантність дій в управлінні;
- здатність до розробки індивідуальних моделей, алгоритмів і технологій ефективного керівництва.

Творчий потенціал, як приховані можливості у вирішенні спроектованих завдань, спочатку розвивається, нагромаджується, пізніше реалізується у творчій діяльності. В процесі виявлення творчого потенціалу зріла людина його формує, розвиваючи здібності й особистісні якості, напрацьовуючи власні інтегративні схеми синтезу знань із різних джерел; системи знань у формі вигідній для застосування при вирішенні практичних і теоретичних завдань; способів здійснення внутрішнього зворотного зв'язку (мета – діяльність – результат, їх узгодження і не погодження).

Самореалізація творчого потенціалу проходить в освітній системі. Слід звернути увагу, що підготовка майбутніх спеціалістів у професійних навчальних закладах може бути продуктивною, якщо озброїти їх теорією саморуку до вершин професіоналізму і продуктивності. Але щоб «озброїти» теорією інших, вона, по-перше, повинна бути створена; по-друге, засвоєна викладачами навчальних закладів; по-третє, застосована ними до себе самих. Тоді вони переконуються в її ефективності.

Творчий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Кадровий потенціал інноваційної організації повністю отожднюється з творчим і представляє собою сукупність знань, здібностей, навичок, особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які провадять інноваційну діяльність, їхні творчі новаторські здібності і є базою забезпечення її інноваційного лідерства та конкурентноспроможності на ринку.

Головним ресурсом творчого потенціалу організації є людський ресурс, його творча активність і сприйнятливність до нововведень, які залежать від науково-технічної компетенції, стилю управління персоналом в інноваційній організації тощо.

Основною умовою для розкриття креативного потенціалу пе-



рсоналу і спрямування його на благо організації є створення середовища, що стимулюватиме творчість.

3.4. Індивідуальний творчий потенціал

Освіта здобувається шляхом читання книжок, а інша, більша важлива освіта – осязання світу, – набувається тільки читанням людей та вивченням їхніх вчинків.

Лорд Честерфілд

Внутрішньою передумовою творчої діяльності, ядром творчої обдарованості є творчий потенціал, який являє собою сукупність можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язання певних задач, досягнення поставлених цілей.

Проблема індивідуального творчого потенціалу належить до найважливіших у сучасній науці. Скласти уявлення про це надзвичайно складне, багатопланове явище як про цілісну соціальну якість людського індивіда можна лише внаслідок виділення у ньому основного, корінного, суттєвого, а також особливого, особистісного, індивідуального.

Зміст поняття *«творчий потенціал особи»* коротко можна передати так: це інтегральна властивість у вигляді здібностей, що дає змогу людині здійснювати предметну діяльність [25]. Ця властивість людського індивіда є результатом природної й соціальної активності, зовнішнім виявом якої виступає праця або доцільна діяльність, що органічно включає свідомість і спілкування, які проявляються у формі пізнавальної та комунікативної діяльності. Здатність до творчості невіддільна від здатності до праці. Творча активність історично виникає з трудової активності, формуючись і розвиваючись на її основі. Праця – її зміст, характер, ставлення до неї – обумовлюють розвиток особистості.

Психічні властивості у творчому потенціалі особистості як соціальної якості створюють своєрідні «прошарки», які за відповідних умов можуть розвинути у здібності. Останні утво-



рюються і виявляються лише в соціальній діяльності.

Сучасні уявлення про природу вродженого і набутого в особі донині залишаються суперечливими. Одні дослідники вважають, що здібності індивіда формуються і розвиваються в процесі його життя в конкретних умовах. Інші – віддають перевагу природному в особі, стверджуючи, що передумови здібностей – задатки, обумовлені генетично.

Деякі визначні вчені небезпідставно вважають, що ця проблема має комплексний характер і потребує відповідного вирішення. Згідно із статистичними даними, частота народжування потенційних талантів майже однакова у всіх народів і визначається цифрами порядку 1:2 000 – 1:10 000. А ось частота появи геніїв, які реалізували себе, обчислюється вже іншим відношенням – 1:10 000 000. Звідки висновок: геніями народжуються, й існують природні спадкові механізми творчої обдарованості [15].

На початку 60-х років у США популярним був злий жарт: «Або ми терміново маємо зайнятися фізикою і математикою, або нам доведеться вивчати російську мову». Такою була реакція на політ перших радянських супутників у космос. У відповідь американці розробили спеціальну освітню програму, якою передбачалось відібрати з кожного старшого класу всіх шкіл по чотири найбільш перспективних учні. Із 600 тис. відібраних дітей за допомогою ускладнених тестів відібрали близько 35 тис. з найкращими показниками індивідуального розвитку. Ця група була в полі особливої уваги. Їх приймали без екзаменів у найкращі коледжі, забезпечували стипендіями, їм створювали найсприятливіші умови для розвитку здібностей.

Кінцевий результат цієї програми нам добре відомий. США здійснили якісний стрибок у технологіях, в усіх точних і природничих науках, досягли гідних подиву успіхів у розробці космічної техніки. Що ж до жарту, то відбувся зворотний ефект: у всіх державах колишнього СРСР почали вивчати в основному англійську мову.

При вирішенні питання про психофізіологічні явища творчого потенціалу особистості важливо розрізнити задатки та здібності.



Здібності людини поділяють на природні (родові), або загальні, та набуті, або спеціальні. Правильною є думка про те, що здібність не може виникнути поза відповідною конкретною діяльністю. З цього випливає, що, по-перше, спеціальні здібності виникають на ґрунті конкретної діяльності; по-друге, конкретна діяльність ґрунтується на загальній здатності до діяльності взагалі. Спеціальні здібності не тільки виявляються в діяльності, вони створюються і реалізуються у конкретних видах діяльності. Здібності не є незмінними властивостями людини, вони існують у розвитку. Будь-яка людина володіє здатністю до свідомих цілеспрямованих дій, спілкування, розвитку інтелектуальних, вольових і емоційних якостей. Здібності проявляються як індивідуальні особливості особи, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності.

У деяких країнах широко використовується діагностика здібностей дітей. Абсолютно нездібних, як свідчать результати емпіричних досліджень вчених США, серед дітей всього 2-3%, решта 97-98% – здібні, з них 2-3% дуже здібні, яких можна віднести до розряду талановитих [49]. Останнім часом наші вчені запропонували створити державну програму пошуку обдарованих дітей, втілювати систему виховання і підтримки талантів на кожному віковому етапі: *дитина – школяр – студент – спеціаліст*.

Творчий потенціал особи, як відносно стійка система, завжди багатший, ніж вимоги конкретної діяльності. Крім того, людині властиве прагнення до безперервного розвитку своїх потенцій.

Творчий процес пов'язаний не лише зі стражданнями, а й з великою насолодою. Для одних творчість – доля, для інших – покликання, мета, буденне життя.

Індивідуальна творчість – надзвичайно складний та унікальний процес, тому важко виділити в ньому щось типове. Це завдання ускладнюється і тією обставиною, що творча людина може функціонувати як різна сила. Де б людина не виявляла свою творчість, в її основу завжди покладено працю. При визначенні соціально-психологічних чинників індивідуальної творчості слід виходити з трудової діяльності людини, оскільки поза нею вони не існують. Творча діяльність належить до сфери ду-



ховного виробництва, але вона завжди пов'язана з матеріальним процесом.

Здатність до творчості ще не означає творчості. Ніщо так не заважає людям творити, як невіра у власні творчі сили. Людина має величезні творчі можливості. За наявності здорової психічної структури кожній людині притаманні задатки до здійснення різних видів діяльності, які є лише потенцією, можливістю. На прикладі людських доль можна довести просту істину: якщо менші задатки потребують більших зусиль, то вони частіше реалізуються у творчих здібностях. Завдяки напруженій праці й силі волі людина здатна досягти разючих результатів.

Творчість, тобто виробництво нового, не є рідкісним і дивовижним привілеєм незвичайних осіб. Всі люди творять, створюють нове у своєму буденному житті; аспекти творчості численні.

Творчий потенціал реалізуючись у творчих зусиллях, пов'язує можливості людини і її реальне життя в єдиний процес життєтворчості, в якому кожна мить може бути народженням нових можливостей та їх реалізацією. Творчий потенціал людини може розглядатися у вузькому і широкому сенсах. У вузькому сенсі це творчі здібності, і насамперед здатність до уяви і креативного мислення, в широкому сенсі – це ще й особливості особистості, що сприяють реалізації творчих здібностей: мотиви, емоційні та вольові якості, рівень компетентності. По суті творчий потенціал в широкому сенсі – це структура характеристик, притаманних творчим особистостям. При цьому якщо творчий потенціал у вузькому сенсі вимірюється, то в широкому сенсі – тільки прогнозується з урахуванням ступеня вираженості особистісних особливостей. Творчий потенціал, як ядро сутнісних сил особистості, виражає міру її активності у процесі засвоєння і переробки енергії, інформації та реалізується у діяльності, спілкуванні, які здійснюються переважно на основі внутрішньої детермінації функціонування свідомості і поведінки людини.

Індивідуальний творчий потенціал – це складна система психогенетичних та психологічних якостей, інтегральна цілісність природних і соціальних сил людини, сукупність здібностей, можливостей та властивостей до здійснення творчої діяльності,



продукування творчих ідей у даному процесі, які дозволяють знаходити унікальне, принципово нове рішення проблем, а також забезпечення суб'єктивної потреби особистості у творчій самореалізації і розвитку креативності.

У функціонуванні індивідуального творчого потенціалу важливою є роль співтовариства, соціального оточення. Розвивати нові погляди інакше, ніж полемічно, неможливо. Це пов'язано не лише з ерудицією, а й зі сміливістю. Французький філософ-матеріаліст Клод Гельвецій стверджував, що саме сміливості ми часто зобов'язані відкриттям найвизначніших істин.

Страх – найнебезпечніший ворог творчості. Він породжує пасивність, сумніви, залежність від інших, стинає яву та ініціативу. Відсутність сміливості стає нерідко головною перешкодою на шляху до досягнення мети в індивідуальному творчому процесі.

А. Маслоу виділив низку бар'єрів, що блокують творчість в особистому плані [37]:

- *конформізм* – бажання бути схожим на інших і страх висловлювати власну думку, виглядати смішним, догоджування;
- *зовнішня і внутрішня цензура* – свідоме чи несвідоме придушення нетрадиційних, незвичайних думок внаслідок домінування в особистості суперего;
- *ригідність мислення* – стереотипність думок, звичка вирішувати типові завдання стандартним способом, що може бути результатом навчання в школі;
- *імпульсивність думки* – бажання знайти відповідь негайно, непродумані, неадекватні рішення, які виникають при сильній мотивації;
- *пізнавальний егоцентризм* – нездатність перейти від однієї точки зору до іншої, змінювати пізнавальну перспективу.

Л.Б. Єрмолаєва-Томіна до факторів, які ускладнюють творчий підхід до вирішення проблем, віднесла помилкові стратегії: перевага існуючого становища, очікування випадкового осяяння ідеєю; пошук оригінального рішення заради оригінальності; байдужість до суспільно значущих цілей; пристосування до навколишнього світу, а не прагнення до його зміни [23].



3.5. Інтуїція – рушійна сила бізнесу

*Жодної проблеми не вирішити,
якщо виходити з тих же по-
нять, за яких вона виникла. Не-
обхідно навчитись дивитись на
світ свіжим поглядом.*

Альберт Ейнштейн

Термін «інтуїція» походить від латинського *intuito rapido e pronto*, тобто «бачити всередині», «пильно, уважно дивитись».

Інтуїтивному прийняттю рішень на сучасному етапі приділяється величезне значення. Не випадково американський дослідник Д. Канеман отримав Нобелівську премію в галузі економіки і менеджменту за результати вивчення процесу інтуїтивного прийняття рішень керівниками.

З давніх-давен феномену інтуїції приділялось величезне значення, про що свідчить вислів античних мудреців та філософів: *«Як людина може шукати нові знання? – запитували вони. – Якщо вона знає, що шукає, то це не нове знання, а якщо не знає, то що ж вона шукає?»*.

В історії філософії поняття інтуїції вміщувало різний зміст. Під інтуїцією розуміли форму безпосереднього інтелектуального знання або споглядання (інтелектуальна інтуїція). Так, Платон стверджував, що споглядання ідей (прообразів речей чуттєвого світу) є видом безпосереднього знання, яке приходить як раптове понадчуттєве прозріння, до якого веде тривала підготовка розуму [43].

Матеріалістична діалектика вбачає позитивну якість інтуїції в характеристиці моменту безпосередності у пізнанні (не спирається на логічний доказ), що являє собою єдність чуттєвого і раціонального. Процес наукового пізнання, а також різні форми художнього опанування світу не завжди здійснюються в розгорнутому, логічно і фактично доказовому вигляді. У процесі інтуїтивного пізнання не усвідомлюються усі ті ознаки, за якими здійснюється висновок, і ті засоби, за допомогою яких він робиться.

Отже, інтуїція – це своєрідний тип мислення, коли окремі ла-



нцію процесу мислення проносяться у свідомості більш - менш підсвідомо, а чітко усвідомлюється тільки результат думки – істина. Інтуїції буває достатньо для того, щоб углядіти істину, але її замало, щоб запевнити в цій істині інших і самого себе. Таким чином, інтуїція – це здатність осягнення істини шляхом прямого її вбачання без доказового обґрунтування. Інтуїції притаманні раптовість і неусвідомленість. Нерідко рішення проблем (пошук нового поняття, теми, ідеї та ін.) приходило раптово, випадково в непридатних для творчості умовах, які контрастують з умовами цілеспрямованого наукового пошуку. Інтуїтивне «убачання» здійснюється не тільки випадково і раптово, але й без чіткої усвідомленості засобів і шляхів, які приводять до результату [20].

Інтуїція містить наступні етапи:

- накопичування і неусвідомлений розподіл образів та абстракцій у системі пам'яті;
- їх неусвідомлене комбінування і переробка для вирішення певного завдання;
- чітке усвідомлення завдання;
- несподіване для даної людини знаходження рішень.

Сучасні дослідження визначають, що під інтуїцією потрібно розуміти евристичний процес, який базується на знаходженні рішення задачі на основі орієнтирів пошуку, не пов'язаних логічними умовиводами, або за недостатністю даних для логічного висновку.

Особливими умовами для прояву інтуїції є задачі з невизначеними умовами, де повною мірою проявляється властива мисленню людини здатність до екстраполяції (доповнення наявної і передбачення ще не відомої інформації).

Серед різноманіття когнітивних механізмів, які асоціюються з поняттям «інтуїція», оскільки їхню дію суб'єкт не усвідомлює, виділяють декілька основних типів [25]:

1. Інтуїція як інстинктивна реакція.
2. Диспозиційна інтуїція, яка обумовлюється підсвідомими настановами.



3. Перцептивна інтуїція, яка є продуктом роботи механізмів субсенсорного сприйняття, «бокового зору», утворення гештальта.

4. Асоціативна інтуїція – це інтуїція, яка презентує результати підсвідомої та залежної від багатьох факторів гри почуттєвими образами.

5. Логічна інтуїція – згорнутий умовивід, «автоматизоване» логічне мислення.

6. Евристична інтуїція – це інтуїція, яка пов'язана із взаємодією між почуттєвими образами і поняттями (концептуальна інтуїція).

Джерелами інтуїції є [35]:

а) мимовільна пам'ять – мимовільне закріплення не усвідомлених нами при сприйнятті вражень;

б) дані довільного запам'ятовування, які ми вирішили ґрунтовно забути;

в) звички і традиції, вплив яких на життя і свідомість людей великий;

г) наслідування.

Інтуїція виступає одним із способів взаємодії з невизначеністю ситуації. Невизначеність, в якій проявляється інтуїція, може виражатися як в невизначеності інформації або результату ситуації, так і в невизначеності пріоритетів людини. Пояснити, чому даний вибір був найкращим, можна тільки постфактум, коли став відомий результат, але не в момент виникнення інтуїтивного передчуття.

В процесі мислення у мозкові людини відбуваються надзвичайно складні психофізіологічні процеси з переробки накопиченої та тієї, що надходить від органів чуттів, тобто із зовнішнього середовища, інформації. Власне, процеси ці відбуваються на двох рівнях, для кожного з яких властиві свої специфічні особливості.

Перший рівень – *дискурсивне мислення*, яке характерне тим, що як окремі його етапи, так і їхня логічна послідовність чітко сприймаються людиною, яка думає, де вона може відобразити свої думки усно або письмово.

Другий рівень – *інтуїтивна*, підсвідомо діяльність мозку, яка



відбувається автоматично, неусвідомлено, що не дозволяє зрозуміти логічність такого мислення.

У психології найбільш цілісну концепцію творчості і співвідношення логічного та інтуїтивного запропонував Я.О. Пономарьов: здавна існують протилежні тенденції в напрямку пошуку шляхів управління творчою діяльністю. Одна з цих тенденцій пов'язує можливості управління творчістю з алгоритмізацією творчої діяльності, з розробкою «технічних прийомів», використання яких вело б до відкриття нового. Інакше кажучи, ця тенденція висловлює прагнення до конструювання такої логічної системи, яка б вела людей до наукових відкриттів, винаходів тощо [44].

Практика підтвердила, що інтуїтивне бачення емоційного стану людини – це одна з основних умов успішної роботи керівника організації.

Існує дві точки зору на співвідношення інтуїтивного та аналітичного стилів. Одні дослідники вважають, що вони взаємозалежні і є протилежними полюсами єдиного виміру: якщо сильно виражений один з них, то інший виражений слабо. Інші вважають, що вони незалежні один від одного та існують у паралельних системах переробки інформації: раціонально-аналітичної та дослідно-інтуїтивної. Тому людина може мати однаково виражений той або інший стиль.

На рис. 3.2 зображено два трикутники (ABC і EDF), які відображають взаємодію логіки та інтуїції у творчому процесі. Ці трикутники розташовані вертикально і направлені вершинами один до одного, вершина кожного трикутника знаходиться на основі іншого.

На рівні логічного мислення, що відповідає основі (сторона BC) верхнього трикутника і двом його сторонам, які виражають сукупність способів суб'єктивного контролю (сторона AB) і об'єктивних оцінок (сторона AC), людина використовує свій досвід, тобто наявні способи дій (набір сформованих програм поведінки або алгоритмів засвоєних індивідуальних дій). При

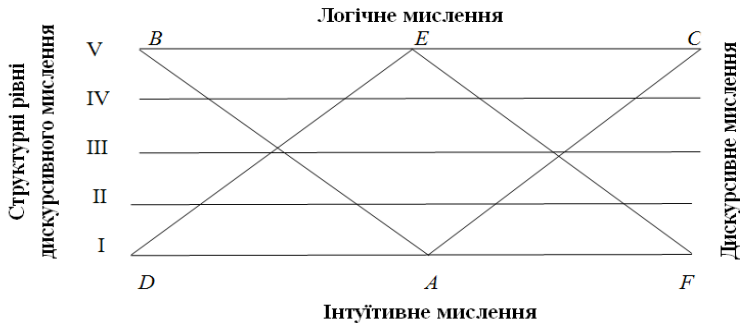


Рис. 3.2. Схема, що відображає співвідношення між інтуїцією і логікою в процесі мислення [44]

такому розумінні логічного мислення воно не дає можливості вийти за межі минулого досвіду, що є властивим кібернетичним машинам. «Точка» інтуїтивного мислення, зображена на схемі вершиною E, близька до нуля, що відображає, на думку Я.О. Пономарьова, «згасання» ролі інтуїції в логічному мисленні [44].

На нижньому рівні дискурсивного мислення (вершина A) логіка відсутня, а інтуїція проявляється на повну силу (сторона DF трикутника DEF), що впливає на творче вирішення задач. На цьому рівні вирішувати задачі можливо тільки спираючись на інтуїцію. Зона нижче від рівня DF визначає область виключно інтуїтивного мислення, властивого тваринам. Дискурсивне мислення людини представляє собою «суміш» машиноподібної логіки і тваринної інтуїції, систематизованої у вигляді рівнів організації та ступенів функціонування.

Інтуїтивна здатність людини не відключається ніколи – вона безперервно подає інформацію нашому мозкові. Подібно до дихання, це відбувається на рівні підсвідомості.

Думає людина про це чи ні, але її інтуїція використовується при прийнятті будь-якого – вдалого чи невдалого рішення. Але якщо інтуїція не контролюється розумом, то інформація, що подається нею, не систематизована належним чином. Ми не маємо уявлення, як використовувати одержані сигнали, тому



діємо безладно, не відчуваючи того, що говорить нам внутрішній голос.

До тих пір, поки до вашої інтуїції не долучиться уява, завжди існує побоювання, що вона буде несвідомо спрямовувати вас до тих цілей, яких необхідно уникати.

Несвідомі цілі – частина ваших потаємних задумів. Оскільки інтуїція не бачить різниці між свідомими та несвідомими цілями, вона буде вперто підштовхувати вас як до пошуку невдалих інвестицій – якщо ваш таємний задум полягає в тому, щоб втратити гроші, так і в напрямі прибуткових капіталовкладень.

Іншими словами, спираючись на інтуїтивну інформацію, можна легко досягти успіху, а також зазнати поразки. Оскільки наша мета полягає в тому, щоб досягнути успіху, то дуже важливо навчитися свідомо управляти власною інтуїцією.

Існують значні розбіжності й непорозуміння, пов'язані з невизначеністю сучасних уявлень про інтуїцію. Вони викликані тим, що це поняття використовується в занадто широкому розумінні та застосовується до різних галузей процесу пізнання.

Інтуїція не є творчістю, хоч має з нею багато спільних рис і може стримувати творчу діяльність. Завдяки інтуїції творчість може набути нових джерел інформації. Вона також допоможе навчитись роздумувати, розширюючи загальноприйняті рамки, і долати традиційні обмеження, відкриваючи для себе приховані до цих пір зв'язки між предметами і явищами.

Швидке мислення, або моментальне вгадування, не є інтуїцією. Інтуїтивні враження зазвичай є попередником раціонального мислення, але це не означає, що те, що передує раціональному мисленню, є інтуїцією.

Інтуїцію слід характеризувати як інстинктивне сприйняття чогось.

Ми всі відчуваємо навколишнє середовище, але самі цього не усвідомлюємо. Це називається «внутрішнім інстинктом». Єдина різниця між інтуїцією і тим, що ми вважаємо за емпіричний процес, полягає в тому, що у разі інтуїції вихідний сигнал самогенерується і саморозпізнається, а не породжується зовнішніми джерелами. Ми ніби просто знаємо і на основі цього вдивляємось в навколишнє середовище, щоб зауважити, пояснити і



встановити дійсність виявленого явища.

Оскільки ми сприймаємо себе окремо від свого оточення, то використовуємо наші відчуття, щоб отримати більше інформації.

Інтуїція виходить за межі того, що ми вважаємо своїми відчуттями.

Вважається, що інтуїція проявляється в основному в стані напруги. Але ж очевидно, що це далеко не так. Наприклад, юристи вважають, що завдяки інтуїції забезпечується 41% досягнень в цій галузі, геологи називають цифру 38%, філологи – 31%, математики – 27% [44].

*Як використовувати свою інтуїцію для перемоги
в конкурентній боротьбі?*

Інтуїція використовується в бізнесі значно ширше – все більше підприємливих людей змушені визнати, що при прийнятті рішень вони постійно спираються на інтуїцію. Однак з деяких причин про це мало кому відомо.

По-перше, тому, що дії виконавців, які спираються на інтуїцію, піддаються посиленій критиці з боку багатьох людей – від членів правління до акціонерів.

По-друге, часто ми не чуємо інтуїтивних підказок, перебуваючи на своєму робочому місці, тому що «це не окупляється».

Однією із найбільш корисних якостей інтуїції є здатність відчувати зміни, які наближаються, практично чути «підземний гул» до першого поштовху. Про цю систему раннього попередження не варто забувати не тільки із міркувань безпеки, але й з позицій потенційної вигоди.

В наш час найбільш обдаровані люди напряму пов'язують свої досягнення із застосуванням інтуїції. Її використання дає все кращі результати в галузі фінансів та наукових досліджень, тих сферах, які спираються виключно на тверезе аналітичне мислення. А якщо інтуїтивний підхід придатний для діячів рівня Менделєєва, Ейнштейна і Сороса, ймовірно, в ньому справді закладено певну магічну силу.

Однією з головних якостей логічного аналізу є його відновлюваність, однак це одночасно є і його слабкістю.

Якщо ви хочете, щоб конкуренти мали точне уявлення про



вашу діяльність, то обмежтесь логічним аналізом. Якщо ж ви бажаєте одержати в конкурентній боротьбі перевагу, то повинні вміти пристосовуватись до швидких змін у світі бізнесу.

Спочатку інтуїція, потім логіка і на завершення емоції. Ваше завдання полягає в тому, щоб навчитися відповідати на запитання, що виникли, спочатку інтуїтивно, далі залучити логічне мислення і тільки потім за допомогою емоційного сприйняття. Однак це можливо в ідеальному випадку, коли процес відбувається підсвідомо, без «натискування» з боку свідомості. Важливо максимально стримувати логічне і розумове мислення від впливу до тих пір, поки інтуїція не видасть свої підказки з даної проблеми.

Чим менше ви спочатку знаєте про що-небудь, тим більше вам підкаже інтуїція.

Яким чином активізувати інтуїцію, щоб звільнити її від тиску з боку розуму? Один з найбільш ефективних способів – приглушити голос розуму, повністю відключити його від сприйняття будь-якої інформації.

Однією з причин, чому ми свідомо звертаємось до інтуїції не дуже часто, є те, що ми зазвичай володіємо надлишковою інформацією.

Щоб контролювати ринок, без інтуїції не обійтись.

Ніколи не приймайте рішень, базуючись тільки на інтуїції.

Тільки інтуїтивні враження не можуть забезпечити вас інформацією, достатньою для прийняття обґрунтованого рішення. Те ж саме стосується і логіки та емоцій. Щоб прийняти оптимальне рішення, необхідно використовувати всі три підходи одночасно.

Інтуїція не може і не повинна використовуватись ізольовано. Інтуїція лишень доповнює розумове мислення, а не підмінює його! Ті, хто повністю заперечує інтуїцію, позбавляють себе неймовірно цінного джерела інформації, яку іншим способом здобути неможливо.

Внесок інтуїції та логічного аналізу при прийнятті управлінських рішень визначається конкретною ситуацією.

Щоб ефективно користуватись інтуїцією, потрібно це робити систематично.

Інтуїтивний процес за своєю суттю не такий логічний та ор-



ганізований, як наукові методи аналізу.

При використанні інтуїції потрібно дотримуватись наступних принципів:

- 1) розуміти, що власне ви спостерігаєте і на які запитання в даний момент відповідаєте;
- 2) фіксувати усі враження, не вдаючись до їхнього підсвідомого відсіювання або виправлення;
- 3) ізолювати інтуїтивні враження від впливу думок і почуттів, не допускаючи їхнього накладання;
- 4) повніше і глибше відстежувати та оцінювати різні взаємозв'язки;
- 5) розшифрувати, до чого відносяться ті чи інші враження;
- 6) порівняти достовірність висновків;
- 7) використовувати інтуїцію в гармонійному поєднанні з логічним і почуттєвим мисленням.

Вдосконалення інтуїції допоможе вам покращити процес мислення.

3.6. Інсайт як центральна ланка вирішення проблем

*Творчість є спільною медитацією
Бога і людини.*

Авессалом Підводний

Інсайт, або раптове розуміння (прозоріння) того, як можна вирішити задачу (проблему), відкриття принципу її вирішення, багатьма авторами розглядається як центральний етап креативного процесу. Проте щодо визначення та ролі цього феномена у творчості тривають суперечки. Одні дослідники зводять креативність до інсайту, інші взагалі заперечують роль інсайту в креативному процесі.

Багато вчених вважають термін «інсайт» як синонім інтуїції, або як один з видів інтуїції. Дехто вважає, що інсайт та інтуїція мають два спільних компоненти: неусвідомленість процесу виникнення і відчуття відносин. А відмінність їх полягає в тому, що інтуїція включає в себе і третій компонент – міркування неаналітичного типу. Виділяються наступні загальні моменти в



інсайти та інтуїції:

а) інсайт та інтуїтивне знання виступають як відповідь на питання, рішення проблеми; це деяке усвідомлене знання, супроводжуване думкою про його правильність до того, як можуть бути знайдені докази, що підтверджують цей висновок;

б) і те й інше є результатом неусвідомлюваного процесу. Тому інсайт і інтуїція перекривають один одного.

Інші автори розрізняють інсайт та інтуїцію. *Інсайт* – це процес, за допомогою якого людина раптово усвідомлює логічні зв'язки між проблемою та відповіддю. При інтуїції таке проникнення в логічні відносини відсутнє, а є судження, передчуття або поведінкова відповідь, а інсайт, навпаки, – це незвичайний спосіб одержання звичайного типу розуміння. Інтуїція ж – це безпосереднє знання, природа якого не пов'язана з міркуванням. Інсайт виникає раптово і найчастіше пов'язаний з «ага!» – переживанням. Інтуїція ж суб'єктивно включає в себе підготовчу фазу, метою якої є приготування свідомості для виникнення інтуїтивної здогадки. Якщо рішення, що виникло при інсайті, можна згодом довести і підтвердити, то інтуїтивне знання бездоказово. І саме інтуїтивне рішення викликає у багатьох людей недовіру до себе.

Дж. Девідсон виділила три різновиди прояву інсайту [62]:

1) селективне (вибіркове) кодування: розуміння того, що з наявної інформації має ключове значення;

2) селективне комбінування: розуміння того, як потрібно з'єднати фрагменти інформації;

3) селективне порівняння: зв'язування інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми або рішення за аналогією.

Barron, Harrington [61]; Percing [65]; Simonton [66] підкреслюють, що визрівання ідей вимагає тривалого часу. В процесі тривалого визрівання концепції інсайти можуть виникати кілька разів, але не мати вирішального значення для побудови концепції в цілому.

Деякі види мислення важливі в процесі творчого інсайту. У цій сфері можуть бути представлені два механізми для оцінки людей, які мають екстраординарні здібності у вирішенні склад-



них аналітичних проблем. Перший – янусіанські розумові процеси, другий – здатність генерувати вид «одночасного бачення», необхідного для вирішення складних причинно-наслідкових проблем.

Янусіанське мислення включає здатність активно обдумувати дві протилежні речі одночасно і за допомогою цього паралельно відпрацьовувати дві несумісні точки зору на предмет.

Цей тип мислення є «ключовим кроком у процесі створення наукових теорій та/або відкриттів таких людей, як Ейнштейн, Дарвін, Уотсон, Пастер і Фермі» і є сутністю креативного розумового процесу літературних критиків, поетів і філософів (Storfer [67]).

Тести для виявлення янусіанського мислення у людей, які зазвичай ним користуються, показали, що вони є хорошим індикатором продуктивної здатності до інсайту в мистецтві та науці. Американські вчені протестували за цією методикою різних осіб, які належать до трьох груп: 1) студенти коледжу з високою креативністю і з високим інтелектом; 2) студенти з високим інтелектом без «продуктивної креативності»; 3) дев'ять Нобелівських лауреатів у науці (фізика, медицина і хімія). Результати показали, що високо-креативні студенти коледжу мали значно вищий янусіанський інтелект, ніж некреативні студенти з таким же високим інтелектом, і винятково високі бали янусіанського інтелекту було отримано у Нобелівських лауреатів. Більше того, у міру підвищення рівня креативності відповідей підвищувалася швидкість реакції, пов'язаної з відповідями на завдання, що тестують янусіанський інтелект [70].

Інший психометричний підхід дозволяє оцінювати здатність людей генерувати вид інсайту, пов'язаний з суперсучасними навичками вирішення проблем. Для вирішення таких проблем людина повинна вміти перевіряти потенційні зв'язки між змінними, які спочатку потрібно перевести з семантичної форми подання в символічні коди, і утримувати в пам'яті мережу зв'язків, висновки, пов'язані з цими змінними, і «причинні» докази. Одночасно вони повинні перевіряти комбінації змінних на предмет їхньої придатності як потенційного рішення [51].



П. Ленгли та Р. Джонс відзначають важливість пам'яті в процесі творчого інсайту, так як доступність інформації дає можливість створювати непередбачувані асоціації і приходити до оригінальних рішень проблеми. Не випадково В.Н. Козленко виявив зв'язок креативності з високим рівнем пам'яті [29].

Л.О. Китаєв-Смик дещо поетично описав структуру і послідовність розвитку креативного прозріння при вирішенні інноваційної проблеми, яка включає наступні послідовні етапи [26]:

1. Під час досить довгої і майже безперервної напруги свідомості (болісної або натхненної) у пошуках інтелектуального рішення актуального завдання або проблеми виникає відчуття занурення у порожнечу. Такий сноподібний (сомнамбулічний) стан може бути коротким і не запам'ятовуватися.

2. На тлі цієї «порожнечі» свідомості та емоцій раптом виникає заграва. Все навколо – і в голові, і в думках – нібито підсвічується теплим, слабким світлом або ж яскраво освітлене. Це осяяння буває і сліпучим спалахом, і кулею світла, і, навпаки, чимось темним. Завжди осяяння здаються короткими, вони тривають не довше секунди.

3. При спалахові раптом стає видно щось нове, нестандартні рішення. Воно, як дивним чином візуалізоване поняття, як зрима істина, може мати вигляд складної геометричної фігури, або старовинного замку з висоти пташиного польоту, або чогось до абсурду зрозумілого, але невимовного відразу словами...

4. Тут же виникає радісне відчуття: «Ось воно! Нове! Дивовижне рішення! Все стало на свої місця. І це веде мене набагато далі, ніж коли я логічно шукав рішення». Радість, щастя відкриття, вирішення проблеми триває секунди. При цьому побачена «фігура» раціонально ще не була усвідомлена; вона була зрозуміла, але не до кінця.

5. Незважаючи на це, виникає цілковита впевненість у точності, правильності, істинності раптово відкритого рішення. При цьому без вагань відкидаються всі інші планові варіанти рішень тепер уже вирішеної проблеми.

6. Включається і рухова ажитація: людина схоплюється, ходить, дивиться навсібіч, але внутрішнім поглядом розглядає проблему з різних сторін. Це триває 5-15 секунд, хвилину або



довше.

7. Хочеться поділитися новим знанням з ким-небудь, вилити свою радість.

8. Людина раптово розуміє, що поки вона відчувала хвилини щастя, не встигла «розгледіти», зрозуміти і запам'ятати відкрите рішення, істину. А відкриття, не відображене, розсудливо не осмислене, блякне, розсіюється. На творця накочуються подив і сильне засмучення, вони тривають кілька хвилин.

9. Виникають сумніви: «Може, примарилося? Була лише ілюзія щасливої знахідки?».

10. З відчаєм, вірою і надією творець складає елементи, що залишилися у свідомості, намагаючись відтворити «фігуру». Відмовившись від сторонніх думок, від спілкування з людьми, він знову проходить шляхом інтелектуальної напруги, який привів його до осяяння.

11. Нарешті знахідка відтворена, як розбита чашка, коли всі її шматочки складені; вони не склеєні, а злилися в єдину сутність. Вона вже не виблискує, не засліплює, а представлена перед внутрішнім поглядом її творця.

Л.О. Китаєв-Смик зазначає, що бувають і зовсім інші структури інсайту, які відображають сучасні підходи при когнітивному моделюванні: коннекціонізм і символізм, у яких важливе місце займає уявлення про те, що процеси генерування ідей, включаючи центральні моменти інсайту, в основі своєї суті є феноменами, віднесеними до довготривалої пам'яті та її асоціативних механізмів [25].

Запитання для повторення та обговорення

1. Дати характеристику основним ознакам особистості.
2. Дати характеристику основним теоріям творчості.
3. Душа і творчі здібності, розкрити суть і зміст.
4. Будова і функції механізму творчості.
5. Розкрити зміст основних продуктів творчості.
6. Дати характеристику творчій особистості.
7. Зміст і характеристика творчого потенціалу.
8. Розкрити зміст взаємозв'язку понять «особистість» і «творчість».



9. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
10. Розкрити зміст індивідуального творчого потенціалу.
11. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу.
12. Дати пояснення до співвідношення між інтуїцією і логікою.
13. Розкрити зв'язок між творчістю і креативністю.
14. Розкрити суть янусіанського інтелекту.
15. Зміст і характеристика етапів творчого процесу.
16. Розкрити зміст інсайту як центральної ланки вирішення проблем.
17. Як ви розумієте дидактичний зміст системи: *дитина – школяр – студент – спеціаліст?*





ТЕМА 4. Латеральне мислення і свідома творчість у бізнесі

Основні питання: 4.1. Поняття латерального мислення. 4.2. Пошук і генерування нових ідей. 4.3. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації. 4.4. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули». 4.5. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність. 4.6. Інновації та управління знаннями.

4.1. Поняття латерального мислення

Найважливіше – розпалити в інших сильні бажання. Хто може вчинити так, з тим весь світ, хто не здатний – йде один.

Афоризм

Латеральне мислення в буквальному розумінні перекладається як «нестандартне мислення».

Короткий Оксфордський словник терміну «латеральне мислення» наводить таке визначення – «пошук рішення проблем неортодоксальним та нелогічним методом». Метод нестандартного мислення може здаватись алогічним з погляду нормальної логіки, але він виходить із логіки шаблонних систем, де, наприклад, провокаційна ідея є необхідністю.

Нестандартне мислення можна описати таким прикладом: «Неможливо викопати яму в іншому місці, копаючи цю ж саму яму в глибину». Цей приклад збільшує необхідність пошуку інших підходів та інших способів сприйняття.

Принцип дії латерального мислення базується на понятті самоорганізованих шаблонних систем – «рух у напрямку, перпендикулярному шаблону, в самоорганізованих інформаційних системах».

Нестандартне мислення тісно пов'язане із сприйняттям. Тут ми прагнемо розглянути якомога більше точок зору, і жодна з них не є помилковою, тому всі мають право на існування. Точки



зору виникали незалежно одна від одної. Через це латеральне мислення пов'язане з дослідженням навколишнього середовища таким чином, як і сприйняття.

Термін «латеральне мислення» може використовуватись у двох значеннях:

а) *спеціальному*: низка систематичних прийомів, що використовуються для зміни і генерування концепцій та способів їхнього сприйняття;

б) *широкому*: дослідження різних підходів та можливостей на відміну від прямолінійного руху по вибраному шляху.

Традиційне, або вертикальне, логічне мислення передбачає перехід від одного рівня знань до наступного і є безперервним за своїм характером, в той же час особливістю латерального, або нестандартного мислення є його перервний і стрибкоподібний характер.

На практиці творчі люди використовують обидва стилі мислення залежно від ситуації. Саме ця особливість відрізняє істинно творчих особистостей від інших, які в різних ситуаціях використовують один і той же стиль мислення (табл. 4.1).

Таблиця 4.1
Порівняння логічного і латерального мислення [59]

№ з/п	Характеристика різних видів мислення	
	логічне, або вертикальне мислення	латеральне мислення
1	Вибирає та оцінює явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам	Породжує зміни заради самих змін
2	Сконцентроване на пошукові рішення	Сконцентроване на пошукові запитань
3	При прийнятті рішень орієнтоване на «так» / «ні»	При прийнятті рішень орієнтоване на «і»... / «також»
4	Аналітичне та регресивне	Провокаційне і спрямоване на перспективу
5	Кожен мисленнєвий хід логічно обумовлений	Мисленнєві кроки можуть бути нелогічними
6	Висновки здійснюються на основі доказів	Висновки можуть передувати доказам
7	Акцентоване на тому, що має відношення до проблеми	Використовує щасливі випадки



Латеральне мислення, як і сприйняття, аналізує можливості та займається майбутнім.

Термін «нестандартне мислення» потрібно використовувати головним чином там, де мова йде про спеціальні методи та інструменти, призначені для генерування нових ідей.

Едвард де Боно виділив такі принципи латерального мислення:

- 1) усвідомлення ідей, які панують та є стереотипними;
- 2) пошук різних підходів до явищ та проблем;
- 3) звільнення з-під жорсткого контролю логічного мислення;
- 4) використання випадку;
- 5) розуміння того, що будь-яка точка зору на щось - це тільки одна з багатьох можливих точок зору;
- 6) виклад оцінки, судження;
- 7) генерування нових підходів.



4.2. Пошук і генерування нових ідей

Національний університет
водного господарства
та природокористування

Нова ідея – це клин, який входить у розум тільки широким своїм кінцем.

Бернар де Фонтенель

Ідея – форма духовно-пізнавального вираження певних закономірних зв'язків та взаємин зовнішнього середовища, спрямованих на його перетворення [7; 53].

Особливістю ідеї є властивість виявляти найбільш суттєві риси і закони об'єктивних процесів та створювати цілісний ідеальний образ предмета в уяві або творчості.

У процесі зародження ідеї є подібними одна до одної і непривабливими на перший погляд. У процесі розвитку ідеї вона наповнюється змістом та проявляються перспективи її реалізації. Навіть безперспективна ідея дозволяє поступово перейти до іншої, більш реалістичної ідеї. Шанси для знаходження блискучого рішення проблеми зменшуються, коли менеджер намагається оцінювати кожну ідею, яка щойно спала йому на думку. Спочатку потрібно знайти максимальну кількість потенційних рішень, а потім починати їх критично оцінювати. Часто буває,



що безперспективні на перший погляд ідеї після більш детального опрацювання виявляються просто геніальними.

Якщо ідея не наділена свіжістю і оригінальністю – це подібно до обличчя у натовпі. Коли багато компаній пропонують одну й ту ж послугу або одну і ту ж продукцію, то ринок продає їх за споживчими цінами, які не можуть бути високими. Інша справа – нові та оригінальні ідеї: це шлях до великих грошей.

Великі ідеї дивують світ. Вони відкидають минуле і зумовлюють новий вигляд навколишнього світу. Ідеї покликані руйнувати старі правила на благо нового, прогресивного.

Як говорив Ейнштейн: *«Ідея приходить тоді, коли ти вибитий із колії».*

Процес генерування ідей передбачає використання великої кількості спроб до тих пір, поки одна з відчайдушних спроб не приведе до успіху.

Чим більше ідей генерується, тим більше буде серед них вдалих. Кількість – це найкоротший шлях до якості.

Закон креативності: *Якість і унікальність ідей на виході напряму залежить від якості й унікальності стимулу на вході.*

*Чим більше ідей ви генеруєте,
тим вищі шанси знайти шлях до
вирішення проблеми.*

Доктор Артур ван Ганді

За даними досліджень, проведених компанією «Річард Саундерс Інтернешнл» [56], було встановлено залежність кількості «вдалих» ідей серед загальної чисельності «сирих».

Порівняльний аналіз наведених нижче результатів досліджень дозволяє з достовірністю 96% стверджувати, що кількість запропонованих ідей тісно корелює з їхньою якістю.

«Сирі» ідеї	«Вдали» ідеї
100	19
200	36
300	51
500	84
1000	163



В процесі генерування ідей можливо застосувати наступні правила:

1. Понад усе – гра! Якщо ви не смієтесь і не граєте, ви навряд чи досягнете успіху.
2. Реалізм недоречний! Покладайтесь на сприйняття, на почуття, смаки, вигляд, звук і запахи.
3. Ідеї спонукають оточення тремтіти! Дійте проти усталених правил.
4. Поважайте новонародженого! Записуйте кожну ідею, навіть якщо вона видається абсурдною.
5. Доведеться добряче попрацювати, щоб потрапити в мішень! Пропонуйте більше ідей.

З метою підвищення ефективності процес генерування ідей потрібно розділити на два етапи: *генерування та оцінювання ідей*, які необхідно розділити в часі та просторі.

Щодо психофізіологічних характеристик людини, то вони відіграють важливу роль в творчій роботі та генеруванні ідей. Можна виділити ті, які негативно впливають на творчі можливості та ті, які сприяють реалізації нововведень і їх стимулюють. До першої групи відносяться консерватизм, відсталість, песимізм, страх допустити помилку, небажання перенавчатись, інертність, бюрократизм, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість та ін. Стимулюючими факторами є винахідливість, інтерес до нового, рішучість, готовність іти на ризик, інтелект, креативність, організаторські здібності, лідерські якості тощо.

Отже, спеціаліст, який долучається до творчої діяльності, повинен мати відповідну освіту, інтелектуальні здібності, бути професіоналом у своїй галузі, вміло використовувати свої знання, уміння і навички для досягнення намічених результатів та генерування великої кількості нових ідей. Допитливість та ініціатива також є важливим фактором успішної роботи фахівця.

Для появи життєздатного технічного рішення необхідні технічна маса ідей та умови для її розроблення. Творчий пошук має вигляд ланцюга: синтез або запозичення ідей – трансформація ідей у технічні рішення – оцінка споживчої, технічної, економічної ефективності рішень та вибір з них життєздатних. За його результатами висувається концепція, яка оформляється у вигляді



ді проекту, супроводжується появою зразків – носіїв ідеї та є основою для подальшого технічного проектування та виготовлення продукції.

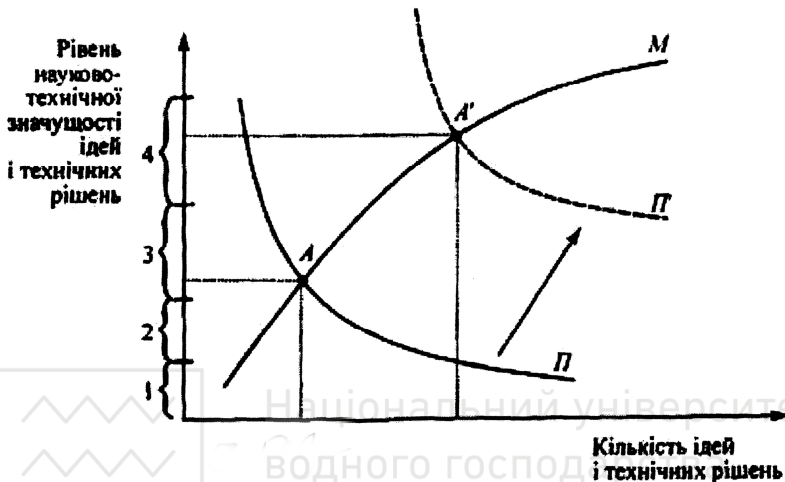


Рис. 4.1. Діаграма залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників групи

На рис. 4.1 крива M характеризує критичну масу ідей, яка забезпечує отримання одного життєздатного нового технічного рішення відповідно до певного рівня значущості. Чим вищий рівень значущості технічного нового рішення, тим більше ідей такого ж рівня необхідно акумулювати для формування їх критичної маси (більш складна проблема потребує більшого масштабу пошуку).

Крива Π – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи. Чим нижче рівень значущості технічного рішення, тим більше ідей такого самого рівня вони здатні запропонувати.

Криві M та Π перетинаються в точці A проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу і критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.



Для генерування більшої кількості ідей, якої потребує відповідно вищий рівень науково-технічної значущості ідей та технічних рішень, потенціал творчої групи необхідно підвищувати.

Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною:

- 1) кількості паралельно працюючих дослідників;
- 2) складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;
- 3) термінів підготовки інноваційного проекту;
- 4) поєднанням цих заходів.

Ідеї повинні відповідати певним критеріям, тобто параметрам, за якими необхідно оцінювати якість ідей, щоб вибрати найкращі з можливих варіантів. До основних критеріїв можна віднести [58]:

1. *Новизна*. Ідея має новизну, якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали. Новизна ідей проявляється в розширенні поля дослідження проблем.

2. *Потенційні можливості*. Вони проявляються у здатності ідей спонукати до появи нових нетрадиційних рішень проблем.

3. *Оригінальність*. З практичного погляду, ідея вважається оригінальною, якщо подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі.

4. *Гнучкість*. Дуже важлива характеристика ідеї, яка пропонує новий погляд на проблему, нові шляхи її вирішення. З іншого боку, ідея сама здатна до перемін і вдосконалення.

5. *Ефективність*. Ідея ефективна, якщо з її допомогою можливо розглядати різні елементи проблеми. До цієї групи можна віднести адекватність, логічність, корисність, цінність, застосування тощо.

6. *Адекватність*. Суть цього критерію – достатність ідеї. Адекватність ідеї визначається її здатністю переборювати перешкоди на шляху до вирішення задачі. Ідеї, що допомагають вирішувати більш складні проблеми, мають значно вищу цінність.

7. *Логічність*. Цей критерій дозволяє визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри», тобто співвідноситься із загальноприйнятими науковими фактами. Яскрава логічна ідея повинна володіти новизною, яка буде виокремлювати її серед інших



не менш логічних ідей.

8. *Корисність*. Ідея, яку можливо використовувати для рішення певних задач, є корисною уже сама по собі.

9. *Привабливість*. Ідея є привабливою, якщо вона звертає на себе увагу людей, які її розглядають, або тих, на кого вона впливає.

10. *Комплексність*. Якщо ідея об'єднує багато елементів в одну систему, то слід говорити про її комплексність, що асоціюється з певними сферами її застосування і багатогранністю врахованих нею факторів.

11. *Органічність*. Ідея комплексна і цілісна сама по собі вже органічна: вона сприймається як єдине ціле, як система.

12. *Можливість реалізації*. Реалізація повністю розробленої ідеї часто потребує значних затрат людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Чим більше помилок допущено при формулюванні та розробці ідеї, тим більш трудомісткою буде її реалізація.

На застосування даних критеріїв впливають такі фактори:

- а) ці критерії непридатні для наукових досліджень;
- б) та чи інша ідея цілком може вважатись яскравою та неординарною, навіть якщо вона має високі оцінки не за всіма критеріями;
- в) дана система оцінювання ідей може застосовуватись також і до інших інтелектуальних продуктів у різних сферах людської діяльності. Керуючись подібною схемою, є можливість оцінювати будь-який свій задум;
- г) цю схему можливо також використовувати для самооцінювання, якщо особа прагне підвищити свій творчий потенціал, розвинути мисленнєві здібності.

Закон Ганта: *Кожна видатна ідея має свою ваду, яка або дорівнює величчю цієї ідеї, або переживає її.*

Незалежно від системи критеріїв, будь-яка нетривіальна, і тривіальна також, ідея оцінюється за однією головною ознакою: наскільки вона ефективна для вирішення проблеми.

Отже яким чином можна відрізнити гарну ідею від невдалої?

Ні в якому разі при оцінюванні якості ідеї її автор не повинен виступати експертом. З цією метою потрібно підібрати фахівців,



які були б зацікавлені у незалежному, неупередженому і справедливому оцінюванні ідеї, з використанням наведених критеріїв.

Геніальна ідея – це як симфонія, яку написано в муках з окремих музикальних фраз. Гармонія звуків багатша і прекрасніша за окремі ноти, але весь твір складається із тих же нот. Гармонія перехоплює подих, зворушує емоційно, спонукає думати по-іншому.

Ідеї, що генерують подібні почуття, є простими, гарними та елегантними.

Таким чином, істинно геніальна ідея передбачає: а) цілісність; б) оригінальність; в) простоту і зрозумілість; г) магічність.

Цілісність ідеї. Геніальна ідея має цілісний характер і є закінченим продуктом. Це новий продукт, який має свою ринкову вартість, свою упаковку, свою рекламу.

Продукти або маркетингові ідеї, які користуються особливим попитом у споживачів, умовно назвемо «*визначними*». Якщо ж ці продукти або ідеї значно гірші за загальноприйняті, то їх назвемо «*невдалими*».

Порівнявши ці два поняття, запишемо рейтинг успіху:

Визначний продукт + Визначна ідея = 90% успіху.

Визначний продукт + Невдала ідея = 10% успіху.

Невдалий продукт + Визначна ідея = 5% успіху.

Оригінальність ідеї. Щоб бути геніальними, ідеї повинні відповідати вимогам оригінальності. Споживачу необхідно запропонувати щось свіже, ні на що не подібне, щоб він міг реалізувати свої купівельні бажання.

Геніальні ідеї пропонують такі вигоди, які до цих пір не були належно оцінені. Вони прокладають нові шляхи, відкривають нові горизонти. В той же час саме оригінальна ідея усуває існуючі до цих пір недоліки та створює нові можливості для розвитку бізнесу.

Оригінальні ідеї генерують і захоплення відкриттям, і впевненість у собі.

Дослідженнями встановлено, що співвідношення оригінальності й унікальності ідеї з фінансовим успіхом бізнесу має вигляд:

Унікально нові та оригінальні продукти – 70% успіху.



Подібні та дизайнерські відмінні продукти – 30% [74].

Простота і зрозумілість ідеї. Геніальна ідея повинна бути простою і доступною для розуміння. З першого погляду на неї має з'явитись відчуття, що ви все зрозуміли. Якщо потрібно більше десяти секунд для розуміння її суті та більше десяти слів для викладення її змісту, то це вже не геніальна ідея.

Ніщо не помирає так швидко, як нечіткі, заплутані або невдалі ідеї. Якщо ідея незрозуміла споживачеві, значить вона приречена на невдачу.

Творчі ідеї – такий же важливий елемент бізнесу і виробництва, як сировина, технологія, патенти, дизайн або енергія. Вони існують та мають конкретну цінність, незважаючи на те, що є лише продуктом нашого розуму. У підсумку весь прогрес базується на нових ідеях.

Магічність – найменш пояснюваний і ефемерний елемент геніальної ідеї. Саме магічна сила змушує людей стояти в чергах за цим продуктом і переплачувати за нього.

Магічність впливає з оптимального співвідношення функціональних особливостей і дизайну. Магія – це також вміння подати новий продукт в потрібний час і в потрібному місці.

Значною мірою магічність ідеї – це функція емоцій, мистецтва, відчуття того, що це пряма вигода для споживача.

Існує декілька способів відчуті магічності ідеї:

- Ідея постійно крутиться у вас в голові. Ви не в змозі позбавитись від неї. Вона – всепоглинаюча.
- Вона цікавить інших людей, які хочуть її запозичити.
- Ідея має декілька вимірів, якщо в іншій людині виникають пропозиції та думки про доповнення і розширення сфери її впливу.
- Якщо з'являються думки, асоціації та доповнення до ідеї, то існує велика ймовірність, що дана ідея є справді магічною.

Якщо вам здається, що ідея наділена магічною силою, то необхідно хапатися за неї мертвою хваткою і не відпускати її.

Закон новаторських ідей Кларка: *Кожна новаторська ідея має три стадії реагування:*

1. *Це неможливо. І не забирайте в мене часу!*
2. *Дуже навіть може бути, але робити цього не варто.*
3. *Я завжди казав, що це чудова думка.*



4.3. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації

*Простота – суть мудрості.
Річард Саундерс*

Існує низка евристичних способів активізації та стимулювання творчої діяльності суб'єкта: методи розширення поля пошуку інтуїтивних аналогій, наочних образів, які можуть допомогти «навести на осяяння», та методи, що дозволяють звузити поле пошуку вирішення проблем і відкинути велику кількість «порожніх ідей».

Переконання про те, що груповий інтелект завжди буде більшим за суму інтелектів кожного окремого члена творчого колективу, зародилось ще в доісторичний період, коли групи мисливців на мамонта збирались разом, щоб обговорювати шляхи вирішення своїх проблем. Сьогодні це всім зрозуміла і прийнятна практика. Проблема заключається в готовності групи підтримувати дисципліну, створити відповідний креативний мікроклімат, щоби відкрито і продуктивно проводити мозкову атаку.

Одним з найбільш відомих на сьогодні є *метод мозкового штурму*, розроблений А. Осборном ще у 1941 році. Мозковий штурм – метод пошуку рішень проблеми або аналізу можливостей, який базується на накопиченні ідей, що довільно генеруються усіма учасниками процесу. Цей метод народився в Індії, і його первозданна назва означає «без мене» («вне меня») і «запитання». Автор методу А. Осборн [72] визначив його суть в тому, щоб створити невимушену обстановку, яка буде стимулювати генерацію творчих ідей і думок. Він запропонував розділити етапи генерування ідей. Група генераторів ідей пропонує різноманітні ідеї, в тому числі найбільш авантюрні. Чим більше висувається ідей, тим краще, оскільки при цьому збільшується можливість появи цінних ідей.

Найкращі результати цей метод дає при його груповому використанні. Було досліджено, що групове мислення у результаті



мозкового штурму виробляє на 70% більше креативних ідей, ніж проста сума індивідуальних думок [33].

Найбільш ефективний мозковий штурм тоді, коли група перебуває в стані грайливості. Деякі етапи мозкового штурму проходять безрезультатно, оскільки його суб'єктам не вдається генерувати нові та оригінальні ідеї.

Вирішувати проблемну ситуацію за допомогою мозкового штурму можливо наступним чином:

- сформувати групу з 5-10 осіб;
- визначити проблему або можливість;
- коротко сформулювати проблему;
- провести підготовку групи і нагадати принципи дивергентного мислення;
- записати проблему, щоб вона була на виду;
- запросити членів групи пропонувати будь-які ідеї, які спадають їм на думку;
- записувати усі запропоновані ідеї;
- виділити членів групи, які мають оцінювати запропоновані ідеї, надавши їм можливість використовувати наявну інформацію;
- надати відібрані групою ідеї відповідальному за розробку і прийняття рішень.

Метод мозкового штурму дозволяє знайти альтернативу розвитку подій або ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації, скласти сценарій щодо реклами та маркетингових дій організації.

Цей метод має деякі недоліки:

- а) низький коефіцієнт використання часу мозкового штурму;
- б) спонтанний та стихійний характер генерування ідей.

Для подолання цих недоліків В.О. Лисичкін розробив систему генерування ідей, за якої управління генеруванням відбувається шляхом інтелектуального впливу на генераторів за певних обставин встановленими обмеженнями.

Для інтелектуального впливу на генераторів ідей керівник формує дві групи експертів: 1) групу спеціалістів з проблеми, що досліджується, які володіють розвиненим дедуктивним мисленням; 2) групу спеціалістів з проблеми, що досліджується, які



володіють розвиненим асоціативним мисленням [69].

Ідею генератора оцінюють спеціалісти, і якщо вона оригінальна та перспективна, її розвивають фахівці першої групи, а якщо ідея абсурдна або безперспективна, її оцінюють і піддають критиці експерти другої групи. При цьому кожна із сторін аргументовано доводить позитивні або негативні сторони висунутої ідеї.

Інтуїтивний метод прогнозування – *метод Дельфі*, розроблений працівниками науково-дослідної корпорації США «Rand Corporation» О. Хелмером і Т. Гордоном, дозволяє виключати вплив психологічних факторів на процес вирішення задачі, використовуючи багатоваріантний повтор циклів мозкового штурму. Цей метод реалізується шляхом опитування у формі дискусії програми, побудованої на основі ідеї [63].

Метод евристичного прогнозування. Служить для створення уявлення про перспективи розвитку науки і техніки на основі систематизованого опрацювання прогнозних оцінок репрезентативної групи експертів. Цей метод подібний до двох попередніх тим, що спільним елементом в них є збір і обробка професійного досвіду та інтуїції. Однак він відрізняється більш високим рівнем наукового обґрунтування основних принципів і техніки досліджень.

Даний метод передбачає виконання наступних операцій: графічне зображення прогнозованого об'єкта; створення експертних груп; формулювання основних питань і розробка таблиці експертних оцінок; процедуру роботи з експертами; техніку обробки експертних оцінок; верифікацію отриманих прогнозів; узагальнення прогнозних оцінок тощо.

Запропонований У. Гордоном *метод синектики* передбачає використовувати метод мозкового штурму в спеціально сформованих постійних професійних групах, в яких поступово, від штурму до штурму, накопичується досвід вирішення задач. Керівник синектичної групи спрямовує процес вирішення задач, закликаючи до почергового використання аналогії. Це стимулює генерування ідей і не обмежує можливостей пошуку. У. Гордон робить ухил на необхідність попереднього навчання, на використання спеціальних прийомів та на організацію процесу прийняття рішень.



яття рішень, і у цьому принципова відмінність його методики від методики Осборна. Для творчого процесу, як вважає У. Гордон, дуже важливо вміти перетворювати незвичне у звичне і навпаки. Це вміння за новою проблемою побачити дещо знайоме і, відповідно, вирішуване певними засобами. З іншого боку, надзвичайно важливий свіжий погляд на те, що вже стало звичним. Для виявлення свіжого погляду на проблему або задачу використовуються спеціальні прийоми, що базуються на аналогіях:

- прямій – як вирішуються задачі, подібні до даної;
- особистій – спробувати поглянути на задачу, ототожнивши себе з об'єктом даної задачі або проблеми. Для чого необхідно увійти в образ цього об'єкта і спробувати розмірковувати з цієї точки зору;
- символічній – знайти короткий опис задачі або проблеми відомими символами;
- фантастичній – виразити задачу в термінах казок, міфів, легенд – як цю задачу вирішували б казкові персонажі.

На думку У.Гордона, використанню різних аналогій необхідно вчити, оскільки це забезпечить підвищення ефективності пошуку і створить сприятливі можливості для виявлення творчого потенціалу суб'єкта [63].

Існує велика кількість методів творчого вирішення проблем. Один із найбільш цікавих методів базується на послідовному використанні дивергентного і конвергентного мислення (див. табл. 2.1).

При структуруванні процесу творчого вирішення проблем необхідно дотримуватись такої послідовності:

1. Чітко розділити фази процесу творчого вирішення проблем як фізично, так і психологічно.

2. Необхідно забезпечити відповідну налаштованість групи на характерний спосіб думок, який би відповідав кожній конкретній фазі процедур. Наприклад, якщо група концентрується на дивергентному мисленні, то правила поведінки і усталений порядок дій повинні відповідати саме такому мисленню і відкидати конвергентне.



3. Використовувати різні методики в процесі творчого вирішення проблем, замість того щоб використовувати першу-ліпшу методику. Використання практичного досвіду та можливість широкого вибору прийомів забезпечать необхідну гнучкість – здатність вибирати необхідні інструменти для вирішення кожної конкретної проблеми.

4. Забезпечити процес творчого вирішення проблем необхідними ресурсами. Члени робочої групи повинні мати резерв часу, щоб поверити у свої творчі можливості та набути досвіду використання різних методик.

Г.С. Альтшуллер розробив *теорію вирішення дослідницьких задач*, яка дозволяє застосовувати принципово новий підхід до генерування ідей. Вона передбачає планомірні мисленнєві дії, які базуються на використанні законів розвитку явищ, що досліджуються, і врахуванні прийомів рішення задач іншими вченими. Виходячи із законів розвитку технічних систем і відібравши найбільш ефективні прийоми усунення технічних та фізичних протиріч, Г.С. Альтшуллер запропонував алгоритм вирішення дослідницьких задач, який дозволяє без опрацювання різних варіантів зводити «складні» задачі до більш «простих». Ця програма включає [3]:

- спеціальні оператори, що дозволяють за певними правилами виявляти фізичні протиріччя (це коли до однієї частини системи висуваються взаємовиключні вимоги);
- інформаційний фонд, який включає винахідницькі прийоми, що використовуються для вирішення типових задач або подолання фізичного протиріччя, яке містить дана задача або проблема;
- засоби управління психологічними факторами, перш за все засоби активізації інтуїтивного потенціалу, уяви і засоби подолання психічної інтерції.

Алгоритм вирішення дослідницьких задач організовує мислення суб'єкта так, начебто в розпорядженні однієї людини є досвід багатьох дослідників. Г.С. Альтшуллер також усунув недолік методу емпатії шляхом моделювання за допомогою методу «маленьких чоловічків» (ММЧ). Суть його в тому, щоб підготувати об'єкт у вигляді великої кількості (натовпу) «мале-



ських чоловічків». Така модель зберігає переваги емпатії (простота і наочність) і не має властивих їй недоліків. Теорія та алгоритм вирішення дослідницьких (творчих) задач спрямовують процес мислення, активізують пошук рішень, запобігаючи помилкам, і дають виробничу тактику рішення творчих задач.

Серед інших евристичних методів колективного пошуку креативних ідей необхідно виділити: а) метод вільних асоціацій; б) метод інверсії; в) метод емпатії; г) метод організованих стратегій.

Метод вільних асоціацій. Відмічено, що результативність творчої діяльності, особливо на етапі генерування нових ідей, істотно підвищується, якщо широко використовувати все нові й нові асоціації, які в результаті породжують по-справжньому креативні ідеї щодо вирішення бізнесових проблем. В процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні взаємозв'язки між компонентами вирішуваної проблеми та елементами зовнішнього світу, включаючи компоненти колишнього досвіду творчої діяльності осіб, які беруть участь в колективному вирішенні проблеми, чи креативного завдання. В результаті процесу зародження нових асоціативних зв'язків й виникають креативні ідеї.

Метод інверсії (у психології його іноді називають методом звернення) є одним з евристичних методів креативної діяльності, орієнтованих на пошук ідей вирішення креативного завдання в нових, несподіваних напрямках, найчастіше протилежних традиційним поглядам та переконанням, які диктуються формальною логікою та здоровим глуздом.

Метод інверсії базується на принципах дуалізму, діалектичної єдності і оптимального використання протилежних (прямих і зворотних) процедур творчого мислення: аналіз і синтез, логічне та інтуїтивне, статичні та динамічні характеристики об'єкту дослідження, зовнішні і внутрішні сторони об'єкту, збільшення або зменшення розмірів, конкретне і абстрактне, реальне і фантастичне, роз'єднання та об'єднання тощо.

Недоліком і обмеженням даного методу є те, що він вимагає достатньо високого рівня креативних здібностей, базисних знань, умінь та досвіду.



Метод емпатії (особистої аналогії) завжди був важливим евристичним методом вирішення креативних завдань. Процес застосування аналогії є як би проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. При вирішенні креативних завдань використовують різні аналогії: конкретні і абстрактні.

Частіше всього емпатія означає ототожнення особи однієї людини з іншою. У випадку застосування методу емпатії, об'єкту приписують відчуття, емоції самої людини: людина ідентифікує цілі, функції, можливості, плюси і мінуси об'єкту з своїми власними. Людина якби зливається з об'єктом. При цьому об'єкту приписується поведінка, яка можлива лише у фантастичному варіанті.

Метод організованих стратегій. Одним з головних психологічних бар'єрів при вирішенні креативних завдань є інерція мислення і нездатність відмовитися від найбільш очевидного способу знайти новий підхід, новий напрям в пошуках ідей.

Евристичні правила використання методу організованих стратегій:

- 1) в процесі вирішення креативного завдання слід фіксувати всі спонтанні ідеї, які виникають у виконавця;
- 2) разом з використанням пропонованих організованих стратегій не слід відкидати спонтанно виникаючі стратегії;
- 3) слід пам'ятати, що часто одна або декілька діючих стратегій добре доповнюються стратегіями, що виникають.

Евристичні методи можуть бути широко застосовані в практичній діяльності сучасного менеджера. Проведення нарад, семінарів, ділових ігор з використанням евристичних методів дає змогу отримати багато нестандартних ідей, принципово нових підходів до рішення різного типу управлінських проблем в комерційній діяльності.

Евристичні методи знаходять сьогодні широке застосування в різних курсах бізнесу і управління, оскільки стимулюють розвиток інтуїтивного мислення, здібності до уяви та креативності.

Формування креативних ідей

Переворот. В якості інструмента формування креативних



ідей можна використовувати методику, описану Едвардом де Боне, яка називається – переверот (reversal).

Переверот допомагає в багатьох ситуаціях, які на перший погляд здаються такими, що не мають рішення. Послідовність генерування ідей за даним методом наступна: а) чітке формулювання проблеми чи завдання; б) визначаються всі припущення, вимоги і допуски, які можуть виникати навколо цієї проблеми; в) всі визначені припущення перевертаються. При цьому не має значення, яким чином вони будуть перевернуті; г) по чергово брати кожне перевернене припущення і поставити запитання перед собою, як зробити його важливим. Що повинно відбутися для того, щоб це мало сенс? Ця операція повинна бути виконана зі всіма, у тому числі з найнеймовірнішими припущеннями.

При цьому необхідно відразу фіксувати всі ідеї, що виникли.

Метод «потоку» полягає в тому, щоб запропонувати максимально можливу кількість напрямів розв'язання проблеми, причому пропозиції можуть носити фантастичний характер. Критично до розгляду запропонованих рішень необхідно буде підійти пізніше, але на момент генерування ідей важливо відключити свою свідомість і дати повну волю уяві.

Метод заданого діапазону передбачає процес формулювання та фіксування на папері діапазону можливих рішень проблеми. Початкова крапка повинна описувати найбільш очевидне, консервативне і безпрограшне рішення. Фінальна крапка, навпаки, має описувати саме нереальне, божевільне рішення. Ці дві крапки є початковими граничними параметрами. Далі необхідно запропонувати можливі креативні рішення в рамках визначеного діапазону і виписати їх відповідним чином, не оцінюючи, а тільки ранжируючи за ступенем «ризикованості» і «безумності». Цей метод дає можливість звільнитися від деякого психологічного вантажу, навіть якщо нічого цінного не вдасться придумати, завжди можна повернутися до початкової крапки, тобто консервативного рішення.

Метод вигаданих персонажів краще всього підходить для ситуації, коли менеджер залишився наодинці з проблемою. Метод полягає в наступному: менеджер створює власну «креативну групу» з вигаданих і реальних персонажів. Він ставить сам собі



запитання приблизно такого змісту «Яке рішення цієї проблеми запропонував би Сальвадор Далі?» і т.д. Чим різноманітніше креативна група, тим краще. В основі методу лежить все той же базовий принцип – розглянути проблему з різних боків, з різних точок зору.

Всі наведені способи і методи допомагають суб'єкту здійснювати пошук нових ідей на основі творчого мислення в процесі розгляду окремих явищ з різних точок зору. В кожному з цих методів суб'єкт вирішує задачу або проблему, спираючись як на досвід, так і на інтуїцію. Всі вони спираються на суб'єктивізм, їхня ефективність залежить від майстерності суб'єкта. З іншого боку, при правильному використанні вони дозволяють організувати схему, за якої можливо більш ефективно використовувати творчі здібності менеджера або дослідника.

Якщо ідея істинна, то вона належить усім, хто здатний її осягнути. Істинна ідея не може бути «новою», оскільки істина не є продуктом людського розуму. Вона існує незалежно від нас, і все, що ми повинні зробити, – це постаратися зрозуміти її.

Рене Генон

4.4. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули»

*Навряд чи є вища насолода,
ніж насолода творити.*

Микола Гоголь

Нові ідеї найшвидше виникають в результаті поєднання двох або більше вже відомих ідей. Нове спадає на думку як переродження вже відомих, щоденних елементів.

У процесі генерування тисяч ідей з використанням десятків різних підходів, замість того щоб витрушувати з мозку рішення, Д. Холл [56] запропонував метод нового покоління, що базується на використанні для прискорення думки стимулів, які діють на мозок як каталізатор, у вигляді:



$$E=(C+СУМ)^3, \quad (4.1)$$

де E – еврика; C – стимули; $СУМ$ – система управління мозком; $З$ – захоплення.

Захоплююча ідея спадає на думку через систему управління мозком, але тільки в результаті реакції на стимули в ігрових ситуаціях.

Коли стимули впливають на відчуття, вони викликають ланцюгову реакцію, яка народжує нові й нові ідеї, думки, припливи натхнення.

До властивостей стимулів варто віднести можливість їхнього «розмножування». Тільки стимул заходить у мозок, навколо нього утворюються хвилі, які множать хвилі та викликають різні асоціації. Як тільки ці хвилі перетинаються, розпочинається бурхливий приплив творчих ідей.

Чим різноманітніші та численніші стимули, тим швидше працює мозок, але навіть мала «доза» може ініціювати «спалах» реакції.

Стимули приводили до різноманітних знаменитих «проривів» і «революцій». Наведемо один із прикладів.

На початку 70-х років минулого століття тренер легкоатлетичної збірної університету штату Орегон Біл Баурман розшукував нове, більш ефективне взуття для своїх бігунів. Історія свідчить, що одного ранку, коли він розмірковував над формою найефективнішої підошви для майбутнього спортивного взуття, його дружина подала йому на сніданок блюдо з печеними вафлями.

Зненацька в його уяві з'явився шматок гуми, стисненої у вигляді вафлі.

Це було осяяння, яке дало світові знамениту вафельну підошву, – і одночасно блискавкою, що пронизала всю індустрію спортивного взуття. Було створено спортивну корпорацію «Найк». І до цих пір вафельниця місіс Баурман демонструється в музеї спортивного взуття корпорації в Чикаго.

Стимули оточують нас скрізь: в супермаркетах, у спілкуванні, на вулицях і в транспорті, в телевізійних передачах та в друкованих ЗМІ.



Підхід до рішень методу «Еврика!» потребує порівняно з традиційним більше часу, але це спочатку, далі чим краща стартова ідея, тим вигіднішим буде багатолітнє використання цього методу.

Метод також відрізняється від традиційного надійністю.

Практична реалізація методу відбувається в три етапи.

1. Повне заглиблення

Це – фундамент, на якому будуються всі ідеї. На цьому етапі збирають разом усі стимули, погляди і думки, інформацію, на яку буде зроблено ставку в процесі генерування ідей.

Стимули можуть бути: фактичними, емоційними, почуттєвими та емпіричними.

Цей етап повинен сприйматись як підготовка ґрунту перед висіванням зерен, з яких мають прорости ідеї.

Повне заглиблення – це не просто піти в бібліотеку і зібрати там необхідну інформацію та факти з даної проблеми. Тут необхідно шукати нові аспекти роботи, підбирати та аналізувати кожен стимул, щоб «підживити» фантазію.

Коли справа стосується заглиблення в проблему, то для завершення творчого процесу необхідно подолати усі перепони і труднощі, щоб відчуті політ думки.

Існує три основних типи стимулів заглиблення: історичні (як не повторити чужих помилок), фактичні (світ такий, як він є) та експериментальні (зір, слух, смак, відчуття, запах, думки).

2. Еврика! Стрімке зростання

Стимули, зібрані на етапі заглиблення, використовуються тут для витягування корисних ідей. «Посіяне зерно» – це початкова стадія тих ідей, які можуть привести до вирішення проблеми. «Зерна» – це сірі, неявні поривання уяви, які потенційно можуть стати завершеними ідеями: самі собою або в тандемі з іншими фрагментами.

На цьому етапі сірі стимули трансформуються в чудові ідеї, які, будучи посіяними в багатий ґрунт, викликають «вибух» творчості.

Ця стадія забезпечує повне використання стимулів, поряд із серією ідейних програм для підвищення ефективності системи управління мозком.



До початку роботи над методом необхідно зібрати докупи всі наявні стимули та розглянути окремо кожна із категорій і змусити мозок працювати з ними.

Навіть нереальна, «дика» ідея може видатись вершиною практичності у поєднанні з іншими ідеями через декілька годин роботи із стимулами. Необхідно пам'ятати: поваги варта кожна новонароджена ідея. Великі відкриття були результатом поєднання декількох маленьких ідейок.

3. Міжстадійне винахідництво

На цьому етапі пророчені ідеї «збирають» в компактні куртини (групи), за якими потрібно ретельно «доглядати», щоб вони розцвіли в готові рішення і готові до практичного використання винаходи. В той час, коли на етапах заглиблення і стрімкого зростання новонароджені ідеї приймаються без обговорення їхньої якості, ідеалістично, то на третьому етапі вимоги до відбору ідей стають більш жорсткими.

Генерування ідей методом їхнього «стрімкого зростання» – живий, спонтанний та вільний процес. Розвиток ідей – логічний, раціональний і частково примусовий процес. Більшість експертів радять відділяти процеси генерування ідей від їхнього обговорення. Але цього явно замало: «пророщування» ідей повинно відмежовуватися від стадії їхнього «очищення», яка, в свою чергу, повинна бути відокремлена від обговорення.

Річард Саундерс

Запропонований метод особливо ефективний у випадку, коли ідеї ще нечітко окреслені й «не поспішають» самі себе проявити. Усі негативні сили і докази типу: «Це нереально», «Нам це не під силу», «Це занадто дорого» або «Менеджмент цього не сприйме» – повинні бути заборонені заради того, щоб новонароджені ідеї змогли з'явитись на світ.

Якщо вам вдалось, що ви знайшли рішення проблеми – не задовольняйтесь і продовжуйте пошуки. Як не дивно, наступне рішення буде ще кращим!

Річард Саундерс



4.5. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність

Заповідь № 1. Побудувати прототип

Молоток і ключ створили більше ідей, ніж усі бізнесові зустрічі та папери у світі.

Річард Саундерс

Створити реальну модель своєї ідеї таким чином, щоб її можливо було побачити, поспробувати і відчуту. Не обов'язково, щоб модель була красивою.

Головним має бути принцип «працює як», замість «виглядає як».

У міру того, як ідея вимальовується чіткішими рисами, перепон на її шляху стає все більше.

Самостійно займайтесь процесом творчості при розробці моделі, що допоможе зрозуміти динаміку вашої думки за різних обставин. Це також допоможе, коли настане час виходити з ідеєю на ринок.

Можна зробити мало, продати – небагато, але навчитись багато.

Заповідь № 2. Ви повинні вірити

Якщо ви не вірите – не повірю і я.

Річард Саундерс

Ви маєте бути готові заради ідеї поставити на карту своє добре ім'я, свою репутацію, свої статки. Вам доведеться боротися за свою ідею, тому що більше ніхто не зверне на неї уваги.

Чого варта ваша ідея? Чим ви готові заради неї пожертвувати? Ціна успіху – завжди більша, ніж ви очікували. В той же час і радість від успіху буде більшою, ніж ви очікували.

Заповідь № 3. Будьте відповідальні

Ідеї переможців – непереможні.

А. Коваль

Якщо робота не вийшла, знайте: провина лягає на керівника



вищого за рангом.

Ви, і тільки ви відповідальні за успіх організації і за успіх вашого персоналу.

Лідерство – це і самотність, і ризик, і захоплення, й грайливість.

Вроджених лідерів виділяють наступні якості:

- надихати людей на роботу, згідно з їхніми здібностями;
- переконувати та любити споживачів;
- своїм прикладом та відповідальністю вести підлеглих за собою;
- бути вимогливим до якості роботи і запропонованих ідей;
- довіряти як своєму серцю, так і розуму;
- не приймати ні благ, ні слів, якщо вони не заслужені;
- бути завжди чесним перед собою та перед іншими.



Заповідь № 4. Погляньте на речі простіше

Національний університет
водного господарства
та природокористування

*Перший крок до великого –
повірити, що ви близькі до
мети.*

Річард Саундерс

Погляд на ідею повинен мати початок, середину і кінець. Це – історія, яку ви будете подавати інвесторам, споживачам, сім'ї та друзям. Геніальні ідеї оживляють мрії.

Гарна ідея повинна дивувати, дратувати, кликати за собою. В навколишніх повинно забитись серце від захоплення і здивування, вони повинні затамувати подих.

Не важливо, яке ваше завдання, – ви повинні бачити результат. Вам необхідно знати, чи у правильному напрямку рухаєтесь і що ви пробуєте зробити. Це завдання має бути у серці.

Під час руху ваш погляд на ідею може змінюватись. Вам, можливо, доведеться підлаштовувати її до обставин, адаптувати, модифікувати. Особливих проблем в цьому немає. Погляд на ідею – це субстанція жива і така, що змінюється. Найголовніше – мати його.

Коли ви маєте одну ідею – ви можете виробляти на її основі декілька десятків точок зору. Якщо у вас є ідея потенційного



рішення, то відкривається вихід для думок, і з ними приходять рішення інших, взаємопов'язаних питань. Перша ідея дуже часто виявляється маревом. Але до того часу, як вона стала маревом – вона вже вам допомогла, подарувавши впевненість та спрямованість для подальшої роботи.

Заповідь № 5. Перевірте мотиви

*Так легко прийняти сміливе,
гарне рішення. Але як важко
його виконати!*

Бен Франклін

Якщо ваші мотиви – гроші чи слова, то задумайтесь: подорож до мети занадто довга і важка, а способів заробити гроші і славу – безліч, і не таких трудомістких.

Мотивація – це результат впевненості в тому, що ви робите необхідну справу і що цим вам вдасться змінити світ на краще. Тому не варто звертати уваги на думку оточення з цього приводу: головне – вірити, що світ потребує вашої ідеї.

А значить, ваша ідея повинна бути найкращою у своєму класі. Натовп – банкіри, виробники, продавці, споживачі – всі повинні бути впевнені, що ваша ідея значуща. Якщо ви не переконаєте їх – вам не бачити успіху.

Заповідь № 6. Продавайте і ще раз продавайте

*Якщо хочеш упіймати ри-
бку – ризикуй наживкою.*

Бен Франклін

Ваша мільйонна ідея не варта ламаного гроша, доки ви її не продали.

Людям потрібно знати, який інтерес для них містить ваша ідея. Вони повинні захотіти купити її. Вони мають бути впевнені, що цей продукт або послуга – кращі за те, що вони вже мають.

Ваше завдання при цьому – дати їм це зрозуміти, переконати та запевнити.



Люди купують частіше у люб'язних, симпатичних продавців.

Вони купують переважно у компаній, які виявляють дружелюбність і поводяться грайливо, забавно. Якщо у них немає вибору – вони можуть купувати у неприємних, недружніх і недобросовісних продавців, – але переважно цього не роблять.

У цій справі дуже важливими є забавність, гострий розум, веселий настрій тощо.

Більшість офіційних осіб традиційно налаштовані проти нових ідей. Буває, що офіційна особа виступала прибічником декількох ідей, які мали успіх. Але у більшості випадків офіційні особи віддають перевагу йти второваним шляхом – і тим самим зберігати для себе спокійне життя.

Завдяки своїй заповзятливості та інноваційності ви знаходитеся по відношенню до офіційних осіб у ворожому таборі. Ви натхненні своєю ідеєю, ви перебуваєте в іншому світі – через що здається таким офіційним особам мрійником або божевільним. У цих осіб завжди мало часу, а ще менше терпіння.

Заповідь № 7. Будьте наполегливими

*Немає досягнень
без побоювань.
Бен Франклін*

Продавайте легко, весело і наполегливо. Пробуйте знову й знову, доки не «прорветесь». Якщо на ваш погляд ідея вдала і ви натрапили на потрібних людей, у вас все вийде.

Ніщо так не важить для успіху у бізнесі, як постійні маркетингові зусилля, як настійливе бажання продати.

Заповідь № 8. Надихайте свою команду на великі звершення

*У серйозної людини небагато ідей. Людина, що має багато ідей, ніколи не є серйозною.
Поль Валері*

Ви змушені бути креативним лідером. Це значить, що ви по-



винні знати свої можливості – і свої межі.

Креативні лідери уміють надихати своїх колег і підлеглих так, щоб ті робили неможливе, зробили те, що «й не снилось». Доведіть своїй команді, що вона зможе все. Якщо вони повірять вам – вони й зможуть все.

Зміцнюйте в команді відчуття колективізму, взаємопідтримки. Надихніть у ваших колег таку силу, яка дозволить їм ігнорувати думки скептиків про те, що марні всі зусилля.

Успіх складається з 10% везіння і 90% важкої праці. Тому ваш успіх залежить від вдало підібраної команди.

Не плутайте вдало підібраних людей з принципом добору під себе. Краще, якщо в людей вашої команди будуть знання, професійні навички і риси характеру, відмінні від ваших. Ще краще, якщо в команді будуть фахівці різних кваліфікацій. Але одне повинно бути подібним – система цінностей.



Заповідь № 9. Продумуйте деталі

Національний університет
водного господарства
та природокооригування

*Скло, фарфор і репутація
легко розбиваються – і ніколи
не склеюються як до цього.*

Бен Франклін

Одна справа – переконати покупця купити у вас щось один раз і зовсім інша – зробити його вашим постійним покупцем.

Дивно, але не велике визначає успіх. Ви повинні бути обережними у дрібницях: вони можуть неочікувано «вчепитись вам у горло». Ваші здібності відшукати вигідних покупців залежать від вашої уваги до дрібниць.

Ви можете обвести споживача навколо пальця тільки один раз. Але коли він з'ясує, що ваша ідея не така вже й гарна, як ви її представили, – ваш споживач до вас уже не повернеться ніколи.

Ціна втраченого споживача – величезна і непоправна.

Зосередьтесь на своєму продукті: якщо його собівартість почала знецінювати ціну продажу, вдосконалюйте модель. Замість того, щоб прямувати до посередності, – тримайте планку якості високо.



Заповідь № 10. Будьте спритнішими

*Ідея: мати ідею!
Станіслав-Єжи Лец*

Якою б не була ринкова швидкість обороту – старайтесь подолювати її. Той факт, що багато ваших конкурентів неповороткі та повільні, – працює на вас.

Не важливо, наскільки сильніший від вас конкурент, – якщо будете спритнішими за нього, ви, а не він, одержите левову частку ринку. Якщо ви і ваша команда – спритні, ви встигнете зазнати невдачі та виграти, знову зазнати невдачі і виграти з наступної спроби, доки ваш конкурент лиш розвертається, щоб зробити першу спробу.

Ви щасливчик, що народились в даний час, який називається комп'ютерною епохою. У ваших руках усі можливості – з комп'ютером ви зможете все [56].

4.6. Інновації та управління знаннями

*Людина дивиться в майбутнє
своїм минулим.*

Перл Бак

Інновації – це нові знання, які мають безперечну цінність.

Інновації – це свіжі ідеї, котрі дають життя новим продуктам, сервісам і процесам. *Інновації* – це те, завдяки чому розвиваються нові методи менеджменту, оригінальні винаходи та концепції.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. під інноваціями слід розуміти новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно – технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваціями вважаються вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які призводять до кількісних або якісних змін у



підприємницькій (виробничій) діяльності. Як правило, інноваціям передують науково – технічна діяльність, пов’язана з появою нововведення. Ідея нововведення може виникнути у вигляді інвенції, ініціації або дифузії інновації [39].

Інвенція – це ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання стануть інновацією.

Ініціація – це рекомендації щодо вдосконалення науково - технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).

Дифузія – це пропозиція щодо використання ідеї інновації, яку вже було обґрунтовано і впроваджено.

Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов’язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі. Інновація повинна задовольняти ринковий попит, мати новизну і приносити прибуток виробнику.

Для сучасного етапу інноваційного розвитку характерним є орієнтація на творчий потенціал особистості, розвинуте інтуїтивне мислення людей, розвинута інфраструктура отримання, опанування та розповсюдження знань [18].

В умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, організації вбачають більше цінності у своїх інтелектуальних активах, ніж в активах фізичних. Управління знаннями допомагає підтримувати ті знання, якими необхідно поділитися, якщо вони стануть основою для співпраці.

Управління знаннями – це систематичний процес ідентифікації, використання та передачі інформації, знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, в ході якого організація генерує знання, накопичує їх і використовує для отримання конкурентних переваг. Ключовим моментом в управлінні знаннями є створення зв’язків між людьми, що знають необхідні рецепти і володіють необхідними компетенціями та досвідом.

Управління знаннями охоплює широку мережу різних інституцій, які мають свої конкретні завдання в цій системі та взає-



моповязані в єдиному ланцюгу «наука - освіта - виробництво». Саме через цей ланцюг здійснюється постійний процес циркулювання знань, охоплюючи різні інституціональні структури, діяльність яких не завжди ефективно скоординована та інноваційно налаштована.

Основне завдання функції управління знаннями полягає в тому, щоб виявляти і додатково використовувати ресурси та можливості, які має організація, шляхом постійного пошуку і впровадження передового вітчизняного чи зарубіжного досвіду.

Управління знаннями для організації дає змогу:

1. *Стимулювати інновації* шляхом розробки відповідної інфраструктури для побудови електронних і соціальних мереж з метою розвитку нових продуктів або послуг, через забезпечення доступу до різноманітних ідей.

2. *Сприяти розвитку співпраці*. Управління знаннями збільшує можливості співпраці; забезпечує і збагачує процес обміну непрямыми знаннями між людьми; сприяє вільному пересуванню ідей.

3. *Заохочувати і використовувати можливості навчання*.

Управління знаннями сприяє і прискорює процес навчання; створює можливості для індивідів і груп працівників застосовувати отримані знання на практиці; діє як рушій знань організації та доносить потрібну інформацію членам колективу; забезпечує інформаційну базу, що заснована на інформаційних технологіях, для надання громадянам і клієнтам можливості доступу до необхідних їм інформації та послуг.

4. *Створювати і використовувати соціальний та структурний капітал*. Управління знаннями збільшує обсяг обміну інформацією всередині та поза межами організації, в різний час і в різних місцях; поєднує людей, що володіють необхідними прямими та непрямыми знаннями, з тими, кому такі знання необхідні для виконання службових обов'язків; перетворює інтелектуальний капітал і структурний капітал та фокусує стратегічне мислення на використанні знань в протизагу зосередженню на бюджеті.

5. *Залучати та утримувати в організації творчих працівників*. Управління знаннями збільшує можливості збереження тру-



дового колективу шляхом підкреслення цінності знань та досвіду працівника і справедливе винагородження його за особистий внесок у розвиток організації; воно фіксує та ефективно використовує те, що люди знають, тобто їхні «ноу-хау» (знаю як) і «ноу-вот» (знаю що), а також сприяє кар'єрному зростанню працівників.

6. *Збільшити продуктивність та задоволеність клієнтів.* Управління знаннями дозволяє оптимізувати операції та скорочує витрати, ризики, криві ефективності навчання шляхом усунення непотрібних або надмірних процесів; покращує обслуговування клієнтів, фокусується робота на вивченні потреб та побажань клієнтів.

7. *Забезпечувати лідерство і прийняття рішень.* Управління знаннями сприяє досягненню найвищої якості знань; надає необхідну інформацію процесу прийняття управлінських рішень; генерує та активує нові знання в процесі прийняття рішень; використовує інформацію та нові знання для приведення діяльності організації у відповідність з її місією та баченням перспектив.

При створенні інноваційних продуктів та послуг, окремі організації не мають достатніх можливостей ефективного стратегічного планування, не можуть виготовляти необхідні продукти і надавати якісні послуги, що необхідні для успішного ведення бізнесу. Це може стати перешкодою для здійснення процесу управління знаннями.

Серед основних перешкод на шляху управління знаннями необхідно відзначити такі: відсутність чітко сформульованої місії та стратегічних цілей, прозорої та зрозумілої організаційної структури; недостатня кваліфікація персоналу, особливо управлінського; відсутність концепції управління знаннями; не приділяється належної уваги навчанню, підготовці та перепідготовці кадрів в організації; низька культура виробництва і обслуговування тощо.



Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити зміст терміна «латеральне мислення».
2. Взаємозв'язок між творчістю і латеральним мисленням.
3. Навести порівняльну характеристику логічного і латерального мислення.
4. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей.
5. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
6. Розкрити суть і дати характеристику геніальній ідеї.
7. Розкрити зміст методу «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
8. Інтуїтивний метод прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
9. Розкрити суть залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників.
10. Навести шляхи регулювання проектного творчого потенціалу групи.
11. Характеристика методу евристичного прогнозування.
12. Навести характеристику теорії вирішення дослідницьких задач.
13. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
14. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули».
15. Навести порівняльну характеристику стимулів.
16. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.
17. Розкрити зміст терміну «управління знаннями».
18. Інновації та управління знаннями.

Теми рефератів

1. Навести різні трактування поняття «креативність» і розкрити зміст комплексного підходу до креативності.
2. Дослідити бар'єри, що заважають креативно мислити.
3. Розкрити сутність основних видів креативності.
4. Дати своє розуміння вислову: «креативність – це активний чи пасивний процес?»
5. Процес і природа людського мислення. Перебіг розумових дій та операцій.



6. Характеристика видів людського мислення. Мислення та розв'язування задач.
7. Формування інтелектуальної активності особистості.
8. Розкрити зміст і навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
9. Дати характеристику основним теоріям творчості. Будова і функції механізму творчості.
10. Яким чином можливо оцінити рівень творчості (творчих задатків) в особистості?
11. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
12. Розкрити суть залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу генераторів ідей.
13. Якими методами і засобами можливо перетворити ідеї в успішні інновації?
14. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу.
15. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
16. Метод «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
17. Інтуїтивні методи прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
18. Шляхи регулювання проектного творчого потенціалу групи генераторів ідей.
19. Креативність економічної свідомості особистості.
20. Розкрити зміст та навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
21. Характеристика нового методу генерування ідей.
22. Розкрити зміст поняття «внутрішній інстинкт».
23. Навести приклади інтуїтивного прийняття рішень в своєму житті.
24. Розробити десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.
25. Розкрити взаємозв'язок між поняттями: «інновації» та «управління знаннями».



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування креативної організації

ТЕМА 5. Формування креативного середовища в організації

Основні питання: 5.1. Креативний менеджмент: синергетичний підхід. 5.2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності. 5.3. Розвиток системи креативного менеджменту в організації. 5.4. Принципи формування системи креативного менеджменту. 5.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації. 5.6. Адаптувати старе або винайти нове.

5.1. Креативний менеджмент: синергетичний підхід



Національний університет
водного господарства
та природокористування

*Жити – значить мати проблеми.
Вирішувати їх – значить розвиватись інтелектуально.*

Дж. Гілфорд

На сьогодні можна стверджувати про формування у другій половині ХХ і на початку ХХІ століть нової інтегральної науки – синергетики, яка досліджує функціонування систем органічної та неорганічної сутності, зокрема процеси в соціально-економічних системах. Синергетика дозволяє аналізувати розвиток складних природно-антропогенних систем, узагальнювати погляди на принципи коеволюції природи та соціуму.

В сучасному менеджменті використання синергетики є надзвичайно актуальним та ефективним, оскільки вона привносить в теорію управління наступні новації [69]:

1. *Переосмислення феномену керованості.* Класична теорія соціального управління виходить із дихотомії суб'єкт – об'єкт управління. Це дозволяє говорити як про достатність одностороннього впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення сформульованих цілей, так і про можливість універсального цілепокладання в процесі управління.

2. *Нове розуміння співвідношення організації й самооргані-*



зації в управлінні соціальними системами. Синергетика подає інший тип співвідношення організації, самоорганізації й управління в соціальних процесах. Самоорганізація (як спонтанне утворення нових структур) і організація (як свідоме упорядкування) виступають як єдині взаємодоповнюючі форми узгодження діяльності, поведінки й відносин індивідів. Процес організації спрямований на виявлення нових соціально-конструктивних якостей системи й забезпечує фіксування та добудовування відповідних структур, що самоорганізуються. Самоорганізація організаційного процесу забезпечує гнучкість і високу адаптивну спроможність структур, що цілеспрямовано створюються.

3. *Акцент на не лінійності та незворотності як найважливіших сутнісних властивостях процесу розвитку соціальних систем.* В синергетиці поняття не лінійності дістало своє світоглядне розширення як «багатоваріантність шляхів еволюції, наявність вибору з альтернативних шляхів і певного темпу еволюції, а також незворотність еволюційних процесів».

Синергетика бачить світ таким, що змінюється самим непередбаченим способом. Вона орієнтує на те, що навіть найбільш зважені й прораховані управлінські рішення не обов'язково будуть призводити до бажаного результату, тому також потрібна діагностика ризиків прийняття рішень.

За законом синергії, сума властивостей організованого цілого має бути більшою, ніж сума властивостей всіх елементів, що в нього входять. При цьому під властивостями елементів і цілого розуміють зміну різних параметричних характеристик (наприклад, для соціально-економічних систем – це продуктивність праці, обсяг виробництва, прибуток, рентабельність тощо), їх взаємозалежність і зміна в часі.

Саме тому керівників компанії звичайно більшою мірою повинен цікавити закон синергії, оскільки знання механізму його дії може істотно їм допомогти. Отримуваний при цьому організаційний сумарний ефект має назву синергетичного. Завдання організатора полягає в тому, щоб знайти такий набір елементів і так з'єднати їх між собою, використовуючи прогресивні форми організації, за якої синергія забезпечувала б якісне збільшення



потенціалу як частини системи, так і системи загалом. Синергетичний ефект буде, якщо всі елементи і частини підприємства орієнтовані на досягнення однієї загальної мети. Якщо ж вони прагнуть до досягнення приватних цілей, не пов'язаних із загальною метою організації, синергетичного ефекту не стане.

Саме тому закон синергії формулюється так: *для будь-якої організації існує такий набір елементів (ресурсів), за якого її потенціал завжди буде або істотно більше простим від суми потенціалів вхідних у неї елементів, або істотно меншим.* Не менш важливе місце у підприємницькій діяльності посідає проблема оцінки синергетичного ефекту. Оцінка передбачає насамперед ідентифікацію форм і встановлення ступеня синергетичного ефекту.

Синергетичний ефект може бути позитивним та негативним:

1) позитивний ефект можна записати у вигляді такої нерівності $\langle 2+2>5 \rangle$. Тобто синергетичний ефект може проявитися через скорочення витрат за заданого рівня доходу, збільшення доходів за заданого рівня витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект «подвійного синергізму»);

2) негативний ефект можна записати у вигляді нерівності наступного вигляду $\langle 2+2<5 \rangle$. У цьому випадку синергетичний ефект може проявитися через збільшення витрат за заданого рівня доходу, зменшення доходів за заданого рівня витрат або в разі зменшення доходів з одночасним збільшенням витрат (кризовий синдром).

Доведено, що отримання позитивних синергетичних ефектів дає змогу використовувати додаткові переваги, які приведуть до зростання прибутків. Наявність ефекту синергізму й уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, яка реалізується на рівні підприємства загалом і яка врешті-решт виявляється на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в придбанні продукцією унікальних властивостей. Як уже зазначалось вище, досить важко заздалегідь визначити необхідні ресурси і умови їх використання для досягнення позитивного синергетичного ефекту. І в організаціях, і на підприємстві.



вах він виявляється через співпрацю.

Світова практика та досвід найуспішніших фірм розвинутих країн засвідчують, що монопольна авторитарність (абсолютна ієрархія) не сприяє ефективному управлінню економічною системою на мікро- чи макрорівні у стані хаосу. Ще однією умовою самоорганізації економічної системи є її здатність до автономії, тобто орієнтація на власні цілі. Поєднання механізмів організації та самоорганізації на підприємстві чи у національній економіці загалом відбувається через свідому діяльність людей. Результатом такого симбіозу є процес коеволюції – розвиток природних, виробничих, комунікативних технологій у межах економічної системи. Процесу коеволюції сприяє не суперництво між людьми, а їх взаємоповага, співпраця. Саме коеволюційні зміни сприяють збереженню та поступу економічної системи.

Синергетична модель управління виступає альтернативою традиційному управлінню, яке передбачає жорсткий вплив системи управління на тих, хто підлягає управлінню. Синергетична модель управління сприяє вирішенню управлінських проблем, що виникають у нерівноважних системах через переважання хаосу над порядком, і які з позицій традиційного менеджменту вирішити неможливо.

Мета синергетичної моделі управління організацією полягає у її належній реакції на потреби зовнішнього та внутрішнього середовища. У вітчизняних джерелах таку модель управління розглядають з позицій концепції управління бізнес-процесами.

Самоорганізація сприяє розвитку організації як господарської системи. При цьому для процесу розвитку організації характерні:

а) принцип негативного зворотного зв'язку, відповідно до якого в організації має підтримуватися порядок, що виникає спонтанно;

б) принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у економічній системі, накопичуються та посилюються.

Досягненню компромісу між цими принципами мають сприяти, поряд з іншим, синергетично орієнтовані управлінські зміни. Потреба у таких змінах особливо зростає за нерівноважного



стану економічної системи, спричиненого посиленням хаосу та порушенням старого порядку. Кінцева мета управління через поєднання ієрархії та гетерархії за таких умов – виведення організації чи іншої економічної системи на вищий рівень розвитку.

Отже, самоорганізація виступає як альтернатива жорсткому контролю та повному підпорядкуванню менеджерів організації процесу, оскільки практикою доведено, що він не завжди спрацьовує в мінливому та динамічному середовищі через притаманність системі природної самоорганізації, яка кращим чином спрямовує елементи цілого до руху у бажаному напрямі з метою досягнення цілей організації.

5.2. Креативний менеджмент як наука та вид діяльності



Шкода, що не існує навчального закладу, де б навчали слухати. Адже доброму керівнику потрібно вміти слухати не менше, ніж говорити.
Лі Якокка

У сучасних умовах здійснюється перехід до ринкових форм господарювання, формується відповідна інфраструктура економіки з новими формами відносин між виробничою та соціальною сферами суспільства, до управління залучаються фахівці нової формації.

Управління соціально-економічними процесами – особливий вид трудової діяльності, який здійснюється фахівцями, що володіють різноманітними знаннями та навичками, здатними справляти вплив на велику кількість людей з метою координування їхньої діяльності.

Враховуючи ці обставини, постає завдання підвищити рівень підготовки фахівців для управлінської діяльності, використовуючи загальнотеоретичні підходи до побудови та реалізації системи управління соціально-економічними процесами.

Сучасний менеджмент ґрунтується на раціональних засобах розробки та прийняття управлінських рішень. Організації більше не можуть бути залежними від некомпетентності керівників,



тому на зміну сучасному менеджменту прийшов креативний менеджмент.

Креативний менеджмент є достатньо новим поняттям і являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту і теорії творчості, яка почала розвиватися приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань.

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту. Окремі автори акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним з напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції. Він охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з інноваціями. Креативний менеджмент складає сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученням до цього персоналом [18; 27; 30; 32; 40; 58].

Аналогічно традиційному сприйняттю сучасного менеджменту система управління креативними процесами в організації складається з двох підсистем – керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління). Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

Креативний менеджмент має скоординувати функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів творчого процесу, створити певну інноваційну культуру. До особливостей креативного менеджменту відноситься необхідність створення тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент передбачає реалізацію найбільш ефективних і нетрадиційних ідей та доведення їх до практичної реалізації.

Здійснення креативного менеджменту передбачає:

- моніторинг сфери діяльності й прогнозування її розвитку;
- розробку ідей для реалізації у планах інноваційної діяльності;



- координацію діяльності всіх підрозділів у цій сфері;
- забезпечення кваліфікованим персоналом та його мотивацію;
- створення спеціальних проектних груп;
- оцінювання творчого потенціалу індивіда (якого залучатимуть до вирішення творчих задач);
- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- визначення евристичних методів і прийомів для ефективного розв'язання творчих завдань фахівцями.

Отже, *креативний менеджмент* – це особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їхній склад і найраціональнішу послідовність [48].

Таким чином, креативний менеджмент у широкому сенсі – це складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку та досягнення ефективної діяльності організації.

Креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позицій системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного підходів (табл. 5.1). Враховуючи це, доцільно ретельніше розглянути креативний менеджмент як систему, конкретизувати місце креативного менеджменту в системі управління підприємством, навести умови розвитку системи креативного менеджменту.

Розвивати креативний менеджмент необхідно тому, що завжди є актуальним питання підвищення якості управлінських рішень. Однією з основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтового опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів.



Актуальність запровадження креативного менеджменту також обумовлена потребою «розкріпачення» особистості у колективі, адже не таємниця, що виховання у школі та сім'ї спрямоване переважно на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту слугують у боротьбі із заштампованістю, одноманітністю.

Таблиця 5.1
Означення поняття «креативний менеджмент»[32]

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	<i>Креативний менеджмент</i> – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	<i>Креативний менеджмент</i> – це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	<i>Креативний менеджмент</i> – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків
Поведінковий	<i>Креативний менеджмент</i> – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	<i>Креативний менеджмент</i> – це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Необхідно підвищувати як ефективність індивідуальних дій менеджера, так і навчитися керувати процесом змін. Це вимагає



компетентності у таких питаннях, як лідерство, навчання, креативність. Нині почали запроваджувати когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання, комунікативних навичок і навичок керівництва, які, у свою чергу, сприяють процесу управління інноваціями.

Для розвитку креативності в Україні на сучасному етапі створено цілу мережу тренінгових компаній, які короткотерміновими тренінгами намагаються сприяти розвитку творчих здібностей керівників та фахівців установ і організацій. Однак подібні тренінги та курси не можуть вирішити проблему, оскільки для розвитку стійких навичок креативності необхідно використовувати спеціальні програми з підготовки викладачів, тренерів та керівників організацій з високим рівнем розвитку креативності і запроваджувати їх у навчальні плани ВНЗ. У зв'язку з чим виникає необхідність розвивати креативність як основу професійних компетенцій на протязі всього періоду професійної діяльності менеджерів.

5.3. Розвиток системи креативного менеджменту в організації

Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людям дійти до пенсії на одній і тій самій посаді.

Наполеон I Бонапарт

Концепція управління креативним потенціалом організації базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблеми використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці й прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників.



Слід підкреслити, що креативний потенціал організації не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу.

У сучасних умовах креативність та її фактори є детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробки оригінальних стратегій, впровадження інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій. Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління соціальними групами і організаціями.



Рис. 5.1. Складові елементи системи креативного менеджменту в організації



До об'єктів системи креативного менеджменту (рис. 5.1) належать елементи керованої підсистеми управління, які висувують креативні ідеї. Проаналізувавши їх, керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення.

Оскільки креативність лежить в основі інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Ті з етапів цього процесу, які передбачають зародження ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного чи серійного виробництва.

Складовими елементами системи креативного менеджменту є: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація і комунікації (рис. 5.2).

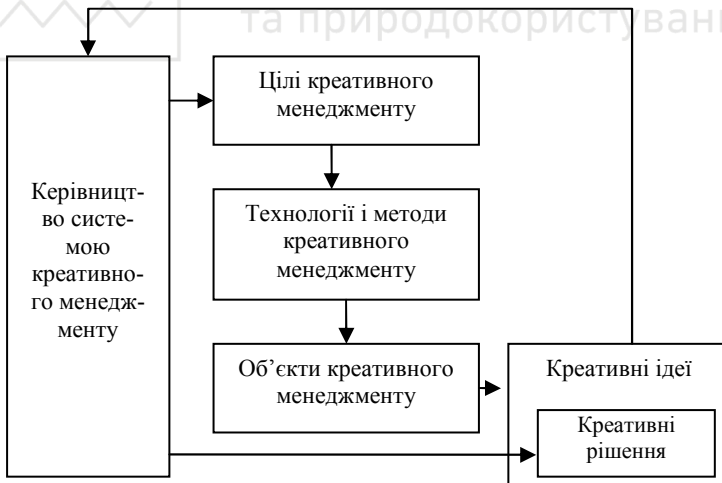


Рис. 5.2. Взаємодія складових елементів системи креативного менеджменту [32]



Цілями креативного менеджменту є: забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного продукту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності.

Принципи креативного менеджменту. Креативний менеджмент, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються і, як правило, такій організації притаманні добрі взаємостосунки в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Принципи креативного менеджменту

Зазвичай, у таких творчих людей гіпертрофовані амбіції, тому для покращення атмосфери лояльності рекомендується використовувати узгоджений неформальний рейтинг креативності. Така корпоративна культура базується на дії міфа «ліцензія на творчість», який визначає суть відносин всередині організації.



Функції креативного менеджменту та його передумови. Загальними функціями креативного менеджменту є: планування, організаційна діяльність, мотивування, контролювання та регулювання. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це передумови формування креативного менеджменту в організації також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів (рис. 5.4).

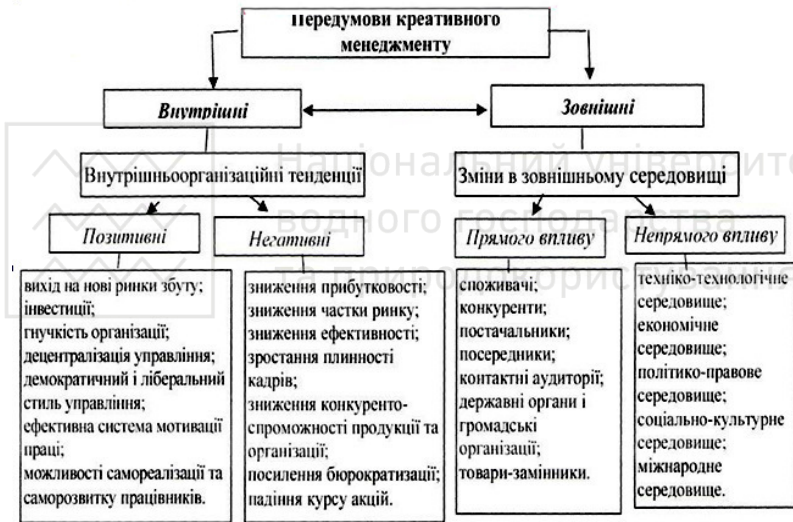


Рис. 5.4. Передумови креативного менеджменту

Внутрішні передумови здійснення креативної діяльності варто розглядати з точки зору позитивних та негативних внутрішньоорганізаційних тенденцій. Так, необхідність вирішення внутрішніх проблем, що склались на підприємстві, вимагає заснування нестандартних креативних підходів. Разом з тим існування певних позитивних тенденцій сприяє розвитку креативної діяльності з метою посилення конкурентних переваг підприємства. Під зовнішніми передумовами розвитку креативної діяльно-



сті розуміють будь-які зміни, що виникають у зовнішньому середовищі функціонування організації.

Креативність – погляд американського менеджменту

Креативність – це здатність визначити ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами.



Рис. 5.5. Концепція креативної організації у вигляді трубопроводу [31]

Творчу організацію іноді порівнюють з «розкидачами бананів» і «ловцями бананів». «Розкидачі» – це люди, які генерують ідеї, не задумуючись про їхню практичну цінність. Часто вони розкидають «банани», не переймаючись їхньою значущістю. «Ловці бананів» приймають ці ідеї та знаходять ресурси для їхньої реалізації.

Чарльз Хенді сформулював модель компанії майбутнього під назвою «Корпорація трьох І» [70]:

$$I^3 = ДВ, \quad (5.1)$$

де **I** – інтелект, інформація, ідеї; **ДВ** – добавлена вартість.

В розпорядженні організацій є наступні можливості для створення умов, що стимулюють креативність:

- наймання та утримання в організації креативних спеціалістів;
- створення умов для стимулювання креативності;
- використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем у межах організації.

Для створення креативної організації необхідно мати, як мінімум, два компоненти:

Креативність = 80% середовище + 20% технічні можливості,



де «Середовище» – це заохочення творчої діяльності людей в організації. Креативні організації створюють особливе середовище для розвитку креативності, яке включає такі компоненти:

- культуру, стиль керівництва і цінності;
- структуру і системи;
- навички і ресурси.

«Технічні можливості» – це дії, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності.

Модель чотирьох Р

В рамках MBA – курсу «Креативний менеджмент» Бізнес-школи Відкритого університету Джейн Генрі сформулювала модель креативності, що базується на чотирьох **Р**:

1. **POSITIVITY – ПОЗИТИВ** – постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості. Вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику. Намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.

2. **PLAYFULNESS – ГРАЙЛИВІСТЬ** – використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, дитячість, жартівливий підхід до вирішення проблем, використання жартів і, як наслідок, гнучкість в мисленні та діях. Включає вміння мислити, не підкоряючись домінуючим поглядам, і почуватися комфортно, не будучи представником більшості.

3. **PASSION – ПРИСТРАСТЬ** – захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.

4. **PERSISTENCE – НАПОЛЕГЛИВІСТЬ** – це різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде».

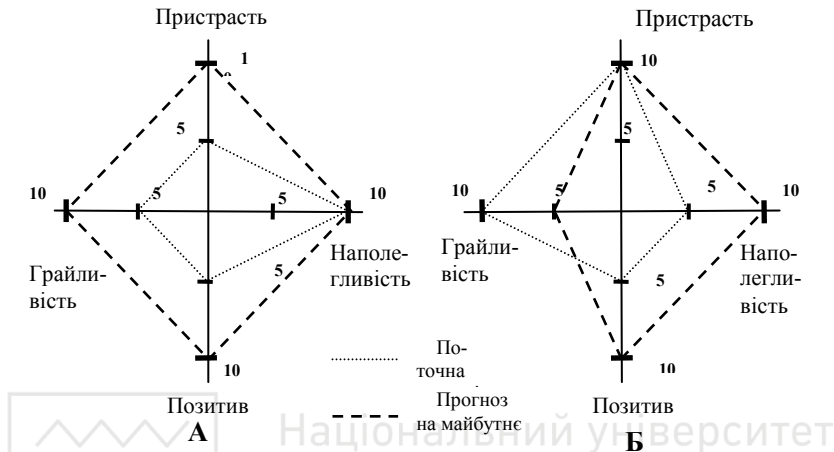
Модель чотирьох **Р** можна поширити і трансформувати в схему, придатну до використання як окремими людьми, так і організаціями, які бажають визначити, що вони роблять правильно, а в чому можливо вдосконалити свою діяльність.

На рис. 5.6 графічно зображено діяльність двох різних за своїми характеристиками компаній.

Основоположним принципом моделі є знаходження балансу між чотирма **Р**. Це значить, що не завжди добре мати максима-



льні показники – 10/10 (десять балів з десяти) – за всіма чотирма елементами.



А. Компанія з виробництва медичного діагностичного обладнання.

Б. Агентство графічного дизайну.

Рис. 5.6. Графічне зображення моделі чотирьох Р

Наприклад, для компанії А через особливості її зовнішнього середовища рівень наполегливості характеризується тенденцією до постійного зростання. Хоч компанія старалась підвищити рівень грайливості, однак це вдалося тільки в окремих випадках. Таким чином, необхідно було визначити сфери і типи проєктів, у яких грайливість привела б до покращення результатів, інакше продуктивність компанії скотилась би до нуля.

5.4. Принципи формування системи креативного менеджменту

*Плинність кадрів – результат
застійності організації.*

Леонід Сухоруков

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативно-



го менеджменту, вимагає, щоб керівники підприємств дотримувалися певних принципів, тобто вихідних положень, які, з одного боку, є критеріями (мірилом) оцінювання раціональності рішень щодо розвитку системи креативного менеджменту, а з іншого – є сукупністю вимог до вироблення алгоритму її побудови і регулювання. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати принципи [32]:

1) причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням;

2) можливості будь-якого працівника підприємства, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень;

3) комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;

4) системності у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку;

5) мінімізації витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень;

6) забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності;

7) забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень.

Оскільки система є сукупністю елементів, пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем, то актуальність діалектичного принципу причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням є очевидною для розвитку системи креативного менеджменту. Його ігнорування рівнозначне руйнуванню системи креативного менеджменту. Цей принцип має винятково важливе значення також для забезпечення раціональності взаємодії систем інноваційного і креативного менеджменту. Адже неузгодженість цілей цих систем може стати причиною їхньої неспроможності виконати покладені на них функції. Як наслідок, це може спричинити економічну недоцільність їхнього подальшого розвитку й утримання.



Система креативного менеджменту повинна формуватись також на засадах дотримання принципу забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності. Незважаючи на те, що креативна діяльність обмежена процесом творчих пошуків і не поширюється безпосередньо на виробництво продукції, треба визнати, що акумулювання та аналізування креативних ідей і рішень прямо пов'язане з такими загрозами, як: емоційно-психологічні розлади працівників; погіршення фізичного здоров'я через перевантаження розробників креативних ідей і рішень, постановку експериментів, започаткування видів діяльності, наслідки реалізації яких невідомі.

Суб'єкти, які в системі креативного менеджменту виконують функції керівників, зобов'язані здійснювати контроль за дотриманням правил безпеки життєдіяльності, а також відстежувати співвідношення між рівнем економічної ефективності креативних рішень, обсягом витрат на розроблення креативних ідей і рішень, а також витратами на їхню реалізацію. Важливим орієнтиром для розробників креативних ідей і рішень є також зміна значень показників, які характеризують стан екології. Фахівці стверджують, що в ідеалі ідеї та рішення, очікувані економічні вигоди від реалізації яких перевищують позитивні ефекти від негативного впливу на екологію, потрібно відхиляти. Проте з практики відомо, що відсутність громадського контролю над рішеннями керівників підприємств і негуманність розробників рішень призводять до того, що екологічність і безпека життєдіяльності порівняно з економічними вигодами є вторинними критеріями прийняття креативних ідей та рішень. Попри це, керівники підприємств визнають, що посилення інтеграційних процесів, зокрема, активізація участі іноземних інституційних інвесторів у реалізації інноваційних проєктів, надалі постійно підвищуватиме актуальність дотримання зазначеного принципу.

Із принципом забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності тісно пов'язаний принцип мінімізації витрат часу, а також принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення



креативних рішень. Як відомо, витрати часу є ключовим фактором оцінювання рівня економічної ефективності ухвалених рішень, адже рівень ефективності характеризується обсягом ефекту, одержаного за одиницю часу. З огляду на це, чим менший час на отримання цього ефекту, тим вищий рівень ефективності. Практична реалізація принципу мінімізації витрат часу на акумулювання креативних ідей і рішень є достатньо проблематичною. Причина полягає у тому, що активізація креативних пошуків вимагає зниження рівня адміністративного втручання керівників у творчий процес, надання розробникам ідей можливості самостійно ухвалювати рішення, використовувати гнучкий графік роботи, застосовувати нестандартні процедури отримання очікуваного результату. Як наслідок, дозвоільно-спонукальні дії керівників у системі креативного менеджменту доцільно замінити на спонукальні. Через систему матеріальних і моральних стимулів можна добитись від творчих особистостей прискорення акумулювання креативних ідей і рішень.

Щодо комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень, то цього принципу дотримуються усі підприємства, на яких створено систему креативного менеджменту.

Зусилля керівників підприємства щодо розвитку системи креативного менеджменту повинні мати стратегічний характер, тобто цілі цієї системи повинні бути довгостроковими, узгодженими з цілями інших систем менеджменту, зокрема системою інноваційного менеджменту. Системність повинна проявлятися і у параметризації встановлених цілей. Це сприятиме адекватності оцінювання креативних ідей і рішень, а також конкретності прийняття регульовальних рішень.

Одним із ключових принципів розвитку системи креативного менеджменту є принцип можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від обійманої посади, в діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень. Цей принцип є одним з базових постулатів школи японського менеджменту. Керівникам підприємств доцільно акумулювати креативні ідеї не лише в середовищі трудового колективу, але й поза його межами. Для цього доцільно будова-



ти розгалужену комунікаційну систему, яка б характеризувалась легкістю обміну інформацією між суб'єктами управління, здатністю фіксувати й аналізувати інформаційні повідомлення, розвивати діалог з авторами креативних ідей у зручному для них форматі. Багато раціональних ідей можна отримати від осіб, які не є фахівцями у сфері, де виникла конкретна виробничо-господарська проблема. Поштовхом для висунення цих ідей, а також їхнього подальшого розвитку для перетворення на креативні рішення, можуть стати:

- увага керівників до працівників, які займають в ієрархії управління підприємством низькі виконавчі посади;
- публічне визнання і похвала ініціаторів ідей;
- пропозиція участі у розробленні креативних рішень і повідомлення про можливість кар'єрного зростання;
- надання можливості участі у семінарах, підвищення кваліфікації тощо.

Принцип можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від посади, в діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і рішень пов'язаний із принципом забезпечення конфіденційності інформації. Цього принципу повинні дотримуватись усі суб'єкти системи креативного менеджменту, проте контролювати його реалізацію зобов'язані суб'єкти керівної підсистеми управління. Креативні пошуки в середовищі підприємства та поза його межами можуть призвести до витоку інформації до конкурентів про:

- характер і гостроту виробничо-господарських проблем організації;
- поточний стан та спроби вирішення виявленої проблеми;
- причини і наслідки проблеми;
- використовувані на підприємстві критерії прийнятності варіантів щодо вирішення виробничо-господарської проблеми;
- цілі підприємства;
- стан матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- рівень підготовки фахівців і укомплектованість кадрами тощо.



Наслідком витоку цієї та іншої інформації може стати те, що креативні ідеї й рішення можуть використати конкуренти, у результаті ефект від їхньої реалізації буде нульовим або істотно зниженим. Принцип забезпечення конфіденційності інформації, як правило, реалізують за допомогою:

- проведення навчань і роз'яснення серед працівників підприємства або укладення договорів з партнерами організації про нерозголошення конфіденційної інформації;
- створення правил і процедур;
- використання технічних засобів спостереження і контролю за потоками інформації;
- введення паролів доступу до певних видів інформації;
- створення спеціалізованого підрозділу, функціями якого є контролювати дії працівників підприємства, їхні контакти з партнерами і клієнтами організації, формувати систему технічного захисту інформації, забезпечувати фізичний захист суб'єктів управління організацією тощо [32].

5.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації

*Працювати потрібно з
розумом, а не до ночі.
Народна мудрість*

Бар'єри у творчому процесі, як правило, проявляються у вигляді симптомів, які є джерелом перешкод, що заважають креативності. Тому дуже важливо знайти причини зародження бар'єрів, що стримують розвиток креативності, щоби побудувати ефективну стратегію їхнього усунення або мінімізувати їхній вплив. Перешкоди ці можна класифікувати за ступенем важливості – від таких, що легко долаються, поверхневих, до найбільш глибинних, пов'язаних з особливостями характеру працівника (рис. 5.7) [33].

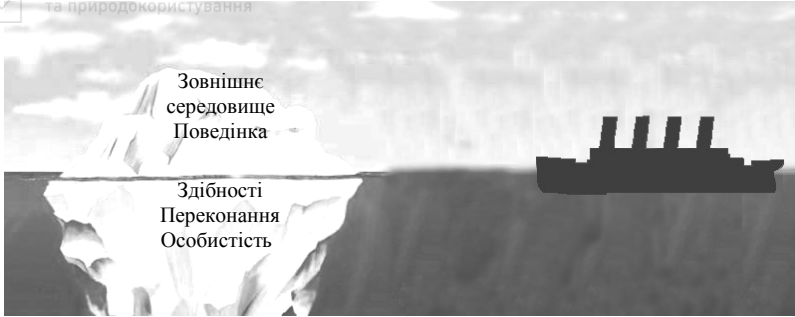


Рис. 5.7. «Айсберг» організації

Зовнішнє середовище

Сприятливі можливості часто випадають з поля зору через відсутність клімату, який сприяє креативності. Іншими словами, існує низка причин, здатних гальмувати креативність, – це і невдало вибраний час для озвучування ідеї та неадекватне її представлення, і особливості фізичного середовища, не схильного до творчого мислення, невміле керівництво тощо.

Синдроми поведінки

1. *«Поспішність при оцінюванні»* – це схильність до прийняття швидких рішень з відповідними висновками. Такі люди віддають перевагу не генеруванню ідей, а лиш критично оцінюють чужі ідеї, часто демонструючи невміння зважувати та оцінювати власні ідеї. Ця тенденція може стати наслідком зовнішнього тиску й особливостей характеру.

2. *«Міжособистісний вакуум»* – це невміння людей слухати одне одного, задавати необхідні запитання, робити висновки і ставити під сумнів почуте, що є результатом відсутності навичок міжособистісного спілкування.

Синдроми здібностей

1. *«Не виходити за рамки»*. Причина – схильність до стереотипів або внутрішня потреба подумки розкласти все по полицях.

2. *«Обмежений обсяг»*. Дослідженнями встановлено, що більшість людей не можуть одночасно утримувати у свідомості більше семи інформаційних блоків. А це означає, що мозок лю-



дини не може справитися з великими обсягами інформації через так зване інформаційне перевантаження.

3. *«Невизначеність»*. Стикаючись з «новими територіями» в мисленні, люди застосовують тенденцію подумки відступати перед невизначеністю ситуації.

4. *«Забивання цвяха»*. Прагнення вирішити ситуацію завжди за допомогою одного й того ж методу та одних і тих же навичок.

Синдроми переконань

1. *«Стара гвардія»*. Виникає синдром через розбіжності в поглядах про те, що таке креативність і якою вона має бути (адаптація чи інновація, створення концепцій чи генерування практично реалізовуваних ідей тощо). Синдром базується на надуманому припущенні про деградацію мисленнєвих здібностей з віком.

2. *«Я не компетентний»*. Досить розповсюджений бар'єр, який блокує креативність на рівні переконань; полягає у впевненості – творчо думати може тільки той, хто достатньо компетентний. Проявляється в таких заявах, як «у мене немає необхідної освіти» або «у мене недостатньо високий рівень IQ».

3. *«Це не моя стихія»*. Синдром представляє собою впевненість у тому, що для того, щоб створити нове й оригінальне, необхідно бути експертом в даній галузі.

4. *«Острах збожеволіти»*. Дехто вважає, що між здатністю до творчості та божевіллям існує дуже тонка межа. Це змушує їх боятися творчості і творчого мислення.

5. *«По старинці»*. Багато організацій приймають рішення на перспективу, використовуючи минуле. Усталені звичаї і стримуюче мислення досить розповсюджені навіть у найсучасніших організаціях. До того ж ця впевненість не залежить від віку, і багато молодих спеціалістів з готовністю її сприймають, прагнучи стати успішними в такій компанії.

6. *«Пасивність»*. Типові прояви синдрому – побоювання неправильно виглядати в очах інших, острах невдачі, недооцінювання свого права бути почутим, нетерпимість до конфліктів тощо.

Синдроми особистісні

1. *«Самоусунення»*. Часто проявляється в таких висловлю-



ваннях, як «я працюю в організації, а значить, я не творча людина» або «я жінка, а винахідливість властива чоловікам».

2. *«Раціональне еґо»*. Якщо необхідність поводитися раціонально базується на особливостях внутрішнього Я-індивіда, то раціональність буде головною домінантою в поведінці людини. Щоб змінити ситуацію, необхідно переконати людину проаналізувати свої глибинні емоції та переживання, а щоб переконувати, потрібно володіти необхідними навичками і суворо дотримуватись принципів етики.

Як зруйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив?

Вирішення проблеми бар'єрів, що перешкоджають створенню креативного клімату в організації можливо шляхом усунення причини їхнього виникнення.

1. Змінити зовнішнє середовище організація може шляхом використання наступних способів:

- ходити на прогулянки;
- грати в спортивні ігри, слухати музику;
- тримати на робочому столі предмети, які вас надихають і стимулюють творче мислення;
- виїжджати на природу і працювати на свіжому повітрі.

2. Змінити свою поведінку, для чого:

- використовувати методи і техніки, які дозволяють обійти або мінімізувати кількість бар'єрів, що виникають на шляху ваших творчих здібностей;
- не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
- приділяти достатньо часу аналізу проблеми або можливостей.

3. Змінити свої здібності. Серед способів подолання перешкод у сфері здібностей слід виділити наступні:

- виробити в собі навички дослідження «білих плям» за допомогою спеціальних засобів систематизації, таких як створення системних схем, образне подання проблем тощо;
- шукати зв'язки між різнотипними проблемами;
- повірити в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати.



4. Змінити свої переконання можливо наступним чином:

- поводитися так, начебто ви творча особистість, а потім просто діяти відповідним чином;
- працювати з тими, у кого відсутні подібні до ваших бар'єри, що перешкоджають креативності;
- працюючи в групі, сформувані основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;
- визнати, що інтуїція з'являється після напружених роздумів і ретельної роботи;
- визнати цінність конструктивного конфлікту і створити умови для його виникнення.

5. Змінити себе можливо шляхом:

- піддати сумніву справедливості особистісних орієнтирів;
- ідентифікувати ситуації, в яких цей бар'єр може стати корисним і в яких він вас обмежує. Встановити методи подолання ситуацій, в яких бар'єри вас обмежують [33].

5.6. Адаптувати старе або винайти нове

Якщо в людини немає даних, щоб стати керівником, її вчи не вчи – не навчись.

А. Лукашин

Ідеї, що генеруються творчими людьми, часто здаються навколишнім «дикими» і такими, що не мають безпосереднього відношення до вирішення задач. Однак креативність в організації може проявлятися не тільки у формі глобальних інноваційних проривів, але й у формі адаптації – непомітної щоденної діяльності, яка веде до постійної зміни дизайну продукції, методів її виробництва або дистрибуції.

Професор Майкл Кіртон розробив адаптаційно-інноваційну модель, яка представляє собою опис творчого мислення як двостороннього процесу, в якому можуть переважати або адаптаційні, або інноваційні тенденції. Відповідно до цього два типи творчої особистості можна описати наступним чином (табл. 5.2) [74]:



Адаптатори:

- пропонують достатню кількість ідей, базуючись на поставленій задачі й на відомих можливих рішеннях;
- пропонують ідеї, які охоче приймають більшість людей;

Таблиця 5.2

Успішна реалізація ідей за різних типів мислення

№ з/п	Для людей з адаптаційним мисленням	Для людей з інноваційним мисленням
1	Яким досвідом ви володієте і як він може бути використаний для перетворення наведеної тут ідеї в таку, яка буде працювати у вашій організації?	Як можна модифікувати ідею, щоб зробити її ще більш абсурдною?
2	Якщо ідея не може бути використана у вашому випадку, то встановіть, який принцип лежить в основі. Чи можете ви, і яким чином, трансформувати цей принцип в більш придатну ідею?	Чи можете ви придумати більш дивовижний спосіб адаптації ідеї до умов вашої організації?
3	Як ця ідея могла б працювати в культурі вашої організації?	Чи існує ще більш радикальний спосіб змусити ідею працювати?
4	Які перепони існують для втілення цієї ідеї і як їх можна усунути?	Скільки способів радикальної трансформації цієї ідеї ви можете придумати, щоб зробити її більш прийнятною у вашій ситуації?
5	Який спосіб руху вперед ви вважаєте найбільш розумним?	Пошук шляхів практичної реалізації ідеї

- мають схильність до більш ретельного вивчення однієї або декількох ідей;
- шукають рішення в структурі самої проблеми, використовуючи випробувані, зрозумілі, надійні і передбачувані способи;
- пропонують ідеї, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності.



Іноватори:

- пропонують велику кількість ідей, багато з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- реструктурують проблему, розглядаючи її під різними кутами, і пропонують менш очікувані та потенційно менш прийнятні рішення, які виходять за рамки загальноприйнятої практики;
- висувають безліч нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;
- можуть висувати ідеї, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми і тому зустрічають протидію.

Усе розмаїття видів креативності за цією теорією можна представити у вигляді лінійної шкали, що починається адаптаційним і закінчується інноваційним мисленням. Різницю між цими видами мислення можна описати наступним чином:

Люди, в мисленні яких переважає адаптаційна складова, як правило, потребують вирішувати проблему, слідуючи ustalеним правилам.

Люди, в мисленні яких переважає інноваційна складова, часто пробують вирішувати проблему, порушуючи ustalені правила.

Запитання для повторення та обговорення

1. Дати пояснення синергетичному ефекту.
2. Навести пояснення креативного менеджменту з позиції синергетичного підходу.
3. Обґрунтуйте необхідність впровадження креативного менеджменту на сучасному етапі економічного розвитку.
3. Навести характеристику креативного менеджменту як науки та виду діяльності.
4. Пояснити зміст поняття «креативний менеджмент» з позиції системного підходу.
5. Розкрити зміст функціонального підходу до визначення поняття «креативний менеджмент».
6. Дати пояснення факторам, що формують творчу активність особистості.



7. Ситуаційний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» передбачає, що це...
8. Навести визначення поняття «креативний менеджмент» з позиції поведінкового підходу.
9. Розкрити зміст адміністративного підходу до визначення терміну «креативний менеджмент».
10. Розкрити сутність складових елементів системи креативного менеджменту.
11. Назвати основні принципи креативного менеджменту і дати їм характеристику.
12. Навести концепцію креативної організації у вигляді трубопроводу.
13. Розкрити суть методу чотирьох **P** на прикладі конкретної організації.
14. Дати характеристику бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню.
15. Які ви знаєте шляхи подолання бар'єрів прояву креативності?
16. Яким чином ви можете заручитись підтримкою різних людей (адапторів й інноваторів), яка дозволить вам приймати більш обґрунтовані та перспективні рішення? Свою відповідь обґрунтуйте.
17. Обґрунтуйте, чому ваша організація схильна наймати на роботу людей, які дивляться на речі не так, як всі.
18. Які процеси і прийоми допоможуть уникнути поспішного прийняття важливого рішення у випадку, коли існує альтернатива? Обґрунтуйте.
19. Навести порівняльну характеристику адаптаційно-інноваційної моделі.



ТЕМА 6. Створення творчого потенціалу в організаціях

Основні питання: 6.1. Як створити креативну організацію? 6.2. Принципи побудови структури креативної організації. 6.3. Види організаційних структур і креативність. 6.4. Культура креативної організації. 6.5. Навички і ресурси. 6.6. Організація, що навчається.

6.1. Як створити креативну організацію?

Дивіться у майбутнє, прислухайтесь до минулого, але дійте сьогодні!

Бен Франклін

Штучне нав'язування креативності в організації шляхом реалізації тактичних ініціатив рідко веде до досягнення значних та постійних результатів і виправдане тільки за умови впровадження креативності в окремому підрозділі організації.

При створенні креативної організації має місце системний і стратегічний підхід до проблеми. Системний підхід до стратегії вимагає, щоб культура, стиль лідерства і цінності, структури і системи, а також навички і ресурси організації були узгодженими – тільки в цьому випадку можливо досягти бажаного сукупного ефекту.

Щоб стілець (рис. 6.1) був стійким до перевертання, всі його ніжки мають бути однакової довжини [33].

Необхідно мати повне уявлення про суть кожної складової (ніжки) креативної організації:

- культура, стиль лідерства і цінності – це роль лідера і стиль лідерства, а також декларовані та реальні цінності, якими організація живе і дихає;
- структури і системи – це формальні організаційні структури, неформальні структури (налагодження контактів, інформаційні структури), а також тіньова сторона організації. Сюди відносяться і системи заохочень, визнання та напрями кар'єрного зростання;
- навички і ресурси – процес залучення, навчання та використання творчих талантів, в якому не останню роль відіграє надання інформаційних і фінансових ресурсів, а також створення клімату, який сприяє проявам креативності.

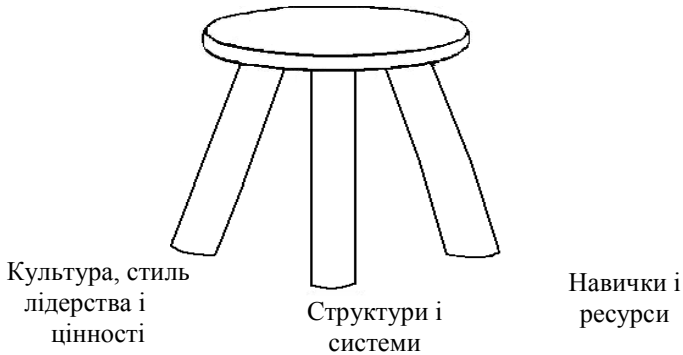


Рис. 6.1. Системно-стратегічний погляд на креативну організацію

Як здійснити креативну революцію в компанії?

Для здійснення креативної революції в компанії необхідно створити відповідні умови, які мають сприяти розвиткові творчої ініціативи її працівників. Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання, вони прагнуть почуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання, їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди повинні відчувати довіру до себе та до своєї роботи. Це надихає їх та не створює перепон для подальшого розвитку.

Для розвитку творчого потенціалу компанії необхідно реалізувати та постійно підтримувати шість основних факторів [69].

1. Свіжість. Існує такий закон креативності: якість й унікальність ідей на виході безпосередньо залежить від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент потребують вирішення. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання у мізках. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено – для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані; знайомство з новими людьми; проїзд на



роботу іншою дорогою; інший розпорядок роботи; інші правила тощо.

2. «Теплиця» існує для того, щоб піклуватись про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність «теплиць» ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. «Теплиця» - це те середовище, у якому ідеї «вирощуються», а не критикуються. Створюється вона за допомогою трьох факторів: а) зупинка: при проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Необхідно зробити паузу, прислухатися до висловленого; б) розуміння: необхідно подивитися на ситуацію очима іншої людини. На цьому етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнюючі питання типу: «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» і т. д.; в) вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. необхідно знайти відповіді на питання типу: «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

3. *Реальність* – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який з них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

4. *Енергія*. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати нахненням.



Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і люди, які нею заряджаються, теж хочуть виконувати роботу із задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності.

Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі. Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію. Лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим.

5. *Сигналізування* – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливує творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого.

6. *Сміливість*. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб проявити свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і творча активність різко підвищуються, коли люди отримують право самостійно вибрати способи досягнення цілей, але не ціль як таку.

Один день із життя креативної організації

Прикладом креативної організації може служити джазовий ансамбль як група талановитих людей, об'єднаних безмежною любов'ю до музики. При формуванні групи кожному музиканту довелося пройти непростий відбір, в основі якого були музикальні здібності та відданість певному стилю в музиці.



Неформальний лідер колективу допомагає музикантам освоювати нові вершини музичної творчості, а також дбає про оплату праці залежно від внеску кожного з музикантів у загальну справу.

Музиканти отримують надзвичайне задоволення від спільних репетицій та виступів, але за межами сцени вони часто і бурхливо дискутують на різноманітні теми, що відносяться і не зовсім до музики. Дуже часто музиканти не мають особливих дружніх почуттів один до одного, але непорозуміння відступають на другий план, якщо мова заходить про музику.

Дух суперництва в колективі відіграє винятково позитивну роль: учасники групи прагнуть перевершити один одного в музичній творчості, в результаті чого підвищується загальний рівень майстерності всього колективу. Хоча кожен музикант має особливий талант, однак сукупний результат набагато вищий від того, який вони змогли б досягти кожен окремо. Колективу доводиться боротися за замовлення, рекламувати свою творчість перед прихильниками і власниками групи.

В даному прикладі мають місце наступні елементи креативної організації:

- 1) необхідність знаходити баланс між структурованістю і хаосом залежно від потреб зацікавлених сторін;
- 2) вміння постійно вчитись і адаптуватись до змін, орієнтуючись на цінності, зрозумілі усім членам колективу;
- 3) використання підсвідомих процесів для визначення напрямку руху організації, тобто використання інтуїції, що базується на логічному мисленні;
- 4) колективізм працює на імідж організації;
- 5) для прояву креативності використовуються певні методики, що стимулюють цей процес в організації;
- 6) прагнення до ризику в ситуації, що склалась;
- 7) особисті інтереси відходять на задній план перед необхідністю досягнення спільної мети;
- 8) усвідомлення того, що стратегія є результатом синтезу колективних можливостей і вона, скоріше за все, спонтанна, ніж запланована.



6.2. Принципи побудови структури креативної організації

Добра організація за бідного обладнання дасть кращі результати, ніж чудове устаткування за кепської організації.

Ф. Тейлор

Традиційний погляд на структуру полягає в тому, що вона робить можливим управління будь-якою організацією і створює систему відносин, в межах якої вона планує, організовує, спрямовує і контролює свою діяльність. Таким чином, відповідна структура спроможна сприяти досягненню цілей організації, а невідповідна – перешкоджати.

Серед принципів побудови структури організації заслуговують на увагу наступні [72]:

1. *Чим більше, тим краще.* В такому випадку організація має змогу економити за рахунок масштабів своєї діяльності. Деякі інноваційні компанії добиваються видатних успіхів, обмежуючи можливості власного зростання: наприклад, при досягненні ними певних розмірів окремі підрозділи реорганізують у дрібніші структурні одиниці. В креативній організації є магічне число – 1200 – максимальна кількість працівників, при перевищенні якої відбувається подрібнення підрозділів. Сендер вважає, що люди працюють на межі своїх можливостей тільки тоді, коли вони особисто знайомі, а це, як правило, близько 150 осіб.

2. *Спеціалізація.* Конкурентних переваг можливо добитися за допомогою спеціалізації, оскільки вона дозволяє підрозділам швидше накопичувати необхідний досвід.

3. *Чим більше ресурсів, тим швидші інновації.* Традиційно вважається, що чим більше людей бере участь в процесі, тим менше часу потрібно на його здійснення. Дослідження, проведені у виробничих структурах, орієнтованих на проектний менеджмент, переконують у зворотному. Це пояснити можна тим, що будь-який обсяг роботи має властивість заповнювати весь час, відведений на її виконання без покращення її якості.



4. *Вертикальна чи горизонтальна?* Креативна організація повинна прагнути до зменшення рівнів ієрархії управління, що повинно вплинути на ефективність роботи управлінського персоналу.

Побудова організації не обмежується лише формальними структурами. Неформальні структури, які спираються на політику організації, спрямовані на реалізацію її місії, кар'єрне зростання працівників, максимізацію прибутків – мають значно більший вплив на діяльність креативних організацій.

5. *Жорстка чи гнучка?* Визначення обсягів конкретної роботи може залежати від кваліфікації, необхідної для її виконання, або від можливості розподілити цю роботу на окремі завдання між декількома працівниками. Розподіл однієї роботи на більш дрібні може призвести до зниження мотивації працівників через неможливість побачити кінцеві результати та частку своєї участі в них.

6. *Чіткі чи розмиті межі?* Регламентування посадових обов'язків за допомогою таких механізмів, як посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики, ключові параметри ефективності: позитив чи негатив для креативної організації? Відповідь на цю проблему наведено в табл. 6.1.

Вимога чіткості виконання посадових обов'язків може привести до підвищення відповідальності за виконання поставлених завдань. Однак надмірні обмеження ведуть до втрати таких якостей, як пристрась, ініціативність і напористість в роботі.

7. *Принципи підпорядкованості.* У ситуації, коли кожен працівник підпорядкований тільки одному безпосередньому керівнику, організація може стати неповороткою з обмеженими можливостями до адаптацій, до змін у зовнішньому середовищі. З іншого боку, якщо в одного працівника більше одного керівника, потрібні особливі уміння і навички, пов'язані з необхідністю визначення пріоритетів і першочергових цілей. Найкраще, якщо різні керівники координуватимуть свої завдання одному виконавцю.

8. *Як відбуваються комунікації?* Для ефективної роботи організації надзвичайно важливим є комунікативний процес, його структура і наявність відповідних засобів.



Таблиця 6.1

Переваги і недоліки чіткого визначення посадових обов'язків

№ з/п	Переваги	Недоліки
1	Відсутність будь-якої невизначеності, повна ясність формальних відносин	Обмежені можливості прориву вузьких місць та поточних проблем. Тенденція до залежності та підпорядкованості у службових відносинах
2	Видимі результати своєї роботи	Занадто багато паперової тяганини. Відсутня можливість проявити свою індивідуальність
3	Гарне координування дій	Надлишкова жорсткість і закостенілість при організаційних змінах

6.3. Види організаційних структур і креативність

Залишіть мені мої фабрики, але заберіть моїх людей – і швидко підлоги заводів заростуть травою. Заберіть мої фабрики, але залишіть мені моїх людей – і швидко у нас будуть нові заводи, набагато кращі від попередніх.

Ендрю Карнегі

На сьогодні є багато прикладів і закликів до того, що організації не потрібно мати чітку структуру з відповідними функціональними зв'язками. Однак її відсутність у традиційній організації веде до творчого хаосу, за якого кожен працівник буде переслідувати власні цілі.

Характеристика формальних і неформальних організаційних структур

Бюрократична організація

Творчим організаціям властиві елементи бюрократичної традиційної структури, які сприяють підсиленню елемента настій-



ливості в системі чотирьох Р. Прикладом реалізації творчого підходу до управління може бути досвід Ради графства Кент, який є свідченням реальної можливості процвітання креативних анклавів у бюрократичній організації.

В силу специфіки своєї діяльності Рада графства Кент (рис. 6.2) займається реалізацією державних ініціатив, що призводить до її бюрократизованої структури, в якій вдалі творчі прояви важать не менше, ніж креативність в організаціях з іншими структурами.

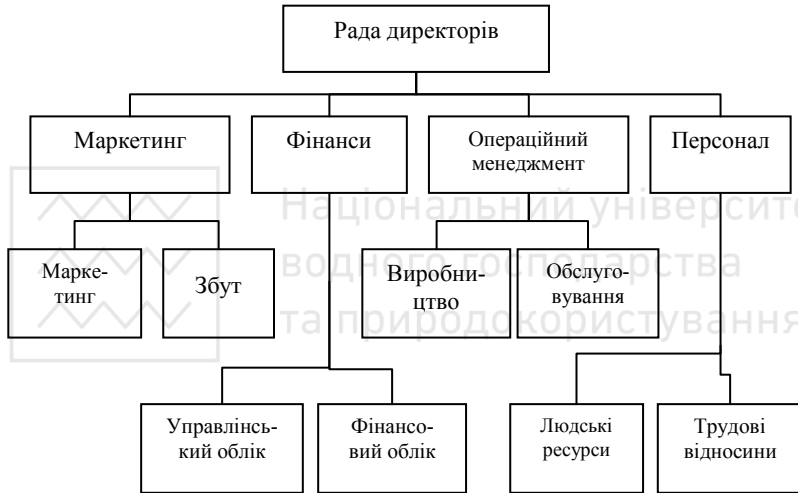


Рис. 6.2. Бюрократична структура

Матрична структура організації

Це комбіновані структури, які дозволяють організації концентрувати її зусилля на продуктах і послугах. Нині ці структури є досить популярними, хоч мають вплив низки негативних факторів:

- відсутність налагодженої неформальної взаємодії між функціональними та лінійними керівниками;
- боротьба за ресурси завдає шкоди творчості в управлінні;
- неможливість чіткого виконання наказів за умови підпорядкованості одного виконавця декільком керівникам.



Для ефективної роботи матричної структури (рис. 6.3) необхідні ефективні системи обміну інформацією. Працівники такої організації повинні бути ініціативними та вміло орієнтуватися за умов невизначеності.

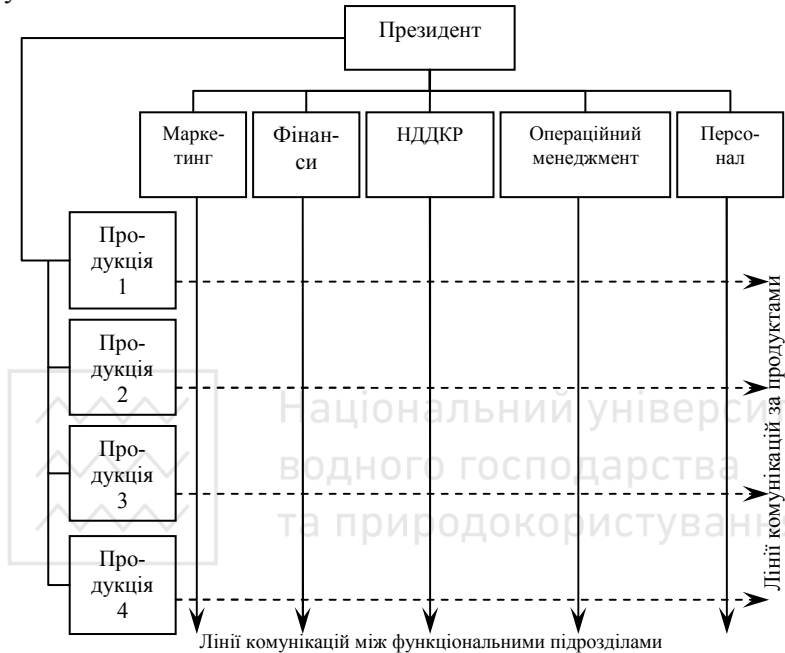


Рис. 6.3. Матрична структура

Неформальні структури – ключ до креативності

Неформальні структури значною мірою стимулюють творчий процес в управлінні і впливають на підтримування його на високому рівні. Особливим джерелом креативності стає тіньова сторона організації, через те що будь-яка творча ініціатива зароджується саме там. Якщо здійснювати офіційний контроль за діяльністю неформальних організацій, то їхня творчість втрапить своє значення.

Якщо здійснювати офіційний контроль за діяльністю неформальних організацій, то їхня творчість втрапить своє значення.

У креативних організаціях існують наступні формальні стру-



ктурні елементи, які активізують неформальне спілкування:

- мінімум рівнів ієрархії;
- ротація працівників, що передбачає їхнє переміщення на посади, не пов'язані з їхньою кваліфікацією, наприклад, призначення працівників із виробництва у службу маркетингу та навпаки;
- заохочувати створення неформальних груп, що виникають спонтанно, і сприяти та спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей організації;
- створення венчурних груп та інших мікроструктур для роботи над проектами, які є супутніми основним видам діяльності організації.

В основі такого підходу лежить принцип розмежування функціонально і територіально працівників та підрозділів, яким важко розуміти один одного. Найважливіший принцип – протиріччя і боротьба протилежностей – необхідна умова процвітання креативності в організації.

Структури, що активізують креативність

Для аналізу оргструктур, що сприяють розвиткові креативності, взято за основу схему організації у вигляді трубопроводу (рис. 6.4), де:

- 1) в окремих місцях трубопровід викривлений. Різна ширина труби відображає нестабільність забезпечення виробничого процесу ресурсами через недосконалість структури організації;
- 2) в трубопроводі є звуження, і рідина, що протікає по ньому, може бути в'язкою, і вона визначає культуру організації;
- 3) в трубопроводі мають місце лабіринти і глухі кути, що замінює різноманітні комітети та інші бюрократичні перепони;
- 4) швидкість руху трубопроводом можна збільшити наступним чином: а) підвищити тиск на рідину, що протікає трубопроводом, – це функція креативного лідерства; б) збільшити всмоктуючу силу рідини, що протікає трубопроводом, – це функція ринкових сил і систем, які сприяють прискоренню інноваційного процесу; в) змінити структуру для досягнення швидких результатів за допомогою створення «швидкісних магістралей» і використання експериментальних структур, що дозволяють подолати перепони; г) збільшити швидкість руху за рахунок зме-



нення в'язкості рідини (при її нагріванні). Цього можливо досягти зміною культурних цінностей з використанням механізмів інтеграції, серед яких програми залучення працівників та заохочення «захисників ідей».

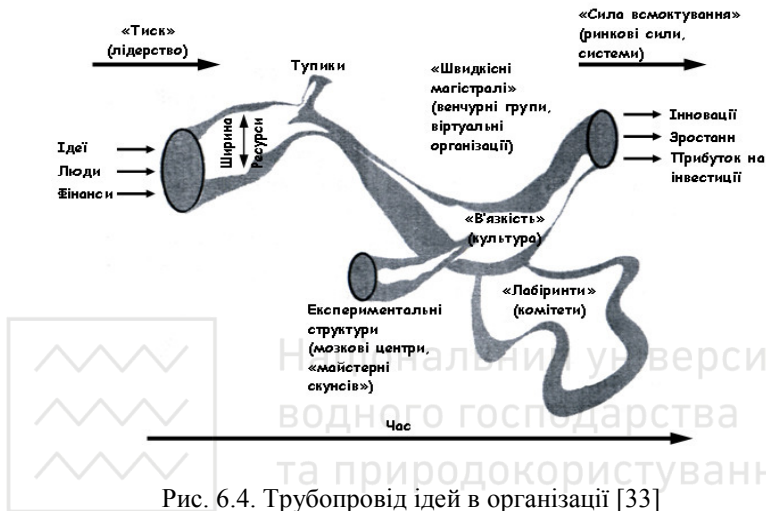


Рис. 6.4. Трубопровід ідей в організації [33]

До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться [33]:

1. *Венчурні групи.* Використовуються для мотивування підприємницької поведінки всередині організації. Вони представляють собою різновид проектної групи з наступними рисами:

- малі за чисельністю;
- члени групи зайняті роботою повний робочий день;
- група відмежовується від організації та отримує більше свободи, а її діяльність менш регламентована;
- готовність керівництва і членів групи йти на ризик;
- робота починається без точного визначення кінцевих цілей;
- група бере на себе відповідальність за результати розробки та експлуатації ідей.



Вентурні групи забезпечують створення інноваційного продукту або послуги від початку і до кінця.

2. *Експериментальні структури.* Будь-які зміни завжди розпочинаються за межами формальних структур організації.

При спробах компанії створити її тіншову сторону потрібно остерігатись головного – перетворення цієї неформальної сторони життя організації в одну із складових основного напрямку діяльності. За таким принципом працюють «фабрики ідей» в деяких компаніях, наприклад, в одній із великих мереж винних магазинів Великобританії, такий підрозділ називається «тіншовим кабінетом». До нього входять майбутні директори організації, завданням яких є формулювати альтернативні погляди на завдання, важливі для організації. Крім цього, кабінет є для тих, що приєдналися до нього, своєрідним маяком, який вказує шлях подальшого розвитку.

Інший підхід, який має назву «майстерня скунсів», базується на принципі терпимості до неофіційної підпільної діяльності в межах тіншової структури організації, яка офіційно дозволяє працівникам, що мають певні особисті цілі, займатися своїми справами в робочий час. Щоб ця неофіційна діяльність була найбільш ефективною, структура організації не повинна бути надто жорсткою.

3. *Структура на основі навичок і знань.* Така структура дозволяє забезпечити найкращий розподіл ресурсів у компанії. Вона побудована на формалізації таких питань: «Хто що знає?» і «Хто що вміє?» Для ефективного функціонування такої структури необхідно три компоненти:

А. Ясність особистого внеску. Працівники чітко уявляють собі, яку користь вони приносять організації та у чому полягає їхній особистий внесок в її успіх.

Б. Відповідні канали комунікацій. В компанії потрібно налагодити різні зручні комунікаційні канали, якими будуть користуватись працівники. Якщо для цього застосовуються інформаційні технології, вони повинні забезпечити значні переваги з погляду швидкості й точної спрямованості порівняно з неформальними каналами зв'язку та обміну даними.



В. Гнучкість структури. Організація повинна мати гнучку структуру, а працівники – мати можливість час від часу залучати до своєї роботи інших експертів. Тому навіщо мати досконалу систему обміну інформацією, яка дозволяє взнати, хто що вміє і знає, якщо немає можливості скористатись їхніми знаннями та послугами.

4. Системи, які активізують креативність в організації. Системи мають або підтримувати творчий процес в організації, або як мінімум не заважати йому. Погано запроєктовані системи можуть стояти на заваді розвитку креативності. Серед систем, які позитивно впливають на творчий потенціал організації, можна виділити наступні:

- індивідуальний підхід до визначення функціональних обов'язків;
- спрощені структури класифікації посад;
- системи кар'єрного зростання на основі індивідуального вибору;
- перехід від фінансових винагород до індивідуалізованих систем заохочення та визнання;
- залучення споживачів до розробки нових продуктів і послуг;
- самостійна постановка цілей та визначення форм винагороди;
- політика безперервного навчання;
- системи надання грантів на реалізацію проектів;
- залучення рядових працівників до роботи ради директорів компанії.

Характеристика та особливості управління віртуальною організацією: переваги та недоліки

Термін «віртуальна організація» використовується з двома значеннями. У більш абстрактному значенні, віртуальна організація означає найбільш передову та ефективну побудову структури організації, яка є найкращою з точки зору наявних технічних та економічних умов. У більш конкретному значенні, віртуальна організація являє собою мережеву, комп'ютерно-посередницьку структуру компанії, що складається з неоднорід-



них частин, розташованих в різних місцях.

Віртуальна організація – це організація, яка створюється для виконання будь-якої роботи або реалізації проекту. Це дозволяє уникнути постійних змін структури організації, залучити додаткові інвестиції та необхідних фахівців.

У віртуальній організації відсутня бюрократична побудова її структури і вона не має мети, оскільки сама є метою. Вона з'являється в потрібний час в потрібному місці для реалізації певних завдань після чого зникає.

Розрізняють три основних типи віртуальних організацій:

1) з централізованим типом управління, при якому один з агентів управляє процесом: планує діяльність організації, ставить завдання іншим агентам, узагальнює отримані результати і приймає рішення;

2) з розподіленим типом управління, де знання і ресурси розподіляються між агентами, але зберігається загальний орган командного управління, який приймає рішення в конфліктних ситуаціях;

3) з децентралізованим типом управління, при якому всі управлінські процеси здійснюються лише за рахунок локальних взаємодій між агентами.

Для ефективного функціонування всієї партнерської мережі, що працює над реалізацією віртуального проекту, агенти-партнери повинні працювати на єдиній методологічній основі, довіряти один одному та злагоджено вести господарську діяльність.

Зазвичай у віртуальну організацію входять: орган-координатор, який займається регламентацією діяльності віртуальної організації; підприємства-постачальники, виробники, транспортні та ін. підприємства, які беруть участь, як в технологічному процесі, так і в процесі реалізації продукції. Введення замовника в систему взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління дає йому можливість в режимі реального часу відслідковувати роботу організації і коригувати всі дії: починаючи від коригування проекту, товару або послуги до його виробництва і доставки.



Для планування, організації та координації діяльності віртуальної організації необхідні відповідні специфічні управлінські підходи. При створенні віртуальної організації нерідко з'являються організації, які концентрують свої зусилля виключно на управлінні компетентностями третьої сторони. В даному випадку така організація повинна мати як мінімум такі здібності: вміти ідентифікувати і залучити ключові компетенції, необхідні для реалізації проекту (аспекти менеджменту знань) і на основі залучених компетенцій організувати процес створення і збуту продукції (аспекти функціонування мережі).

На основі цього можна в загальному вигляді сформулювати основні функції управління віртуальною організацією, як мережею партнерів:

1. Визначення основних вимог (завдань) проекту.
2. Пошук та оцінка можливих партнерів (виконавців).
3. Виділення виконавців, які найкраще відповідають встановленим завданням.
4. Залучення і розподіл функцій між виконавцями.
5. Постійне відстеження і перерозподіл (за необхідності) партнерів і ресурсів згідно завдань.

Управління персоналом в віртуальній організації передбачає роботу в гнучкому інноваційному середовищі, що вимагає нестандартних підходів і рішень. Зміна завдань, що стоять перед організацією, вимагає зміни конфігурації команд, поновлення і заміни управлінських систем. Управління людськими ресурсами віртуальних організацій в більшій мірі, ніж інша управлінська діяльність в них, висуває підвищені вимоги до професіоналізму лідерів, їх умінню працювати з людьми, концептуальним здібностям, вмінню ініціювати і мотивувати інноваційну активність співробітників. Разом з тим менеджер повинен вміти передавати бачення перспектив своїм підлеглим і мотивувати їх на досягнення цілей організації.

Ключовими перевагами віртуальних форм організацій є:
а) можливість вибирати та ефективно використовувати матеріальні, фінансові ресурси, знання та вміння персоналу з мінімальними витратами часу і зусиль; б) швидкість виконання замовлень споживачів; в) можливість зниження сукупних витрат;



- г) можливість гнучкої адаптації до змін у макросередовищі;
- д) кращі можливості виходу на нові ринки.

Віртуальні організації створюються не стільки людьми інтелектуальної праці, скільки людьми, які мають уявлення про створення структури, яка була б юридично ідентифікованою і при цьому працездатною.

Проблеми, які можуть виникати при створенні та діяльності віртуальних організацій можна коротко сформулювати так:

1) непорозуміння між агентами при розподілі прибутків від принципового підвищення якості поточної інтелектуальної роботи;

2) розподіл повноважень і можливість санкціонованого втручання стратегічного менеджменту з боку проектної групи по відношенню до основної структури віртуальної організації;

3) умови субренти (відрахування, відсоток з прибутку, збільшення оплати за контрактом) від реалізації проекту;

4) проблеми при розробці та освоєнні нових інтелектуальних інструментів або товарів, освоєнні нових сфер впливу організації на ринку, фінансування дослідницьких робіт тощо;

5) розподіл доходів від повторного використання вже утилізованих стратегій.

Принципи діяльності віртуальної організації розглянемо на прикладі гіпотетичного будинку моделей, ядром організації якого є двоє людей. Організація може наймати дизайнерів для виконання певних замовлень, укладати угоди з гнучким виробничим підприємством, яке здатне швидко переобладнуватись під новітні технології з виготовлення нових колекцій одягу, довірити ведення своїх фінансових документів звичайній бухгалтерській конторі та запросити маркетингову фірму для реалізації конкретних проектів. Договірні відносини і процеси взаємодії усіх цих окремих незалежних організацій з ядром компанії різні (рис. 6.5) [33].

З погляду структури все, що вимагається від кожної організації, – це згода працювати, керуючись встановленою системою критеріїв, згода, яка повинна привести до досягнення кінцевих цілей діяльності компанії. Якщо ця вимога виконується, кожна організація має можливість структурувати роботу на свій роз-



суд. Власне, це нагадує підприємство, структуру якого побудовано за принципом підрозділів, відмінність тільки в тому, що відсутній прямий та безпосередній контроль за діяльністю учасників виробничого процесу. Умова ефективності такого партнерства – чітке розуміння усіх особливостей укладеної ними

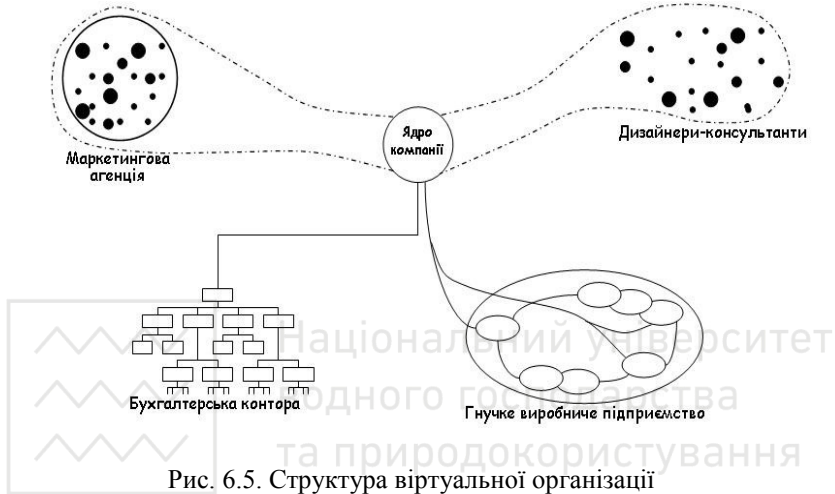


Рис. 6.5. Структура віртуальної організації

угоди, що базується на абсолютній довірі один до одного в питаннях, які є найважливішими для успіху організації. З різними учасниками такого об'єднання необхідно розвивати різні види зв'язків. У наведеному прикладі взаємодія з бухгалтерською конторою має базуватись на бюрократичних відносинах, з дизайнерами – будуватись на засадах загальних цінностей та обміну інформацією в особистому спілкуванні, а з ключовими фігурами виробничого підприємства потрібно налагодити прямі контакти.

Стосовно ж креативності, то віртуальну організацію необхідно вибудовувати дуже обережно: потрібно зберегти окремі «гострі кути» і точки «дозрівання ідей». В даному прикладі у партнерів теоретично немає необхідності спілкуватись один з одним, але існує можливість значних втрат через відсутність безпосереднього спілкування між собою членів єдиного виробничого комплексу. Для вирішення цієї проблеми необхідно, щоб:



- ядро компанії приймало рішення про те, яка з проблем є важливою, і забезпечувало її передачу адресату, використовуючи власні канали зв'язку;
- ядро компанії брало на себе керівництво процесом регулярних спільних зустрічей з метою обміну інформацією на користь усіх учасників;
- організації - учасники самі уклали договори один з одним. Наприклад, дизайнерська фірма може поспілкуватися з виробничим підприємством напряму, щоб прискорити випуск нового продукту на ринок.

6.4. Культура креативної організації

Креативність повинна сама стати однією із цінностей організації.

Гарет Джонс

Ефективність розвитку творчого потенціалу людини напряму залежить від рівня розвитку культури особистості, власне, від її рефлексної складової. Культура (від лат. cultura – вплив, виховання) – поняття, пов'язане з продуктивною творчою діяльністю людини. Соціально-філософська складова культури виявляє сукупність матеріальних і духовних цінностей, які передаються з покоління в покоління. Філософсько-гуманітарна складова культури виявляє певні якості, рівень розвитку людини, який характеризує його процесійно-діяльні можливості та способи професійно-творчої самореалізації.

Культура організації – фактор, який визначає, що чекає організацію: чи довгий період процвітання, чи вона врешті-решт завершить своє існування.

Культура організації повинна формуватися ретельно і обдуманно, тільки за таких умов працівники зможуть не тільки виправдати сподівання своєї компанії у сфері їхньої творчої діяльності, але й перевершити їх, виявивши свої особливості в інших ситуаціях.

Один із способів визначення суті організаційної культури –



зуміти визначити її сильні та слабкі сторони. Це проблематично, тому що культура – це підсвідоме уявлення про те, «а як у нас тут все робиться?».

Інший спосіб метафоричного уявлення про культуру організації – це «вітер», який має такі характеристики, як швидкість і напрямок, однак його неможливо ні побачити, ні відчути на дотик. Вітер можна все ж таки «побачити», спостерігаючи за його дією на дерева та інші об'єкти природи. Відповідним чином можна «побачити» і культуру організації, простеживши її вплив на явні об'єкти організаційної інфраструктури.

До основних об'єктів культури організації відносяться:

1. *Зовнішнє середовище* – включає місію, логотип організації, звітність і уніформу. Не менш важливими є розповіді, легенди і міфи, які передаються від покоління до покоління в організації, а також слогани, архітектура споруд, дрес-код, планування виробничих приміщень і унікальний, властивий тільки цій компанії, жаргон – все це є визначальним та особливим тільки для цієї організації, а не іншої.

2. *Поведінка працівників* (особливо, коли організація переживає кризу) – часто більш помітна людям стороннім, які ще не пройнялись домінуючим в організації стилем поведінки.

На більш глибокому рівні культура включає цінності та колективні переконання про те, що представляє собою організація і в чому полягають її особливості.

Світовий досвід переконує, що корпоративна культура, у тому числі й культура спілкування як її основа, – сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку організації. Це потужний стратегічний інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається в організації, стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування, дає змогу полегшити взаємодію між працівниками, поєднує організацію і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них.

Проте в Україні, як підкреслюють науковці, вадою сучасного



менеджменту є відсутність корпоративної культури. Існуюча на багатьох промислових підприємствах культура не сприяє їх розвитку та досягненню бізнес-цілей. По-перше, тут культура зорієнтована на відносини між працівниками, а не на досягнення конкретних цілей і результатів. По-друге, наявність протилежних субкультур (топ-менеджерів, керівників середньої ланки, рядових працівників у системі управління, майстрів тощо) породжує суперечності між працівниками і спрямовує їх зусилля у різні боки. Це часто призводить до конфліктів, що заважають досягненню корпоративних цілей.

Менеджери українських підприємств переважно на інтуїтивному рівні визначають, що добре, а що погано. При цьому вони не завжди можуть сформулювати свої уявлення у вигляді етичного кодексу, зведення правил і норм поведінки, які б об'єднували всіх працівників.

Проте якщо порівняти ситуацію, яка мала місце кілька років тому, то деякі зміни у розумінні ролі корпоративної культури для розвитку бізнесу відбуваються і в нас. У підприємців, зокрема молодих, з'явилося розуміння того, що чим людянішими будуть стосунки в організації, тим легше буде спрямовувати людей на досягнення цілей організації. Ці підприємці проводять тренінги для навчання персоналу, розповсюджують інформацію про творчі ідеї своїх працівників, проводять різноманітні заходи для згуртування працівників. Якщо раніше менеджери, добираючи персонал, обмежувалися в основному, відомостями про кваліфікацію та анкетні дані кандидата на ту чи іншу посаду, то нині вони почали виходити з того, наскільки новий працівник зможе адаптуватися до вже сформованого рівня корпоративної культури в організації, сприятиме підвищенню її іміджу. Більше того, українські менеджери почали розуміти, що культура дає змогу людям більш згуртовано досягати поставлених цілей, і що це відповідає їхнім власним інтересам.

Практика організацій з таким підходом до розуміння ролі корпоративної культури дає підстави стверджувати, що:

а) по-перше, корпоративна культура вибудовується на куль-



тури міжособистісних відносин, культурі спілкування;

б) по-друге, корпоративна культура є ефективним інструментом управління організацією;

в) по-третє, існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю організації та ступенем розвиненості в ній корпоративної культури.

В даний час розвиток корпоративної культури здійснюється переважно в рамках тренінгових кампаній. Однак короточасні тренінги та курси не вирішують проблему, так як розвиток стійких навичок креативності можливий лише на регулярній основі протягом досить тривалого часу.

При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих рівнів управління, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування.

Процес формування нової корпоративної культури знаходить своє відображення у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу та суспільства. Чітко подані, сформульовані та зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей та цінностей.

Результати зусиль з формування корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптацією нових працівників у колективі, внутрішньо-організаційними легендами і ритуалами, поведінкою працівників на нарадах, уніформною, зовнішнім оформленням офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою.

Виявлено, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає за сучасних умов глобальним стратегічним ресурсом організації.



Отже, спільні риси культури звичайної і креативної організації полягають у тому, що культура є одним з найважливіших ресурсів збереження та розвитку організацій; це певні символи, цінності, вірування, припущення; це докладання зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо усіх зацікавлених сторін; культура є чинником мотивації, а відмінність полягає в тому, що взаємозв'язок рівня креативності та інтелекту більший в креативній організації ніж у звичайній; збільшена активність мозку під час вирішення творчих задач; використання критерію новизни та оригінальності ідей; креативність є визначальним фактором для реалізації інноваційного процесу на стадії генерування ідей, тобто ідеї розробляються чіткіше, швидше і з певним рівнем творчості.

Модель організаційної культури Хенді

З великої кількості різних концепцій організаційної культури найбільш вдалою, що заслуговує на увагу, є модель Чарльза Хенді, який у своїй книзі «Що таке організація?» виділяє чотири шаблонних типи культури [72].

Владна культура. Цей тип культури базується на єдиноначальності і властивий приватним компаніям на початку їхнього існування.

Рольова культура. Властива бюрократичним організаціям у вигляді великих виробничих концернів, які працюють у стабільному середовищі.

Культура задач. Орієнтована на виконання конкретних задач або проектів і використовується в організаціях з матричною структурою управління.

Культура особистості. В організаціях з такою культурою головним об'єктом управління є працівники. Структурованість такої організації є мінімальною. Такий тип культури часто переважає у професійних організаціях, наприклад, в архітектурних або консалтингових.

З погляду креативності всі запропоновані типи культури мають свої переваги і недоліки, аналіз яких наведено в таблиці 6.2.



Таблиця 6.2

Характеристика типів організаційної культури за Хенді

Тип культури	Переваги	Потенційні недоліки
Владна культура	Швидкість прийняття рішень, оперативне реагування на критичні ситуації, довіра до керівників; творчість зароджується у міру зростання потужності організації і провідних осіб у ній	Організації важко існувати за відсутності лідера; може стримуватись її зростання; нецільова креативність, скоріше за все, буде стримуватись
Рольова культура	Успішно функціонує в стабільному середовищі; кар'єрне зростання і можливості залежать від стажу роботи в організації; творча діяльність можлива, якщо вона замаскована в «раціональний одяг»	Високий ступінь опору змін, індивідуалісти і «дисиденти» не заохочуються; за сприятливих умов для розвитку бізнесу зміни відбуваються дуже повільно; надлишкова старанність або радикальна креативність обмежують кар'єрне зростання
Культура задачі	Швидка адаптація до змін; ефективна на сегментах ринку, що швидко змінюються; може сприяти високому рівню продуктивної креативності	Якщо втрачається мета, то фокус уваги організації може розсіюватись; вона може стати неефективною, мати труднощі з контролюванням
Культура особистості	Висока результативність у випадку узгодженості індивідуальних та організаційних цілей; можливий високий рівень креативності	Контролювання практично неможливе; творча діяльність може бути спрямована на задоволення внутрішніх потреб особистості

В окремих організаціях одночасно співіснують декілька культур. Чарльз Хенді наводить приклад корпорації General Electric, в якій існувала центральна владна культура, але компанія змогла забезпечити стійке зростання, передавши максимум



повноважень та фінансової незалежності керівникам своїх окремих фірм, в кожній з яких була своя культура і всього один критерій оцінювання ефективності роботи – фінансові показники.

Сильна чи слабка культура?

Сила зазвичай вважається позитивною якістю, і багато організацій докладають значних зусиль, щоб створити сильну внутрішню культуру, тобто культуру з єдиними для усіх нормами, цінностями і переконаннями, які залишаються незмінними протягом тривалого періоду. Недоліком сильної культури є те, що вона важко піддається змінам, коли змінюється середовище, в якому функціонує організація.

Існують певні способи вирішення проблеми культури, яка не реагує на зовнішні трансформації. Серед них виділяють:

1. Створення сильної культури, в основу якої покладено загальні, а не якісь конкретні цінності. Перевагою такого підходу буде гнучкість культури та її здатність відповідати різним інтерпретаціям з боку працівників, її недоліком є ймовірність того, що колектив не зможе серйозно ставитись до запропонованих цінностей через їхню крайню традиційність та універсальність.

2. Створення сильної культури, яка базується на одному-єдиному принципі або на декількох найголовніших. Прикладом першої може стати культура, в якій цінністю номер один є постійні зміни. Така організація буде володіти високою здатністю до адаптації, але при цьому існує ймовірність втратити з поля зору свої цілі. Для такої культури необхідна наявність відповідної організаційної структури, що допускала б яскраво виражену підприємницьку поведінку та зародження нових видів бізнесу як автономних компаній.

3. Змиритися з наявністю в організації слабкої культури. Силою цього підходу є здатність до адаптації; основний недолік – відсутність узгодженості й мотивації внаслідок розмитої самосвідомості працівників.

Що таке креативна культура?

Багато дослідників говорять про необхідність створення певного виду культури для стимулювання креативності в організації. Однак такий висновок є помилковим через низку аргументів.



По-перше, тільки в тій структурі, середовище якої відповідає організаційному оточенню, силам, які впливають на неї сьогодні і в майбутньому, завжди буде місце творчим починанням, хоча рівень креативності та її тип (адаптаційна чи інноваційна) будуть залежати від переважаючої культури.

По-друге, помилковою є думка, що для всієї організації має існувати єдина культура. Компаніям, які визнають можливість існування різних культур (субкультур) і які бажають досягти креативності від своїх працівників, потрібно вміти управляти наслідками конфліктів і протиріч.

По-третє, впевненість, що культура визначається виключно організаційною структурою і створення креативної культури в бюрократичному апараті є неможливим. Однак найбільш позитивні елементи, наприклад, кар'єрне зростання на основі заслуг або формалізація поточних функцій керівника, спроможні позитивно вплинути на креативність таких організацій.

Менеджери зі світовим ім'ям, виходячи з власного досвіду, говорять про те, що успішно реформувати організацію вдається лише тоді, коли ставиться і вирішується одночасно подвійне завдання: досягти значного та стійкого підвищення ефективності виробництва і створити відповідну корпоративну культуру та виробничу етику.

Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями і поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін.

Управління конфліктами в креативному колективі

Зіткнення інтересів, позицій і думок постійно виникають у суспільстві. Неминучість виникнення таких суперечностей та протиріч є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. Конфлікт виступає, чи не одним із найголовніших факторів, від яких зазнає впливу креативність колективу організації та продуктивність самого робо-



чого процесу.

Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт містить у собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування організації, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників [48].

Конфлікти в середині творчого колективу завдають шкоди якості мислення співробітників, відволікають увагу від розроблення креативних концепцій на з'ясування власних стосунків. Тому керівник творчого колективу мусить вміти управляти енергією конфліктів та направляти її в конструктивне русло. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації приводить до зниження його авторитету серед підлеглих чи навіть породжує вороже й непримиренне до нього ставлення.

Керівник, який здатний правильно поводити себе в конфліктній ситуації і вживати заходи з попередження деструктивних конфліктів або вміло та конструктивно їх вирішувати, викликає до себе повагу і користується заслуженим авторитетом у своїх підлеглих.

Креативність може страждати в компаніях, культура яких визначається позитивністю і яскраво виявленим духом колективізму, оскільки в таких організаціях конфронтація вважається недопустимою. Тому, якщо керівнику останнім часом не вдалося викликати у своєму колективі жодного зіткнення поглядів, то необхідно задуматися над тим, який з нього лідер.

Конфлікт, як зіткнення протилежностей, необхідний для стимулювання креативності, але його складно викликати в організації, де однією з цінностей є співробітництво та об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей. Досвід показує, якщо розбіжності у точках зору все ж мають місце, то це приводить до більш чіткого визначення ролей і обов'язків і, як наслідок, – до кращого вирішення проблем.

Деякі види конфліктів позитивно впливають на рівень креативності, а інші представляють значну небезпеку для організації (рис. 6.6).

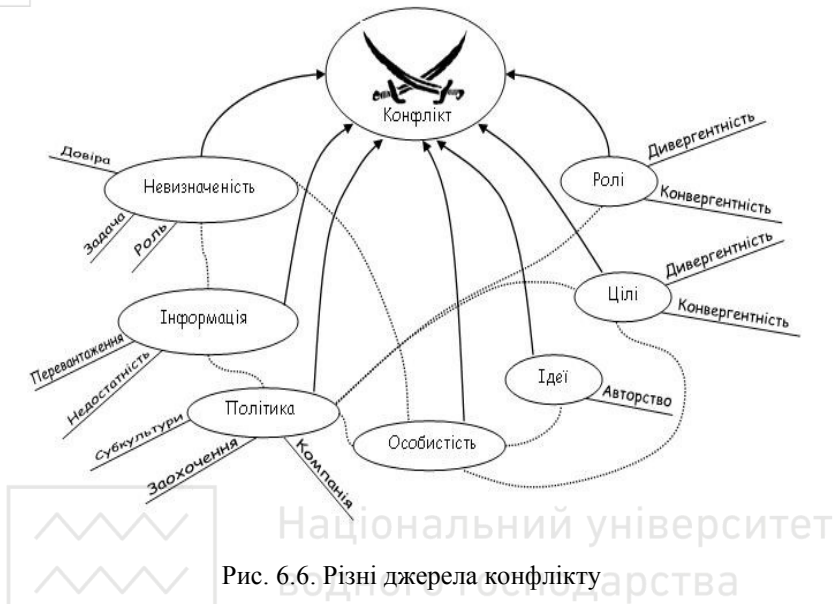


Рис. 6.6. Різні джерела конфлікту

Розбіжності в процесі генерування ідей або щодо методів виконання робіт у довгостроковій перспективі є функціональним видом конфлікту, оскільки ведуть до підвищення рівня інноваційності та продуктивності компанії. Коли ж розбіжності переростають в особистісні та емоційні протистояння, то вони не можуть бути корисними для задіяних у них людей, а конфлікти такого виду відносяться до дисфункціональних. Вони стають «хронічним захворюванням» організації, яке веде до погіршення клімату і негативно впливає на робочу групу і організацію в цілому (табл. 6.3).

Розбіжності в процесі генерування ідей ведуть до виникнення довіри, довіра – до сміливого прийняття на себе ризику, а ризик, у свою чергу, сприяє креативності. Варто зауважити, що не існує єдиного рецепта управління конфліктами.



Взаємодія різних типів особистості при вирішенні
конструктивних конфліктів в організації

№ з/п	Джерело конфлікту	Шляхи вирішення конфлікту
1	С вважає З непрактичним і непослідовним	С не може обійтись без З , оскільки той передбачає розвиток подій, пропонує інноваційні ідеї
2	З вважає С меркантильним матеріалістом і песимістом	З не може обійтись без С , оскільки той завжди володіє ситуацією і терпеливо сприймає дійсність
3	М вважає Ч нелогічним, надміру емоційним	М має потребу в Ч , оскільки той оцінює ситуацію через почуття, уміє переконувати, залагоджувати конфлікти
4	Ч вважає М занадто критичним, байдужим і бездушним	Ч має потребу в М , тому що той може проявляти твердість характеру та вміє зважувати усі «за» та «проти»
5	Е вважає С відлюдкуватим і апатичним	Е потребує співпраці з С , оскільки той глибоко аналізує ситуацію
6	С вважає Е настирливим	С має потребу в Е через те, що той вміє спілкуватися з людьми та сміливо береться за справу
7	О вважає В неорганізованим, безвідповідальним	О має потребу в В , оскільки той уміє добувати необхідну інформацію
8	В вважає О впертим і непідакунним	В має потребу в О , оскільки той має організаторські здібності та вміє доводити справу до кінця

Розглянемо окремі з методів, які використовують організації:

а) використовувати інтеграторів-людей, які говорять багатьма «внутрішніми мовами» і вважаються «своїми» в різних організаційних субкультурах;

б) визнати зіткнення природним процесом, який веде до генерування кращих ідей і, як наслідок, заохочення розбіжностей;



в) заохочування паралельної роботи працівників над окремими завданнями з метою підвищення загального рівня креативності та результативності;

г) знайти спільну мову з конфліктуєчими сторонами, враховуючи роль кожного з них в організації, щоб обговорити розбіжності;

д) створити напруженість у стабільній організації, залучивши із зовнішнього середовища інформацію та ідеї, які здатні спровокувати появу протилежних точок зору, тощо.

Як підсумок, необхідно відмітити, що цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління колективом. Ефективне управління конфліктною ситуацією може попереджати виникнення конфлікту або й вирішувати його, тобто усувати проблеми, що викликають конфлікт.

Менеджер, який сповідує у своїй роботі креативний підхід до вирішення конфліктних ситуацій повинен керуватись наступними методами [41]:

1. *Завершення.* Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватись при подоланні конфлікту. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб кожен працівник чітко знав, як має відбуватися цей процес, які кому доручено обов'язки, на які результати можна сподіватися.

2. *Запобігання.* Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є потужним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони часто готові відмовитися від конфліктної поведінки.

3. *Профілактика. Координація та інтеграція діяльності.* Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, руху інформації. З метою координування роботи підрозділів організації створюються проміжні служби,



призначення яких – розв’язання проблемних ситуацій між двома виробничими підрозділами. Інтеграція сприяє об’єднанню зусиль різних підсистем і структур організації для досягнення спільної мети.

4. *Ослаблення.* З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені реалізувати, поодиноці їм це не під силу. Звернення до «третього судді». Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляться виконувати його рішення. Таким «суддею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Часто нею є керівник організації.

5. *Пригнічення.* Залучення посередника, який бере на себе відповідальність за розв’язання конфліктної ситуації шляхом допомоги кожній із сторін побачити ситуацію очима опонента, знайти оптимальні способи вирішення конфліктної ситуації через генерування щодо цього нових ідей, пропозицій по створенню ділової морально-психологічної атмосфери при розв’язанні проблеми, здійснення контролю за виконанням домовленостей із намаганням максимально пом’якшити процес виходу з конфлікту. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту може бути виправданим у разі, якщо психологічні та інші методи виявились безрезультатними. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їх статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність їх взаємодії.

6. *Відтермінування.* Для спрямування зусиль усіх співробітників на досягнення спільних цілей, передбачивши роль і внесок кожної із сторін у їх досягненні. Слід пам’ятати, що винагороди є ефективним засобом впливу на поведінку людей, зокрема в конфліктній ситуації.

Цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію є одним із важелів антикризового управління організацією. Ефективне управління конфліктною ситуацією може попереджати виникнення конфлікту або й вирішувати його, тобто усувати проблеми, що приводять до виникнення конфліктів.



6.5. Навички і ресурси

Ми не в стані вирішити наші проблеми за допомогою того ж рівня мислення, на якому вони виникли.

Альберт Ейнштейн

Наступне, на що необхідно звернути увагу, – це рівень творчої діяльності, який визначається тим, в якій мірі організація використовує свої вміння і ресурси для розвитку переваг перед конкурентами за рахунок креативності.

Наявність та роль навичок і ресурсів в організації потрібно розглядати в таких напрямках:

- залучення творчих особистостей в організацію;
- розвиток креативності всередині організації;
- створення необхідного мікроклімату;
- використання таких ресурсів, як управління персоналом, фінанси та інформація, для максимального розкриття потенціалу креативних кадрів.

Як залучати творчих людей і створити привабливих особистостей?

Багато компаній в процесі будівництва креативної організації використовують особливі технології добору персоналу, щоб залучати тільки найкращих спеціалістів. І це цілком виправданий крок, але проблема в тому, що така система має свої недоліки. Класичний приклад – припущення, що творчими можуть бути тільки люди з високим рівнем інтелекту. Тому організації шукають нових працівників серед випускників університетів, керуючись тільки їхніми академічними досягненнями як єдиним показником творчого потенціалу.

Останнім часом дослідження різних видів інтелекту свідчать про те, що розвиток творчих здібностей при існуючій системі освіти є проблемним.

Процес добору персоналу потрібно змодельовати таким чином, щоб, по-перше, в кандидатів була можливість виявити необхідні якості, і, по-друге, враховувались різні види інтелекту, а не тільки спеціальні знання в конкретній сфері.



Щоб підвищити рівень своєї креативності, організації можуть не тільки залучати творчих людей, але й створювати привабливих людей – розвивати талант своїх працівників, піднімаючи їх та піднімаючись разом з ними на якісно новий рівень. Цього можливо досягти або комбінуванням людей, що володіють природним інтелектом, таким чином, щоб вони досліджували і виявляли здібності, найменше розвинені, один в одного, або наданням їм необхідної підтримки при вирішенні проблем.

Наприклад, в одній з високотехнологічних організацій було прийнято рішення підвищити рівень креативності. В організації існувала інтровертна культура та цінувалось логіко-математичне мислення; система заохочень базувалась на індивідуальних досягненнях. У результаті працівники дуже неохоче ділилися своїми ідеями. В такому випадку для вирішення проблеми потрібно було не розвивати креативність як таку, а залучити в організацію декількох «каталізаторів» і підвищити впевненість працівників у собі, щоб вони перестали боятись пропонувати нові сміливі ідеї.

Будь-якій організації необхідні працівники, які створюють в ній напружену ситуацію, генерують нестандартні ідеї і ставлять несподівані та незручні запитання. Таких працівників іноді називають «дурнями» (в найкращому розумінні цього слова), оскільки вони не обмежені у своїх діях загальноприйнятим підходом до вирішення проблем.

З іншого боку, нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світосприйняття, способів обробки й осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає спільної роботи людей, які сприймають оточуючу дійсність по-різному. Як наслідок, замість дискусії між членами колективу часто можуть виникати деструктивні конфлікти, що може гальмувати креативний процес управління та співпраці.

Існує два типи менеджерів. Перші, які визнають лише власну думку та обирають до співпраці працівників з однакою прямою думкою і підготовкою одного рівня, щоб запобігти зіткненню ідей (табл. 6.4).



Таблиця 6.4

Переваги і недоліки методів формування креативної команди

№ з/п	Метод формування команди	Переваги	Недоліки
1	Кращі з кращих	1. Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	1. Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу 2. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватись від основного ринку для створення чогось нового
2	Команда з «неограничених алмазів»	1. Співробітники, які мислять по новому	1. Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей 2. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
3	Члени команди зі «школи досвіду»	1. Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрями бізнесу 2. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху при виконанні завдань	1. Навички, набуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»

Менеджери другого типу віддають належне різноманітності стилів мислення, обираючи до команди різнотипних індивідуумів, зіштовхуючи ідеї. Проте слід пам'ятати, що трудові, міжособистісні конфлікти варто пильно контролювати та скеровувати зіткнення ідей у творче русло.

На відміну від наведених підходів успішний керівник уміло стимулює творчий пошук, зіштовхуючи різні підходи до вирішення проблеми та ініціюючи процес, який Дороті Леонард і Джеффі Строс назвали «творчими колізіями». Такий менеджер розуміє, що різним людям властиві різні стилі мислення. На його переконання, в організації – будь-то команда, робоча група або компанія в цілому – має бути весь спектр підходів до пізнання дійсності, і він наполягає на тому, щоб колеги з повагою ставилися до думки один одного [74].



В одних організаціях вважають, що важливіше наймати на роботу людей, які принесуть креативність в організацію, а інші вкладають значні кошти у розвиток своїх працівників і створення процесів, що сприяють творчій діяльності.

Для активізації творчої діяльності працівників, які вважають себе від природи нетворчими, варто використовувати наступні підходи:

1) людям потрібно допомагати розпізнавати ситуації, які потребують творчого підходу. Здійснити це можливо за допомогою різних засобів, наприклад, психологічних тестів, фокус-груп і аналізу критичних ситуацій;

2) надати у розпорядження працівників великий вибір спеціальних методик, з яких вони могли б вибрати відповідні різним ситуаціям;

3) за необхідності направляти людей працювати в групи, де творчість вважається за норму, а щоб допомогти цим працівникам самостійно адаптуватись до нових вимог, досить просто надати їм відповідну підтримку;

4) існує непрямий метод стимулювання креативності – за допомогою занять живописом або музикою. Мистецтво сприяє формуванню відповідних переконань і дозволяє налаштуватись на творчість, не задумуючись над премудростями креативних методів.

Інструменти розвитку креативності

Не існує єдиної думки про те, наскільки ефективним способом розвитку творчого мислення людини та активізації креативного процесу в організації є використання різних прийомів творчого мислення. Такої єдності поглядів немає не тільки серед різних компаній, а й навіть всередині окремо взятої організації. Насправді методики можуть бути корисними, якщо вони відповідають організаційній структурі. Це означає, що в різних частинах організації можуть використовуватись різні креативні методики, але жодна з них не компенсує відсутності належного контексту, коли, наприклад, лідер не справляється із своїми обов'язками або рівень умінь персоналу виявляється недостатнім для успішного застосування будь-якої з них. Саме цим пояснюється зростаюче невдоволення таким прийомом вирішення



проблем, як мозковий штурм. Тільки після створення належного контексту, навчання працівників конкретним креативним методикам дійсно зможе виявитись корисним для розвитку їхніх творчих здібностей.

Якщо способом розвитку творчого мислення відводиться важлива роль, то їх в розпорядженні організації має бути щонайбільше, а ті, хто ними користується, повинні розуміти, які з наявних прийомів найкраще підходять для вирішення конкретних проблем чи аналізу можливостей.

До основних принципів, які лежать в основі більшості креативних методик, належать [40]:

- *клімат* – створення умов, за яких ігрове мислення є нормою, надання визначеного місця і часу, необхідного, щоб почати мислити по-новому;
- *визначення проблеми (можливостей)* – розуміння суті проблеми до початку пошуку варіантів її вирішення;
- *розподілення процесу на основні етапи*;
- *відсторонення від проблеми*, спроба поглянути на неї збоку;
- *гнучкість* – аналізування проблеми з різних точок зору з використанням різних типів мислення, наприклад, логіки та інтуїції;
- *залучення «дурнів»* - залучення до процесу не обізнаних із суттю даної проблеми людей, а також працівників із різних галузей знань;
- *встановлення зв'язку між ідеями* – готовність уважно слухати, вникати в суть і додавати нові ідеї до запропонованих;
- *повторення* – неодноразове проходження всього процесу з метою вдосконалення запропонованих ідей перед прийняттям плану дій.

Створення клімату, в якому креативність є способом життя

Клімат, який сприяє креативності, приносить величезну користь організації: він допомагає людям працювати із задоволенням, полегшує процес спілкування між працівниками, а також прискорює і робить більш ефективним процес виходу із кризових ситуацій.



Не слід ототожнювати клімат з культурою. Клімат – це те, як організація «себе почуває» в кожен конкретний проміжок часу. Культура – те, як прийнято вести справи в організації.

Від клімату залежить також рівень творчої активності. Якщо існуючі творчі умови не є спокійними, стійкими, а наповнені хвилюючими подіями та емоціями, то для їхньої зміни потрібно докласти значних зусиль.

Модель організаційного клімату, яка впливає на кінцеві результати діяльності організації, включає такі складові: виклики, свобода, підтримка ідей, довіра, динамізм, грайливість, обговорення, конфлікти, прийняття ризиків, час на аналізування ідей.

Запропонована модель дає можливість встановити, які підрозділи є інноваційними, а які застійними, та зробити наступні висновки:

- 1) система управління ідеями не буде ефективною без відповідного клімату;
- 2) система управління ідеями може ще більше покращити клімат;
- 3) система управління ідеями, впроваджена в організації з поганим кліматом, як правило, робить цей клімат ще гіршим.

Роль людських ресурсів

Деякі відділи кадрів власноруч вбивають креативність у своїх організаціях. Парадоксально, але володіючи унікальною можливістю поглянути на ситуацію наче збоку, вони часто з головою поринають у спроби систематизувати і «загнуздати» структуру. Однак ця тенденція починає змінюватись, і останнім часом збільшується кількість відділів кадрів, які розуміють своє головне завдання як забезпечення для власної організації можливостей рухатись далі і швидше.

Варто звернути увагу на деякі способи, за допомогою яких управління персоналом може стати головним двигуном процесу створення креативного клімату. До них відносяться [71]:

1. Розробка і впровадження гнучких схем винагород та визнання, що базуються на задоволенні пристрасті окремих людей, а не їхніх потреб.
2. Спрощення складних процедур і правил для того, щоб дати лідерам і керівникам більше свободи при прийнятті рішень. На



практиці це може означати проведення реінжинірингу, який дозволить скоротити зведення правил компанії на 50%.

3. Привчити працівників не задовольнятися першим-ліпшим вирішенням проблеми. Наприклад, взяти за правило, згідно з яким жодна ідея не підлягає реалізації до тих пір, поки не буде запропоновано та оцінено, як мінімум, 20 її альтернатив.

4. Навчати працівників працювати в умовах високого рівня невизначеності, що дозволить їм «відчутти смак» нових викликів і нових завдань.

5. Створювати зони стабільності за умов безперервних змін, своєрідні оазиси, де працівники зможуть відновлювати сили і набувати нових навичок та вмінь. Це сприятиме їхній впевненості у своїх силах і бажанню до змін. Прикладами таких зон стабільності можуть стати навчання і розвиток, а також кар'єрний коучинг. При цьому, ці процеси – додаткова можливість для працівників «скачати» нові ідеї, які сприятимуть змінам організаційного клімату.

6. Використовувати бенчмаркінг для імпорту інших точок зору в організацію і допомагати працівникам адаптувати ідеї, запозичені в зовнішньому середовищі, до конкретних умов.

7. Управляти парадоксами, а не намагатись все привести до спільного знаменника та зрівняти умови, щоб ставлення до всіх працівників стало однаковим – поганим.

8. Заохочувати працівників до неформального спілкування, зустрічатись в кафе або барах, організовувати «збори мрійників» і «фабрики ідей».

9. Менеджер повинен діяти як «креативна інквізиція», звертаючи увагу антикреативних людей на їхню поведінку та її вплив на інших.

10. Залучати до роботи у відділі управління персоналом людей з досвідом роботи в креативному середовищі.

Управління інформацією і креативністю

Створення, розповсюдження та використання інформації, як офіційної, так і неофіційної, є ключовим стратегічним ресурсом, який дозволяє організації вчитись швидше за її конкурентів.

Жодна організація не може здійснювати свою діяльність без інформації. У процесі нормального функціонування організації,



управління нею, інформація необхідна всім її працівникам - від робітника до керівника найвищої ланки управління.

До інформації висуваються наступні вимоги: обсяг, вірогідність, цінність, насиченість, відкритість, своєчасність надходження.

Надлишкова інформація не сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень через те, що вимагає великих затрат часу на її передачу, оцінювання та обробку. Недостатній обсяг інформації також ускладнює вироблення правильного рішення.

Вірогідність інформації – це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбуватися з об'єктивних та суб'єктивних причин.

Цінність інформації може розглядатись з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості і цінність з погляду понесених витрат.

Насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як суха.

Відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників організації. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умови її збереження в секреті від працівників інших організацій.

Своєчасність надходження інформації має важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією організацією, яку одержано із запізненням.

Щоб прийняти правильне рішення, потрібні знання, які дозволяють перетворити інформацію в матеріальний продукт. Для цього необхідно дотримуватись принципів філософії управління знаннями: по-перше, підвищити професійний рівень всіх співробітників компанії, щоб знання стали її спадком; по-друге,



створити умови, за яких менеджери будуть ділитися знаннями, а рішення – прийматися на основі знань всіх, хто працює в колективі.

Конкретні дії для перетворення наявної інформації в матеріальний фактор компанії повинні включати [73]:

- 1) структурування та формалізацію збору інформації із залученням консалтингових служб;
- 2) участь всіх співробітників у поповненні бази даних організації;
- 3) запровадження різних заохочень та бонусів співробітникам за збір матеріалів для бази даних;
- 4) особистий приклад керівників різних рівнів управління у ефективному використанні знань і поповненні бази даних.

Необхідний для управління обсяг інформації визначають з урахуванням розміру, спеціалізації виробництва, організаційної структури, характеру розвитку внутрішньовиробничих зв'язків і зв'язків з іншими організаціями. При цьому враховують також суб'єктивні фактори: освіту й досвід керівника, його організаторські здібності, методи й стиль керівництва тощо. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

При організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема, яка інформація має надходити до органу управління, до структурних підрозділів і з якою періодичністю, які повинні бути матеріальні носії, для якої категорії призначено інформацію та в якому вигляді?

Тому потрібно правильно розв'язати проблему організаційного регламентування діяльності апарату управління, вдосконалення економічних показників, класифікації інформації, її кодування і документування. Слід досягти високої визначеності у розподілі посадових функцій менеджерів і при зміні прав та обов'язків працівників змінювати їхнє інформаційне забезпечення перенацілювати потоки циркулюючої інформації, а також зменшити потоки непотрібної інформації. За даними досліджень в багатьох організаціях знаходиться в користуванні у 2-3 рази



більше інформації, ніж потрібно для розробки і обґрунтування господарських рішень.

Ми живемо у розпал інформаційної революції: підраховано, що 80% всієї доступної нині інформації з'явилося після 1964 року. В контексті такого вибуху будь-які творчі починання, що виникли внаслідок різних методик, які базуються на порівнянні зовсім не пов'язаних між собою даних, стають досить проблематичними, якщо ці методики вузько сфокусовані тільки на лінійних відносинах. Значення ефективного управління інформацією має тенденцію до зростання.

Американські вчені Марч і Саймон у своїй книзі «Організації» передбачили проблеми, пов'язані з надлишком інформації. Вони припускали, що люди, які працюють в компаніях, безумовно, могли б приймати раціональні рішення, якби всі необхідні дані були їм доступні.

Ці вчені запропонували концепцію обмеженої раціональності, згідно з якою люди завжди свідомо або підсвідомо приймають рішення, базуючись на наявних у них в голові на даний момент знаннях. Це призводить до прийняття задовільного, тобто відносно гарного – замість найкращого – рішення. Але якщо випуск занадто складних продуктів – марнотратність, то створення досить добрих продуктів навряд чи може привести до отримання конкурентних переваг на ринку.

У контексті пошуку інформації, здатної привести до нових ідей і радикально інноваційних рішень, обмежена раціональність стає перешкодою для креативності. Оскільки у світі існує незрівнянно більший обсяг інформації, ніж людина могла б зі знанням справи використати, ключовим значенням інформаційного менеджменту стає відбір даних, найбільш суттєвих і значущих для прийняття рішень. Якщо цей пошук відомостей вузько локалізований тільки сферою, в якій ми сподіваємося знайти необхідні відповіді, то рішення, прийняті на основі таких фактів, скоріше за все, виявляться звичайними, нічим не визначними, буденними. Хоча, з іншого боку, цілком очевидно, що лише синтез інформації зі всіх джерел поки ще неможливий.

На сьогодні основним джерелом інформації є Інтернет, де можуть використовуватися сучасні інформаційні технології. До



позитиву комп'ютерних засобів комунікації слід віднести те, що завдяки створенню психологічної дистанції між учасниками контакту вони дозволяють проводити досить жорсткі обговорення без будь-яких негативних психологічних наслідків для сторін, що спілкуються між собою.

В останні десятиліття головним напрямком перебудови менеджменту і його радикального удосконалення стало масове використання найновішої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі інформаційно - управлінських технологій.

Значним недоліком при управлінні інформаційними потоками є те, що в багатьох організаціях відомості з їхнього життя ототожнюються з владою.

Креативність страждає там, де інформація означає владу. В креативних організаціях створюється система обміну ідеями, яка працює за принципом енергетичної мережі: працівників активно заохочують і залучають до запозичення думок з цього джерела, їхнього привласнення та адаптації для подальшого успішного перенесення їх з одного стану до іншого.

Перспектива для креативних організацій – створення середовища, яке дозволить суб'єктам обміну даними ділитись ідеями, уникати інформаційних перевантажень.

У збірнику «Майстерність менеджменту» наводяться чотири рівні інформаційної культури [73]:

- 1) *функціональна культура* – менеджери сприймають інформацію як спосіб демонстрування влади і впливу на інших;
- 2) *культура обміну* – менеджери і працівники довіряють один одному і діляться інформацією (особливо з проблемних питань та невдач) з метою покращення результатів своєї роботи;
- 3) *культура пошуку* – менеджери і працівники постійно шукають інформацію, яка дає можливість краще зрозуміти майбутнє, і способи вдосконалення того, чим вони займаються відповідно до нових напрямів і тенденцій;
- 4) *культура відкриттів* – менеджери і працівники відкриті для осяяння відносно критичних ситуацій і радикальних змін та шукають способи створення конкурентних переваг.



У креативній організації повинен існувати як мінімум другий рівень культури, а краще – четвертий. Деякі способи покращення процесу обміну ідеями і командної взаємодії в межах всієї організації наведено в Додатку А.

6.6. Організація, що навчається

Ти можеш стати розумнішим трьома шляхами:

- *шляхом досвіду – це найважчий шлях;*
- *шляхом наслідування – це найлегший шлях;*
- *шляхом роздумів – це найблагородніший шлях.*

Китайське прислів'я

Організацією, що навчається, можна назвати ту організацію, яка сама безперервно навчається, і ту, яка сприяє та заохочує навчання своїх працівників. Фактично між ними існує величезна різниця – залежно від того, якої філософії вони дотримуються. Деякі науковці стверджують, що сам факт існування організації не припускає навчання, оскільки фактори, пов'язані з конкуренцією і політикою компанії, руйнують умови, необхідні для навчання. Окремі організації успішно подолали перепони на шляху впровадження культури навчання і досягли чудових результатів, вони зуміли творчо підійти до вирішення суперечностей, що виникають там, де існують явно протилежні стратегії.

XXI століття – постіндустріальна ера цивілізації, епоха організаційних, діяльнісних та інформаційних технологій, технологічної культури, дбайливого ставлення до довкілля і здоров'я людини. Новому періоду розвитку людства має відповідати нова філософія освіти, нові моделі навчання. Саме через освіту необхідно виховувати людину, яка творить і сприймає зміни та нововведення. Йдеться про зміни технологій, інформації, знань, самих обставин життя. А для того, щоб готувати людину і суспільство до інноваційного типу життя, необхідно реформувати освіту, зробити її інноваційною за характером.



Освіта, до того ж, освіта протягом всього життя – ось основна ланка, яка має забезпечити людину необхідними знаннями, прищепити їй цінності суспільства сталого розвитку, навчити бережливому відношенню до середовища в якому проживає людина.

При цьому особливого значення набуває креативність особистості, її здатність до творчого нестандартного мислення, вміння ефективно вирішувати складні проблеми власної життєдіяльності. Такі якості можуть бути сформовані у процесі спеціально організованих педагогічних впливів в системі освіти, яка сама є креативною, прагне до творчого вирішення проблем через використання сучасних інноваційних технологій для досягнення визначеної мети.

Проблеми, які спонукають до реалізації інноваційних підходів у креативній освіті [18]:

1. Орієнтація освітянської системи на майбутнє – ставить питання про необхідність проектування (планування, винаходу), яке можливе тільки при поєднанні двох пересічних освітянських напрямів: гуманітарно-художнього та науково-технічного.

2. Сучасний науковий прогрес ставить перед системою освіти принципово нові завдання: сформувати особу виконавця, ефективно реагуючого на постійні зміни технологій як на робочому місці, так і в технологічному ланцюгу.

3. Подолання вузької спеціалізації, необхідність інтеграції природничих та гуманітарних дисциплін. Прагнення до універсальної освіти.

4. Необхідність інтеграції новітніх педагогічних технологій.

Таким чином, зміни у суспільному житті і свідомості вимагають від нас визначити нову мету навчання та виховання – розвиток інноваційної особистості, здатної до життєтворчості та самореалізації у нових соціальних умовах незалежної України.

Аналіз результатів наукових досліджень з означеної проблеми дає змогу виділити, як основні риси адаптованої, інноваційної особистості, так і певні стратегії їх формування та розвитку. Це, в першу чергу: *відкритість новому досвіду*. Безперечно, за умов, коли швидко змінюється світ, людина також повинна постійно бути готовою до оновлення, накопичення соціального та



життєвого досвіду, що має сприяти самореалізації. Це стосується усіх сфер життя: професійного, політичного, особистого, сфери діяльності, адже у сучасному світі люди часто змінюють професію, місця проживання тощо.

Педагогічні технології, що використовуються у сучасній освіті, покликані створити сприятливі умови та можливості для творчої самореалізації і накопичення досвіду соціальних стосунків. До основних технологій слід віднести: інтерактивні техніки, які розвивають комунікативні навички та активність, проєктні технології у навчанні надають можливості для самостійних досліджень, тренінги допомагають опанувати нові соціальні ролі і отримати можливість експериментувати у сфері спілкування, проєкти у виховній роботі – обрати вид діяльності відповідно до власних нахилів та уподобань.

Важливою рисою інноваційної особистості є *внутрішня свобода*. Для її становлення потрібно постійно створювати для молодих людей ситуації вибору, як в процесі навчання, так і у вирішенні життєвих проблем. Ситуація вибору стимулює пізнавальний інтерес, відчуття відповідальності та власної гідності.

Напруженість та зростання темпу життя часто призводить до перевантаження, виснаження людини. Саме тому особливого значення набуває така риса, як *емоційна стабільність та стресостійкість*. Головною стратегією формування цієї важливої якості сучасної особистості є розвиток емоційного інтелекту, вміння керувати власними емоціями та протистояти стресам. Що ж необхідно для емоційної саморегуляції? Розуміння особливостей цієї сфери, вміння здійснювати емоційний обмін в процесі спілкування, відчувати почуття інших, допомагати їм та самому собі у складних, емоційно напружених ситуаціях.

Для інноваційної, креативної особистості дуже важливою є *адекватна самооцінка*, яка являється визначальним фактором становлення позитивної Я-концепції особистості. Вона є основою розгортання певного сценарію життя людини.

Як низька, так і висока самооцінка можуть приводити до негативних проявів у поведінці, шкідливих звичок та правопорушень. Тому дуже важливо, у системі виховної роботи створити



умови для розвитку достатньо високої, але адекватної самооцінки.

Рівень можливостей особистості багато в чому залежить від її *рефлексивності*. Стратегією розвитку цієї якості є використання самоаналізу у процесі навчання. Рефлексія може відбуватися на рівні усвідомлення психічних процесів та засобів оптимізації пізнавальної діяльності, аналізу моральних вчинків і соціальних ролей, що створює сприятливі умови для самоактуалізації особистості.

Сучасні педагогічні технології позитивно впливають на розвиток *спонтанності*, тобто вміння швидко та адекватно реагувати в нестандартних ситуаціях, приймати миттєві ефективні рішення. Таку діяльність можливо розвивати у виховних проєктах, тренінгах, соціальних ініціативах.

Сучасна людина має мислити позитивно. *Позитивне мислення* може бути сформоване в процесі становлення основних складових позитивної Я-концепції особистості: когнітивної, емоційно-оціночної та поведінкової. Воно утворює, насамперед, цінність людини, її гідність, вміння набувати досвід, навіть через помилкові дії. Спрямованість на позитивне сприйняття реальності та її активне перетворення.

Інноваційний потенціал особистості в значній мірі залежить від рівня її життєвої компетенції. Реалізація компетентнісного підходу є важливим напрямком оновлення діяльності закладів освіти. При цьому компетентність розглядається як загальна здатність, що ґрунтується не лише на знаннях, але і на досвіді, цінностях, здібностях, набутих завдяки навчанню.

Таким чином, проблема формування та розвитку інноваційного потенціалу особистості є складною і багатофакторною, вона потребує системного дослідження з боку педагогів, психологів, фахівців у галузі менеджменту.

Існує така кількість визначень організації, яка навчається, що складається враження, наче кожна з них можна назвати такою. Ось деякі з відомих визначень:

1. *Організація, що навчається – це організація, в якій працівники постійно розвивають свої здібності для досягнення тих результатів, до яких вони прагнуть; де народжуються нові*



всеохопні моделі мислення і загальні спрямування не знають меж, а люди щохвилини вчаться спільно навчатись.

Сенге (1990)

2. Організація, що навчається, на 100% використовує розумові здібності, знання і досвід своїх працівників, щоби постійно розвиватись на благо усіх зацікавлених в її діяльності сторін.

Майо і Ленк (1994)

3. Організація, яка сприяє навчанню усіх своїх працівників і постійно вдосконалюється.

Педлер, Бойдел і Бургойн (1991)

4. Організація, що навчається, більше експериментує, заохочує спроби зробити щось нове, терпимо ставиться до невдач, заохочує внутрішню конкуренцію, створює інформаційно насичене формальне середовище, яке сприяє якнайшвидшому розповсюдженню нових продуктивних ідей.

Пітерс (1994)

Ці визначення дозволяють побачити інтеграцію поняття організації, що навчається: точки зору змінюються від виключно концептуальних до цілком прагматичних.

Прикладом крайнього концептуального погляду на організацію, що навчається, є теорія Сенге, в якій він визначає наступні п'ять основних елементів, що необхідні для створення такої організації:

1. Особиста ментальність – уміння розвивати свої здібності та добиватись результатів, до яких прагне особистість, і створювати в організації такі умови, за яких внутрішня мотивація працівників буде спрямована на досягнення поставлених перед ними цілей.

2. Ментальні моделі. Обдумувати, постійно вдосконалювати свою внутрішню картину світу, усвідомлювати, як вона впливає на наші дії та рішення.

3. Спільне бачення – формувати в групі відчуття відповідальності шляхом формування єдиних для усіх образів майбутнього, до створення якого прагне організація, а також принципів і керівних настанов, які допоможуть в досягненні цілей.



4. *Грунтове навчання.* Трансформувати навички спілкування і колективного мислення таким чином, щоб інтелектуальний потенціал і спроможність групи людей переважали таланти окремих її членів.

5. *Системне мислення.* Образ мислення та понятійний апарат, що допомагають усвідомити і описати ті взаємозв'язки, які лежать в основі поведінки систем. Це дає можливість визначитись, як найбільш ефективно впливати на них і поводитися відповідно до глобальних процесів природного світу і світу економіки.

Прагматичний підхід передбачає, що практичний досвід, здібності та знання працівників створюють модель організації, що навчається, побудовану на основі Європейської моделі якості (рис. 6.7).

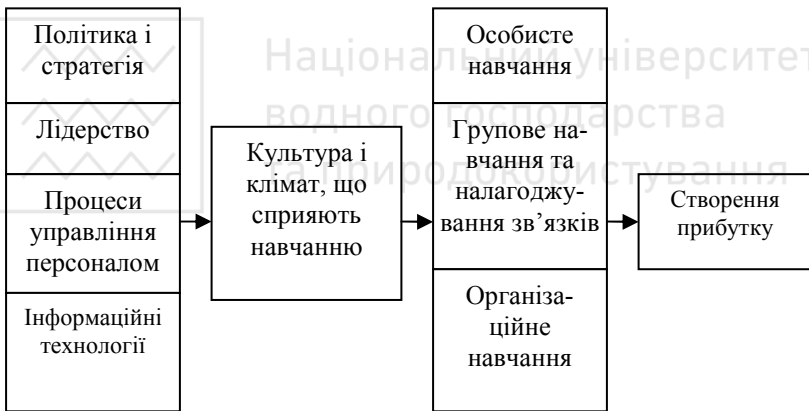


Рис. 6.7. Європейська модель якості

Фактори навколишнього середовища служать необхідними складовими успіху, тоді як навчання і прибуток представляють собою результати діяльності організації, що навчається.

В креативних організаціях слід виокремити наступні рівні навчання [72]:

- 1) набуття нових ідей, знань, навичок та переконань;
- 2) трансформація ідей, знань, навичок та переконань в дії (інновації);



3) переміщення ідей, знань, навичок, переконань та інновацій всередині організації.

Від типу культури організації залежить, легким чи важким виявиться її шлях до досягнення того чи іншого рівня навчання.

До основних факторів, необхідних для створення організації, що навчається, слід віднести:

➤ надання великого значення майбутньому організації та передача цієї переконаності працівникам для досягнення узгодженості особистих і організаційних цілей;

➤ активна підтримка зверху з впровадження стратегії «знизу – доверху»;

➤ швидке впровадження змін на всіх організаційних рівнях;

➤ забезпечення підтримки необхідних змін організаційними системами, наприклад, стратегіями винагороди за креативну поведінку;

➤ закріплення нового образу дій працівників за допомогою особистого прикладу лідера;

➤ розподіл відповідальності за результати роботи, кар'єрне зростання.

Дослідивши зв'язки між навчанням, креативністю та змінами, можна зробити висновок, що за складних умов швидше просуваються вперед ті організації, які за своєю структурою є гнучкими, що вимагає від працівників високого рівня креативності та вміння швидко навчатись.



Запитання для повторення та обговорення

1. Як здійснити креативну революцію в організації?
2. Навести системно-стратегічний погляд на креативну організацію.
3. Дати характеристику елементів креативної організації.
4. Для розвитку творчого потенціалу компанії необхідно реалізувати наступні основні фактори...
5. Дати характеристику основним принципам побудови структури креативної організації.
6. Визначити переваги і недоліки чіткого обумовлення посадових обов'язків.
7. Характеристика бюрократичної організації.
8. Ефективність матричної структури: її особливості та відмінності.
9. Дати характеристику структур, що активізують креативність.
10. Дати характеристику венчурних груп та навести приклади.
11. Особливості створення і діяльності віртуальних організацій.
12. Системи, які активізують креативність в організації, мають наступні властивості...
13. Особливості управління конфліктами в креативному колективі.
14. Необхідність конфліктів в організації: за і проти.
15. Навести порівняльну характеристику різних шляхів вирішення конфліктних ситуацій.
16. До основних об'єктів культури організації відносяться...
17. Розкрити суть культури креативної організації.
18. Переваги та недоліки типів організаційної культури за Хенді.
19. Що таке креативна культура?
20. Характеристика гнучкого лідерства та його вплив на креативний потенціал.
21. Створення клімату, в якому креативність є способом життя.
22. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.



23. Переваги і недоліки методів, формування креативної команди.
24. Роль людських ресурсів як двигуна процесу створення креативного клімату в організації.
25. Дати характеристику інструментів розвитку креативності.
26. Як залучати творчих людей в організацію?
27. Характеристика основних рівнів інформаційної культури.
28. Організація, що навчається.
29. Розкрити зміст організаційних змін.
30. Проблеми, які спонукають до реалізації інноваційних підходів у креативній освіті.
31. Розкрити зміст Європейської моделі якості.
32. Навички і ресурси: розкрити суть і необхідність.





ТЕМА 7. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера

Основні питання: 7.1. Творча робота менеджера і підлегло-го. 7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера. 7.3. Ефективне лідерство в сучасному бізнес-середовищі. 7.4. Навчання та зміни. 7.5. Тренінг і коучинг – нові технології навчання менеджерів. 7.6. Як креативність пов'язана з навчанням та змінами?

7.1. Творча робота менеджера і підлеглого

Менеджер – людина, яка ніколи не відкладає на завтра те, що вона може змусити інших зробити сьогодні.

Еван Езар

В сучасних умовах, коли нові технології, товари, послуги, стратегії стають вирішальними перевагами в конкурентній боротьбі на сучасному ринку, традиційні підходи все менш ефективні. Те, що було за надбання ще вчора, не спрацьовує сьогодні і може стати причиною краху завтра. У таких умовах перемагає не той, хто робить все правильно, а той, хто сам створює нові правила, йде неходженим шляхом. Тому не дивно, що креативність, здатність генерувати яскраві ідеї та знаходити несподівані рішення, стає все популярнішою на ринку праці.

Креативний менеджер відрізняється, в першу чергу, відсутністю страху перед стереотипами, він сміливо руйнує усталені традиції і впроваджує інноваційні рішення. Такий підхід до повсякденної діяльності дозволяє компанії не тільки перебувати «на плаву», але й обходити своїх конкурентів. Тому креативний керівник не бореться зі змінами, а передбачає їх, приймаючи нестандартні рішення і виводячи, тим самим, організацію на передові позиції.

Однак залучати в організацію талановитих працівників – це ще далеко не все. Ситуація, коли творчі здібності персоналу



залишаються поза увагою і практично не використовуються, на жаль, все ще дуже розповсюджене явище. Керівникові доводиться робити непростий вибір: що принести в жертву – творчий політ або високу керованість? Створити в організації чітку систему управління, яка одночасно стимулює творчість, дійсно дуже непросто, це варта справа. Творче ставлення до роботи здатне стати найпотужнішим джерелом, що живить розвиток компанії.

Дуже багато в організації залежить від керівника та обраного ним стилю управління. Він може як стимулювати ініціативу співробітників, так і придушувати її ще в зародку. Найбільш згубний для творчості авторитарний стиль управління, оскільки він змушує персонал працювати за умов жорстких обмежень. Як правило, авторитарний керівник готовий реалізовувати тільки свої власні ідеї, а підлеглим відводиться роль технічних виконавців.

Якщо менеджер, що сповідує авторитарний стиль управління спробує безпосередньо брати участь у творчому процесі, він може повністю паралізувати креативні здібності своїх підлеглих. За умов несправедливого оцінювання та жорсткої критики, любі ініціативи підлеглих не отримують підтримки, що приведе до спротиву з боку працівників.

Найбільше сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників демократичний стиль управління, який передбачає делегування повноважень, а з ними й відповідальності за прийняті креативні рішення, значний ступінь свободи і в той же час встановлює певні обмеження, що визначають узгодженість спільних зусиль та направлення їх в необхідному напрямку для забезпечення чіткого адміністрування. Керівник, що притримується демократичних принципів управління, підтримує творчу ініціативу, сприяє організації креативного процесу, і як правило, сам служить прикладом творчого підходу до вирішення любых інноваційних починань в колективі.

Креативні керівники надають перевагу новаторським рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Такі управлінці цінують творчий підхід інших людей,



створюють умови для творчого прояву інноваційного підходу до вирішення організаційних проблем. Вони настирливі у виконанні завдань, прагнуть вчитися на помилках і готові ризикувати. Креативні керівники роблять працю яскравішою, цікавішою, перетворюючи проблеми у нестандартні неповторні рішення.

Психологічна система «керівник – підлеглий» формує не лише знання, навички і вміння, а й духовний світ підлеглого, заохочує його до самовдосконалення, пізнання досягнень культури. Формувати особистість підлеглого можна лише в атмосфері творчого пошуку, в процесі розвитку креативної діяльності організації.

Фахова творчість керівника полягає у віднайденні нових способів індивідуального впливу на підлеглого, нових варіантів вирішення завдань, в аналізі власної діяльності, що розвиває нові можливості для оптимізації роботи.

Творчу роботу менеджера і підлеглого неможливо уявити без їхньої глибокої компетенції у виробничому процесі. Але цього інколи замало для творчості. На всіх етапах віднайдення невідомих шляхів до заданої мети треба повністю використати імпровізацію, уяву і фантазію, інтуїцію і натхнення.

Спонування менеджера і підлеглого до творчості впливають з потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв. Постійно підтримуючи і розвиваючи їх, керівник підводитиме своїх підлеглих до розуміння суті тих завдань і мети роботи, які їм треба буде вирішувати сьогодні чи в майбутньому.

Соціальні сподівання. Поряд з вимогами, які ставить суспільство до менеджера вищого рівня, він у своїй роботі орієнтується ще й на те, чого чекають від нього партнери і найближче оточення: вище керівництво, колеги-керівники. У міру зростання вимог до ефективності праці зростає і рівень соціальних сподівань до керівника, від нього чекають кращого, на що він здатен. Причому соціальні сподівання спрямовані до всіх керівників, незалежно від стажу роботи і віку.

Соціальні сподівання до керівника і установки працівників повинні збігатися. Проте часто трапляються розбіжності між очікуваннями менеджера й установками підлеглих. Форсування роботи, «натаскування» на результат, як кажуть у спорті, досягнення результату будь-якою ціною – все це призводить до того,



що з поля зору керівника зникає головна мета – формування гармонійно розвинених особистостей.

А працівники, охоплені прагненням до результату, перенапружуються і таким чином шкодять своєму підприємству і передчасно, не досягнувши результатів, залишають роботу з відчуттям власної неповноцінності, вважаючи себе невдахами.

Усе це накладає глибокий відбиток на особистість у цілому, змінює її характер: ставлення до самого себе ґрунтується на невпевненості у власних можливостях; з'являється байдужість до діяльності, зменшується надія на успіх.

Керівнику творчого колективу необхідно пам'ятати і керуватися в своїй роботі положеннями про те, що креативний процес може проходити наступні фази:

Перша – *рецесія (спад)*. Втрата інтересу до роботи, низький рівень мотивації породжують зниження рівня креативності серед працівників. Ця фаза характеризується здатністю продуктивного генерування ідей, не переймаючись їх доцільністю.

Друга фаза – *депресія (дно)*. Відсутність організаційної підтримки, боязнь критики висловлених нестандартних думок, переживання невдач породжує незадоволення умовами праці і призводить до небажання працівників мислити креативно і пропонувати неординарні рішення. Ця фаза характеризується стандартністю та шаблонністю щодо генерування ідей.

Третя – *пожвавлення*. Виникнення спрямованого інтересу і готовності до створення та дослідницької реалізації принципово нових і незвичайних ідей. Ця фаза характеризується загостреною реакцією на виникаючі суперечності самооцінки і об'єктивних результатів діяльності та є важливим стимулом для породження креативних ідей.

Четверта фаза – *пік*. Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих ідей, підпорядкованість творчості духовної мотивації, стійкий інтерес до виконання поставлених задач.

Соціальні очікування стосовно менеджера в іншій формі відображаються на свідомості його співпрацівників, їхніх установах. Відповідно до них підлеглі реагують (позитивно або нега-



тивно) на все, що стосується або порушує їхні інтереси, усвідомлені або неусвідомлені потяги, їхні життєві цінності.

Тісний контакт із підлеглими – потрібна умова спілкування і передавання інформації, активізації свідомості й закріплення в них певних знань, умінь і навичок.

На шляху до оптимізації спілкування керівника і підлеглого, їхнього взаєморозуміння трапляється безліч перешкод, які ускладнюють його, знижують силу впливу на виробничий процес і його результативність.

Серед чинників, що визначають якість спілкування і взаєморозуміння, можна виділити для аналізу два відносно самостійних стани свідомості підлеглого.

Буденна свідомість спирається на певні враження, уявлення і елементарне бачення процесу фахового виховання, почерпнуті з досвіду інших людей, з розповідей та інших джерел. Вони дають змогу працівникові ще до початку фахової діяльності виробити власну точку зору.

Теоретична свідомість. Між буденним і теоретичним рівнем свідомості підлеглого немає неподоланної прірви. Вони становлять процес пізнання і дій людини, на особисті якості якої слід зважати і враховувати їх для оптимізації діяльності.

Чим розвиненіша особистість, тим змістовнішою є її свідомість, тим вищий рівень активної діяльності емоційно-чуттєвої сфери. І буденна, і теоретична свідомість мають «бар'єри», які менеджеру у спілкуванні з підлеглим треба подолати.

«Бар'єр надмірної довіри» і «бар'єр нерозуміння» – природні причини ускладнень у спілкуванні керівника і підлеглого. Для подолання таких «бар'єрів» менеджери часто апелюють до закономірностей мислення самого підлеглого. Здатність мислення до асоціацій, до пов'язування особистого досвіду з логікою рухів і дій, образність і уява дають змогу навіть дітям і підліткам засвоювати дуже складні абстракції, що відображають істотні аспекти їхньої діяльності.

Феномен підсилення станів. Продуктивність спілкування тісно пов'язана з виявом цього психічного явища в людей, що спілкуються. У колективному спілкуванні завжди є елемент зма-



гання, своєрідне збудження емоціями, енергією людей, що збільшують продуктивність їхньої діяльності.

На фоні такого ефекту посилюється спільне переживання людей, вони швидше і міцніше захоплюються ідеями та виявляють вищі людські почуття – моральні, інтелектуальні й естетичні, а емоційне напруження сприяє прискоренню процесів мислення.

У колективному спілкуванні і в колективній діяльності найлегше подолати «антипатію до чужих думок», «звичку до власної точки зору» та інші «оборонні позиції» (вони характерні для окремих підлеглих високої кваліфікації, які вважають, що вони все знають і їм немає сенсу навчатися). Антиподом глухоти до нових знань і механізмом заохочення до суспільного досвіду є «захоплення», що стимулює активність пізнання підлеглого.

«Захоплення» хоча й впливає на колективне спілкування, невідомо, мимоволі формує установку, проте виявляється в переорієнтуванні особистості на певний лад.

І якщо процес «захоплення» створює передумови для активного спілкування в потрібному напрямі, передавання емоційного настрою, то процес наслідування ґрунтується на імітації людиною якихось зовнішніх виявів рухів, дій, поведінки інших людей, що характеризуються певною емоційною і раціональною спрямованістю, корисністю та значущістю.

Навіювання, як процес спілкування під час праці, ґрунтується в основному на впливі словом, який умисно перебудовує щось у діяльності і спрямований на підвищення результативності дій. Цей засіб впливу розрахований на некритичне, безвідмовне і беззастережне сприймання інформації й дії, що за цим відбувається. «Ефект навіювання» не завжди справляє позитивний вплив на спілкування.

Відсутність у підлеглого сталої точки зору, підвищена вразливість, високий авторитет керівника – все це сприяє досягненню мети за допомогою навіювання. Особливо потрібне навіювання для стимулювання активності, коли працівник втомлений, відчуває розгубленість, страх, втрачає над собою контроль. У таких випадках потрібні переконливість, оптимізм і мажорність настрою менеджера.



Переконання – обґрунтоване впровадження у свідомість підлеглого логіки механізму продуктивних дій і поведінки. Шляхом переконання досягається перебудування змісту свідомості, мотивів діяльності, формуються потрібні бажання і прагнення, що спрямовують діяльність у найкращому напрямі.

Переконання – провідний метод підвищення продуктивності праці. Вирішення виробничих завдань і забезпечення сталого, плідного спілкування менеджера та підлеглого можливі, з погляду психології, за трьох найважливіших умов: новизни інформації, доказовості використаних у роботі знань, експресивності спілкування.

Новизна інформації – це певні ідеї, проблеми, дії, змістові завдання і задачі, які потрібно розв'язати під час роботи. Тісний взаємозв'язок «захоплення», навіювання, переконання і проблемних ситуацій підсилює процес пізнання і практичних дій, насичуючи їх величезною енергією емоцій та почуттів.

Новизна – це сила, що привертає до себе увагу, це те, що цінне для підлеглого і безпосередньо пов'язане з його інтересами та потребами. Вона стійко утримує тривалий час увагу і спрямованість особистості, прищеплює установку, що виховує потяг до пізнання.

Доказовість – це аргументація положень, які висувуються, що ґрунтується на результатах наукового дослідження або узагальнення досвіду. Причому розуміння інформації, що повідомляється, і переконання в її цінності – різні процеси і результати процесу (інформація може бути зрозумілою, але вона не стає переконанням).

Експресивність у спілкуванні – це спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки та почуття, своє ставлення до почутої інформації.

Тон та інтонації менеджера виявляють його ставлення до повідомлюваного. Правильно підібрана інтонація може «додати» до змісту повідомлення майже 40% інформації.

Емоційна яскравість спілкування значно сприяє ефективності засвоєння інформації, підвищує активність мислення працівників, підштовхує їх до обмірковування дій, запропонованих менеджером, і до використання їх у роботі. Емоційність спілку-



вання та експресивність висловлювання думок є важливими засобами формування мотивації дій і формування смислової структури образу, ходу думки.

Але найбільше ці засоби стосуються іншого аспекта мислення людини – *безпосередньо інтуїтивного способу відображення дій*. Апелювання керівника до такої здатності мислення підлеглого дає змогу створювати образні конструкції в його свідомості, які існують та проявляються у вигляді розмаїття образів і наочних картин його розумової активності.

Інтуїтивне мислення дає змогу людині будувати образи тих рухів і дій, які ще треба опанувати в майбутньому, прогнозувати та заздалегідь створювати уявлення про те, що можливе через певний проміжок часу. Адже робота менеджера сьогодні зумовлює завтрашній день, передбачає найближчі й віддалені результати. Розрізняють два види засобів підвищення емоційності й експресивності спілкування.

Перша група засобів стосується вміння добирати і вживати слова, словосполучення, синтаксичні конструкції, які найбільш точно передають підлеглому зміст тих чи інших процесів праці, створюють передумови для інтуїтивного мислення, збагачують існуючі образи додатковою інформацією і будують нові й ефективні образи.

До другої групи засобів відносять інтонацію і міміку, жестикуляцію (руки – це «очі людського тіла»), немовні засоби експресивності, наприклад, вигуки, паузи в спілкуванні, розчленовану вимову слів, які підсилюють думку і формулюють проблемну ситуацію.

У спілкуванні менеджера з підлеглим велике значення мають гумор і дотепність, які допомагають активізувати увагу та створюють позитивний емоційний фон праці і, отже, сприяють підвищенню її результативності.

Сміх, гумор у роботі – це природні паузи для відпочинку, «перезарядка» інтелекту новою емоційною енергією, аталізатори активності й мислення, руху думок і дій.



7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера

*Я повинен йти за ними.
Я ж їхній лідер.*

Ендрю Бонар Лоу

Менеджер – це керівник, який наділений повноваженнями з прийняття рішень щодо діяльності фірми, яка функціонує в ринкових умовах, він має відносну фінансову самостійність і може добирати та оцінювати дії своїх працівників (рис. 7.1).

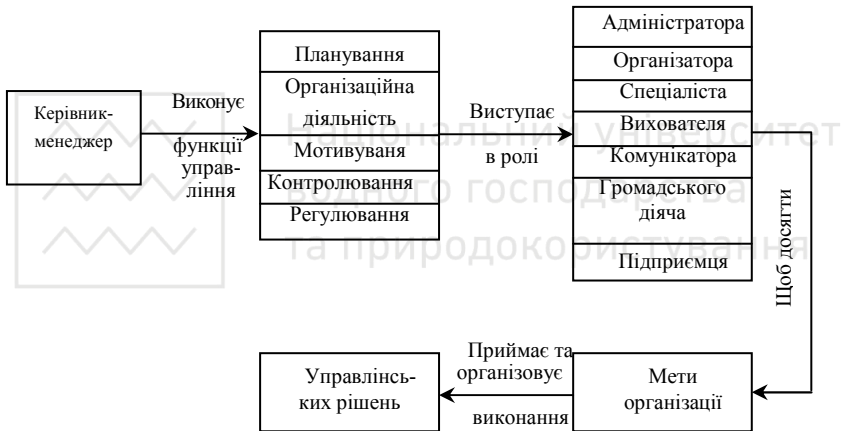


Рис. 7.1. Місце та роль менеджера в організації

Отже, для ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до керівництва людьми.

П. Друкер стверджує, що ефективність базується на таких основних принципах:

- 1) ефективні керівники знають, на що вони витрачають свій робочий час;
- 2) вони орієнтовані не на процес роботи, а на її результати;
- 3) вони планують свою роботу, орієнтуючись на сильні, а не на слабкі сторони;



- 4) вони спрямовують свої зусилля на ті питання, де гарна робота забезпечить найкращі результати;
- 5) вони вживають рішучих дій, дотримуючись суворої послідовності [22].

Успіх у виробництві інноваційної продукції та розвитку нових послуг значною мірою залежить від здібностей лідера створити відповідний клімат, в якому можуть вільно проявлятися і реалізовуватися нові ідеї. Креативне лідерство відрізняється від управління наявністю у менеджера відповідних рис.

Лідерство. Поведінка окремих членів групи або організації, спрямована на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей.

Управління. Поведінка окремих членів групи або організації, спрямована на досягнення визначених цілей, але в межах принципів і цінностей, що діють в колективі.

Принцип *елегантності* креативного лідерства передбачає мінімальне використання таких елементів, як влада, вплив і повноваження.

Вплив – на протипагу диктатурі – є найбільш легітимним механізмом одержання необхідних результатів у креативній організації, хоча на процес впливає також культура.

Влада має декілька джерел: одні з них дає відповідна посада, а інші необхідно заслужити.

Особиста харизма – риса характеру особистості, що спонукає людей виконувати все, що від них вимагається, без особливих зусиль.

Формування креативного потенціалу менеджера відбувається шляхом проходження визначених етапів зображених на рис. 7.2.

Основні характеристики креативного лідера

Креативний лідер [55]:

- 1) віддає перевагу та вміє визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а не наводить сухі формулювання завдань, що стоять перед організацією. Практично це передбачає талант балансування на межі між невизначеністю і конкретикою;



Рис. 7.2. Схема формування креативного потенціалу менеджера

2) це провідник концепцій: він чутливо реагує на ідеї й уміє їх так впровадити в організації, що вони отримають підтримку і ресурси, необхідні для їхньої реалізації;

3) переконливо демонструє дієвість принципу «кожна поразка – можливість дещого навчитись» і заохочує ризиковані ініціативи;

4) створює команди з високим рівнем довіри один до одного;

5) дає своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності та сприяє реалізації ризикованих і спірних проектів;

6) допомагає іншим аналізувати і розуміти зовнішнє середовище;



7) володіє стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя». Креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих (табл. 7.1).

Креативний лідер – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал в поведінці іншого й ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

Таблиця 7.1

Гнучке лідерство в дії

Реакція на креативність	Стратегії дій при різних реакціях на креативність
Цинізм	Пошук шляхів для подолання бар'єрів
Прагматизм	Постановка готових практичних завдань («на блюдечку»), що враховують такі обмежуючі фактори, як час, ресурси, пріоритети в роботі
Ідеалізм	Надання можливостей для реалізації абстрактних ідей за допомогою індивідуального підбору методів, каталізаторів і стимулів

Лідерство не рівнозначне управлінню. Управлінці заклопотані стилем, процесом. Лідери сконцентровані на суті проблеми та уяві. Управлінці бояться хаосу і від страху впадають в агресію. Лідери спрямовують свою агресію проти ворожих ідей, а не проти людей. Лідери визнають агресію необхідним компонентом мотивації.

Систему корпоративних цінностей колективу формує лідер, яким може бути як власник, так і найнятий керівник - менеджер. В основу цієї системи цінностей лідер закладає як власний світогляд, так і пов'язану з ним персональну бізнес-філософію. Якщо запропонована лідером корпоративна система цінностей сприймається більшістю членів колективу як власна (персональна) система цінностей кожного працівника, то такий колектив дає лідеру кредит довіри, підпорядковується йому і дозволяє керувати собою з надією під його керівництвом отримати задекларовані цінності. При цьому члени колективу можуть жертву-



вати своїми особистими цінностями або ставити їхнє досягнення в залежність від досягнення корпоративних цінностей.

Лідер – це людина, яка бачить у своїх думках мету, а також прагне увявити весь процес її досягнення від початку до кінця. Лідерство пов'язане з можливістю індивідуума здійснювати унікальні операції.

Саме лідер, а не його команда, шляхом генерування ідей створює унікальний новий продукт, а команда може сприяти подальшому розвиткові та реалізації ідеї.

В ідеалі лідер повинен лиш породжувати ідею і формувати бачення шляхів та механізмів її реалізації, а його колектив повинен докласти усіх зусиль для досягнення намічених цілей.

Лідер не матиме влади, доки не відбудеться попереднього сприйняття його ідеї або задуму оточенням або його частиною, які віддадуть чи подарують лідеру владу над собою, підкорившись його ідеї духовно, а самому лідеру – фізично. Тільки після цього лідер може з допомогою прихильників розпочати забирати владу над тією частиною колективу, яка не сприймає мету лідера і фізично підпорядковуватись йому не хоче.

Натовп протидіяти лідеру з монолітною командою не зможе.

Лідер – фігура ситуативна, оскільки оточення, певні обставини вимагатимуть лідера з тією чи іншою ідеєю і механізмами управління процесами.

Лідер не вічний, тому він має бути готовим у будь-який момент передати владу або скласти повноваження.

Для того, щоб зрозуміти, чи може бути особа креативним менеджером, потрібно звернути увагу на основні прояви креативності у менеджерів. О.М. Харцій стверджує, що такими проявами повинні бути: загальна динамічність психічних процесів; домінування пізнавальних інтересів; допитливість, потяг до створення нового, схильність до пошуку й вирішення проблем; створення асоціативних масивів, швидке засвоєння нової інформації; схильність до постійних порівнянь, відбору; творча спрямованість на пошуки аналогій, комбінування, реконструювання; схильність до зміни варіантів, економність у рішеннях, використанні часу, засобів тощо; прояв інтуїції; здібності до вироблення власних стратегій і тактик під час вирішення різних проблем,



завдань, пошуків виходу зі складних, нестандартних, екстремальних ситуацій [55].

Отже, креативна діяльність проявляється у швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві, високих естетичних цінностях, ступені деталізації проблеми, вияві наполегливості, цілеспрямованості, рішучості, працелюбності, систематичності в роботі, сміливому прийнятті рішень.

З'ясовано, що високі показники креативного потенціалу та особистісних рис майбутніх менеджерів впливають на ефективність управлінської діяльності, на самореалізацію.

Основними етапами становлення (формування) креативного менеджера є етапи: вироблення вмінь та навичок формування творчого мислення; етап оволодіння методами розв'язання нестандартних завдань; етап опанування формами креативного підходу до управлінської діяльності [55]. Вважають, що наявність хоча б одного з наведених параметрів дає змогу констатувати певний рівень розвитку творчих здібностей особистості, здатність до інтелектуальної творчості.

Важливо наголосити на можливості одночасного поєднання креативності у виробничих менеджерів, інноваційних менеджерів, венчурних менеджерів, технологічних менеджерів, маркетингових, логістів та ін. Наявність рис креативності в усіх цих управлінців сприятиме розвитку організацій, в яких вони працюють, та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем.

Творчість і гармонійний розвиток менеджера

Творчими особистостями загальноприйнято називати діячів культури і письменників. Насправді творити може працівник будь-якої професії, якщо він знаходить нові рішення відомої задачі, вирішує проблему або відкриває нові напрями досягнення поставлених цілей.

Імпульс творчості пов'язують з відчуттям дисгармонії, з бажанням поєднати два різнополюсних світи: зовнішній і внутрішній. У цьому плані всебічний та гармонійний розвиток менеджерів і, таким чином, формування внутрішнього світу виступає в новому світлі – як необхідна умова розвитку творчості.



Розвиток здібностей – це інверсна задача по відношенню до навчання.

Інтуїцію як здатність побачити ціле, проминувши деталі, як вміння швидко вирішити нову задачу відносять до найважливіших і до кінця не вивчених засобів творчості. Цю здатність ідентифікують з високою швидкістю мислення, а також з розвитком просторового мислення. Сучасні інформаційні технології й комп'ютерна графіка дозволяють надавати процесам, що вивчаються, високу швидкість, а об'єктам – будь-яку конфігурацію, що може бути використано для розвитку інтуїції.

В надрах підсвідомості та передсвідомості, як вважають вчені [4; 8; 14; 45], відбуваються найскладніші процеси переробки початкової інформації, і там формується внутрішня модель навколишнього світу, яка в порівнянні з вимогами практики і життя нагадує про себе у вигляді захоплення, упередженої ідеї та інтуїції. Інтуїція, як вища інтелектуальна й емоційна напруга, характерна для людей, захоплених високою метою і стремлінням принести користь суспільству і народу.

Про розвиток креативності в масштабах організації свідчить приклад компанії Chemical Central, яка вирізнялася серед інших якістю управління – і на вищому рівні, і в масштабах окремих робочих груп. Завдяки тому, що менеджери формували команди, взаємодіяли з ними і підтримували їхні зусилля, в компанії створилась винятково комфортна атмосфера для прояву творчої ініціативи.

Викликало подив, наскільки вдало менеджери Chemical Central щоразу добирали виконавців для кожного конкретного проекту. В окремих випадках члени робочих груп спочатку не відчували впевненості в тому, що їм під силу вирішити поставлені завдання, однак їхній інтерес та ентузіазм зростали в міру занурення в роботу. Керівники знали, як досягти відповідності виконавця і завдання, яке змушувало людей працювати на межі, розширюючи кордони їхніх можливостей і допомагаючи опанувати нові навички.

Крім того, на початку будь-якого проекту менеджери тісно співпрацювали з членами робочої групи, уточнюючи поставлені перед ними завдання. При цьому кінцеву мету завжди визначав



менеджер. Група отримувала повну свободу у визначенні тактики досліджень і методів розробки нового продукту. Протягом періоду реалізації проекту лідери команд і менеджери вищої ланки управління регулярно перевіряли, чи не відхиляється дослідження від поставленого завдання.

Керівники Chemical Central приділяли значну увагу розвитку творчої ініціативи і створенню в компанії сприятливого клімату, вони всіляко заохочували прагнення робочих груп звертатися за допомогою до інших організаційних одиниць всередині підрозділів і докладали максимум зусиль до того, щоб створити в компанії атмосферу співробітництва.

Рівень креативності залежить від керівників організації, від того, як вони планують, формують і підтримують робочу обстановку у своїй компанії. Часто для підвищення творчої активності потрібно, щоб керівники докорінно переглянули принципи побудови робочих груп і своєї взаємодії з ними. В багатьох випадках для цього необхідна свідомо зміна корпоративної культури.

Розвиток творчого потенціалу в межах однієї організації потребує наявності лідера.

Постає питання, що робити, якщо в організації немає керівника, здатного взяти на себе роль лідера й організатора творчого процесу?

Найбільш простим та ефективним методом є організація і проведення низки семінарів з нестандартного мислення для керівників вищого рівня управління.

Якщо в організації є керівник високого рангу, запалений ідеєю творчості, він може «заразити» інших і стати лідером процесу з розвитку творчого потенціалу в організації. Цей керівник не обов'язково повинен володіти винятковими творчими здібностями, для нього важливішими є організаторські здібності та енергійність.

Якими якостями повинен володіти лідер процесу?

Він повинен бути людиною мотивованою та зацікавленою у творчості, але не обов'язково творчою.

Обов'язкові якості лідера процесу – енергійність та організаторські здібності.



Лідер повинен займати найвище становище в ієрархії організації, але при цьому мати достатньо часу та енергії на розробку і впровадження програм та проектів.

Лідер повинен бути надзвичайно комунікабельним, здатним налагоджувати тісний зв'язок між різними ланками організації та окремими працівниками. Він повинен володіти даром переконання, бути гарним «продавцем ідей» та мати відчуття міри.

Лідеру не обійтись без команди однодумців, тому він повинен вміти підтримувати в них високу мотивацію.

Однак неможливо об'єднати ці характеристики в одній людині, тому в майбутньому у великих організаціях має з'явитись посада менеджера концепцій. Менеджер концепцій відповідає за збір, генерування і розвиток нових концепцій. Ця роль є ключовою для успіху будь-якої організації, і за своїми можливостями вона значно переважає корпоративну стратегію.

У невеликих організаціях ролі лідера творчого процесу і менеджера концепцій можуть поєднуватись в одній особі. У великих організаціях лідер процесу працює під керівництвом та в тісній взаємодії з менеджером концепцій. Мета менеджера концепцій – заохочувати розвиток концепцій. Завдання лідера процесу – стежити за тим, щоб всі працівники набували та використовували навички творчого мислення.

Менеджер концепцій створює центр творчості, який допомагає вибрати напрям руху організації та служить джерелом його енергії.

Центр творчості займається розробкою концепцій з метою розвитку творчих навичок у всіх сферах діяльності організації. Прикладом такого центру може служити структура, розроблена канадською будівельною компанією, під назвою «Папка Небо-9». Це підбірка документів, яка передається серед керівників і обов'язково потрапляє в руки кожного керівника один або два рази на місяць. Її зміст включає наступні складові:

- свіжі ідеї – це ідеї, які ще не знайшли застосування в даній організації, хоча використовуються іншими;
- оригінальні ідеї – це ідеї, які пропонують самостійне вирішення проблем. Автор має змогу, при бажанні, під ними поставити своє ім'я;



- конструктивні пропозиції щодо покращення тієї чи іншої сфери діяльності організації;
- нові творчі цілі, які виділяють з метою окреслення проблем, завдань та можливостей організації.

Документи, вміщені в папці, перечитують, доповнюють і передають далі.

Папка «Небо-9» має такі переваги:

1. Періодичне нагадування про необхідність творчого підходу.
2. Є джерелом творчих об'єктів, ідей і концепцій, на які повинне реагувати керівництво організації.
3. Це простий канал передачі ідей.
4. Представляє собою реальну цінність отриманих ідей і думок.

7.3. Ефективне лідерство в сучасному бізнес-середовищі



*Для того щоб процвітати у бізнесі,
потрібен талант надзвичайний: як-
що ж ви маєте такий талант, наві-
що витратити його на бізнес?*

І. Липкий

За даними досліджень Генрі Мінцберга, типовий керівник здійснює близько 600 операцій щоденно, які залежно від спрямування необхідно класифікувати за такими управлінськими функціями [65]:

- 1) рішення про те, що необхідно зробити;
- 2) створення мережі підтримки;
- 3) досягнення результатів.

Однак у сучасному бізнесі вже недостатньо бути тільки керівником – менеджером – людиною, яка організовує та структурує. Очевидно, що сьогодні потрібні лідери – люди, які уміють управляти змінами у динамічному невизначеному діловому світі (рис. 7.3). Як одні, так і інші виконують управлінські функції, але спосіб реалізації цих функцій суттєво відрізняється.



Функції керівника	Лідер	Менеджер
Прийняття рішень про те, що потрібно зробити	Визначення напрямку	Планування і бюджетування
Створення мережі підтримки	Спрямування працівників	Комплектування та організування штатів
Досягнення результатів	Надихання і мотивування	Контролювання і вирішення проблем

Рис. 7.3. Матриця функцій керівника

Якщо керівник як лідер визначає напрямок, візію, стратегію і цілі організації, то керівник як менеджер планує найбільш оптимальні, конкретні шляхи досягнення поставлених цілей і створює під це бюджет.

Коли мова йде про створення мережі підтримки, лідер повинен спрямовувати людей, доносити до них стратегію організації, її цінності, об'єднувати всіх в одну команду і зацікавлювати. При цьому мережа підтримки знаходиться не тільки зовні (споживачі, акціонери, постачальники, державні органи тощо) але й всередині організації (управлінська команда, підлеглі і колеги) (рис. 7.4).

Однак створення мережі підтримки не означає повної підтримки всіх, хто має відношення до діяльності організації. В цілому всіх людей можна розділити на чотири групи залежно від їхньої лояльності та впливовості: «фанати», «опоненти», «скептики» та мовчазні «прихильники».

На етапі формування мережі підтримки необхідно задуматись, для кого існує і працює ваша організація, кому оцінювати її ефективність? Відповідь одна – це споживач.

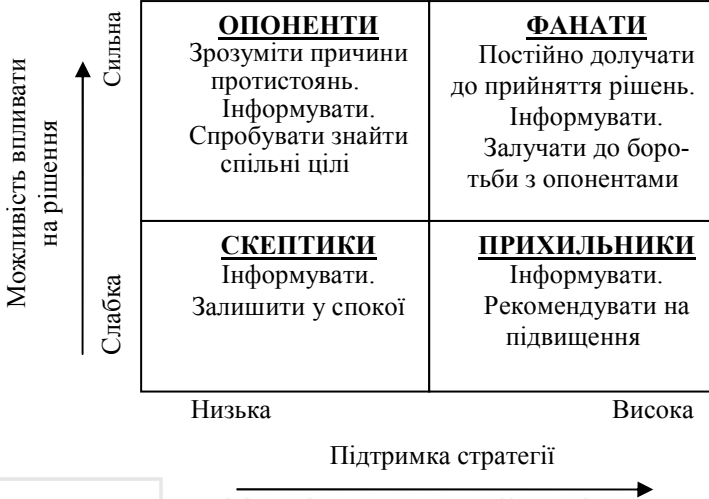


Рис. 7.4. Матриця мережі підтримки

А яка організаційна структура вашої організації? Напевне, «генеральний директор – заступники – керівники підрозділів». Але чому, працюючи для і на благо, ви не створюєте структуру, орієнтовану на нього? Насправді, мережа підтримки мала б бути організована приблизно так: «Споживач – працівники, які безпосередньо працюють з ним – працівники, що забезпечують нормальну роботу організації – керівництво».

Навіть якщо знаєш точний напрямок, озброєний картами, на яких вказано правильні шляхи, а поруч надійна команда, залишається найскладніше – пройти обраним шляхом. Тому і лідер, і менеджер повинні переконатись в тому, що роботу виконано. Якщо на цьому етапі лідер мотивує і надихає, то менеджер повинен контролювати і вирішувати проблеми.

Ефективний керівник: який він?

Проблема більшості українських організацій в тому, що вони достатньо забезпечені кваліфікованими менеджерами, але їм не вистачає справжніх лідерів. Звідси й бюрократизм, нескінченне візування документів, довгі засідання, погані комунікації та відчуття тотального контролювання. Але це не означає, що мене-



джери в світі бізнесу більше не потрібні. Насправді якби компаніями керували тільки лідери, організація втопилася б у хаосі, дезорганізації і врешті-решт не змогла б працювати.

Глибина проблеми в тому, як гармонійно поєднати лідерське та менеджерське начала. Журнал *The Economist* (October 2003) пропонує десять якостей успішного керівника:

1. *Етичний компас*. Люди не хочуть працювати в організаціях, в цінності яких вони не вірять.

2. *Здатність приймати неприсмні рішення*. Тим, хто боїться появи нових ворогів або відчуває потребу в повній на 100% інформації для прийняття рішення, краще навіть не пробувати керувати.

3. *Чіткість і сфокусованість*. Вміння виокремлювати ключову ідею з потоку інформації, необхідну для розробки ефективної стратегії.

4. *Амбіції*. Найкращі лідери – творці імперій, які хочуть побудувати те, що переживе їх.

5. *Ефективні навички спілкування*. Мотивування великої кількості працівників вимагає таланту переконливо презентувати чітку візію. Лідеру, не здатному надихати, викликати довіру і переконувати в особистій самотності, доведеться дуже важко.

6. *Здатність оцінити потенціал людини*. Рішення про те, хто і на яку посаду підходить найкраще, – ключове завдання лідера. Воно передбачає наявність як інтуїції, так і досвіду.

7. *Вміння розвивати талант*. Люди швидше вчаться лідерства від доброго тренера (ментора), ніж із найкращої книги. Ефективні лідери повинні бути вчителями, що передають свої знання колегам, підлеглим та учням.

8. *Емоційна впевненість у собі*. Лідери, які заздрять талановитим послідовникам, не викликають лояльності. Впевненість у собі дозволяє ефективному керівнику визнавати свої слабкі сторони і звертатись за допомогою при відповідних обставинах.

9. *Адаптивність*. Вміння змінювати курс за необхідності – винятково важлива якість ефективного керівника.



10. Шарм. Це те, чого неможливо навчитись на жодній програмі МБА, але без чого неможливо зробити кар'єру і стати лідером.

Ефективний керівник, за версією Києво-Могилянської бізнес-школи, повинен відповідати схемі, зображеній на рис. 7.5.

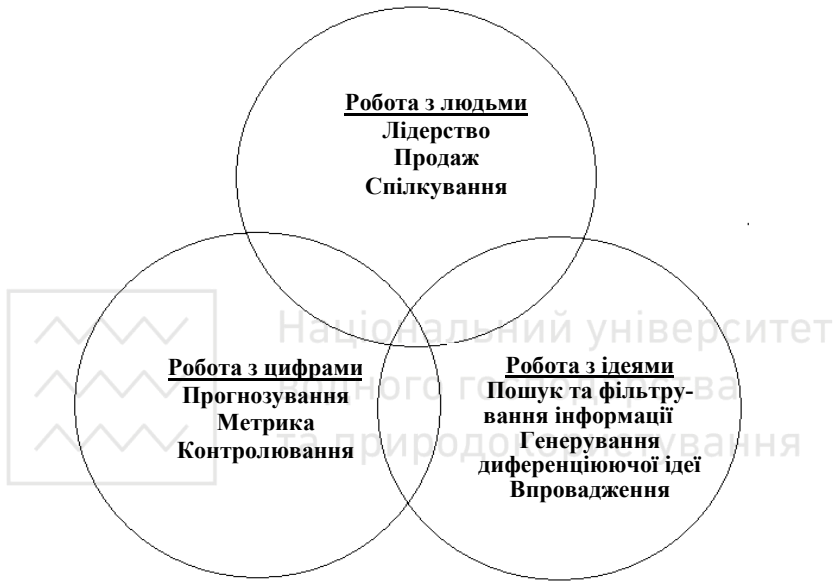


Рис. 7.5. Якісті ефективного керівника за версією Києво-Могилянської бізнес-школи

Робота з людьми полягає в: 1) сильних лідерських здібностях – вміння визначати напрям, створити мережу підтримки та забезпечити досягнення результатів; 2) навичках продажів, адже ефективні керівники постійно продають товари чи послуги або ідеї, філософію, стратегію; 3) навичках спілкування, що включає вміння виступати, переконувати, проводити переговори та навички діловодства.

Робота з ідеями включає: 1) навички пошуку і обробки інформації з метою виокремлення найбільш важливих тенденцій



та взаємозв'язків; 2) генерування диференціюючих ідей, які можуть забезпечити стратегічний прорив у розвитку компанії; 3) вміння методично впроваджувати творчі ідеї в життя, досягати поставлених цілей і забезпечувати необхідний результат.

Робота з цифрами дає можливість: 1) прогнозувати тенденції на ринку; 2) визначати ключові кількісні параметри впровадження стратегії; 3) контролювати їх, приймаючи необхідні і в той же час обгрунтовані управлінські рішення.

На діяльність креативного менеджера впливає безліч факторів, до основних з яких слід віднести:

1) *ступінь ризику* – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

2) *час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення*. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

3) *ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів та підлеглих не вистачає, то проблему слід усунути за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню поставлених перед колективом завдань;

4) *особисті якості менеджера* – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати ефективні рішення;

5) *політика організації* – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.



7.4. Навчання та зміни

Єдине, що можна однозначно сказати про майбутнє, – це те, що воно не однозначне.

Чарльз Хенді

Зміни – це перетворення чогось у дещо інше, перехід з однієї якісно визначеної форми буття в якісно іншу форму буття, перетворення складу, структури чогось, його положення відносно інших об'єктів тощо. Тобто в найзагальнішому значенні будь-яка зміна є взаємодією, рухом, а звідси випливає, що здатність до змін є однією із загальних властивостей усіх форм буття. Оскільки культура також є однією з форм буття, остільки і культурі неодмінно мають бути притаманними ті чи інші параметри та характеристики змін.

Найчастіше зміни мають процесуальний характер, тобто становлять сукупність послідовних дій або послідовність явищ, станів чого-небудь. Як правило, зміна характеризується обсягом, спрямованістю, тривалістю, швидкістю, відносністю.

Окремим типом змін є розвиток – необоротне, спрямоване, закономірне змінювання матеріальних або ідеальних об'єктів. Як синонім розвитку нерідко вживається термін «еволюція». Саме одночасна наявність характеристик необоротності, спрямованості й закономірності відрізняє розвиток від інших змін. Так, змінам, що супроводжують різноманітні процеси функціонування, на відміну від розвитку притаманна оборотність (через їхню ритмічну природу).

Суттєвою характеристикою змін є час. По-перше, будь-яка зміна відбувається в часі і має тривалість. Так, хоча опозиційним до зміни поняттям є «незмінність», але в реальності незмінність, як правило, є дуже повільною (з позиції людини та її свідомості) зміною. По-друге, тільки достатній часовий масштаб може виявити істинний характер змін. Так, зміни, які на перший погляд виглядають як процеси руйнації й розпаду, в більш значному часовому відрізку можуть виявитися тільки певною фазою тривалого процесу утворення й формування.



Сьогодні в більшості організацій зміни представляють собою вже не окремих проект, а безперервний і такий, що постійно прискорюється, процес.

Розглянемо типові реакції людей на зміни:

1. *Заціпеніння*. Стикнувшись із змінами, деякі люди просто зупиняються і завмирають. Таку поведінку можна порівняти з реакцією зайця, який завмер у світлі фар автомобіля, а наслідки в обох випадках будуть приблизно однаковими.

2. *Спротив*. Коли життєві ситуації все більше ускладнюються, деякі люди роблять вигляд, що насправді життя є простішим, ніж здається, і поведуться так, начебто нічого не трапилось. Іншими словами, вони демонструють спротив змінам, не говорячи про це вголос. В крашому разі, це небезпечно, в гіршому – смертельно.

3. *Втеча*. Еквівалентна рішення не брати участі у змінах ні фізично, ні подумки, а просто зайняти очікувальну позицію.

4. *Гнучкість*. Це креативна реакція, яка потребує терплячості перед невизначеністю і готовності йти на розумний ризик у розрахунок отримати прекрасні результати.

Щоби правильно реагувати на зміни в організаціях, потрібно проявляти в таких ситуаціях гнучкість. Це потребує набуття нових переконань, іншого способу дій, а дуже часто й повністю відмовитись від минулого. Зміни – акт творчий.

Річард Л. Дафт виокремлює ролі, які виконують працівники організації в процесі організаційних змін, а саме: *винахідник, захисник, організатор і критик*.

Винахідник пропонує на розгляд нову ідею, теоретично і технічно обґрунтовує її, проте у нього немає ні можливості, ні інтересу розвивати її. *Захисник* вірить в ідею, аналізує усі позитивні та негативні сторони, знаходить фінансову чи організаційну підтримку, необхідну для втілення ідеї. *Організатор* – це керівник вищої ланки управління, який приймає рішення про реалізацію пропозиції і усуває бар'єри, які виникають на його шляху. *Критик* проводить реальну перевірку ідеї, шукає недоліки, встановлює реальні критерії, які повинна задовільнити інновація.



Зміни в організаціях не можливо проводити без запровадження або вдосконалення корпоративної культури, для чого необхідно проаналізувати усі цінності, які є загальноприйнятими в організації. Діючи цінності доцільно розбити на три групи. До першої групи відносяться позитивні цінності, які існують в корпорації на сьогоднішній день і будуть потрібні у майбутньому. Друга група включає все негативне, що заважає розвиватися організації зараз і зовсім непотрібне у майбутньому. До таких факторів, що заважають організації розвиватись слід віднести: безініціативність працівників, боязкість менеджерів приймати складні та відповідальні рішення, низька самовіддача тощо. На заміну негативному необхідно знайти відповідні позитивні цінності (розвиток ініціативи, вміння нести відповідальність за прийняті рішення, підвищення продуктивності праці, забезпечення високої якості продукції та ін.). Ці цінності слід віднести до третьої групи і до них додати також ті, яких на цьому етапі розвитку організації немає, але вони будуть потрібні в майбутньому.

Отже, успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у їх слушності та необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін. Також необхідно враховувати, що управління корпоративною культурою здійснюється постійно, адже це є одним із пріоритетних напрямків змін в організації.

Ріванс досить точно визначив відносини між навчанням та змінами: для забезпечення стійкого зростання організації її працівники повинні навчатися із швидкістю більшою, ніж та, з якою відбуваються зміни:

$$H > Zm, \quad (7.1)$$

де H – швидкість навчання; Zm – швидкість змін.

Оскільки зміни за своєю природою дискретні, то і підходи до навчання повинні бути дискретними. Саме тут буде незамінною нестандартність мислення і поведінки, тобто творчість.



Навчання і тренінг часто використовують як слова-синоніми. Однак в контексті організаційних змін між цими поняттями виявляється суттєва різниця.

Тренінг – це процес, який може привести до навчання. Навчання, у свою чергу, – це підсумок або результат цього процесу.

В Додатку Б наведено комплексну модель, яка об'єднує потребу навчатися з різними методами і бар'єрами, що цьому заважають.

Таким чином, тренінг – це лише один із методів, що може використовуватись з тією чи іншою часткою ефективності для навчання в конкретних ситуаціях.

Навчання значною мірою пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням в інших умовах та ситуаціях. Навчання, що ставить перед собою таку мету, називається *адаптивним* і пов'язане з тим, чого навчають.

Другий рівень навчання передбачає заперечення переконань, які склались, і відносин з метою змінити поведінку. Навчання, яке ставить перед собою такі завдання, називається *продуктивним* і базується на тому, як навчаються.

Третій рівень – *трансформаційне* навчання, воно пов'язане з тим, для чого навчаються, тобто кінцевою метою задаються фундаментальні зміни у свідомості або світогляді для створення нового змісту.

Чим вищий рівень навчання, тим вищий рівень креативності він формує. Докорінні зміни в організаціях значною мірою пов'язані саме з двома верхніми рівнями навчання – продуктивним і трансформаційним.

Щоб проявити творчість на особистісному рівні, менеджер повинен піддати сумніву, переглянути минуле або просто залишити його позаду й одночасно розвинути в собі устремління досягти власного бачення майбутнього і силу волі для руху вперед. Для цього йому необхідно не тільки чітко розуміння своїх цілей, а й позитивне ставлення до навчання на власному досвіді; потрібне вміння бути лідером для самого себе.



7.5. Тренінг і коучинг – нові технології навчання менеджерів

*Добре роблять тільки те, що
роблять, будучи вільним.
Шарль-Луї Монтеск'є*

Тренінг і коучинг – це дві різні технології і два різних підходи до навчання та розвитку людей. Незважаючи на те, що ці терміни є синонімами (“training” – тренінг, “coaching” – коучинг), ці дві парадигми виникли в різний історичний час за різних обставин. В бізнес-середовищі тренінг і коучинг проникли також в різний час і «під різними приводами». В зв'язку з тим, що тренінги з'явилися раніше, побуває думка, що вони вже застаріли, а коучинг – більш досконала технологія навчання.

Однак поєднання тренінгів та коучингу дозволяє новому доповнювати старе, збільшуючи його можливості. Поєднуючи тренінги і коучинг, можна досягти таких результатів, яких неможливо було б досягти, використовуючи ці технології окремо одну від іншої.

Інтеграція тренінгових і коучингових послуг вигідна саме економічно, адже застосування групового коучингу після тренінгу збільшує затрати на цю додаткову послугу на 10-20%, однак підвищується ККД тренінгу на 50-70%. Це відбувається, поперше, за рахунок зростання ефективності організаційної поведінки, а по-друге, за рахунок підсилення внутрішньої мотивації працівника, який старасться проявляти таку організаційну поведінку на своєму робочому місці.

Що спільного та відмінного між тренінгом та коучингом (див. Додаток В)?

1. Орієнтація на кінцевий результат, який дозволяє підвищити ділову та особистісну ефективність.

2. Спільна філософія: «Якщо хочеш мати те, чого ніколи не мав, – почни робити те, чого ніколи не робив».

3. Навчання коуча/тренера потребує спеціальної технологічної та психологічної підготовки і подальшої професійної супервізії.



4. Можливість працювати в груповому форматі та, відповідно, використання феноменів і механізмів групової динаміки з метою підсилення ефективності навчання і розвитку учасників групи: ефект групової синергії, розвиток соціального та емоціонального інтелекту тощо.

5. Спільний набір метатехнік: метафора, модерація, фасилітативні запитання, мозковий штурм, мозкові карти, техніка зворотного зв'язку, розширення ідентичності, обмін ролями, поведінковий мікротренінг, інвентаризація цінностей, «дерево цілей» тощо.

*Характеристика коучингу та його роль для розвитку
креативної особистості*

Коучинг (від англ. Coaching – навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) – це система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу. Основне завдання коучингу – сприяння прийняттю і реалізації людиною усвідомлених і відповідальних рішень з проблемних питань.

Починаючи від зародження (80-ті роки ХХ століття) поняття коучингу стало використовуватися у широкому значенні, а в наші дні набуло більш узагальненого та розширеного змісту. Зараз коучинг лідерів та організацій як і будь-який напрямок практичної психології останнім часом все більше використовує методи спостереження, бесіди, опитування, тестування та моделювання як засоби допомоги діяти більш ефективно та включає в себе: *проектний коучинг, ситуаційний коучинг і транзитний коучинг*:

а) *проектний коучинг* охоплює стратегічний менеджмент людини чи команди з метою отримати ефективний кінцевий результат;

б) *ситуаційний коучинг* фокусується на конкретному (тактичному) покращенні чи оптимізації роботи в чітко заданому контексті;

в) *транзитний коучинг* допомагає людям переходити від одної роботи чи ролі до іншої.



У ХХІ столітті коучинг поширився у всіх економічно розвинутих країнах. Особливе місце він зайняв у сфері управління людськими ресурсами (PR – менеджмент). Його технологія допомагає людям вирости над собою, набутися нових навичок і досягти великих успіхів. Особисті й корпоративні цілі ставали більш свідомими і узгодженими. Коучинг розвивається за кількома напрямками: особистий коучинг, професійний коучинг, бізнес-коучинг, корпоративний коучинг та ін.

Основною метою коучингу як креативного методу є допомога навчаємому в тому, щоб він самостійно знайшов рішення поставленої задачі. Відмінною особливістю коучингу є те, що коуч допомагає слухачу знайти власне рішення, а не вирішує задачу за нього. Отже, коуч не обов'язково повинен бути експертом або знаним фахівцем в області досліджуваних проблемних ситуацій, але він повинен бути експертом в тому, як допомогти іншим у розкритті їхніх власних можливостей.

Основний принцип коучингу полягає в тому, що кожна людина (команда) здатна знайти оптимальні для себе шляхи досягнення цілей і вибрати оптимальний темп руху. Цей принцип можливо використовувати і для організації в цілому.

Коучинг виконує також функції менеджменту та існує як цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, що сприяє максимізації їх особистої продуктивності та успішної діяльності всієї компанії в цілому. Сучасне управління у стилі коучингу – це погляд на співробітників як на величезний додатковий ресурс професійної діяльності, де кожен співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення.

За даними європейських фахівців, це є одним з ефективних методів у менеджменті. Більшість коуч – консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей.

У майбутньому потреба до гнучкості буде ставати все більш відчутною. Величезна конкуренція на ринку, технологічні інновації, високошвидкісні глобальні комунікації, економічна неви-



значеність та соціальна нестабільність створюють цю потребу протягом нашого життя. В таких умовах може вижити тільки гнучкий і адаптивний.

В процесі коучингу дослідження перешкод, цілей, ресурсів та інших складових ставлення людини до ситуації є одним з інструментів «знаходження своєї гри», тобто свого, унікального способу вирішення конкретної проблеми співробітником. Коучинг можливий, якщо співробітник приймає і реалізує самостійні рішення. Інакше кажучи, людина має володіти правом прийняття рішень (або впливу на них) і нести відповідальність за результат. Підхід «роби, як я кажу» або «роби згідно з процедурою» рідко сприяє «присвоєнню» відповідальності за підсумковий результат виконавцем і пригнічує творчий підхід до прийняття рішень.

7.6. Як креативність пов'язана з навчанням та змінами?



Бажання працювати – настільки рідкісне, що воно має бути простимульоване.

Авраам Лінкольн

Для того, щоб зміни відбувалися успішно, прагнення до них повинне бути більшим за їхню собівартість. Це можна виразити наступною формулою:

$$H+B+P>C, \quad (7.2)$$

де **H** – рівень незадоволеності поточною ситуацією; **B** – єдине бачення майбутньої ситуації; **P** – усвідомлення того, які перші кроки потрібно зробити; **C** – емоційна та матеріальна собівартість змін.

Складові лівої частини формули 7.2 пов'язані переважно з навчанням.

Якщо видозмінити формулу наступним чином: $H \times B \times P > C$, стане зрозуміло: до тих пір, поки значення будь-якого з еле-



ментів лівої частини рівняння буде залишатись рівним нулю, надіятись на будь-які зміни марна справа.

З формули 7.2 випливають деякі висновки:

1. Необхідно використовувати творчий підхід до підвищення рівня незадоволення фактичною ситуацією. Це і є функцією креативного лідерства.

2. Слід зробити так, щоб образ майбутнього став справді єдиним для всіх, істинно значущим і бажаним. Це вимагає використання творчих підходів до стратегічного мислення.

3. Потрібно підвищити рівень усвідомлення того, які першочергові кроки слід зробити для реалізації змін. Для цього потрібно надати працівникам узгоджені із стратегією управлінські повноваження.

4. Потрібно зменшити собівартість змін на їхньому початку. Цей творчий процес передбачає необхідність коучингу, фасилітації та інших подібних підходів, які допоможуть працівникам зрозуміти необхідність та актуальність змін.

Управління змінами представляє собою процес, який складається з трьох частин: розуміння змін, розробка стратегії змін і впровадження змін.

Розуміння змін

Як показує досвід, більшість працівників в організаціях не переймаються питаннями необхідності змін, віддаючи перевагу поточному стану справ, і скептично ставляться до пропонувананих змін. За такої ситуації дії креативного лідера мають бути наступними:

1. Вивчити різні точки зору зацікавлених сторін, намагатись їх зрозуміти і по можливості звести до спільного знаменника.

2. «Виміряти» поточну ситуацію, щоб мати змогу в подальшому проводити порівняльний аналіз; визначити для цього найбільш значущі показники.

3. Встановити конкретні результати, до яких повинні привести зміни.

4. Виявляти, мобілізувати і всіляко підтримувати прихильників змін. Це ті самі працівники, які пізніше будуть допомагати в організації роботи по-новому.



5. Необхідно створити умови, за яких зміни стануть можливими, для чого потрібно добитися загального розуміння, в якому напрямі буде рухатись організація.

6. Постаратися зменшити або ліквідувати опір змінам. Цього можна досягти за допомогою різних методів – від консультацій, переконань до примушування – залежно від обставин.

7. Підтримувати постійний діалог із прихильниками різних поглядів за допомогою формальних і неформальних засобів комунікацій.

Розробка стратегії змін здійснюється наступними етапами:

1. Визначити часові рамки: швидкість впровадження змін має залежати від стану розвитку бізнесу.

2. Проаналізувати вплив змін на всю систему в цілому. Зміни в одному підрозділі організації зазвичай впливають на інші.

3. Визначити основні переломні моменти: в процесі змін це допоможе простежити за їхнім ходом, зробіть процес більш видимим і прозорим.

4. Створити умови, які будуть сприяти успішному управлінню невизначеністю.

5. Залучати працівників чи тиснути на них? Тактика тиску в процесі впровадження змін може спрацювати в короткостроковій перспективі, але при цьому вбити у працівників мотивацію. З іншого боку, підхід, що базується на розширенні повноважень, як правило, вимагає сильного лідера.

6. Зверху вниз, знизу доверху, чи вбік? Часто процес змін включає елементи усіх трьох підходів. Наприклад, стратегічне бачення перемін може виходити від найвищого рівня управління, до процесу можуть залучати провідних фахівців, а рішення щодо реалізації стратегії – виходити знизу.

7. Необхідно підтримувати постійний діалог зі всіма зацікавленими сторонами. Часто недовіра до перемін виникає саме через відсутність будь-якої інформації про їхній перебіг.

Впровадження змін

Розробивши план впровадження змін, керівництво організації визначає основні шляхи і засоби їхньої реалізації. На цьому етапі потрібно пам'ятати деякі ключові моменти:

1. Знайти способи «розслабити» організацію, щоб у ній могли



відбуватися трансформації. Це можуть бути дрібні символічні жести, які зачіпають кожного працівника і несуть потужний інформаційний заряд стосовно наступних перемін.

2. Мобілізувати зусилля! Через те що той, хто ретельно продумав і спланував процес змін, не завжди володіє достатньою енергією для їхньої реалізації. Необхідно активізувати прихильників змін та організувати збори для підтримки їхнього мотивування за відданість справі.

3. Вирішувати проблеми у міру їхнього виникнення, особливо коли зміни почнуть реалізовуватись.

4. «Вимірювати» ситуацію в процесі її перебігу, щоб мати можливість коригувати її за допомогою управлінських рішень.

5. Винагороджувати позитивні приклади практичної реалізації змін.

6. Важливо заволодіти розумом і серцем тих, кого найбільше зачіпають зміни.

7. В процесі реалізації змін дати людям змогу побачити, почути та відчути переваги від них.

Результати аналізу різних творчих методів і прийомів для вирішення проблеми неефективного обміну інформацією зведено в таблицю 7.2.

Таблиця 7.2

Шляхи вирішення проблем неефективного обміну інформацією

Рівень	Формулювання проблеми	Можливі шляхи вирішення проблеми
Навколишнє середовище	Люди, які повинні взаємодіяти, географічно віддалені один від одного	Покращити горизонтальні канали спілкування за допомогою інформаційних технологій (ІТ) і змінити структуру та географічне розташування
Поведінка	Невміння слухати і, як наслідок, втрачені можливості з передачею один одному обслуговування клієнтів	Провести опитування і використовувати зворотний зв'язок для доведення цієї проблеми до відома усіх працівників; розвивати навички слухача методом коучингу; змінити систему оцінки і винагороди



Можливості	Недостатньо навичок з управління інформацією та використання ІТ для обміну даними про клієнтів	Забезпечити тренінг для розвитку навичок зі збору та передачі інформації за допомогою ІТ; розробка системи для покращення обміну знаннями
------------	--	---

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити зміст психологічної системи «керівник-підлеглий».

2. Що спільного і відмінного між «соціальними сподіваннями» та «соціальними очікуваннями» для менеджера і для підлеглого?

3. У чому суть таких понять, як «бар'єр надмірної довіри» і «бар'єр нерозуміння»?

4. Експресивність у спілкуванні – головна якість менеджера.

5. Навести порівняльну характеристику таких понять, як «лідерство», «вплив», «влада».

6. Креативний лідер – це ...

7. Роль та місце лідера у креативній організації.

8. Творчість і гармонійний розвиток менеджера.

9. Яка роль «лідера процесу» і «менеджера концепцій» у розвитку творчого потенціалу в організації?

10. Дати коротку характеристику типовим реакціям людей на зміни в організації.

11. Охарактеризувати три рівні навчання.

12. Етап управління змінами – «розуміння змін» – включає необхідні дії креативного лідера ...

13. Креативний лідер при розробці стратегії змін повинен виконати наступні дії ...

14. Впровадження змін для креативного лідера означає ...

15. Розкрити суть і зміст ефективного лідерства в сучасному бізнес-середовищі.

16. Що спільного та відмінного між тренінгом і коучингом?



ТЕМА 8. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень

Основні питання: 8.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень. 8.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях. 8.3. Інтуїтивні управлінські рішення. 8.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.

8.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень

Талант керівника полягає в тому, щоб швидко прийняти рішення і знайти людину, яка зробить усю роботу.

Дж. Поллард

Креативні управлінські рішення – це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Такі рішення в той же час можуть мати негативні наслідки для конкурентів.

Ухвалення рішень, так само як і обмін інформацією є складовою частиною будь-якої функції. Необхідність ухвалення рішень виникає на всіх етапах процесу інвестування в інновації.

Управлінське рішення відносно інвестування в інновації – це свідомий вибір альтернативи, виконання якої веде до реалізації конкретних інноваційних цілей.

Ухвалення управлінського рішення – комплексний процес, зміст якого дає можливість вивчити проблему, яка виникла, проаналізувати можливі варіанти її рішення і вибрати найефективніший з них. Рациональні рішення передбачають вибір такої альтернативи, яка принесе максимум вигоди для організації. Управлінські рішення у сфері інвестування в інновації повинні включати вірогідність ухвалення рішень, заснованих на



суб'єктивних думках, нездібних оцінити реальну ситуацію в цілому.

У зв'язку з цим при ухваленні інвестиційних рішень в інновації важливо:

- як можна чіткіше сформулювати мету інноваційного проєкту та інвестиційні цілі;
- визначити критерії ефективного рішення, за якими оцінуватиметься його результативність;
- критерії необхідно проранжувати і встановити кількісні та якісні параметри їх оцінки.

Процес підготовки та прийняття креативних управлінських рішень включає наступні етапи:

1. *Осмислення проблеми.* В ході осмислення проблеми підкреслюється момент виникнення проблемної ситуації. Якщо задачу не дано в готовому вигляді, її формулювання пов'язується з умінням «бачити питання».

2. *Формулювання гіпотези.* Звідси починається вирішення проблеми. Найбільше значення тут надається минулому досвіду, залученню теоретичних положень, загальний зміст яких виводить того, хто вирішує, далеко за межі наявних знань.

3. *Перевірка рішення.* Заключним етапом є логічне доведення істинності даного судження і перевірка рішення практичними засобами. За сприятливих умов вдало висунута гіпотеза перетворюється в теорію.

А. Л. Галін, спираючись на опис процесу наукової творчості, наведений Г. Сельє, пропонує психологічну характеристику восьми етапів (рис. 8.1) [12]:

1. Мотиваційний: бажання дізнатись про нове. Це або виявлення інтересу до чого-небудь, або нерозуміння чогось.

2. Ознайомлення з явищем, що заінтригувало. Збір інформації про нього.

3. Осмислення отриманої інформації, спроба зрозуміти виокремлене явище на основі наявних знань.

4. Виношування ідеї. Порівнюючи окремі факти, нанижуючи їх на основний стержень вже існуючих знань про задачу, яку треба вирішити, вчений поступово, крок за кроком, просувається у своєму розумінні.



5. Поява відчуття близькості рішення.
6. Народження ідеї.
7. Викладення ідеї та її перевірка. Отриману ідею потрібно розглянути, уточнити, пов'язати з іншими, вже наявними уявленнями.

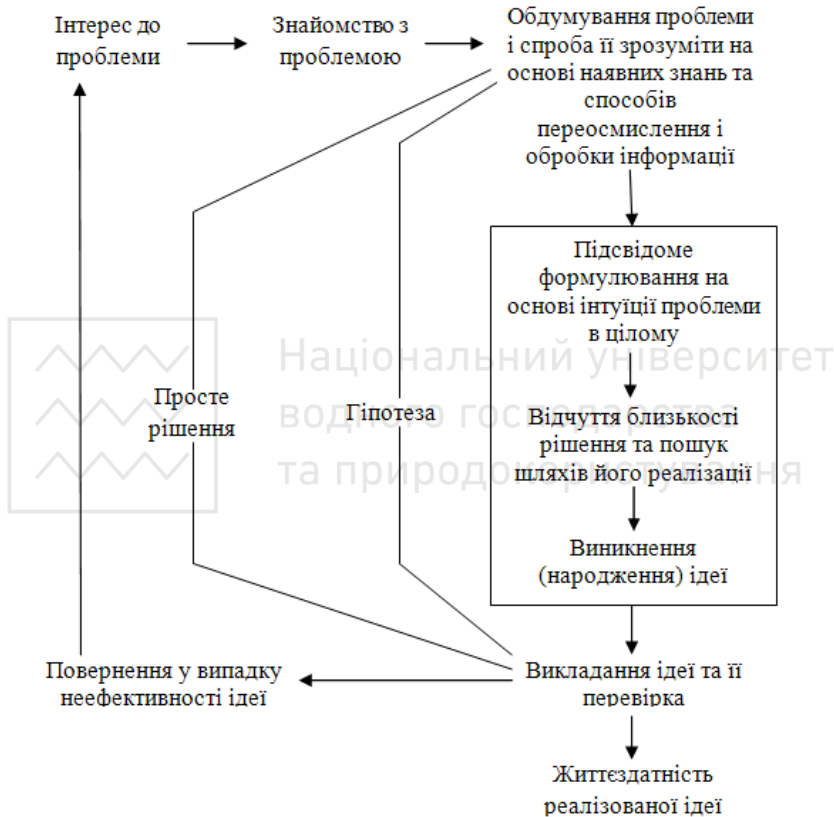


Рис. 8.1. Етапи дискретно-безпервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень

8. Життєздатність ідеї. Викладена, опублікована, представлена у вигляді доповіді, впроваджена в практику ідея починає «жити», завойовуючи собі «місце під сонцем» поряд з іншими



ідеями, інколи вступаючи з ними у боротьбу.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, є складовою будь-якої управлінської функції. Процес пошуку, розробки та прийняття управлінських рішень перетворює працівника в будь-якій організації на менеджера або керівника.

Особливої актуальності набуває технологія прийняття управлінських рішень в креативній організації, адже за таких умов управлінські рішення розглядаються як основний вид управлінської діяльності, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Поняття «рішення» в сучасному житті є дуже багатозначним. Найчастіше під рішенням розуміють процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій із багатьох можливих або ж сам результат цього вибору.

Відповідно, під управлінськими рішеннями розуміється: 1) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника; 2) кінцевий результат постановки і прийняття управлінського рішення.

Управлінські рішення (УР) – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку із функціонуванням системи.

Управлінські рішення мають соціальний аспект, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед організацією [41].

До управлінського рішення висувається низка загальних вимог, серед яких слід відзначити: а) всебічну обґрунтованість рішення; б) своєчасність; в) необхідну повноту змісту; г) повноваження; д) узгодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної й достовірної інформації. Для цього необхідне знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібно здійснити ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільової функції



розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки.

Своєчасність – УР приймається за умов дефіциту часу та певних обставин, що склались і повинні бути прийняті з випередженням, щоб забезпечити необхідну його цінність та ефективність.

У найбільш загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: а) ціль (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи; б) засоби і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей; в) основні шляхи і засоби досягнення цілей; г) терміни досягнення цілей; д) порядок взаємодії між підрозділами та виконавцями; е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є *повноваження рішення* – суворе дотримання об'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління.

Прийняття і реалізація управлінського рішення потребує високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі спеціалісти, що мають фахову освіту, а всього 5-10% із них.

Узгодженість із прийнятими раніше рішеннями часто вимагає ухвалення наступних рішень, які будуть спрямовані на те, щоб реалізувати попереднє якнайкраще. Але ухвалення такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію прийнятого рішення.

Головна особливість управлінських рішень – специфічний і стабільний компонентний склад: мета вирішення, його інформаційна основа, правила та критерії вибору, стратегії підготовки й прийняття рішення, гіпотези, альтернативи.

Гіпотеза – це лише припущення про те, в чому полягає початковий проект. Гіпотеза – це здогад, який надає нам відразу кілька переваг, вона є каркасом, що організовує інформацію так, що ми починаємо помічати те, що раніше випадало з поля зору нашої уваги. Гіпотеза також дає напрямок дії, оскільки ми повинні довести або спростувати її висновки.

У побудові гіпотез велику роль відіграє творчість. Без нестандартного підходу ми зможемо використовувати лише стандар-



тні концепції. Наука могла б йти вперед набагато швидше, якби не думка, що вчений повинен бути просто хорошим аналітиком: ця думка ігнорує значення творчості у створенні гіпотез. На жаль, з гіпотезами пов'язана серйозна дилема: без гіпотези ми борсаємося в морі фактів, але після створення гіпотези вона може перешкоджати в оцінці реальних можливостей. Гіпотеза повинна відкривати нові можливості, але дуже часто вона їх, навпаки, закриває. Менеджер, який створив гіпотезу про причини падіння попиту на гамбургери, може завдати справі ще більших збитків.

На першому етапі існування гіпотези ми шукаємо підтвердження і докази. Але як тільки гіпотеза утвердилася, необхідно її зруйнувати, щоб рухатися далі. Натомість через те, що вона така переконлива і так добре обґрунтована, ми ніяк не можемо відмовитися від неї і лише заганяємо нові дані в її прокрустове ложе. Ось чому радикальні зміни поглядів у науці відбуваються так рідко і з такими труднощами. Необхідні дані можуть бути доступні задовго до того, як вчені будуть в змозі поглянути на них під новим кутом зору. До тих пір ці дані вихолощуються колишніми гіпотезами. Тому якими б розумними не були ці гіпотези, треба мати під рукою кілька, щоб можна було поглянути на проблему по-різному.

Конче потрібно висувати альтернативні і паралельні гіпотези, припущення та здогади, а зробити це можна тільки творчим методом. Коли людина приходить на роботу в нову організацію, у неї є короткий період (приблизно від 6 до 18 місяців), коли можна легко стати автором оригінальної ідеї. Перші півроку працівник ще не увійшов у курс справи. Через півтора року людина вже повністю вливається в локальну культуру і втрачає свіжість сприйняття новачка.

Реалізувати ухвалене рішення доводиться не тим, хто його розробляв, що і відрізняє даний етап від попередніх. Контроль виконання може бути поточним та заключним, і, нарешті, здійснюється оцінка ефективності рішення.



8.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях

Прийняти рішення – значить змиритися з перевагою одних зовнішніх факторів над іншими.

Олександр Твардовський

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає багато стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами.

Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедуру прийняття рішення і вмів вибрати найкращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Оптимальний варіант процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень включає такі етапи (Додаток Д):

- виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення;
- збір і обробка інформації щодо наявних методів менеджменту;
- виявлення та оцінювання альтернатив, які можливо вирішувати за допомогою наявних в арсеналі менеджера методів;
- підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативного варіанта дій);
- прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні процедури. Така технологія вироблення креативного управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняття УР завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану [41].



Чинники, що визначають якість і ефективність креативних управлінських рішень, можуть класифікуватися за різноманітними ознаками – як чинники внутрішньої природи (пов’язані з керуючими і керованими системами), так і зовнішні чинники (вплив навколишнього середовища). До числа цих чинників варто віднести:

1) *чітке формулювання мети* – для чого приймається УР, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;

2) *обсяг і цінність інформації* – для успішного прийняття УР головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією менеджера;

3) *час розробки управлінського рішення* – як правило, УР завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон’юнктури, непослідовної поведінки політиків);

4) *організаційні структури управління*;

5) *форми і методи здійснення управлінської діяльності*;

6) *методи і методика розробки і реалізації УР* (наприклад, якщо фірма лідирує – методика одна, якщо йде за іншими – інша);

7) *суб’єктивність оцінки варіанта вибору рішення*. Чим неординарнішим є управлінське рішення, тим суб’єктивніша оцінка;

8) *стан керуючої і керованої систем* (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів тощо);

9) *систему експертних оцінок рівня якості й ефективності УР*.

При цьому завжди необхідно пам’ятати, що навіть старанно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

На процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень впливає також безліч інших факторів. До найважливіших з них належать такі:



1. *Ступінь ризику* – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може мати несприятливий вплив на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2. *Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення*. В реальному житті більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3. *Ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки з боку інших менеджерів та підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4. *Особисті якості менеджера* – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за їх реалізацію, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5. *Політика організації* – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень та визначають ступінь їх креативності:

- а) об'єктивні чинники:
 - умови праці співробітників, що причетні до прийняття того, чи іншого рішення;
 - забезпеченість релевантною інформацією;
 - наявність кваліфікованих співробітників;
- б) суб'єктивні чинники:
 - індивідуальні особливості учасників процесу обґрунтування і прийняття рішень;
 - групові відносини між учасниками;
 - стиль керівництва.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера, кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Креативний менеджер здатний прийняти оптимальне рі-



шення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

8.3. Інтуїтивні управлінські рішення

Рішення прийняти рішення – це вже рішення.

I. Гете

Інтуїтивний спосіб розробки рішення є одним із найскладніших з погляду психології. Йому властива ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок, неусвідомленість процесу. Інтуїція пов'язана як з особливостями мислення, так і загальними інтелектуальними здібностями та механізмами і досвідом. Інтуїтивний спосіб розробки рішення є маловивченим, хоча можна поділити його на два підвиди:

1) раптове осяяння (інсайт) – погляд на об'єкт під зовсім іншим кутом зору. Таке тваринне інстинктивне відчуття трапляється надзвичайно рідко;

2) псевдоінтуїтивне – насправді воно «визріло» завдяки попередньому досвіду. Скажімо, якщо ідея наснитися, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку. Підсвідомість реорганізує досвід та обробляє існуючу в пам'яті інформацію.

Модель нейролінгвістичного програмування передбачає, що інформація може потрапити не на стандартні місця у програмі, а піти іншим шляхом, тоді відбувається формування креативної думки. Отже, інтуїтивне рішення може сформуватися з багаторічного досвіду. Необхідно також зазначити, що не завжди інтуїтивні рішення є правильними, тому помилково покладатися лише на інтуїцію, краще свідомо розвивати креативний стиль мислення.

Організаційні фактори управлінських рішень, на перший погляд, ніби не підпадають під категорію інтуїтивних, проте внаслідок невизначеності й динамічності середовища, в якому вони приймаються, є сенс приділити увагу даному питанню.



Отже, в процесі управління розробкою креативних рішень необхідно враховувати загальні вимоги до формулювання рішень, правила їхнього прийняття та реалізації.

8.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень

Мислити по шаблону – найімовірніший спосіб завалити справу.

Джозеф Ф. Енрайт

Вибір управлінського рішення має проводитись на основі інформації, одержаної в процесі управлінської діяльності з використанням наступних моделей:

1. *Класична модель ухвалення рішення* – це сукупність підходів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення. Вони ґрунтуються на припущенні, що менеджери повинні діяти логічно й раціонально та ухвалювати рішення, які принесуть користь організації (рис. 8.2).

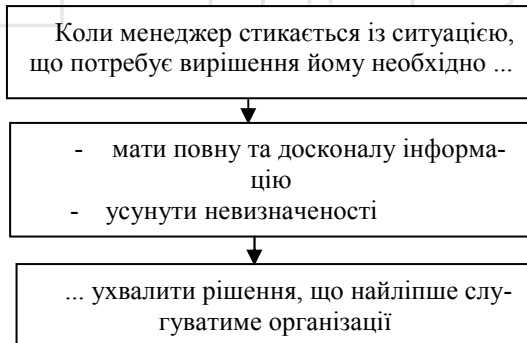


Рис. 8.2. Класична модель ухвалення рішення

2. *Адміністративна*, яка ґрунтується на тому, що: по-перше, менеджери мають неповну і недосконалу інформацію; по-друге, обмежені вимушеною раціональністю; по-третє, задовольняються першим-ліпшим рішенням.



Вимушена раціональність означає, що менеджери мають певні обмеження, такі як власні цінності, підсвідомі рефлексії, навички та звички. Їх обмежують також недостатня поінформованість і відсутність потрібних знань.

До основних форм та ухвалення управлінських рішень в креативних організаціях слід віднести:

1. *Групи взаємодії* – це форма групового ухвалення рішення, за якої новоствореній групі ставиться завдання розробити та ухвалити рішення. Найявною групою може бути функціональний відділ, постійна робоча група або постійний комітет. Перевага цього методу полягає в тому, що взаємодія працівників часто приводить до появи нових ідей та сприяє порозумінню. Головний недолік той, що чийсь інтереси можуть відігравати у цьому процесі надто важливу роль.

2. *Групи “дельфі”*. Таку групу деколи створюють для досягнення консенсусу в експертних оцінках. Метод “дельфі” передбачає надання можливості висловити свої думки групі експертів, що працюють індивідуально в різних місцях, результати яких усереднюються.

3. *Номінальні групи* – це групи, члени яких працюють разом, однак вони не обмінюються інформацією, як члени групи взаємодії. Номінальну групу використовують для розробки творчих, інноваційних альтернативних ідей. Спочатку менеджер збирає групу спеціалістів необхідного напрямку та ставить їм завдання, після чого члени групи описують якомога більше альтернативних варіантів рішень. Рішення, запропоновані кожним, оголошують усій групі, їх обговорюють та голосують щодо кожного з них. Рішення чи ідея, яка має найвищий рейтинг, є рішенням, яке пропонує група. Звичайно, негативним є те, що менеджер може скористатися своїм авторитетом і підтримати або відхилити конкретне рішення.

В Додатку Е наведено розгорнуту класифікацію методів прийняття креативних управлінських рішень.

Останній етап процесу ухвалення рішення передбачає, що менеджер повинен оцінити ефективність прийнятого рішення, тобто переконатися, що обране альтернативне рішення слугує інтересам організації. Коли виявиться, що це рішення неефектив-



вне, менеджер має кілька можливих варіантів виходу з ситуації, що склалася: він може застосовувати інше рішення, яке раніше обговорювалось. З іншого боку, менеджер може визнати, що ситуацію оцінено неправильно, і розпочати весь процес пошуку управлінського рішення спочатку. Зрештою, він може зробити висновок, що рішення ще не проявило себе або потребує інших підходів до його реалізації.

В міру реалізації управлінського рішення досягаються визначені результати. Їхня оцінка повинна бути систематичною, зваженою, неупередженою, всебічною. У кожному результаті акумулюється багато складових: якість УР, реакція керованої системи на управлінський вплив, кваліфікація кадрів, ефективність використання ресурсів.

Аналіз і оцінка конкретних результатів та висновків, що досягаються при цьому, є кінцевою ланкою зворотного зв'язку для коригування в ній системи прийняття і реалізації управлінських рішень. Експертиза, зазвичай здійснювана на рівні аналізу результатів реалізації управління рішеннями, висновків і пропозицій, повинна проводитися також на всіх рівнях і стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень.

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрийте двоїсту природу управлінського рішення.
2. Дайте характеристику вимогам, які висувають до управлінських рішень.
3. Розкрийте етапи творчого процесу розробки управлінських рішень.
4. Яка роль гіпотези у процесі творчості? З якої сфери власного життя вам доводилося висувати гіпотезу?
5. Назвіть властивості досвіду. Яку роль він відіграє у креативному менеджменті?
6. З якими труднощами в процесі прийняття рішень стикається менеджер?
7. З яких етапів складається оптимальний варіант процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень?
8. Розкрийте зміст чинників, що визначають якість і ефективність креативних управлінських рішень.



9. Характеристика факторів, що впливають на процес прийняття креативних управлінських рішень.

10. Наведіть особливості прийняття інтуїтивних управлінських рішень.

11. Назвіть відомі моделі пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.

12. Назвіть відомі методи пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.

13. Дайте характеристику основним формам розробки та ухвалення управлінських рішень у креативних організаціях.

14. Наведіть розгорнуту класифікацію методів прийняття управлінських рішень.

15. Яким чином здійснюється оцінка результатів пошуку управлінських рішень?





ТЕМА 9. Мотивування творчості

Основні питання: 9.1. Значення людського фактора в управлінні організацією. 9.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей. 9.3. Творчість як потужний засіб мотивування.

9.1. Значення людського фактора в управлінні організацією

Ситого не привабиш хлібом. Хліб важливий для тих, у кого його немає.

А. Маслоу

Одним з найголовніших завдань менеджменту є підвищення продуктивності людських ресурсів. Керівники креативного типу при формуванні господарської стратегії відзначають, що ефективність функціонування організації залежить від вмілого управління людськими ресурсами. Досвід багатьох фірм переконливо доказує, що там, де корінним чином змінилися взаємовідносини між працівниками, суттєво зросла продуктивність праці та покращилась якість продукції, стабілізувався ринок і поліпшився фінансовий стан організації.

Організаційний розвиток комунікацій і підвищення кваліфікації кадрів – ключові моменти, які дозволяють залучати до активної організації, зрозуміти задачі, створити сприятливий мікроклімат роботи всіх працівників, який стимулює їх на досягнення головної мети.

Головним завданням теорії креативного менеджменту є: планування індивідуальної кар'єри, створення інноваційних команд, добір молодих здібних працівників, посилення орієнтації на кінцеві результати та мотивування працівників. Нової якості набуває необхідність підготовки та навчання кадрів, посилення зв'язків між планами використання людських ресурсів і планами господарської діяльності організації.

Особливості кадрової політики на сучасному етапі

Сьогодні необхідно переходити від економіки, де люди шу-



кають компанію, до економіки, де компанії шукають необхідних їм людей. Зараз власне талановитий і навчений персонал, а не капітал або географічне місце розташування, може створити для фірми конкурентні переваги. Продуктивність праці в компанії залежить сьогодні не від сезону, як в аграрному секторі, і не від швидкості конвеєра, як на промислових підприємствах, а від талановитості персоналу, його рішень при спілкуванні з клієнтами, ставлення до своєї роботи і до замовників та навіть від настрою.

На сьогодні обмежуючим фактором для організації стає кількість талановитих працівників, яких вдається залучити, а не кількість робочих місць. Для багатьох організацій саме дефіцит кваліфікованих і мотивованих працівників є головним гальмом зростання. Сучасний працівник – це надзвичайно мобільний «вільний агент», який сам себе розвиває і «калібрує». Його вірність організації не довгострокова, і часто він не хоче повністю присвятити себе одному роботодавцю. Невдовзі з такими вільними агентами доведеться стикнутися більшості керівників. Не дивно, що курс персонального брендингу стає у нас настільки популярним.

Зараз у світі йде пошук нових ідей і нових парадигм управління талантами. Розглянемо п'ять ідей, які допоможуть залучати й утримувати в організації талановитих працівників. По-перше, необхідно мобілізувати зусилля всієї організації, починаючи, безперечно, з топ-менеджменту, на залучення і розвиток талантів. По-друге, необхідно змінити рекрутингову політику і навчитись формулювати для працівників унікальні ціннісні пропозиції, від яких вони не в змозі будуть відмовитись. По-третє, необхідно максимально ув'язати мотиваційну та компенсаційну політику з яскраво вираженим результатом, який очікується від працівника. По-четверте, необхідно інтегрувати розвиток працівників у щоденне життя організації шляхом їхнього стимулювання через важливі проекти, тренерство і менторство. По-п'яте, необхідно застосувати диференційований підхід до персоналу – підтримувати усіх, але інвестувати в кожного по-різному.

Наймайте та просувайте на основі чесності, мотивації, здібностей, розуміння, знань і досвіду. Мотивація без чесності –



небезпечна, здібності без мотивації – безсилі, розуміння без здібностей – обмежене, знання без розуміння – недоречні, досвід без знань – сліпий.

Ді Хок, генеральний директор VISA

9.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей

Справжнім менеджером є той, кому робочого часу цілком достатньо для виконання всіх покладених на нього завдань.

Лі Якокка

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні результати, що ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивування – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Проблеми мотивації і стимулювання ефективної діяльності працівників вимагають творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів (рис. 9.1).

Складність полягає в тому, щоб при виборі стимулів врахувати індивідуальні якості людей, їхню спрямованість, разом з проблемами формування корпоративної культури і зміцнення морального клімату в колективі [48].

Тереза М. Амабайл стверджує, що креативність будь-якої особи складається із взаємодії трьох компонентів:

- 1) компетентності – багажу знань та умінь, які працівник має у сфері своєї діяльності;
- 2) уміння творчо мислити: визначає еластичність і винахідливість у пошуках шляхів вирішення проблеми;
- 3) мотивування: внутрішня зацікавленість щодо неординарного розв'язання задачі.

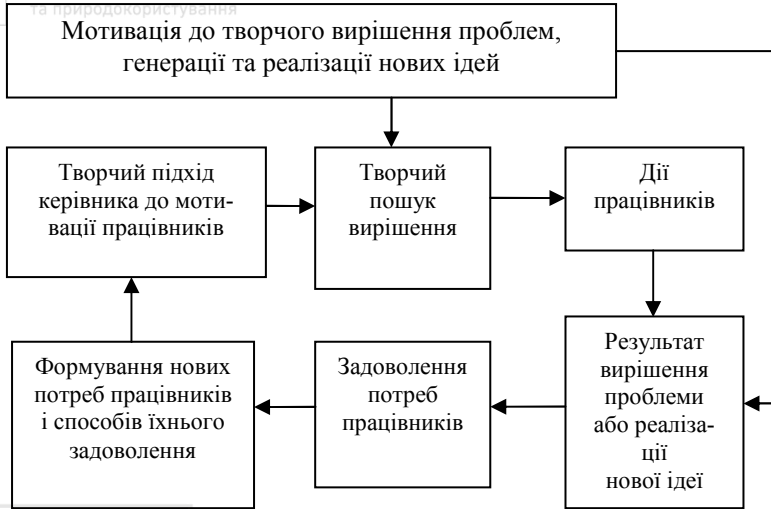


Рис. 9.1. Роль та місце креативності у реалізації функції менеджменту «Мотивування»

Компетентність і творче мислення – стратегічна сировина особистості, а від мотивування залежить використання цієї сировини. Особистість може відрізнитися всебічними знаннями та уміннями, знаходити нові підходи щодо вирішення ситуації, проте, якщо у неї відсутня мотивація до виконання конкретної роботи, вона нічого не робитиме.

До сукупності мотивів, що спонукають людину до творчої праці, належать:

- а) особисті потреби, інтереси і прагнення працівників, характер та зміст творчої праці;
- б) відповідність завдань особистим можливостям;
- в) можливість і висока ймовірність кар'єрного зростання;
- г) забезпечення розвитку інтелектуальних, професійних, фізичних, технічних, особистісних, духовних, моральних чи соціальних можливостей і здібностей;
- д) збільшення заробітку, визнання і схвалення добре виконаної роботи;



е) стосунки між ініціаторами, організаторами творчої праці керівниками і персоналом;

є) відповідальність і самостійність у роботі.

Для творчої праці важливою є інтуїція людини, яка являє собою спресований значний обсяг логічної, етичної чи сенсорної інформації.

Вважається, що для забезпечення творчої праці персоналу відповідно до вимог ринку необхідними є:

- 1) оцінка можливостей мотивації творчої праці;
- 2) аналіз досвіду та вивчення творчої діяльності людини;
- 3) організація творчого процесу;
- 4) розробка алгоритмів і програм, здатних моделювати та стимулювати творчий процес;
- 5) практичне застосування і експертна оцінка якості творчих результатів, а також сфери їх використання;
- 6) виявлення і освоєння нових галузей творчої активності.

Матеріальне стимулювання може підірвати процесуально-змістовну мотивацію. Якщо творча праця є внутрішньо мотивованою, тобто інтерес до процесу та змісту праці є визначальним (працівнику просто подобається її виконувати), то у випадку, якщо їй розпочати за це постійно платити, творча праця стане для неї лише засобом заробітку. Особливо схильними до самотивованої творчої праці є працівники з достатнім рівнем заробітку і без безпосередньої мотивації творчої праці. При цьому часто вони прагнуть завдяки творчій праці відчутти свою компетентність, просунутися по службі, розвинути свої розумові чи інші можливості тощо. У той самий час для незабезпеченого працівника більш важливою є матеріальна мотивація.

Отже, для мотивування творчої праці слід більш широко застосовувати неекономічні методи мотивування. Серед яких виділяють морально-психологічні (схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага і довіра), а також організаційні (участь у прийнятті рішень, мотивування перспективою, делегування повноважень і завдань, мотивування збагаченням змісту праці). Таким чином, за основу сучасного підходу до стимулювання творчої діяльності у виробничій сфері можна взяти такі завдання керівників організацій, як максимальна активізація творчих здібнос-



тей кожної особистості та спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Для того, щоб співробітники могли у повній мірі розкрити свій талант і направити його на користь загальної справи, в організації необхідно створити особливе творче середовище, основними характеристиками якого є відкритість новим пропозиціям, підтримка інновацій, довіра і співробітництво на всіх рівнях, демократичний стиль керівництва, організація навчання та професійного спілкування. Для розквіту творчості важливо забезпечити постійний приплив в організацію нових знань, інформації, вражень. Слід пам'ятати, що креативні співробітники із задоволенням навчаються, стажуються, відвідують конференції та інші заходи.

Новим ідеям потрібна організаційна підтримка. Перш за все, вони не повинні губитися. Якщо автору ідеї доводиться пробиватися через стіну нерозуміння, а пропозиції нескінченно довго лежать на столі керівника, то пропаде любе бажання щось пропонувати нове, оригінальне.

Негативний вплив на креативність здійснює і атмосфера змагання. Для отримання кращого результату необхідно організувати процес генерування ідей командним методом. Якщо команда йде до однієї мети, вона швидше досягне успіху, ніж коли кожен буде працювати індивідуально. Тому, якщо в команді, наприклад, два креативних співробітники, то краще спрямувати їх діяльність в різні напрямки і обов'язково заохотити роботу кожного з них.

Для спонукання персоналу менеджера потрібно зробити так, щоб задовольнити їхні потреби у самореалізації, що приведе до синергетичного творчого ефекту, який «працюватиме» на організацію та її престиж.

Мотивування досягнення планових цілей і стратегій багато в чому залежить від принципів та організації контролювання. До проблем, що вимагають творчого підходу, відносяться повнота і періодичність контролювання та особливості організації ефективного контролю за рівнями управління.

Проблема поєднання цілісності організації і свободи підрозділів загострюється в умовах нестабільності, невизначеності та



кризи. Надання підрозділам певної економічної свободи підвищує життєздатність організації, зберігаючи її цілісність. Мистецтво керівника полягає у визначенні ступеня цієї свободи і збереженні можливості управління.

Враховувати особливості централізації і децентралізації управління при мотивуванні персоналу можна, виходячи з того, що велика за розмірами організація може перейти на дивізіональний тип відносин, та запровадження плоских структур.

Проблема мотивування стикається з дилемою поєднання старанності і творчості персоналу. Старанність і завзятість працівників необхідні для неухильного виконання прийнятих завдань, а творчість – при пошуку ефективніших прийомів роботи. В одному працівникові рідко «уживаються» виконавські і творчі здібності, і завдання менеджера – знайти розумне співвідношення між «вільними художниками», що не підкоряються дисципліні, та «робочими конячками», які сумлінно тягнуть віз рутинної роботи.

Проблема менеджера полягає також у тому, щоб навчитися з розумінням ставитися до амбітних творців та навчити інших працівників робити так само. Досвід показує, що це завдання вирішуване, а нагородою за «терпіння» є інновації у сфері менеджменту і бізнесі. Одночасно менеджер зобов'язаний піклуватися про те, щоб виконавці не починали раптом «творити» там, де треба просто працювати і чітко виконувати інструкції. Поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце. Виконання завдань неможливе без урахування людського чинника, тому без мистецтва, розробки і застосування арсеналу мотиваційних засобів не обійтися при організації роботи і досягненні поставленої мети.

Творчій діяльності новаторів властива специфічна складна система мотивації, адже дана категорія людей має потребу в самореалізації за допомогою високоінтелектуальної діяльності. Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоб діяльність інженерно-технічних працівників, спеціалістів та висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату.



Важливо, щоб систематично здійснювалося оцінювання менеджером або керівником, підкреслювалося значення дорученої та виконаної справи.

Для активізації інтелектуальної діяльності неабияке значення має різноманітність умінь і навичок, причому рівень різноманітності є індивідуальним для кожного працівника. Якщо робота одноманітна і рутинна, людина страждає, нервується або, навпаки, – впадає в депресію. А якщо робота вимагає різноманітних дій та передбачає використання різних навичок і талантів, з'являється відчуття «наповненості» життя, бажання щось покращувати і проявити творчі здібності у трудовій діяльності. Робота, яка не використовує цінних навичок працівника, не викликає потреби у навчанні та самовдосконаленні.

Для заохочення творчості в організації можна застосовувати такі методи, як розвиток демократії і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень, раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи, організація конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники можуть передавати знання, досвід, а керівництвом створені сприятливі умови для одержання та засвоєння нових знань; підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» – концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності. В колективі необхідно розвивати інноваційну культуру, тобто пропагувати актуальність раціоналізаторства, важливість такого ставлення до роботи. Ступінь впливу виконуваної роботи на статус підприємства, задоволеність клієнтів, думку громадськості керівництво повинно визнавати і стимулювати як матеріальними, так і моральними засобами.

Поняття важливості тісно пов'язане із системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди залишатимуться незадоволеними доти, доки не відчують, що їхня робота є важливою і її необхідно виконати.



Для творчих особистостей зміст роботи повинен мати риси автономності або групової автономності, коли над проблемою працює група із 5-7 осіб. Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця. Ось чому авторитарний стиль управління у творчому колективі неприйнятний. Якщо відбувається тотальний контроль, вимагається чітке виконання вказівок, рішення приймаються іншими людьми – якісного результату від спеціаліста навряд чи можна очікувати. Генератори ідей переважно є індивідуалістами, тому для них важливо створити атмосферу, в якій формується відчуття його власних рішень, що якість виконання роботи залежить від слушності цих рішень.

Необхідно намагатися ускладнювати доручення. Відчуття новизни «заводить» працівника, тому психологічним засобом впливу є метод, що називається «виклик». Спроектована відповідно до цих закономірностей робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, бо стимулює якісне виконання роботи, а за законом підвищення потреб – до виконання більш складної роботи.

Складність, цінність, незалежність і необхідність – ось важливі чинники мотивації творчості. Робота, яка відповідає їм, забезпечує високу якість виконання завдання, дає відчуття задоволення, особистого внеску в діяльність підприємства та причетності. Тільки така робота дає можливість людині задовольнити соціальні потреби і в самовираженні.

9.3. Творчість як потужний засіб мотивування

Мотивація – це робити працю радісною.

Вернер Зігерт

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень і значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на



підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має чотири важелі впливу [70]: 1) складність поставлених перед підлеглим задач; 2) ступінь представленої ним свободи; 3) спосіб організації роботи в групі; 4) рівень заохочення і характер організаційної підтримки. Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. При цьому відчуючи, що йому довіряють, працівник зможе працювати більш відповідально. Завданням керівника є також правильна організація роботи в групі, таким чином, щоб кожен виконавець мав свою роль у команді та певне, визначене коло обов'язків. Система мотивації може бути різною.

Сучасними методами стимулювання персоналу в організаціях є [73]: а) мотивація персоналу починається з мотивації керівника. Відношення менеджера до діяльності організації відображається у ефективній роботі окремого підрозділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування; б) відзначення внеску співробітників у досягнення цілей організації; в) співробітники повинні бачити і розуміти важливість свого внеску у загальну справу. Відчувати себе частиною великої справи та усвідомлювати причетність до досягнень організації є важливим стимулюючим фактором; г) необхідно бачити у кожному працівникові особистість.

Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей: мотивація персоналу – це не результат, а процес. Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації; використання можливостей організації. Необхідно створити такий мікроклімат, щоб працівники відчували підтримку та турботу керівництва організації.

Мотивування до творчості означає, що людина готова витратити час на пошук найкращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби знайти нові ідеї.

Важливим джерелом творчості є концентрація на проблемі. Творчість – значний мотиватор, оскільки збуджує у працівників



інтерес до того, що вони роблять, дає надію на народження цінної ідеї, уможливило звернення, робить життя веселішим і цікавішим [60]. Творчість служить каркасом у командній роботі. Всі ці аспекти творчості не пов'язані з реальним результатом творчого зусилля, проте вони важливі самі по собі і їх слід заохочувати. Якщо винагороджувати людину тільки за реальний результат, вона буде менше зацікавлена у творчому ставленні до поставленого завдання. З іншого боку, достатня кількість зусиль рано чи пізно дасть результат. За великим рахунком, якщо виникає необхідність подумати, завжди виникає необхідність у творчому мисленні, однак людині не властиво шукати нові можливості без нагальної необхідності.

Культура ведення бізнесу та менеджмент нині трансформуються від принципу «добре, що наразі все спокійно» (реактивне мислення) до евристичного, коли творчість стає нагальною необхідністю. Вважаємо за необхідне використовувати можливості творчого ставлення до задач незалежно від того, наскільки на даному етапі проявилася здатність працівника до творчого мислення.

Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі, якщо не забороняється така риса креативної особистості, як сміливість висловлення. Часто сам автор відкидає цікаві ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим, через тиск авторитетів, авторитетних думок. Мотиватором оригінальних новацій є також евристичність мислення, тобто відкритість, схильність до узагальнень, конструктивність, швидке висування ідей, продукування задуму.

Творча активність – здатність самостійно працювати, використовуючи власний потенціал для творчої роботи, творче нахнення, що базується на високому рівні зацікавленості. Творча особистість характеризується тим, що її пізнавальну потребу задовольнити неможливо. Ґрунтується пізнавальна потреба на активності, потребі у самому процесі розумової діяльності, на задоволенні від розумової праці.

Прояви творчого мислення відрізняються активністю (активний – пасивний), систематичністю виявлення активності (систематично – епізодично), емоційним забарвленням (яскраво-



позитивне, позитивне, індивідуальне, негативне). Творче мислення ґрунтується на достатньо високому рівні розвитку творчих та інтелектуальних здібностей.

Запитання для повторення та обговорення

1. Що відноситься до головних завдань теорії креативного менеджменту?
2. Особливостями кадрової політики на сучасному етапі є...
3. Які аспекти мотивування творчості ви знаєте?
4. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивування. Які методи допомагають їх усунути?
5. Охарактеризуйте методи мотивації персоналу: економічні, цільові, проектування робіт.
6. Яку роль в активізації творчого мислення відіграє демократичний стиль управління?
7. Розкрийте суть феномена «спіраль знань».
8. Обґрунтуйте думку, що змістовність роботи, незалежність і актуальність мотивують до творчості.

Теми рефератів

1. Розкрити сутність складових елементів системи креативного менеджменту. Дати власні пояснення.
2. Дати розгорнуту характеристику процесу взаємодії складових елементів креативного менеджменту.
3. Використовуючи модель чотирьох Р, розробити приклади графічної побудови креативної організації сучасного типу.
4. Здійснити критичний аналіз бар'єрів прояву креативності в організаціях сфери торгівлі, виробництва та обслуговування.
5. Дати характеристику стратегіям та принципам формування системи креативного менеджменту.
6. Розкрити суть напрямів розвитку системи креативного менеджменту на підприємствах сучасного типу.
7. Навести власне розуміння креативної організації.
8. Який існує зв'язок між організаційно-управлінською структурою і креативністю? Обґрунтувати.
9. Розробити модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.



10. Розкрити спільні риси і відмінності між культурами звичайної та креативної організацій.
11. Розробити шляхи залучення та розвитку творчих особистостей в організації.
12. Запроектувати організацію, що навчається, та розробити критерії її діяльності.
13. Чим відрізняється діяльність керівника організації від творчої роботи креативного менеджера?
14. Як зміни впливають на розвиток креативності в організації?
15. Розкрити сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту.
16. Дослідити вплив віку та статі на креативний потенціал особистості.
17. На прикладі конкретної організації визначити місце і роль креативного менеджменту в системі управління підприємством.
18. Шляхом аналізу доступних літературних джерел дослідити тему «Креативність в організації: погляд американського менеджменту».
19. Розробити власну концепцію адаптаційно-інноваційної моделі розвитку творчих здібностей.
20. Тренінг і коучинг – нові технології навчання менеджерів.
21. Дослідити особливості креативних управлінських рішень.
22. Використовуючи схему (рис. 8.1) дати характеристику творчому процесові розробки креативних управлінських рішень.
23. Навести характеристику управлінським рішенням, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.
24. Особливості та відмінності інтуїтивних управлінських рішень.
25. Дослідити методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.
26. Розкрити суть значення людського фактора в управлінні організацією.
27. Особливості мотивування працівників, зайнятих генеруванням та реалізацією креативних ідей.
28. Якими засобами та методами необхідно залучати і утримувати в організації креативних працівників?



ТЕМИ індивідуального науково-дослідного завдання з дисципліни «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи.

2. Дати власне розуміння природі креативності та розкрити її види.

3. Дослідити історичні аспекти зародження та розвитку понять «творчість», «креативність», «креативний менеджмент».

4. Функціональний підхід при вирішенні творчих і бізнес-задач.

5. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи. Пробудження творчого потенціалу.

6. Дослідити тему: «Креативність в організації – шлях розвитку».

7. Сутність креативного менеджменту та його роль і місце в системі управління організацією.

8. Креативний менеджмент: синергетичний підхід.

9. Інноваційна теорія креативності: власне бачення та перспективи її розвитку.

10. Управління інноваційними командами. Інновації та управління знаннями.

11. Розкрити зміст і роль креативної освіти для розвитку інноваційної особистості.

12. Сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту.

13. Креативність як умова професіоналізму та особистісного зростання фахівця.

14. Розкрити суть категорії «креативність економічної свідомості» та навести власне його тлумачення. Креативне мислення як спосіб формування креативності економічної свідомості.

15. Чим зумовлена необхідність впровадження креативного менеджменту в організаціях сучасного типу?

16. Розкрити зміст факторів, що сприяють розвиткові творчої ініціативи і креативності організації.

17. Характеристика креативної особистості: психофізичні особливості. Розвиток творчого потенціалу особистості в онто-



генезі.

18. Розвиток творчих здібностей особистості – шлях до формування креативного менеджера.

19. Індивідуальний творчий потенціал і його роль для розвитку креативності.

20. Розкрити роль інтуїції та інсайту в діяльності креативного менеджера.

21. Інтелект і креативність: взаємозв'язок та відмінності.

22. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу. Співвідношення між інтуїцією і логікою.

23. Дослідити вплив віку та статі на креативний потенціал особистості.

24. Навести характеристику основних стратегій розвитку творчого потенціалу в організаціях.

25. Управління креативним потенціалом компанії та його значення в ринковій економіці.

26. Навести характеристику шляхів залучення та розвитку творчих особистостей в організації.

27. Латеральне мислення і свідомо творчість у бізнесі.

28. Характеристика технологій «менеджмент ідей» на підприємстві.

29. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації.

30. Розкрити власне бачення основних параметрів креативності та чинників впливу на її підвищення.

31. Якими методами можливо виявляти і розвивати креативний потенціал у менеджерів різного рівня управління?

32. Чим відрізняється діяльність керівника організації від творчої роботи креативного менеджера?

33. Формування творчої активності менеджера – шлях до створення креативної організації.

34. Як зруйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив?

35. Характеристика зовнішніх і внутрішніх бар'єрів при формуванні креативного середовища в організації: класифікація та характеристика.

36. Креативна організація – можливості та перспективи її



створення і функціонування.

37. Якими методами можливо здійснити креативну революцію в компанії?

38. Оцінити вплив різних схем організаційних структур на креативність компанії.

39. Розробити модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.

40. Спільні риси та відмінності між культурами звичайної та креативної організацій.

41. Конфлікти в креативному колективі: проблеми чи виробнича необхідність?

42. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.

43. Ефективне лідерство в сучасному бізнес-середовищі.

44. Як креативність пов'язана з навчанням та змінами?

45. Місце, роль та значення коучингу для розвитку креативної особистості.

46. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей.

47. Методи пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.

48. Особливості мотивування креативних менеджерів.

49. Роль, значення та проблеми креативної освіти у формуванні менеджера.

50. Психолого-педагогічні та соціальні аспекти підвищення якості підготовки менеджерів: погляд студента.

51. Креативна освіта та її вплив на формування фахівця.

52. Роздуми над своєю майбутньою професією.



Завдання та вихідні дані для проведення практичних занять

Освіта заключається не тільки в розширенні пам'яті і просвітленні розуму. Головна задача освіти – навчитися управляти своїми бажаннями.

Жозеф Жубер

ЗАДАЧА № 1 ВІДЧУТТЯ СЛОВА

Всі предмети та явища, що нас оточують можливо описати точними і правильними словами або фразами. Студентам необхідно проявити свої творчі задатки шляхом створення та висловлювання нових, оригінальних і цікавих для оточуючих назв запропонованих предметів або умов існування. Запропонуйте п'ять назв для: нового крему; стилю одягу; служби знайомств; марки автомобіля; популярної пісні; джаз – оркестру; своєї собаки; компютерної компанії; умов проживання в гуртожитку; нелюбимому предмету; своїй майбутній кваліфікації. Не обов'язково обмежуватись запропонованими предметами або стимулами.

ЗАДАЧА № 2 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВПРАВА

В центрі листка паперу написати слово «СВОБОДА» та обвести його кружком. Далше по периметру написати якомога більше слів або комбінації слів, що асоціюються або мають змістове значення близьке до терміну «свобода» і також обвести їх кружками та сполучити їх центри з іншими словами прямими лініями. Зеднати лініями потрібно також логічно пов'язані між



собою поняття.

Висловлювати ідеї потрібно до тих пір поки не закінчатся думки за даною темою.

Даний метод має назву «метод грозді» і являється одним із способів організування мислення.

ЗАДАЧА № 3

ВПРАВИ ЗІ СЛОВАМИ

На запропоновані слова скласти речення на любую тематику де головним має бути дане слово. Ця вправа виконується групою учасників.

Безтолковий

Біта

Записи

Програма

Цукор

Рідина

Гроші

Секс

Папка

Ключ

Черепашка

Тигр

Камера

Сітка

Мандрівка

Реальність.

ЗАДАЧА № 4

ВПРАВА ДЛЯ ДОПИТЛИВОГО РОЗУМУ

Правильно формулювати питання не менш важливо, ніж дати правильну відповідь. Придумайте по три питання для кожного із запропонованих предметів:

Астрономія; психологія; фізіологія; хімія; економіка.

Мир у всьому світі; політика; релігія; біологія; життя.

ЗАДАЧА № 5

ТВІР НА ЗАДАНУ ТЕМУ

На свій розсуд вибрати по парі слів із кожної колонки та запропонувати коротку розповідь, яка повинна мати тематичне значення.

Фіаско

Статуя

Спіраль

Сон

Океан

Ніготь

Фініш

Мотоцикл

Мандрівка

Бруківка

Кнопка

Бокова лінія



Бумажник	Пальто	Злодій	Ніс
Диня	Фанера	Суфле	Злочин
Харизма	Ковбой	Палка	Плід
Армія	Коробка	Хокей	Футбол.

ЗАДАЧА № 6

ВПРАВА НА ІМПРОВІЗАЦІЮ «РОЗВИТОК МЕТАФОРИЧНОГО МИСЛЕННЯ»

З наведених метафор запропонувати змістові фрази.

Вода для корабля теж, що...

Квітка викликає

радість, так же як...

Кран для... теж, що....

Мій дім – це...

Моя робота – це...

Мій друг – це...

Хвилювання – це...

Правда – це...

Кохання – це...

Влада – це...

Ідеали – це...

Успіх – це...

Роздуми – це...

Щастя – це...

Життя – це...

Навчання – це...

ЗАДАЧА № 7

ЗАЙНЯТИСЬ СИНТЕЗОМ

Один із способів довести себе до стану творчості заключається в тому, щоб уявити змішування різних видів сприйняття, тобто уявити собі здатність відчувати смак звуків, відчувати кольори, нюхати відчуття.

Розвинути свої здібності попробуйте на запропонованих фразах.

Чим пахне слово «брати участь»?

Яке на дотик число сім?

Який смак в голубого кольору?

Який вигляд має ідея свободи?

Яка форма у середовища?

Який смак радості?



ЗАДАЧА № 8

ЕВРИКА! ВІДПОВІДЬ НА СТИМУЛИ

Часто, творче мислення пропонує об'єднання раніше не пов'язаних між собою понять, ідей, товарів або послуг та перетворення їх в зовсім інше нове поняття.

Наприклад: Гутенберг створив друкарський станок, об'єднавши прес для штампування монет з виноградним пресом.

Процес об'єднання ідей, елементів або часток ідей називають синтезом, який вважається сутністю креативності або інноваційним процесом.

Для виконання цього завдання кожному студенту необхідно назвати об'єкти або предмети, назви яких будуть починатись з літер їхнього прізвища та записати ці назви на листку паперу. Далі студентам необхідно шляхом різних комбінацій цих термінів створити оригінальну креативну фразу, яка має смислове значення і повністю або частково характеризує студента або його оточення.

ЗАДАЧА № 9

СТВОРЕННЯ СПОЖИВАЧА

1. Дати розгорнуту оригінальну відповідь на запитання: **«ЩО СПОНУКАЄ ВАС ВЧИТИСЯ?»**

Зацікавленість, допитливість; прагнення до самовдосконалення; гроші; незадоволеність; небажання бути як всі; пошук розваг; навчання заради навчання; бажання отримати цікаву та корисну для держави спеціальність.

2. Дати розгорнуту оригінальну відповідь на запитання: **«ЩО ЗАВАЖАЄ ВАМ ВЧИТИСЯ?»**

Лінь; брак грошей; страх; звичка; відсутність цілей і бажання; вчитись немає потреби; безперспективність здобутої освіти.



ЗАДАЧА № 10

НЕМОЖЛИВІ ГІБРИДИ

Креативність передбачає синтез різнорідних предметів, особливо якщо вони не володіють однаковими властивостями.

На запропоновані незвичайні сполучення об'єктів необхідно запропонувати спільний предмет, детально описати його властивості та намалювати.

1. *Предмет меблів, який є також фруктом.*
2. *Транспортний засіб, який є також рибою.*
3. *Харчі, які одночасно являються каменем.*
4. *Фрукт, який також є житловим приміщенням.*
5. *Птах, який також може бути кухонним посудом.*
6. *Приправа, яка одночасно може служити інструментом.*
7. *Комп'ютер, який також є філіжанкою.*
8. *Духовка, що одночасно може служити велосипедом.*
9. *Абазур, який також може виступати в якості книги.*

ЗАДАЧА № 11

Тема: «ЖОВТЕ АБО СИНЄ»

Мета: Генерувати якомога більше ідей пов'язаних з різними кольорами шляхом використання запропонованих (поставлених) запитань.

Постановка проблеми. При мозковому штурмі для генерування ідей та висловлення креативних пропозицій на поставлену проблему необхідно видати на групу чотири листки паперу жовтого, зеленого, синього та чорного кольорів, на яких кожен студент запише свої думки і пропозиції.

Наступним етапом буде провести аналіз ідей та пропозицій за порядком кольорів. Ідеї, які мають негативний зміст віднести до чорного кольору та їх аналізу приділити найбільше уваги і спробувати за можливості знайти шляхи їх вирішення.



В основі даного завдання лежать чотири типи запитань, які визначаються, як «кольори свідомості». Кольорові запитання мають бути такого змісту:

1. Жовті запитання. Подумайте про жовтий колір як нейтральний та об'єктивний. Питання повинно бути цілком зрозумілим та розпочинатися словом «який...?».

2. Зелені запитання. Подумайте про зелений, як родючий і креативний. Питання має бути образним та оригінальним. Наприклад: «Яка найбільша проблема або турбота, з якою ми часто зустрічаємось?». Запитайте: «Що якщо ми...?» або «Уявімо, ми...». Запропонуйте найбільш креативні запитання.

3. Сині запитання. Подумайте про синє як обнадійливе та позитивне. Питання має базуватись на думці або судженнях про певні цінності або потреби. Подумайте про те, що потрібно зробити або прибавити. Запитайте: «Що ми можемо зробити...?» або «Що зобов'язані зробити...?».

4. Чорні запитання. Подумайте про чорне, як негативне. Запитайте: «Що ми не зможемо зробити...?» або «Що неможливо зробити?».

Для вирішення цієї проблемної задачі кожен студент має запропонувати свою проблемну ситуацію, яка потребує вирішення.

ЗАДАЧА № 12

Проблемно – аналітичне завдання на тему: «Що було б, якби...?»

Використовуючи свою фантастичну уяву дайте креативні відповіді на запропоновані запитання за змістом далекі від реального життя.

Відповіді мають розкривати суть запитання, носити змістовний характер та бути оригінальними, нестандартними.

1. Що було б, якби очі в людини були не тільки спереду, але й ззаду?

2. Що було б, якби люди ніколи не вмирили? Як би це відби-



лось на нашому особистому, діловому і релігійному житті?

3. Що було б, якби кожні п'ять років стать людини змінювалась і вона перетворювалась із чоловіка в жінку та навпаки?

4. Що було б, якби дерева стали виробляти нафту у великих об'ємах?

5. Що було б, якби люди спали 23 години на добу, і не спали тільки одну годину?

6. Що було б, якби кожна людина працездатного віку була зобов'язана усиновити одну бездомну дитину і дбати про неї усе своє життя?

7. Що було б, якби пропала мода і кожен, незалежно від свого положення в суспільстві та роду занять, був змушений носити той же одяг, що й інші?

8. Що було б, якби по мірі старіння ми ставали тільки красивішими та розумнішими?

9. Що було б, якби війни та інші міжнародні конфлікти вирішувались присудженням перемоги тій країні, яка застала весь світ сміятися найгучніше?

10. Що було б, якби частина внутрішніх органів знаходилась у вас на лобі?

11. Що було б, якби ми щоденно снідали хмарами?

12. Що було б, якби була можливість вступати до університетів після дитячих садочків?

13. Що було б, якби одночасно назавжди було закрито усі ВНЗ?

ЗАДАЧА № 13

Аналіз бар'єрів, що перешкоджають реалізації ваших творчих здібностей, і складання плану дій

Мета: виконати аналіз бар'єрів, проявлення креативності та запроєктувати шляхи їх подолання на прикладі реальної організації.

Порядок виконання роботи:

1. Визначитись з організацією, сферою її впливу, формою власності та розмірами за видами і обсягами випускаємої продукції та чисельності працюючих.



2. Встановити типи існуючих бар'єрів та виконати їх рейтингування за величиною негативного впливу на організацію, а також визначити Ваші творчі здібності та здібності Ваших провідних спеціалістів, від яких великою мірою залежить інноваційна діяльність організації.

3. На основі висунутих ідей, розробити мінімум десять способів подолання цих бар'єрів або мінімізації їх негативного впливу.

Встановлення та усунення бар'єрів, що перешкоджають реалізації творчих можливостей в _____
(назва організації)

Вибрати зі списку три основні бар'єри і дати розгорнуту відповідь на наступні запитання: 1) в чому цей бар'єр проявляється; 2) способи подолання цих бар'єрів; 3) перші кроки до мети.

«Постійність при оцінюванні»	«Я не компетентний»
«Це не моя стихія»	«Міжособистісний вакуум»
«Не виходити за рамки»	«Страх збожеволіти»
«По-старинці»	«Обмежений об'єм»
«Пасивність»	«Невизначеність»
«Безвихідь»	«Забивання цвяха»
«Раціональне ЕГО»	«Стара гвардія»
«Не виходити за рамки»	«Зовнішнє середовище».

4. Через певний час поверніться до цього списку, ще раз критично перегляньте його або виберіть ті способи, які Ви готові реалізувати. Визначте не менше трьох конкретних кроків, які Ви можете розпочати найближчого часу, щоб реалізувати свій план.

ЗАДАЧА № 14

Стимулятори творчого мислення «Я зроблю це...»

Мета. Стимулювати розвиток і активізацію творчого мислення, шляхом формування проблемних ситуацій з використанням слів-стимуляторів.



Теоретичні рекомендації. Процес вирішення проблем заключається у визначенні необхідних змін. Першопричиною цього процесу являється зміна проблемної ситуації, переведення її з одного стану до іншого. Тобто необхідно закрити прогалину між тим, що є і тим, що має бути. Цей прийом базується на принципі спонукання до дії. Для цього використовуються стимулюючі слова і вирази, які можуть активізувати ідеї закладені у підсвідомості. Кожна людина використовує свої «паролі», щоб входити до цього сховища інформації.

Зміст вправи заключається в написанні фрази «Я зроблю це...» з наступним продовженням думки. При цьому можуть використовуватися любі асоціації, навіть самі неймовірні, які не були до цих пір ні об'єктами, ні суб'єктами реалій нашого життя. В цьому випадку створені словосполучення використовуються як стимулятори змін, які можуть бути використані в процесі вирішення задачі. Проблеми при помилковому формулюванні фрази також піддаються творчому вирішенню. Вирішення цієї вправи дозволить виявити розбіжності між бажаним та дійсним, реальним та фантастичним при значно менших затратах часу та сил.

Порядок виконання завдання

1. Спочатку швидко переглянути усі слова-стимулятори, наведені в таблиці без прив'язки їх до будь-якої проблеми, що вже зародилась або існує у вашій голові.

2. Використовуючи словосполучення «Я зроблю це...», намагайтесь сформулювати однією фразою ідею, задачу або проблему, використовуючи послідовно ключові слова-стимулятори із таблиці.

3. Інші ідеї або проблеми, які виникають у процесі роботи необхідно записувати, утримуючись від їх негайного оцінювання.

4. Необхідно сформулювати якнайбільше проблемних питань або згенерувати ідеї.

Приблизний перелік слів-стимуляторів

- | | | |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Неочікуваним | Важким | Потужним |
| 2. Романтичним | Симпатичним | Абстрактним |



3. Трудомістким	Швидким	Повільним
4. Величним	Грубим	Вдячним
5. Улюбленим	Фантастичним	Ностальгічним
6. Ламким	Захисним	Ласкавим
7. Життєрадісним	Легким	Слабким
8. Вибагливим	Дисциплінованим	Квітучим
9. Відповідним	Неміцним	Глибоким
10. Концентрованим	Повчальним	Незвичайним
11. Витратним	М'яким	Ексклюзивним
12. Автономним	Пересічним	Мерзенним
13. Банальним	Нестійким	Тонким
14. Відповідним	Неміцним	Щільним
15. Унікаючим	Товстим	Повторюваним
16. Концентрованим	Повчальним	Слизьким
17. Щиросердним	Багатозначним	Вигнутим
18. Банальним	Нестійким	Видимим
19. Зручним	Похилим	Залежним
20. Таємним	Умовним	Кип'ячим

ЗАДАЧА № 15 Пошук креативних ідей

Підібрати подарунок на день народження подруги (другу) за допомогою постановки запитань з різних точок зору:

➤ Наполеон: «Яким подарунком я зміг би здивувати мою подругу та весь світ?»

➤ Клоун: «Яким подарунком я зміг би розсмішити її?»

➤ Кочівник: «Який подарунок маленький, легкий і спрощує життя?»

Назвіть інші можливі точки зору:

➤ *Президента*

Ректора

➤ *Будівельника*

Професора

➤ *Викладача*

Декана

➤ *Домогосподарки*

Учня

➤ *Альберта Ейнштейна*

Водія

➤ *Консультанта*

Музиканта

➤ *Учениці*

Судді



Національний університет
водного господарства
та природокористування

- **Викладача**
- **Папи Римського**
- **Вчителя**
- **Біла Гейтса**
- **Зігмунда Фрейда**
- **Секретаря**

Дитини
Актриси
Студента
Інопланетянина
Журналіста
Консультанта



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Короткий термінологічний словник

Абстракція [від лат. abstractio – віддалення] – 1. Уявне виділення частини властивостей, зв'язків об'єкта, пізнання з метою його спрощення. 2. Продукт пізнання порівняно з конкретною дійсністю. 3. Метод наукового дослідження, що полягає в уявному виділенні суттєвих, найістотніших рис, відносин, сторін предмета.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища.

Аналіз [від гр. analysis – розклад, розчленування] – 1. Метод наукового дослідження, що полягає в уявному (мисленнєвому) чи фактичному розчленуванні цілого на складові. 2. Поглиблений, всебічний розгляд якоїсь проблеми.

Асоціації – елементарні зв'язки уявлень і понять між собою, завдяки яким одне уявлення, поняття викликає інше.

Афективний (з лат. – настрої, хвилювання, пристрасть) – психологічне короткочасне бурхливе переживання людини.

Афективні потреби – прагнення людини отримувати насолоду й уникати неприємних переживань.

Бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

Брейнстормінг – метод генерування ідей за допомогою мозкового штурму.

Брейнрайтинг (термін похідний від: brain – мозок та writing – написання) – методика, що базується на процесі генерування ідей з використанням технік мозкового штурму.

Бюрократія – тип організації, для якої є характерним спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання, що засновуються на компетенції працівників.

Бюрократичні організації – одна із сфер класичного напряму менеджменту, в якій основна увага приділяється раціональному безособовому управлінню, здійснюваному за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків і відповідальності пра-



цівників, ведення формальної звітності, поділу власності та управління.

Винахід – створення нових предметів, техніки або технології (для себе, навколишніх і людства) з природних речовин.

Відкриття – процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

Відповідальність – поняття, що відображає об'єктивний, конкретно історичний характер взаємин між особистістю, колективом, суспільством з погляду свідомого здійснення пред'явлених взаємних вимог.

Віртуальна або партнерська структура управління – лінійно-функціональна структура, за якою розподіляються робочі місця позаофісного розміщення працівників (власні квартири, що мають телефон, комп'ютер, офісні меблі тощо). У межах організації працівників об'єднують договірні відносини з адміністрацією.

Воля – свідома саморегуляція людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей.

Воля ірраціональна – це спонукання, в основу якого покладено ірраціональну за своєю природою пристрасть. Вона містить величезну силу, проте людина – не господар її; вона нею захоплена, підкорена, є її рабом.

Воля раціональна – це енергійні зусилля, спрямовані на досягнення деякої раціональної мети. Така цілеспрямована поведінка потребує реалізму, дисципліни, уважності та уміння не піддаватися миттєвим поривам.

Дедукція – рух думки від загального судження до судження, що виражає частковий випадок.

Дельфі-групи (метод Дельфі) – форма групового прийняття рішень, коли фахівці висловлюють своє ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись запитальниками, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий запитальник з проблеми, і так доти, доки не буде досягнуто консенсусу.

Дихотомічний – розгалужений, розподілений за принципом дихотомії.

Дихотомія (від грецьк. – поділ на дві частини) – поділ.



Духовність – гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи.

Евристика – швидкі, спрощені порівняно з раціональним обдумуванням способи (або правила) прийняття рішень.

Евристичні методи (з грец. – знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку нових, нестандартних, оригінальних ідей і управлінських рішень та шляхів їх реалізації.

Експертні системи (ЕС) – комп'ютерні програми, здатні виконувати найрізноманітніші функції, а саме: консультивати й давати поради, аналізувати й класифікувати, вчитися й навчати, проводити пошук, обмінюватися інформацією, здійснювати діагностику й тестування та ін.

Екстраверт – людина, увагу якої сконцентровано на зовнішньому середовищі людей і явищ.

Емоції – психічні процеси, які відображають особисту значущість та оцінку зовнішніх і внутрішніх ситуацій для життєдіяльності людини у формі переживання.

Емпатія [від англ. empathy – співчуття, співпереживання] – 1. Здатність розуміти емоційний стан іншої людини. 2. Інтелектуальна ідентифікація особистісних почуттів з почуттями іншої людини. 3. Надання реальним предметам або творам мистецтва суб'єктивної оцінки.

Ефективність управління – основний показник досконалості управління, який визначають за допомогою порівняння результатів управління і ресурсів, витрачених на його досягнення.

Здібності – функціональна властивість індивіда, яка зумовлює ефективність реалізації ним певної функції, тобто ту яку оцінюють лише у взаємодії.

Ідея [від гр. idea – початок, основа, першообраз] – 1. Найвища форма пізнання та мислення, яка не тільки відображає об'єкт, а й спрямована на його перетворення. 2. Думка, загальне поняття про предмет чи явище. 3. Головна, основна думка художнього, наукового або політичного твору. 4. В ідеалістичній філософії – духовне первоначало, що становить сутність і першооснову всіх речей.



Імідж організації – уявлення, що створюється в суспільній думці про ту або іншу організацію, її засновників та керівників під впливом об'єктивних і суб'єктивних обставин.

Іміджінжиніринг – термін, що визначає творчий процес, який передбачає участь трьох людей – «Мрійника», «Реаліста» і «Критика».

Інверсія [від лат. inversion – перегортання, перестановка] – зміна звичайного (нормального) порядку слів у реченні з метою виділення тих чи інших його членів; порушення звичайного порядку слів, зумовлене логічними, стилістичними або ритмічними вимогами.

Інвестиція [від нім. investition – одягаю] – довгострокові вкладення капіталу (коштів) у різні галузі економіки як усередині країни, так і за її межами.

Індивід [від лат. individuum – неподільне] – одиничний представник людського роду, конкретна людина.

Індукція [від лат. inductio – наведення, виведення, збудження] 1. У логіці – форма умовиводу, де на підставі знання про окреме робиться висновок про загальне. 2. Один з методів пізнання. 3. Це рух думки від одиничних суджень до узагальнених.

Інновація [від лат. innovation – поновлення] – 1. Введення чогось нового, модернізованого. 2. Залучення або вкладання коштів у нову технологію, нові форми організації праці та управління.

Інсайдер [від англ. insider] – фізична особа, яка відповідно до своєї посади володіє конфіденційною інформацією про діяльність фірми, підприємства, може бути директором, менеджером, бухгалтером та ін.

Інсайт – раптове, інтуїтивне знаходження рішення проблеми, що довгий час здавалась невіршуваною.

Інстинкт [від лат. instinctus – спонукання, потяг] – 1. Складні вроджені реакції (акти поведінки), типові для певного виду організмів, на зовнішні та внутрішні подразники. 2. У розмовній мові – чуття, несвідоме спонукання до чого-небудь. 3. Сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини.



Інтелект [від лат. intellectus – розуміння, пізнання] – 1. Здатність до мислення, раціонального пізнання. 2. Високий розумовий рівень людини. 3. Це мисленнєві здібності людини, що ототожнюються із системою розумових операцій, зі стилем і стратегією вирішення проблем та з ефективністю адаптації до різних обставин життя.

Інтелектуальна активність – не стимульоване ззовні продовження мислення, що є властивістю цілісної особистості, яка не зводиться ні до загальних розумових здібностей, ні до мотиваційних факторів розумової діяльності.

Інтроверт [від англ. introvert – усередину] – людина, яка обмежує свої зовнішні контакти, замикається в собі.

Інтуїція [від лат. intuitio – уважно дивлюсь] – 1. У філософії та психології – містична здатність безпосереднього розпізнавання істини без обґрунтування за допомогою доказів. 2. Здогад, проникливість, що ґрунтується на попередньому досвіді: інстинктивне розуміння, передбачення чогось. 3. Спосіб одержання інформації про оточення, яка не відчувається прямо ні органами чуттів, ні розумом.

Кінематичний інтелект – здатність майстерно і всіляко використовувати своє тіло з метою вираження своїх відчуттів і емоцій, а також для інших цілеспрямованих дій.

Когнітолог – спеціаліст з психології мислення.

Коефіцієнт інтелекту (IQ) – кількісний вимір інтелекту, що визначається відношенням розумового віку до хронологічного.

Компетентність – сума знань (загальних, спеціальних, технічних, методичних), якими володіє працівник.

Констеляція (від лат. – сузір'я) – взаємне розташування небесних світил, що служить основою для ненаукових астрологічних пророцтв, збіг обставин.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодій.

Конформність (від лат. подібний, відповідний) – пасивне, пристосовницьке прийняття стандартів у поведінці, безпеліційне визнання існуючих порядків, норм і правил, безумовне схиляння перед авторитетами.



Коучинг – метод сучасного консультування, що сприяє ефективному досягненню клієнтом поставлених цілей, вираженому в конкретних результатах.

Креатив – творча особистість, схильна до нестандартних способів вирішення задач, відкриття нового, створення унікальних продуктів.

Креативність [від лат. creation – створення] – творчість, новаторська діяльність.

Креативність особистості – схильність людини до творчості, творчої діяльності, пов’язаної із створенням матеріально-духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне значення.

Латеральний [від лат. lateralis – бічний] – бічний, віддалений від середини.

Лідерство – 1. Виникнення особливого статусу в менеджера чи іншого члена групи. Статус характеризується відносинами, в основі яких лежить довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починаннях, особисті симпатії, прагнення вчитися і переймати досвід. 2. Один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи поєднує, спрямовує дії всієї групи.

Метаморфічність – один з показників креативності: готовність працювати у фантастичному, «неможливому» контексті, схильність використовувати символічні, асоціативні засоби для вираження своїх думок, а також уміння в простому бачити складне і, навпаки, в складному – просте.

Мислення – найвища форма відображення реальності та підґрунтя свідомої цілеспрямованої діяльності людини, що спрямовується на опосередковане, абстрактне, узагальнене пізнання явищ навколишнього світу; суті цих явищ; зв’язків між явищами.

Мислення аутичне – мислення, яке не залежить від дійсності, логічних законів і керується не ними, а бажанням людини або її афективними потребами.

Мислення візуальне – мислення, пов’язане із зоровими, візуальними образами.



Мислення дивергентне – погляд на проблему з різних точок зору і характеризується вільним, ігровим станом розуму.

Мислення інтуїтивне – відбувається досить швидко, згорнуто, не має чітко виражених етапів, мінімально усвідомлене.

Мислення конвергентне – глибоке вникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту, йому властива конструктивна критика і «доросла» манера поведінки.

Мислення креативне – вид інтелектуальної діяльності, спрямованої на образно-творче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач, створення і сприйняття високозмистовних та значущих витворів мистецтва.

Мислення латеральне – пошук рішення проблем неортодоксальним та нелогічним методом.

Мислення патогенне – роздуми, думки, уявлення, пов'язані з образою, соромом, заздрістю, невдачею, страхом, ревнощами та іншими негативними емоційними переживаннями людини.

Мислення продуктивне (творче) – психологічна основа людської творчості, джерело інновацій у всіх сферах діяльності людини.

Мислення професійне – мислення, яке дає змогу оновлювати знання, підвищувати кваліфікацію, критично мислити й знаходити нові оригінальні засоби розв'язування професійних завдань, добре орієнтуватися в потоці різноманітної інформації, переборювати «нештатні» екстремальні ситуації.

Мислення реалістичне (логічне) – мислення, спрямоване на зовнішній світ, відображає його й керується його реальними законами.

Мислення саногенне – мислення, якому характерний динамізм зв'язку особистості зі світом образів, у якому відображаються життєві ситуації.

Мислення янусіанське – здатність активно обдумувати дві протилежні речі одночасно і за допомогою цього паралельно відпрацьовувати дві несумісні точки зору на предмет.

Мрія – створення образу бажаного майбутнього.

Навички – дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.



Особистість – 1. Цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним. 2. Людина як носій свідомості, її психічне обличчя як дієздатного члена суспільства, що усвідомлює свою роль і місце в цьому суспільстві.

Пам'ять – здатність особистості фіксувати, зберігати і відтворювати інформацію, досвід (знання, навички, вміння, звички).

Пізнання – сукупність процесів, процедур і методів набуття знань про явища і закономірності об'єктивного світу.

Поняття – 1. Форма мислення, за допомогою якої пізнається сутність предметів та явищ дійсності в їхніх істотних зв'язках і відносинах, узагальнюються їхні істотні ознаки. 2. Найвищий рівень узагальнення, характерний для словесно-логічного мислення, в якому відображаються істотні ознаки досліджуваного об'єкта.

Почуття – стійкі емоційні стани, які мають чітко означений предметний характер і висловлюють ставлення як до конкретних подій або людей, так і до уявних.

Психіка – здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок та інших суб'єктивних образів об'єктивного світу.

Ригідність [від лат. *rigidus* – твердий, заціпенілий] – закляклість, негнучкість, що викликається напруженням м'язів.

Розуміння – 1. Аналітико-синтетична діяльність мозку, спрямована на розкриття внутрішньої сутності предметів, процесів і явищ, на усвідомлення зв'язків, стосунків, залежностей, які в ній відображаються. 2. Пізнання зв'язків між предметами, явищами, що переживається як задоволення пізнавальної потреби.

Розумові дії – дії з предметами, відображеними в образах, уявленнях і поняттях про них.

Свідомість – найвищий рівень психічного відображення дійсності та взаємодії людини з навколишнім світом, що характеризує її духовну активність у конкретних історичних умовах.

Синтез [від грецьк. *synthesis* – з'єднання, поєднання, складання] – узагальнення даних аналізу в наукових дослідженнях.

Спілкування – 1. Діяльність, яка полягає в обміні інформацією.



цією між людьми. 2. Взаємодія, породжена потребами в сумісній діяльності, спрямована на суттєву зміну стану, поведінки партнера чи групи людей. 3. Діяльність, яка включає процес формування образу іншої людини.

Сприйняття – відображення у свідомості людини предметів як цілісних чуттєвих образів при їхній безпосередній дії на органи чуттів.

Стрес – неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.

Судження – 1. Акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей. 2. Відображення логічних зв'язків між предметами та явищами, як правило, в процесі суджень щось створюється або заперечується.

Творчий потенціал – 1. Величина, що характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць. 2. Якість людини, за допомогою якої реалізується наявна і можлива діяльність у формі праці, пізнання та спілкування; зміст і характер її відзначаються новизною.

Творчий потенціал особи – це інтегральна властивість у вигляді здібності, що дає змогу людині здійснювати предметну діяльність.

Творчість – діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального. Творчість у найвищому розумінні її неминуче включає момент непередбаченості, невизначеності, вона у своєму розвої наповнюється уявою, інтуїцією, свіжістю новизни.

Умовивід – утворення шляхом міркування нового судження на основі кількох взаємопов'язаних висновків – суджень.

Уявлення – створення нових образів на основі минулих.

Характер (від гр. – карбування, відбиток) – сталі риси особистості, що формуються і проявляються в її діяльності та спілкуванні.

Харизматичний лідер – керівник, здатний мотивувати працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень.

Штучний інтелект – властивість комп'ютера одержувати деякі з тих результатів, які породжує творча діяльність людини.



ЛІТЕРАТУРА

1. Айзенк Г. Интеллект: новый взгляд // Вопросы психологии. – 1965. – № 1. – С. 111–131.
2. Актуальні проблеми психології. Проблеми психології творчості та обдарованості / За ред. В. О. Моляко. – Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. – Житомир, 2006. – 195 с.
3. Альтшуллер Г. С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. – Новосибирск: Наука, 1986.
4. Бескова И. А. Как возможно творческое мышление. – М., 1993.
5. Богоявленская Д. Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества. – Ростов-на-Дону: Издательство Ростовского Университета, 1983. – 173 с.
6. Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей. – М.: Академия, 2002. – 320 с.
7. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. – 1087 с.
8. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 122–143.
9. Ванюрихин Г. И. Творчество в менеджменте // Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». – М., 2006. – Вып. 3.
10. Васина Н. В. Возрастная динамика творческой продуктивности профессиональной деятельности руководителей системы образования / Автореферат дис. канд. психол. наук. – М., 1997. – 22 с.
11. Виноградова Т. В., Семенов В. В. Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов // Вопросы психологии. – 1993. № 2. – С. 63–71.
12. Галин А. Л. Личность и творчество. Психологические этюды. – Новосибирск, 1989.
13. Гегель Г. Энциклопедия философских наук // Наука логики: В. 3 т. – М., 1974. – Т. 1. – 301 с.
14. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления. – М.: Прогресс, 2006.



15. Гиргинов Г. Наука и творчество. – М.: Прогресс, 2005. – С. 63–120.
16. Гнатко М. М. Батьківська сім'я як чинник впливу на процес формування актуальної креативності // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН, 2007.
17. Грановская Р. И. Элементы практической психологии. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – С. 113–141.
18. Грибова В. М. Корпоративна стратегія управління інноваціями // Економіка розвитку. – 2003. – № 3. – С. 29–34.
19. Давиденко Т. Шляхи комерціалізації суб'єктів інтелектуальної власності в Україні // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 10. – С. 35–38.
20. Дей Лора. Практическая интуиция в бизнесе: Самоучитель по развитию интуиции. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 314 с.
21. Дружинин В. Н., Хазратова Н. В. Экспериментальное исследование формирующего влияния микросреды на креативность // Психологический журнал. – 2004. – № 4.
22. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
23. Ермолаева-Томина Л. Б. Опыт экспериментального изучения творческих способностей // Вопросы психологии. – 1977. № 4. – С. 74–84.
24. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. – СПб.: Питер Пабблишинг, 2004. – 434 с.
25. Ирина В. Г., Новиков А. А. В мире научной интуиции: интуиция и разум. – М., 2006.
26. Китаев-Смык Л. А. Факторы напряженности творческого процесса // Вопросы психологии. – 2007. – № 3. – С. 69–82.
27. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент // Российский экономический журнал. – 1995. – С. 11.
28. Клепиков О. І., Кучерявий І. Т. Основи творчості особи: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1996. – 295 с.
29. Козленко В. Н. Проблема креативности личности: Психология творчества: общая, дифференциальная, прикладная. – М., 1990.



30. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю. – М.: ИТК. «Дашков и К°», 2010. – 224 с.
31. Креативное мышление в бизнесе / Перевод с англ. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
32. Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В. Литвин, Д. К. Зінкевич. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
33. Кук П. Креатив приносит деньги. – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 384 с.
34. Кульчицька О. І. Дивергентне мислення як умова розвитку творчості дітей молодшого шкільного віку // Обдарована дитина. – 1999. – № 1. – С. 2–6.
35. Мазманян М. А. Роль вдохновения в процессе осуществления художественного замысла автора: Конференция по проблеме способностей: Тезисы докладов. – Л., 1960. – С. 75–77.
36. Максименко С. Д. Загальна психологія. – Вінниця: «Нова книга», 2004. – 701 с.
37. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб., 2003.
38. Методологические проблемы творчества: Монография / Под ред. А. Н. Лощина, Н. П. Французовой. – М.: РФО, 2003. – С. 42.
39. Науменко П. Від ідеї створення нового продукту до реалізації інноваційного проекту // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 1. – С. 33–38.
40. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2011. – 211 с.
41. Окорський В. П. Основи менеджменту: Навч. посібник – Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.
42. Олах А. Творческий потенциал и личностные перемены // Реферативный журнал: Общественные науки за рубежом. Серия «Науковедение». – 1968. – № 4. – С. 69–73.
43. Платон. Пир // Соч.: В 3 т. – М., 1986. – 190 с.
44. Пономарев Я. А. Психология творчества: Тенденции развития психологической науки. – М., 1988.
45. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб.: Речь, Институт тренинга, 2005. – 175 с.



46. Разумникова О. М. Проявление половых различий в творческой деятельности // Вопросы психологии. – 2006. – № 1. – С. 105–112.
47. Роменець В. А. Психологія творчості. – К.: Либідь, 2007.
48. Свирдук І. І. Креативний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
49. Селли Дж. Гениальность и помешательство. – СПб., 1895.
50. Сулова Т. С. Некоторые особенности креативных личностей: системное исследование индивидуальности. – Пермь, 1991. – 149 с.
51. Торшина К. А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. – 1998. – № 4. – С. 123–132.
52. Туник Е. Е. Диагностика креативности. Тест Е. Торренса. Методическое руководство. – СПб., 1998. – 170 с.
53. Украинский советский энциклопедический словарь. В 3-х т. / Редкол.: А. В. Кудрицкий и др. – К.: Глав. ред. УСЭ, 1988. – Т. 1. – 669 с.
54. Фромм Е. Человек для себя: исследования психологических проблем этики. – М., 1992. – 55 с.
55. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації / Автореф. дис. канд. психол. наук. – Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – 20 с.
56. Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз / Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1996. – 448 с.
57. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. – Томск: Из-во Томск ун-та, 1997. – 392 с.
58. Шерер Йири. Техника креативности: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. – М.: СмартБук, 2009. – 136 с.
59. Эдвард де Боно. Латеральное мышление. – СПб.: Питер Пабблишинг, 1997.
60. Энгельмейер П. К. Теория творчества. – СПб., 1910.
61. Barron F. Harrington D. Creativity, intelligence and personality // Ann. Rev. of Psychol. U. 32. 1981. – P. 439–477.



62. Davidson J. The role of insight in giftedness // R. Sternberg, T. Tardif (eds.) The nature of creativity. Cambridge University Press. – 1988. – P. 201–222.
63. Gordon W. J. Synesthetics: The Development of creative Capacity. Harper. – 1961.
64. Jonathan Cosling and Henry Mintzberg. The five Minds of a Manager. Harvard Bussines Review. – November 2003.
65. Persing D. N. The possibility of invention // R. Stenberg, T. Tardif (eds.). The nature of creativity. Cambridge University Press. – 1988. P. 362–385.
66. Simonton D. K. Creativity: Cognitive personal, developmental and social aspects // American Psychologist. – 2000, V. 55. – P. 151–158.
67. Storfer T.D. Intelligence and giftedness. The contritutions of heredity and early environment. San Francisco. Oxford. Jossy. – Bass Publ. 1990.
68. Torrance E. P. Education and the Creativity // (Ed.) Taylor C.W. Creativity: Progress and Potential. N.Y. – 1964.
69. http://www.archive.nbu.gov.ua/Portal/Soc_gum/Gileya/2010_36/Gileya36/F4_doc.pdf [Електронний ресурс].
70. <http://www.crealogia.livejourn.al.com/16772.html/> – Harvard Business Revier [Електронний ресурс].
71. <http://www.plutin.livejournal.com/> – Басков А. Мера креатива [Електронний ресурс].
72. <http://www.kmu.gov.ua/> – Кабінет Міністрів України.
73. <http://www.nbu.gov.ua/> – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського.
74. <http://www.library.snu.edu.ua/> – Наукова бібліотека.
75. <http://www.rstu.rv.ua/book.html/> – Бібліотека НУВГП.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

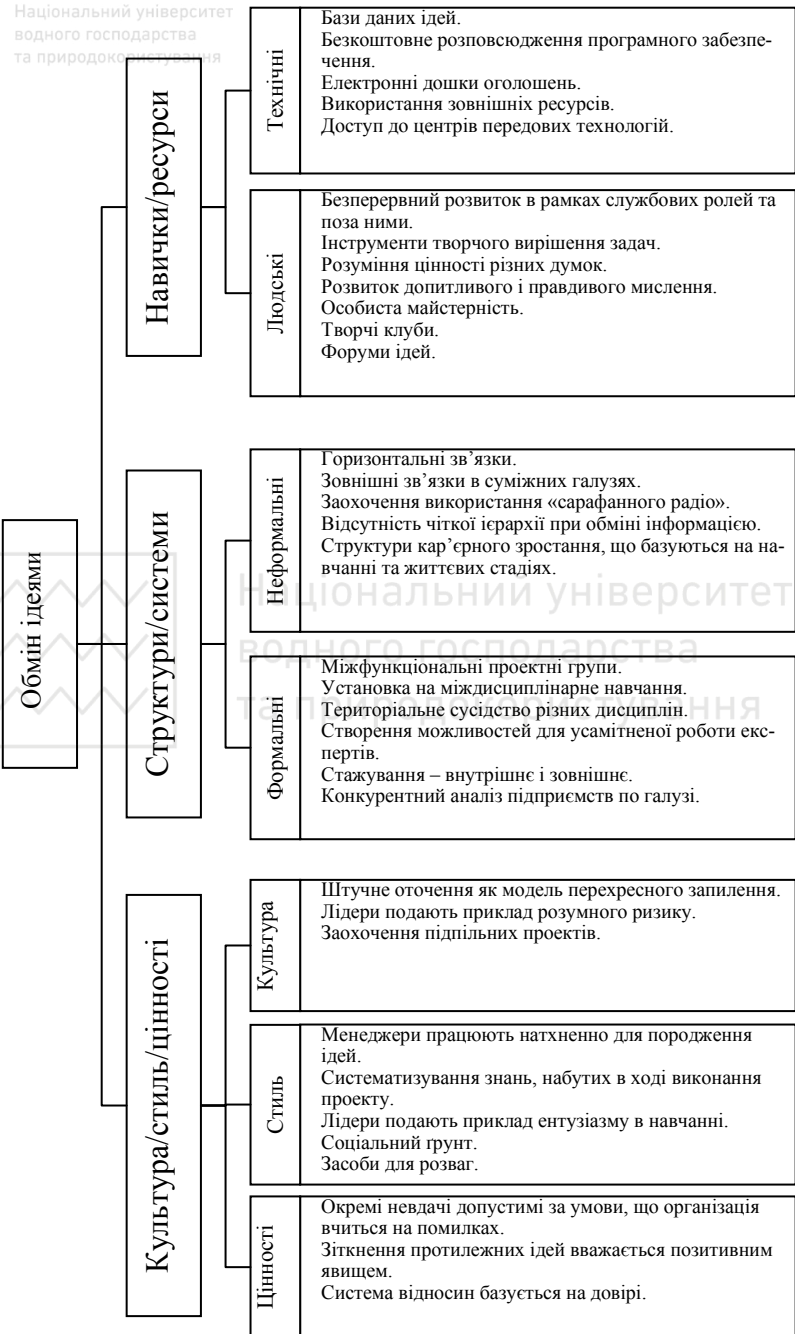


ДОДАТКИ

Національний університет
водного господарства
та природокористування



Типові стратегії обміну ідеями в організації





Комплексна модель навчання



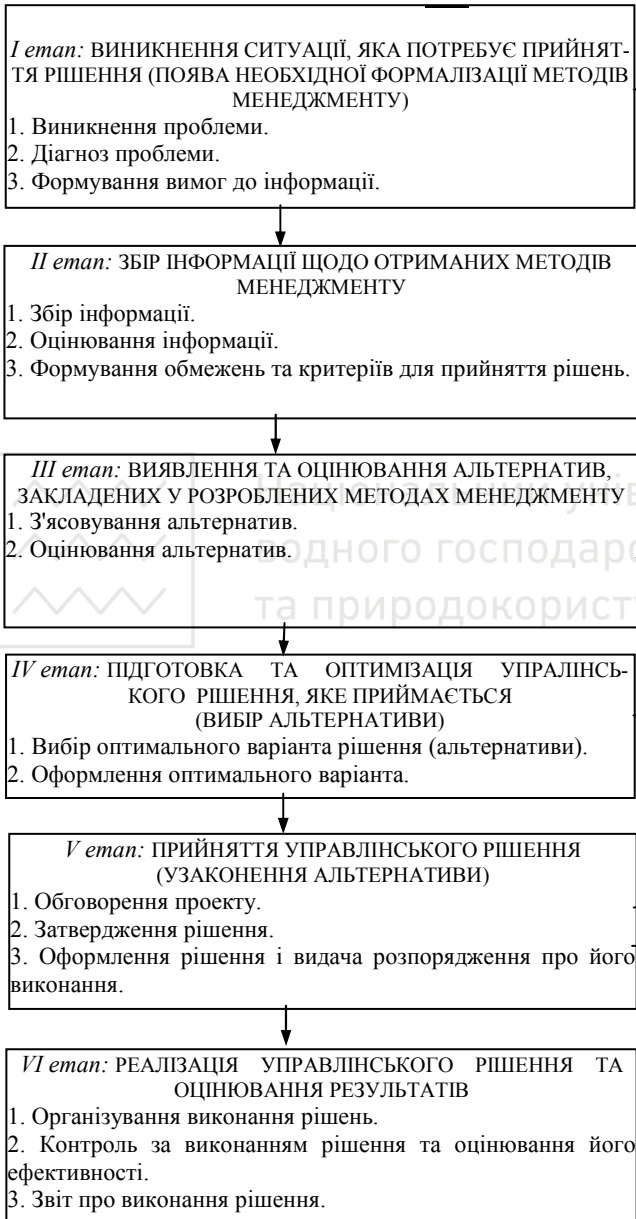
Порівняльний аналіз Т&С-технологій

№ з/п	Характеристики	Тренінг	Коучинг
1	2	3	4
1	В основі лежать	Поведінкова технологія, біхевіоризм, групова динаміка, андрагогічні моделі навчання на досвіді, когнітивна психологія, феноменологія	Консультативна технологія, клієнтоцентрований і позитивний підходи, ресурсоорієнтовані моделі менеджменту і психотерапії, конструктивізм, екзистенціалізм
2	Класична форма проведення навчання	Робота в групі	Робота один на один
3	Механізм змін, що супроводжують навчання	Завдяки структуруванню тренером досвіду учасників, рефлексії та аналізу досвіду змінюється внутрішня концепція, яка забезпечує, у свою чергу, зміну зовнішньої поведінки у більш продуктивному напрямі	Завдяки партнерському діалогу з коучем при допомозі рефлексії ресурсного досвіду, цінностей, цілей, бажань і здібностей виробляються нові ефективні рішення, які реалізуються і супроводжуються коучем до отримання бажаного результату
4	Під час навчання увага фокусується на:	<ul style="list-style-type: none">• навички і компетенції, що проявляються в продуктивній поведінці	<ul style="list-style-type: none">• рішення, здібності і компетентності, які ведуть до досягнення поставленої мети та бажаного результату
5	Кінцева мета	Продуктивна та ефективна особистість: «Я вмію бути ефективним. Я можу. Я знаю як»	Монолітна зовнішньо і внутрішньо ефективна особистість: «Я здібний і ефективний. Я бачу в цьому зміст. Я знаю як та вірю в це»

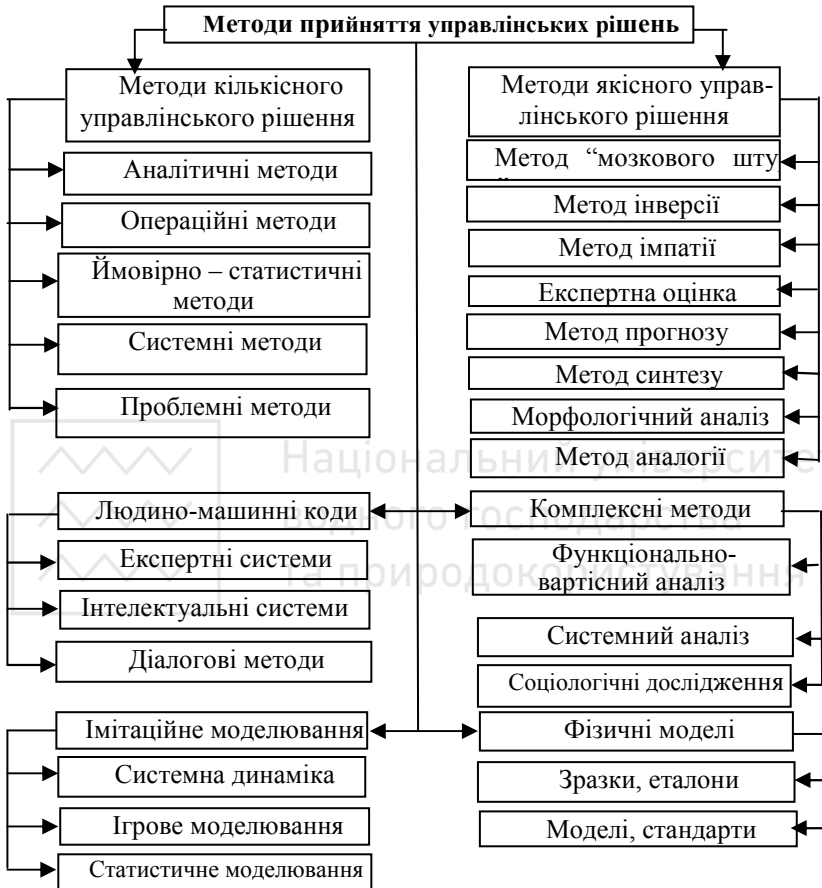


продовження додатка В

1	2	3	4
6	Сильні сторони T&C-технологій:	<ul style="list-style-type: none">• спрямованість на конкретну навичку;• утилізація досвіду;• наявність результатів;• широка універсальність відносно аудиторії;• ретрансльованість програм	<ul style="list-style-type: none">• супроводження до отримання бажаного конкретного результату;• зростання внутрішньої мотивації;• розвиток навичок самомотивації;• генерування додаткового інтелектуального капіталу під час прийняття нових рішень;• вирішення потенціального конфлікту «особисті цілі» – «бізнес-цілі»;• природне особистісне зростання, підвищення відповідальності у процесі коучингу
7	Слабкі сторони T&C-технологій:	<ul style="list-style-type: none">• відрив учасників тренінгу від бізнес-процесів;• невідповідність умов тренінгового і реального бізнес-середовищ;• ефект «затухання» нової навички після тренінгу, дисбаланс «нова компетенція» - «стара мотивація»;• фінансові затрати на послуги зовнішніх провайдерів	<ul style="list-style-type: none">• обмеженість по цільовій групі: особа, що проходить коучинг, має бути здатною до попереднього діалогу і рефлексій;• ризик переростання персоналом свого робочого місця;• відсутність на ринку достатньої кількості висококваліфікованих коучинг-фахівців



Зворотний зв'язок



Класифікація методів прийняття креативних управлінських рішень



ТЕСТОВА ПРОГРАМА

Тести до теми 1

1. К. Спідмен визначив креативність як...
 - а) силу людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни і створення нових зв'язків;
 - б) відображення цілісних предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття;
 - в) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства;
 - г) здатність до руйнування звичного порядку руху ідей в процесі мислення.
2. На думку Е. Торренса, креативність – це...
 - а) акумулювання ідеї щодо вирішення виробничо-господарських проблем;
 - б) загальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту;
 - в) енергійні зусилля, спрямовані на досягнення раціональної мети;
 - г) свідомо саморегуляція людиною діяльності й поведінки.
3. «Креативність», за визначенням Сімпсона, – це...
 - а) свідомо саморегуляція людиною діяльності і поведінки;
 - б) сукупність дозвольно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;
 - в) здатність до руйнування загальноприйнятого, звичного порядку руху ідей в процесі мислення;
 - г) генезис креативності економічної свідомості.
4. Дж. Гілфорд виділив наступні властивості творчого мислення:
 - а) побіжність, гнучкість, оригінальність;
 - б) новизна, комфортність, складність;
 - в) контекст і обмеження, еволюції і революції;
 - г) зв'язок з раніше прийнятими управлінськими рішеннями.
5. Які компоненти включає зміст терміна «креативність»?
 - а) системне і стратегічне, конвергентне і дивергентне мислення;



б) компетентність, здатність до творчого мислення, мотивація;

в) пізнання, свідомість, інстинкт тощо;

г) творчий потенціал групи генераторів ідей.

6. Зовнішня мотивація – це...

а) сума знань, якими володіє працівник;

б) підсистема інноваційного менеджменту;

в) стимулювання працівника ззовні;

г) відповідний мікроклімат в колективі працівників.

7. Системний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» – це...

а) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;

б) здатність продукувати велику кількість ідей;

в) сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;

г) генезис креативності економічної свідомості.

8. Функціональний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

а) здатність системи продукувати незвичайні, нестандартні, оригінальні ідеї;

б) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї;

в) цілеспрямовані дії та вчинки керівників підприємств, направлені на акумулювання креативних ідей;

г) творчий потенціал групи дослідників.

9. Ситуаційний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

а) здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися;

б) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єкта управління висувати і розвивати нові ідеї;

в) сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють



керівники підприємств для творчого розвитку трудового колективу з метою акумулювання креативних ідей;

г) наявність зв'язків між елементами сукупності.

10. Поведінковий підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

а) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання інших наслідків;

б) здатність системи застосовувати різноманітні стратегії при вирішенні проблем;

в) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї.

г) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї.

11. Адміністративний підхід до визначення поняття «креативний менеджмент» – це...

а) сукупність цілеспрямованих ідей і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей;

б) сукупність дозвоільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей;

в) здатність системи продукувати велику кількість ідей;

г) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї.

12. Креативність – це...

а) наявність зв'язків між елементами сукупності;

б) цілісність природних і набутих психічних властивостей;

в) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;

г) залежність критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників.

13. До основних видів креативності за Торренсом відносять-ся...

а) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;

б) сума знань, якими володіє працівник;

в) новизна, комфортність, складність;



г) наївна та культурна креативність.

14. Які є основні інтелектуальні здатності?

а) новизна, комфортність, складність;

б) синтетична, аналітична, практична;

в) пізнання, свідомість, інстинкт;

г) генезис креативності економічної свідомості.

15. Практична інтелектуальна здатність це...

а) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї;

б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

в) пізнання, свідомість, інстинкт;

г) підсистема інноваційного менеджменту.

16. Мета синергетичної моделі управління полягає у...

а) належній реакції на потреби зовнішнього та внутрішнього середовища;

б) використанні синергетики в сучасному менеджменті;

в) ролі несвідомого у творчості;

г) конкуренції.

17. Синергетичний підхід до управління – це:

а) здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися;

б) нестандартний погляд на ситуацію, організацію, на світ;

в) здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися;

г) наявність зв'язків між елементами сукупності.

Тести до теми 2

1. Мислення – це:

а) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відносинах;

б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

в) другий критичний період у психічному розвитку дитини;

г) пізнання, свідомість, інстинкт.



2. В поняттях «мислення» та «інтелект» спільним є:
- а) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
 - б) теоретичне мислення, що спирається на теоретичний інтелект;
 - в) проблема мотивів поведінки;
 - г) психічний процес створення образів предметів та явищ.
3. До видів мислення відносять:
- а) штучний інтелект;
 - б) психічний процес створення образів предметів та явищ;
 - в) аналіз, синтез, порівняння та узагальнення;
 - г) наочно-дійове мислення.
4. До основних видів мислення не відносяться:
- а) наочно-образне мислення;
 - б) словесно-логічне мислення;
 - в) інтелектуальні властивості особистості;
 - г) оперативний образ.
5. Які ви знаєте мисленнєві операції?
- а) аналіз, синтез, порівняння, абстрагування та узагальнення;
 - б) словесно-логічні, емоційні, образні;
 - в) оперативний образ;
 - г) психічний процес створення образів предметів та явищ.
6. Оперативне мислення – це:
- а) психічний процес створення образів предметів та явищ;
 - б) наочно-дійове мислення;
 - в) розв'язування задач на базі моделювання оператором об'єктів діяльності;
 - г) теоретичний аналіз, який дає змогу визначити властивість предметів і явищ.
7. Оперативний образ – це:
- а) образна інформація про об'єкт, яка відображена у свідомості;
 - б) відображення цілісних предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття;
 - в) інтелектуальна діяльність щодо розв'язування професійних задач;
 - г) генезис креативності економічної свідомості.
8. Інтуїтивне мислення – це мислення, що...



а) здійснюється дуже швидко і не має чітко виражених етапів, мінімально усвідомлене;

б) сприяє подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини;

в) співіснує з наочно-дійовим і вербальним та має важливе навантаження в системі інтелекту;

г) народжене штучним інтелектом.

9. Які три рівні інтелектуальної активності ви знаєте?

а) стимульно-продуктивний, евристичний і креативний;

б) риторичні проблеми, постановка проблеми і засоби вирішення проблем;

в) аналітичне, творче та інтуїтивне мислення;

г) синтетичне, аналітичне, практичне.

10. Когнітолог – це...

а) спеціаліст з психології мислення;

б) інтелектуальний інтерфейс;

в) спеціаліст в галузі штучного інтелекту;

г) емерджентність в організаціях.

11. Які інтелектуальні властивості особистості, що зумовлюють продуктивність мислення, його творчий характер?

а) дискурсивне, аналітичне та репродуктивне мислення;

б) швидкість, глибина, широта, самостійність і гнучкість мислення;

в) саногенне та патогенне мислення;

г) уміння переконувати інших у цінності нової ідеї.

12. Мисленнєві дії – це дії з...

а) аналізу, синтезу і порівняння;

б) теоретичного розв'язування творчих задач;

в) штучним інтелектом;

г) об'єктами, що відображені в образах, уявленнях та поняттях.

13. Саногенне мислення сприяє:

а) подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини;

б) репродуктивному мисленню;

в) нервовому збудженню та психологічному зриву;

г) посиленню напруженості та виникненню психічних розла-



дів.

14. Патогенне мислення сприяє:

- а) розвитку творчого мислення;
- б) посиленню напруженості та виникненню психічних розладів;
- в) подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини;
- г) аналізу, синтезу і порівнянню.

15. За новизною та оригінальністю мислення буває:

- а) наочно-образне;
- б) дискурсивне;
- в) словесно-логічне;
- г) репродуктивне і продуктивне (творче).

16. За характером завдань мислення буває:

- а) теоретичне і практичне;
- б) репродуктивне;
- в) дискурсивне;
- г) словесно-логічне мислення.

17. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:

- а) вид інтелектуальної діяльності;
- б) практичне мислення;
- в) самостійність, глибина, широта;
- г) розвиток негативних емоцій.

18. З яких послідовних етапів складається метод вирішення творчих задач?

- а) самостійність, глибина, широта;
- б) продуктивне і репродуктивне, теоретичне і практичне мислення;
- в) креативності економічної свідомості;
- г) визначення проблеми, генерування ідей, відбір ідей та реалізація рі-шення.

19. Конвергентне мислення – це:

- а) глибоке вникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту;
- б) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відносинах;



- в) погляд на проблему з різних точок зору;
 - г) конструктивна критика та «доросла» манера поведінки.
20. Дивергентне мислення – це:
- а) штучний інтелект;
 - б) форма організації психічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;
 - в) погляд на проблему з різних точок зору;
 - г) конструктивна критика та «доросла» манера поведінки.

Тести до теми 3

1. Під особистістю слід розуміти:
- а) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характе-ризують індивіда, що робить його унікальним;
 - б) творчі задатки особистості;
 - в) свідому саморегуляцію людиною діяльності і поведінки, що забезпе-чує подолання труднощів при досягненні цілей;
 - г) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми.
2. До основних ознак особистості відносяться:
- а) системний детермінізм, механічний детермінізм;
 - б) цілеспрямованість, воля, свідомість, мовні здібності;
 - в) бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд;
 - г) саногенне та патогенне мислення.
3. Креативність особистості – це...
- а) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;
 - б) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок;
 - в) схильність людини до творчості, пов'язаної зі створенням матеріально-духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне значення;
 - г) спілкування.
4. Креативне мислення – це...
- а) вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образно-творче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач;
 - б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;



в) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, з допомогою яких вона здатна винаходити і створювати художні образи;

г) процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

5. Духовність – це...

а) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи;

б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;

в) створення нових предметів, техніки і технології з природних речовин;

г) синергетичний ефект у менеджменті.

6. Творчій особистості притаманні:

а) ірраціональна воля, системний детермінізм, переконання;

б) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

в) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;

г) неабияка енергія, завзятість, наполегливість, сміливість, впевненість.

7. Творчість – це...

а) діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального;

б) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми;

в) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

г) інтуїція.

8. Зв'язок між особою і творчістю визначається терміном:

а) синергетика;

б) інстинкт;

в) потенціал;

г) інтелект.

9. Спілкування – це...

а) свідома саморегуляція людиною діяльності та поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;

б) мисленнєві оцерації;



в) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
г) взаємодія (інтерактивна), породжена потребами в сумісній діяльності, спрямована на суттєву зміну стану, поведінки партнера чи групи людей.

10. Творчий потенціал – це...

а) якість людини, за допомогою якої реалізується наявна і можлива діяльність у формі праці, пізнання і спілкування; зміст і характер її відзначаються новизною;

б) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним;

в) інтуїтивні почуття;

г) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини.

11. Інтуїція – це...

а) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

б) спосіб одержання інформації про оточення, яка не відчувається прямо ні органами чуттів, ні розумом;

в) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію;

г) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.

12. Інсайт – це...

а) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію;

б) раптове прозріння на вирішення проблеми;

в) творче натхнення;

г) янусіанське мислення.

13. Янусіанське мислення включає:

а) здатність активно обдумувати дві протилежні речі одночасно;

б) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини;

в) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

г) генерування ідей, відбір ідей та реалізація рішення.



Тести до теми 4

1. Визначення терміна «латеральне мислення» включає:
 - а) пошук рішення проблем неортодоксальним та нелогічним методом;
 - б) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини;
 - в) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;
 - г) створення нових предметів техніки і технології з природних речовин.
2. Логічне мислення на відміну від латерального...
 - а) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
 - б) використовує щасливий випадок;
 - в) сконцентроване на пошуку рішень;
 - г) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.
3. Латеральне мислення на відміну від логічного...
 - а) аналітичне та регресивне;
 - б) вибирає та оцінює явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам;
 - в) провокаційне і спрямоване на перспективу;
 - г) це бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд.
4. Латеральне мислення в широкому розумінні – це...
 - а) традиційне або вертикальне мислення;
 - б) припущення щодо шляхів вирішення проблеми;
 - в) дослідження різних підходів та можливостей вирішення проблеми на відміну від прямолінійного руху по вибраному шляху;
 - г) один з методів генерування ідей.
5. Одним із головних принципів латерального мислення за класифікацією Едварда де Боно є:
 - а) творче натхнення;
 - б) визначення проблеми, відбір ідей та реалізація рішення;
 - в) штучний інтелект;
 - г) усвідомлення ідей, які панують та є стереотипними.
6. Гіпотеза – це:



а) припущення про те, що представляє собою початковий проект, а також вказує напрямок дій;

б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;

в) інсайт;

г) бажання, інтерес, порив.

7. Ідея – це:

а) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

б) форма духовно-пізнавального вираження певних закономірних зв'язків та взаємин зовнішнього середовища, спрямованих на його перетворення;

в) одна з форм мислення;

г) вроджена якість людини.

8. Ідея має новизну, якщо вона...

а) синтетична, аналітична або практична;

б) проходить два етапи: генерування та оцінювання ідеї;

в) якщо її можна назвати креативною;

г) якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали.

9. З практичної точки зору ідея вважається оригінальною, якщо...

а) подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі;

б) якщо її можна назвати креативною;

в) вона виявляє схильність людини до творчості;

г) об'єднує багато елементів в одну систему.

10. До взаємопов'язаних етапів процесу розробки ідей відносяться:

а) якість і унікальність ідей;

б) кількість запропонованих ідей;

в) генерування та оцінювання ідей;

г) творчий пошук.

11. Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною:

а) складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;

б) використанням латерального мислення;



- в) кількості генерованих ідей;
 - г) використанням принципів креативного менеджменту.
12. Метод мозкового штурму дозволяє:
- а) визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри»;
 - б) використовувати щасливий випадок;
 - в) виявити альтернативу розвитку подій та ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації;
 - г) керівнику сформувати групи експертів.
13. Метод евристичного прогнозування служить для...
- а) свідомої саморегуляції людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;
 - б) вирішення дослідницьких задач;
 - в) припущення про те, що представляє собою початковий проект;
 - г) створення уявлення про перспективи розвитку науки і техніки на основі систематизованого опрацювання прогнозних оцінок.
14. Теорія вирішення дослідницьких задач дозволяє...
- а) застосовувати принципово новий підхід до генерування ідей;
 - б) оцінювати явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам;
 - в) виявити альтернативу розвитку подій або ситуацій;
 - г) керівнику сформувати групи експертів.
15. Метод нового покоління базується на використанні:
- а) новизни та потенційних можливостей ідей;
 - б) законів Ганта;
 - в) стимулів, які діють на мозок як каталізатор;
 - г) методу мозкового штурму.

Тести до теми 5

1. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...
- а) відсутність адміністративного тиску на працівників;
 - б) індивідуальний стиль діяльності;
 - в) зниження собівартості готової продукції;
 - г) мотивування працівників.
2. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...



- а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
- б) гарантування безпеки працівників, залучених до генерування креативних ідей;
- в) керівництво системою креативного менеджменту;
- г) цілі і принципи креативного менеджменту.

3. До складових елементів системи креативного менеджменту належать:

- а) система управління якістю продукції;
- б) креативні ідеї й креативні рішення.
- в) можливість самостійного вибору форми збирання, оброблення і подання інформації під час вироблення креативних рішень;
- г) функції, цілі, методи та принципи креативного менеджменту.

4. До умов розвитку системи креативного менеджменту відносяться:

- а) наявність доступу до конфіденційної інформації;
- б) випадковий пошук ідей;
- в) наймання та утримання в організації креативних фахівців;
- г) об'єкти та суб'єкти креативного менеджменту.

5. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

- а) система логістичного менеджменту;
- б) отримання повноважень керівника робочої групи, що працює над удосконаленням креативного рішення;
- в) неприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
- г) розробка управлінських рішень.

6. До цілей креативного менеджменту слід віднести:

- а) креативні рішення;
- б) технології й методи креативного менеджменту;
- в) забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї;
- г) процес генерування ідей.

7. Цілями креативного менеджменту є:

- а) акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації;
- б) інформація та комунікація;



- в) умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві;
- г) створення творчих колективів.
8. До функцій креативного менеджменту відносяться:
- а) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
- б) планування й організування креативної діяльності, мотивування суб'єктів креативної діяльності;
- в) креативні ідеї й креативні рішення;
- г) принципи креативного менеджменту.
9. До методів креативного менеджменту відносяться:
- а) суб'єкти креативного менеджменту;
- б) способи генерування креативних ідей суб'єктів, залучених до творчого процесу;
- в) плани розвитку креативної діяльності, організаційні зміни щодо формування креативних груп;
- г) інноваційні процеси.
10. До цілей інноваційного менеджменту належать:
- а) зниження собівартості готової продукції, створення нових видів продукції;
- б) технології й методи креативного менеджменту;
- в) етапи інноваційного процесу підприємства як об'єкта системи креативного менеджменту;
- г) наявність доступу до конфіденційної інформації.
11. До об'єктів системи креативного менеджменту належать:
- а) цілі креативного менеджменту;
- б) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
- в) функції креативного менеджменту;
- г) суб'єкти системи креативного менеджменту.
12. В моделі чотирьох Р позитив – це...
- а) створення умов для стимулювання креативності;
- б) процеси, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності;
- в) постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості;
- г) креативні ідеї.



13. В моделі чотирьох Р грайливість – це...

- а) використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, жартівливий підхід до вирішення проблем;
- б) формула креативності: 80% середовище + 20% технічні можливості;
- в) здатність визначати ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами;
- г) процес генерування ідей.

14. Загальнокорпоративна стратегія – це стратегія, що формується для:

- а) графічного зображення моделі чотирьох Р;
- б) розвитку організації в цілому. Рішення, які ухвалюються в цій стратегії, мають евристичний характер;
- в) окремого структурного підрозділу або окремого виду діяльності;
- г) планування реалізації стратегії.

15. Маркетингова стратегія відображає:

- а) інтелект, інформацію, ідеї;
- б) використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем;
- в) оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє;
- г) наймання та утримання в організації креативних фахівців.

16. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати:

- а) принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;
- б) використання технічних засобів спостереження і контролю потоків інформації;
- в) методи креативного менеджменту;
- г) концепцію креативної організації.

17. Змінити зовнішнє середовище, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) врахування особливостей фізичного середовища, не схильного до творчого мислення;



б) тримати на робочому столі предмети, які надихають і стимулюють творче мислення;

в) висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;

г) оптимізувати фактори внутрішнього середовища.

18. Змінити свою поведінку, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

а) створення «міжособистісного вакууму»;

б) пропонування великої кількості ідей, які не мають відношення до проблеми, що вирішується;

в) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;

г) піддати сумніву справедливості особистих орієнтирів.

19. Змінити свої здібності, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

а) віри в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати;

б) використання методу «невизначеності»;

в) висунення ідей, які охоче приймають більшість людей;

г) ходити на прогулянки.

20. Змінити свої переконання, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

а) використання синдрому впевненості в тому, щоб створити нове й оригінальне, потрібно бути експертом в даній галузі;

б) працюючи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;

в) висунення ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми;

г) шукати зв'язки між різнотипними проблемами.

21. Змінити себе, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

а) «самоусунення» від вирішення проблем, що стоять перед організацією;

б) висунення ідей, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності;



в) піддавання сумніву справедливості особистісних орієнтирів;

г) не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

22. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

а) пропонувати ідеї, які охоче приймаються більшістю людей;

б) висунення безлічі ідей, багато з яких не мають відношення до даної проблеми;

в) використання синдромів особистості;

г) займатися стратегічним плануванням.

23. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

а) жити із синдромом переконань;

б) генерування ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми;

в) шукати рішення в структурі самої проблеми, використовуючи випробувані та передбачувані способи;

г) реалізація неймовірних ідей.

24. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

а) використовувати синдром здібностей «не виходити за рамки»;

б) висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;

в) схильність до більш ретельного вивчення однієї або декількох ідей;

г) висунення безлічі не до кінця оформлених ідей.

25. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

а) генерування безлічі ідей, більшість з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;

б) пропонування достатньої кількості ідей, базуючись на поставленому завданні й на відомих можливих рішеннях;

в) руйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив;

г) визнати, що інтуїція з'являється після напружених роздумів і ретельної роботи.



Тести до теми 6

1. Культура, стиль лідерства і цінності – це...
 - а) роль лідера і стиль лідерства, а також реальні цінності, якими організація живе;
 - б) формальні організаційні структури, а також тіньова сторона організації;
 - в) системи заохочень, визнання та напрям кар'єрного зростання;
 - г) піддавати сумніву справедливості особистісних орієнтирів.
2. Структури і системи – це...
 - а) навички і ресурси: процес залучення, навчання і використання творчих талантів;
 - б) формальні організаційні структури, а також тіньова сторона організації;
 - в) культура, стиль лідерства і цінності;
 - г) створення клімату, який сприяє проявам креативності.
3. Навички і ресурси – це...
 - а) необхідність знаходити баланс між структурованістю і хаосом залежно від потреб зацікавлених сторін;
 - б) реальні цінності, якими живе організація;
 - в) процес залучення, навчання і використання творчих талантів;
 - г) створення креативної оргструктури.
4. Конкурентних переваг організація може добитись за допомогою:
 - а) спеціалізації;
 - б) максимальних ресурсів;
 - в) горизонтальної побудови структури;
 - г) збільшення матеріальних витрат.
5. Принцип підпорядкованості – це:
 - а) структура і наявність відповідних засобів комунікативного процесу;
 - б) ситуація, за якої різні керівники координуватимуть свої завдання одному виконавцю;
 - в) відсутність будь-якої невизначеності;
 - г) подолання перешкод на шляху між особових комунікацій.



6. До переваг чіткого визначення посадових обов'язків відносяться:

- а) відсутність можливості проявити свою індивідуальність;
- б) надлишкова жорсткість і закономірність при організаційних змінах;
- в) правильне координування дій;
- г) прагнення до ризику в ситуації, що склалась.

7. До недоліків матричної структури відносяться:

- а) відсутність злагодженої неформальної взаємодії між функціональними та лінійними керівниками;
- б) чітка структура з відповідними функціональними зв'язками;
- в) обмежені можливості прориву вузьких місць та поточних проблем;
- г) наявність ефективних систем обміну інформацією.

8. У креативних організаціях існують такі формальні структурні елементи:

- а) боротьба за ресурси;
- б) мінімум рівнів ієрархії;
- в) жорстка структура;
- г) зв'язок із зовнішнім середовищем.

9. До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться:

- а) бюрократична структура;
- б) трубопровід ідей;
- в) венчурні групи;
- г) культура організації.

10. До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться:

- а) віртуальна організація;
- б) трубопровід ідей;
- в) принцип підпорядкованості;
- г) наявність документації.

11. Модель організаційної культури Хенді виділяє наступні шаблонні типи культури:

- а) зовнішнє середовище, поведінка працівників;



б) владна культура, рольова культура, культура задач, культура особистості;

- в) відповідні канали комунікацій, гнучкість структури;
- г) структури, що активізують креативність.

12. Принцип елегантності креативного лідерства передбачає:

а) поведінку окремих членів групи спрямовану на створення її основоположних принципів або цінностей;

б) пошук шляхів для подолання бар'єрів;

в) мінімальне використання таких елементів, як влада, вплив і повноваження;

г) індивідуальний підхід до визначення функціональних обов'язків.

13. Міжособовий і соціальний інтелект – це...

а) комунікабельність, вміння проводити переговори, ефективно налагоджування контактів;

б) образне мислення, використання аналогій у міркуваннях;

в) вміння активно слухати і розмірковувати та виступати перед аудиторією;

г) соціальна ефективність менеджменту.

14. Візуально-просторовий інтелект – це:

а) вміння активно слухати, здатність до письмового викладення думок;

б) образне мислення, цілісне сприйняття ситуації, використання аналогій у міркуваннях;

в) відчуття ритму, сприйнятливості до емоцій та інтонацій;

г) бути уважним до симантичних перешкод в комунікаціях.

15. Внутріособовий або інтуїтивний інтелект – це:

а) відчуття ритму, сприйнятливості до емоцій та інтонацій;

б) аналітичний склад мислення, здатність до вирішення проблем, структурний підхід;

в) керування внутрішніми цінностями, що виходять з інтуїції і мають потребу бути несхожими на інших;

г) інтуїтивне прийняття рішень.

16. До основних принципів, які лежать в основі більшості креативних методик, належать:

а) клімат, визначення проблеми, відсторонення від проблеми;

б) непрямий метод стимулювання креативності;



в) різні види інтелекту;

г) культура організації.

17. Визначити основні рівні інформаційної культури:

а) владна культура, рольова культура, культура особистості;

б) функціональна культура, культура обміну, культура пошуку і культура відкриттів;

в) культура, стиль, цінності;

г) зв'язок організації із зовнішнім середовищем.

18. Зіткнення протилежних думок і поглядів у процесі генерування та прийняття ідей приводить до:

а) виникнення деструктивних конфліктів;

б) розбіжностей, що переростають в особистісні та емоційні протистояння, які стають «хронічним захворюванням» організації;

в) виникнення довіри – довіра до сміливого прийняття на себе ризику, який сприяє креативності;

г) створення напруженості у стабільній роботі організації.

19. Конфлікт, як зіткнення протилежних поглядів, необхідний для:

а) стимулювання креативності;

б) протистояння між керівником і його підлеглими;

в) виникнення деструктивних конфліктів;

г) проведення організаційних змін.

Тести до теми 7

1. Спонування менеджера і підлеглого до творчості впливають з:

а) потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв;

б) психологічної установки;

в) соціальних сподівань менеджера;

г) посадових обов'язків.

2. Психологічна система «керівник-підлеглий» формує:

а) тісний контакт із підлеглим;

б) духовний світ підлеглого;

в) «бар'єр надмірної довіри»;

г) соціальні очікування.

3. Тісний контакт із підлеглими – це...



- а) формування знань, навичок і вмінь;
б) психологічний стан налаштованості на діяльність;
в) потрібна умова спілкування і передавання інформації;
г) «бар'єр нерозуміння».
4. Експресивність у спілкуванні – це...
- а) спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття, своє ставлення до почутої інформації;
б) формування знань, навичок і вмінь;
в) потрібна умова спілкування і передавання інформації;
г) «антипатія до чужих думок».
5. Новизна інформації – це...
- а) вміння добирати і вживати слова, словосполучення, синтаксичні конструкції тощо;
б) певні ідеї, проблеми, дії, змістові завдання і задачі, які потрібно розв'язати під час роботи;
в) тісний контакт із підлеглими;
г) експресивність у спілкуванні.
6. Експресивність у спілкуванні – це...
- а) спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки і почуття;
б) психологічні установки менеджера;
в) вміння управляти конфліктними ситуаціями;
г) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці.
7. Які з наведених засобів використовуються менеджерами для підвищення емоційності й експресивності в спілкуванні з підлеглими?
- а) створення напруженості у стабільній роботі організації;
б) пошук шляхів для подолання бар'єрів, що виникають при спілкуванні;
в) гумор та дотепність, які допомагають активізувати увагу підлеглих;
г) використання структур, що активізують креативність.
8. Лідерство – це...
- а) психологічний стан налаштованості на діяльність;
б) спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття;



в) поведінка організації, спрямована на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей;

г) можливість використовувати ресурси організації для досягнення її цілей.

9. Креативний лідер – це...

а) провідник концепцій: він чутливо відчуває ідеї й уміє їх так впровадити в організації, що вони отримують підтримку і ресурси, необхідні для їхньої реалізації;

б) управлінець, заклопотаний стилем, процесом;

в) наявність в організації менеджера концепцій;

г) керівник, який наділений формальними повноваженнями.

10. Креативний лідер – це:

а) система корпоративних цінностей, яку сповідує керівник організації;

б) керівник, який володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих;

в) керівник, який має у своєму розпорядженні доступ до ресурсів та фінансів;

г) керівник, який приймає управлінські рішення.

11. Креативна діяльність проявляється у:

а) формуванні знань, навичок і вмінь;

б) наявності креативного лідера в організації;

в) швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві тощо;

г) системі корпоративних цінностей колективу.

12. Лідер – це...

а) людина, яка бачить у своїх думках мету, а також прагне уявити весь процес її досягнення;

б) особа, яка боїться хаосу і від страху впадає в агресію;

в) особа, наділена психологічними установками;

г) керівник, який розробляє стратегію організації.

13. Менеджер концепцій за мету своєї діяльності має:

а) розвиток тісного контакту з підлеглими;

б) створювати центр творчості, який допоможе організації вибрати напрям руху та слугуватиме джерелом його енергії;

в) створювати умови для спілкування і передавання інформації.



ції;

г) керівник, що стимулює виникнення конфліктних ситуацій в колективі.

14. Адаптивне навчання – це...

а) процес, який може привести до навчання;

б) навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються;

в) навчання, пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням;

г) навчання шляхом проведення тренінгів.

15. Трансформаційне навчання – це...

а) навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються, тобто кінцевою метою;

б) навчання з метою змінити поведінку;

в) процес, який може привести до навчання;

г) підвищення кваліфікації управлінців.

16. Проведення навчання у формі тренінгів – це...

а) формування знань, навичок і вмінь;

б) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці;

в) робота в групі;

г) проведення занять у формі семінарів.

17. Проведення навчання у формі коучингу – це...

а) проведення занять у формі семінарів і вебінарів;

б) генерування та оцінка ідей;

в) формування психологічних установок менеджера;

г) робота тренера один на один з навчаємим.

18. Процес управління змінами включає такі етапи:

а) формування знань, навичок і вмінь;

б) розуміння змін, розробка стратегії змін, впровадження змін;

в) генерування та оцінка ідей;

г) управління системою корпоративних цінностей колективу.

15. Впровадження змін – це процес:

а) який може привести до навчання;

б) спонукання менеджера і підлеглого до творчості;

в) визначення основних шляхів і засобів реалізації стратегічного плану змін;

г) наявності в організації менеджера концепцій.



Тести до теми 8

1. Під управлінським рішенням розуміють:
 - а) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанту дій керівника;
 - б) процес оптимізації альтернатив керівником;
 - в) першопричину постановки і прийняття альтернативи;
 - г) осмислення отриманої інформації, спроба зрозуміти виокремлене явище на основі наявних знань.
2. Які з нижче перерахованих вимог ставляться до креативно-го управлінського рішення?
 - а) однотипність з попередніми рішеннями;
 - б) багатоваріантність;
 - в) глобальність;
 - г) різноманітність.
3. Колегіальні рішення в креативних організаціях:
 - а) приймаються на зборах трудового колективу;
 - б) базуються на відчуттях менеджера;
 - в) не обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;
 - г) приймаються одноособово.
4. До чинників, що безпосередньо визначають якість і ефективність управлінських рішень, відносяться:
 - а) чітке формулювання цілі;
 - б) тип психіки керівника;
 - в) масштаби виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт);
 - г) вид діяльності підприємства.
5. За сферою охоплення розрізняють такі креативні рішення:
 - а) загальні;
 - б) перспективні;
 - в) одноособові;
 - г) колегіальні.
6. За тривалістю дії розрізняють такі рішення:
 - а) на вищому рівні управління;
 - б) колегіальні;
 - в) перспективні;
 - г) тактичні.
7. За рівнем прийняття розрізняють такі креативні рішення:



- а) на нижчому рівні;
б) які базуються на судженнях, думках, висновках;
в) інтуїтивні, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору;
г) колективні.
8. За способом обґрунтування розрізняють такі рішення:
а) раціональні;
б) загальні;
в) компромісні;
г) одноособові.
9. За способом прийняття розрізняють такі креативні рішення:
а) на вищому рівні;
б) одноособові;
в) інтуїтивні;
г) довгострокові.
10. За функціональним призначенням розрізняють такі рішення:
а) планові;
б) економічні;
в) евристичні;
г) загально організаційні.
11. За організаційним оформленням розрізняють такі креативні рішення:
а) жорсткі;
б) тактичні;
в) епізодичні;
г) планові.
12. За характером цілей розрізняють такі управлінські рішення:
а) поточні;
б) екологічні;
в) програмні;
г) функціональні.
13. Виберіть фактори, які необхідно обов'язково враховувати при прийнятті креативного управлінського рішення:
а) організація виробництва;



- б) взаємовідносини в трудовому колективі;
 - в) узгодженість рішень із стратегією фірм-конкурентів на ринку;
 - г) народження ідеї.
14. Метод мозкового штурму означає:
- а) одноосібне прийняття управлінського рішення керівником;
 - б) колективне прийняття управлінського рішення;
 - в) прийняття рішення директором (начальником) підприємства;
 - г) розробка гіпотези.
15. Евристичні управлінські рішення пов'язані з:
- а) використанням експертних оцінок;
 - б) використанням математичних моделей;
 - в) розробкою сценаріїв, ситуаційних моделей;
 - г) інтуїцією менеджера.
16. До етапів дискретно-безперервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень відносяться:
- а) обмін інформацією;
 - б) зародження гіпотези;
 - в) технологія прийняття управлінських рішень;
 - г) всебічна обґрунтованість рішення.
17. Класична модель ухвалення рішення – це...
- а) сукупність підходів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення;
 - б) рішення, яке приймається на основі недостовірної інформації;
 - в) рішення, що базуються на даних соціологічних досліджень;
 - г) ігрове моделювання.
18. Менеджеру для прийняття креативного управлінського рішення необхідно:
- а) мислити по шаблону;
 - б) використовувати командно-адміністративні методи управління;
 - в) мати повну і досконалу інформацію;
 - г) володіти методами морфологічного аналізу.



Тести до теми 9

1. Головним завданням теорії креативного менеджменту є:
 - а) планування індивідуальної кар'єри;
 - б) глобальність управлінських рішень;
 - в) визначення шляхів усунення стресу в процесі самоуправління;
 - г) використання різних систем оплати праці керівником.
2. Мотив – це:
 - а) внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби;
 - б) застосування принципу «батога» і «пряника»;
 - в) використання методів психології;
 - г) необхідність виконувати поставлені завдання.
3. Потреби бувають:
 - а) колективні;
 - б) внутрішні;
 - в) емоційні;
 - г) соціальні.
4. Винагороди бувають:
 - а) фізіологічні;
 - б) процесійні;
 - в) зовнішні;
 - г) незаслуженими.
5. Стимули – це:
 - а) можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій
 - б) взаєморозуміння між керівником і підлеглими;
 - в) використання методів психології;
 - г) можливість отримувати зарплату.
6. Мотивування базується на одній із категорій:
 - а) задоволення від праці;
 - б) потребах;
 - в) можливості вдосконалення професійної майстерності;
 - г) постійному контролюванні за роботою працівника.
7. Мотивування – це:
 - а) управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації;



Національний університет
водного господарства
та природокористування

- б) сучасна філософія менеджменту;
 - в) мистецтво керівника;
 - г) використання адміністративно – розпорядчих методів.
8. Творча активність – це:
- а) культура ведення бізнесу;
 - б) потужний засіб мотивації;
 - в) засоби психології;
 - г) вміння уникнути відповідальності за промахи в роботі.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



А Ф О Р И З М И

1. Мислення. Інтуїція. Логіка. Пізнання

Інтуїція – це поступка, яку логіка робить нетерплячці.

Ріта Браун

Спроможність думати – це основна здатність людини; спроможність висловлювати думку – одна з найголовніших її потреб; спроможність поширювати думку – найдорожча з її свобод.

Г'ер Буает

Безглузді думки бувають у кожного, тільки розумний їх не висловлює.

Джорж – Герберт Буш

Успіх у бізнесі сам по собі не служить запорукою успіху поза бізнесом.

З п'яти смертних гріхів бізнесу першим, і як правило, найпоширенішим є зайве прагнення до прибутку.

Пітер Друкер

Перемога над самим собою є перша і найкраща з перемог.

Дурість видно відразу по марності тем розмовних, і про висловлювання в той момент, коли вони абсолютно непотрібні.

Доля – шлях від невідомого до невідомого.

Розумні люди говорять тому, що мають що сказати, дурні – тому, що їм хочеться щось сказати.

Час все забирає собі. І біль, і характер, і емоції і долю, і друзів, і ім'я, і життя людське, і навіть пам'ять...

Платон

Народитися дурним не соромно, соромно тільки вмирати дурнем.

Такт – це неписане правило не бачити чужих помилок і не намагатися їх виправити.

Як правило, совість мучить зовсім не тих, хто дійсно винен.

Головний секрет вічної юності – у здатності забувати.

Еріх Марія Ремарк

Майбутнє відтепер належить двом типам людей: людині думки і людині праці. По суті, вони обидві складають одне ціле, бо мислити – значить працювати.



Мета в житті служити маяком. Як тільки маяк зникає, стає нікуди йти і так просто заблукати.

Людський розум має три ключі, які все відчиняють: знання, думка, уява – у цьому все.

Бути добрим дуже легко, бути справедливим – ось що важко.
Віктор Гюго

Жорстокість і страх тиснуть руки один одному.

Оноре де Бальзак

Люди прагнуть навчитися чому завгодно, тільки не вмінню мислити. Вони вчаться писати, співати, добре говорити, відчувати, але ніколи не вчаться мислити.

Якщо хтось мислить інакше, ніж я, він не тільки не ображає мене цим, але, навпаки, збагачує мене.

Найбільша розкіш на світі – це розкіш людського спілкування.

Антуан де Сент – Екзюпері

Мовчання – вірний друг – який ніколи не зрадить.

Слова призначені для того, щоб виражати сенс.

Пізнання без роздумів безцільне, але й роздуми без пізнання несуть небезпеку.

Конфуцій

Освіта є тим, що буде залишено після того, як забудеться все, чому ми вчилися.

Альберт Ейнштейн

Подивися на світ своїми очима. Потім – очима інших. Так можна добитися успіху.

Генрі Форд

2. Життя. Щастя. Спілкування

Шкода, що не існує навчального закладу, де б навчали слухати. Адже доброму керівнику потрібно вміти слухати не менше, ніж говорити.

Лі Якокка

Існує лиш один спосіб виграти спір – уникнути його.

Поважайте думку іншої людини. Ніколи не говоріть: «Ви не праві».

Нехай ваш співбесідник говорить більше.

Будь-який дурень може критикувати, засуджувати і висловлювати невдоволення – і більшість дурнів так і роблять. Але для



того щоб проявити розуміння і бути поблажливим, потрібні сильний характер і самовладання.

Дейл Карнегі

Вихід зазвичай там же, де й вхід.

Знаходячись на вершині, ви знаходитесь на краю безодні.

Першою умовою безсмертя є смерть.

Знак запитання – це втомлений знак оклику.

Подумайте перш ніж задумуватись.

Станіслав Лем

Досвід – це школа, де уроки коштують дорого, але це – єдина школа, де можна навчитися.

Людина іноді більш щедра, коли у неї мало грошей, ніж коли їх багато.

Троє можуть зберегти секрет, якщо двоє з них мертві.

Бенджамін Франклін

Жити – значить робити речі, а не купувати їх.

Кращі батьки не ті, які просто дали життя дитині, але ті, які навчили його мистецтву жити.

Аристотель

Егоїзм не в тому, що людина живе як хоче, а в тому, що вона змушує інших жити за своїми принципами.

Щастя завжди робить нас добрими, але доброта не гарантує щастя.

Оскар Уайльд

Найвеселіше в житті – це коли в тебе стріляють і промахуються.

Не варто заглядати занадто далеко в майбутнє, занадто розмито зображення.

Йти на поступки ворогам все одно, що годувати крокодила, який зжере вас останнім.

Уінстон Черчилль

Суперечка зрівнює розумних і дурнів – і дурні це знають.

Якщо хочеш дізнатися, що думає про тебе твій знайомий, розлюти його.

Добре серце, виставлене напоказ, має властивість робити коротше тривалість життя.

Шерлок Холмс



У двадцять років ми виглядаємо так, як було задумано природою; в тридцять – як нам би того хотілося самим; але до п'ятдесяти років ми отримуємо ту особу, яку заслужили.

Коко Шанель

Поради приймай від всіх, але власну думку бережи.

Найбільша образа, якої можна завдати чесній людині, – це запідозрити її в нечесності.

Вільям Шекспір

Поки ти сам не почувеш істину, ніхто тобі її не підкаже.

Віра без діла мертва.

Ісус Христос

Краще мовчати і видатися дурнем, чим заговорити і розвіяти всі сумніви.

Якщо ви помітили, що ви на стороні більшості – це вірна ознака того, що пора змінюватися.

Горе можна пережити наодинці, але радість – щоб пізнати її повною мірою – потрібно розділити з іншою людиною.

Доброта – це те, що може почути глухий і побачити сліпий.

Марк Твен

Поразка – це наука. Ніяка перемога так не вчить.

Єдиний, хто не втомлюється, – час.

Ліна Костенко

Сенс життя, тлінність буття, по-справжньому починає цікавити людину, коли вона хвора.

Яким сміливим і самовпевненим стає той, хто знаходить переконаність, що його люблять. Єдина мета життя – це сам процес існування, тобто вічна боротьба за виживання.

Зигмунд Фрейд

Неробу хлібом не годуй, а дай поміркувати, та й в умінні очорнити інших йому не відмовиш. Він завжди – готовий знайти виправдання власної нікчемності.

У природі все мудро продумано і влаштовано, всяк повинен займатися своєю справою, і в цій мудрості – вища справедливість життя.

Леонардо да Вінчі

Раз добром нагріте серце вік не прохолоне.

Тарас Шевченко

Сучасне – завжди на дорозі з минулого в майбутнє.



Забудеш товариша, залишиш у біді – даремно ти на світ рож-
дався.

Олександр Довженко

Прощайте ворогів ваших – це найкращий спосіб вивести їх з
себе.

Будь собою, інші ролі зайняті.

Оскар Уайльд

Думка, що не примушує над, собою задуматись, не варта
ймення думки.

Ми всі одностайні, бо визнаємо тільки одну думку – свою
власну.

Минуле має велику перевагу перед майбутнім: воно вже не
може бути гіршим, ніж було.

Р. Доценко

Що більше можливості говорити, то менше хочеться думати.

Флоріан Боднар

Найкращий спосіб зберегти своїх друзів – ніколи не бути у
них в боргу і ніколи нічого в них не позичати.

П. де Кок

3. Творчість. Креативність

Момент осягання недостатності свого таланту є першим да-
ром генія.

Станіслав Лем

Творчість – це не продукт свободи, а наслідок конфлікту між
свободою!

Дон Мюррей

Творчість – перехід небуття в буття через акт свободи.

Микола Бердяєв

Творчість – спільна справа, яку творять самотники.

Марина Цвєтаєва

Муки творчості – це муки пошуку свіжої думки, а відтак і
свіжого слова.

Володимир Здорова

Не можна сказати людині «Ти можеш творити. Ну ж бо тво-
ри». Набагато доцільніше почекати, доки вона сама скаже: «Я
можу творити, і я творитиму, хочете ви цього чи ні».

Айзек Алімов



Творче мислення – це особливий тип мислення, який можна розвивати, якщо він є, і якого не можна навчити, якщо його нема.

Ілля Шевельов

Думка – квітка, слово – зав'язь, дія – плід.

Ральф – Уолдо Емерсон

Ніщо так не сприяє душевному спокою, як повна відсутність власної думки.

Георг – Крістоф Ліхтенберг

Пласкі думки добре вкладаються в порожню голову.

Невідомий автор

Істина – це корова, яка не дає скептикам молока, надаючи їм змогу доїти биків.

Семюел Джонсон

Навчання ніколи не вичерпує розум.

Леонардо да Вінчі

Необхідно мистецтво записати до творчості, а не до діяльності.

Арістотель

У навчанні не можна зупинятися.

Сунь Цзи

4. Ідеї. Час

Дайте можливість людині рахувати, що ваша ідея належить їй.

Ідея – велика сила.

Дейл Карнегі

Великі ідеї – безжальні.

Анрі де Монтерлан

Ідея – це єдине, що ніколи не вмирає.

Гете

Життя – це подорож, ідея дороговказ.

Віктор Гюго

Ідеї переможців – непереможні.

Андрій Коваль

Закон Ганта. Кожна видатна ідея має свою ваду, яка або дорівнює величі цієї ідеї, або переважає її.

Ми пояснюємо людям, що, якщо ніхто не сміявся хоча б над



однією з їх ідей, можливо, вони недостатньо творчо підходять до роботи.

Білл Гейтс

Самі по собі ідеї цінні, але будь-яка ідея, зрештою, тільки ідея. Завдання в тому, щоб реалізувати її практично.

Генрі Форд

Людина рідко цінує безкоштовні поради та ідеї, хоча в них часто міститься золоте зерно.

Час – це капітал, якого завжди мало. І щоб досягти успіху потрібно вміти працювати з тією кількістю часу, який вам дано.

Джон Ф. Кеннеді

Цінуй чужі думки, але не настільки, щоб привласнювати їх.

Д. Арсенич

Час – це капітал працівника розумової праці.

Ідеї можна подолати лише ідеями.

Оноре де Бальзак

Ідея – це вихідна точка й не більше. Як тільки ви ґрунтовно обдумаєте її, вона трансформується в думку.

Пабло Пікассо

Робітник – це джерело ідей, а не просто пара рук.

Бенджамін Франклін

Секрет японців в тому, що вони не роблять доповіді про роботу, а працюють.

Маркетинг та інновації заробляють гроші. Все решта – витрати.

Пітер Друкер

Минулого не можна змінити. Але не знаючи минулого, не можна змінити і майбутнього.

Своїє тіні ніхто не перетне.

Р. Доценко

Добро діючи, не надійтеся ні на що добре.

Володимир Великий

Сказав правду – тепер відбріхуйся.

Флоріан Боднар

Злодій – не той, хто краде, а той кого спіймали.

Життя полягає не в тому, щоб знайти себе. Життя полягає в тому, щоб створити себе.

Навчився говорити – значить виріс, навчився мовчати – зна-



чить порозумнішав.

Постарайтеся отримати те, що любите, інакше доведеться полюбити те, що отримали.

Якщо у вас є яблуко і в мене є яблуко, і ми обмінємося цими яблуками, то у вас і у мене залишається по одному яблуку. А якщо у вас є ідея і у мене є ідея, і ми обмінємося ними, то у кожного з нас буде по дві ідеї.

Джордж Бернард Шоу

5. Зміни. Робота

Всякі зміни пов'язані з незручностями, навіть якщо це зміни на краще.

Семюел Джонсон

Бігти попереду історії набагато цікавіше, ніж описувати її.

Сальвадор Далі

Коли ми перестаємо робити – ми перестаємо жити.

Бернард Шоу

Зміни – закон життя. І ті, хто дивиться тільки в минуле чи лише на сьогодні, безперечно – пропускають майбутнє.

Джон Ф. Кеннеді

Удосконалюватися – значить мінятися, бути досконалим – означає змінюватися часто.

Уінстон Черчилль

І жах не в тому, що щось зміниться, – жах у тому, що все може залишитися так само.

Ліна Костенко

Бюрократ, як і письменник, – це не професія, а покликання.

Р. Доценко

Нулі певні, авторитет мільйона тримається на них.

Д. Арсенич

Зміни необхідні, як нове листя навесні.

Ван Гог

Людина вмирає тоді, коли перестає змінюватися, а похорон – просто формальність.

Генрі Форд

Гарно організований контроль являється цінним союзником управління.

Анрі Файоль

Вживає не найсильніший, а найчутливіший до змін.



6. Держава. Народ. Людина

Критика марна тому, що вона змушує людину оборонятися і, як правило, – прагнути виправдати себе. Критика небезпечна тому, що вона завдає удар по її гордині, зачіпає почуття власної значущості і викликає у неї образ.

Дейл Карнегі

Чим нижче чоловік душею, тим вище задирає ніс. Він носом тягнеться туди, куди душею не доріс.

Зло від добра не народжується, втім, як і добро від зла. Тільки людський погляд їх може розрізнити!

Кращі ліки – це не скаржитися на біль.

Омар Хайям

Люди в давнину не любили багато говорити. Вони вважали ганьбою для себе не встигати за власними словами.

Благородна людина, перш за все, винить себе, людина з дрібною душею схильна звинувачувати інших.

Люди благородні душею живуть у злагоді з оточуючими, але йдуть своїм шляхом, низькі ж охоче крокують за іншими, але в згоді з ними не живуть.

Гідна людина шукає свій шлях і не піде по сліду інших.

Дуже важко шукати чорну кішку у темній кімнаті, особливо, коли її там немає.

Конфуцій

Долі не обирають...її приймають – яка вона вже є, а коли не приймають, тоді вона силоміць обирає нас.

Василь Стус

Люди не знають, кого вибирати, бо не можна ж вибрати когось з нікого.

Ліна Костенко

Мені в відпочинок робота, втома приходиться з неробством або відвідувачами.

Пікассо

У людини є два лікаря – праця і стриманість, перший – розпалює апетит, а друге – не дозволяє цим зловживати.

Жан Жак Руссо

Варто один раз оступитися, і впустиш більше, ніж за весь



шлях попередній отримав.

Юлій Цезар

По-справжньому дізнатися характер людини можна тоді, коли його поставлять твоїм начальником.

Жалість – сама марна якість людини. Вона – прихована сторона звичайної зловтіхи.

Еріх Марія Ремарк

Людина – не більше ніж вузол взаємин. І лише відносини є головними для людини.

Потрібно немало випробувати, щоб стати людиною.

Антуан де Сент-Екзюпері

Якщо держава – це ми, то хто тоді вони?

Совістю торгують ті, хто її не має.

Флоріан Боднар

На русі хоч єзуїтів посій, то все одно злодії вродяться.

Ю. Андрухович

Рай багатих створений з пекла бідних...

Віктор Гюго

Всі ми знаємо, що таке парламент, і всім нам за це соромно.

Роберт Стівенсон

Щаслива людина занадто задоволена справжнім, щоб занадто багато думати про майбутнє.

Альберт Ейнштейн

Мовчання – це велике вміння вести бесіду.

В. Хазліт

Якщо ти розгніваний, порахуй до десяти, перш ніж говорити; якщо сильно розгніваний, порахуй до ста.

Людині, яка не боїться правди, нема чого боятися брехні.

Я не помічав, щоб чесність людей росла разом з багатством.

Томас Джефферсон

У своїх бідах люди схильні звинувачувати долю, богів і все, що завгодно, але тільки не себе.

Немає людської душі, яка встоїть перед спокусою влади.

Платон

Ніхто не повинен очікувати підвищення, поки не підготує собі замісника.

Фредерік Тейлор

Якщо драбина приставлена не до тієї стіни, то скільки б схо-



диноки ви не здолали, все одно прийдете не туди.

Стівен Кові

Примітивні люди завжди плутають відвертість з грубістю.

Шерлок Холмс

Після безсонної ночі не створиш нічого путнього вдень.

Коко Шанель

Більшість людей насправді не хочуть свободи, оскільки вона передбачає відповідальність, а відповідальність більшість людей лякає.

Зигмунд Фрейд

Якби всі були багаті, то всі були б бідні.

Завжди чесно визнавай свої помилки, це притупить пильність начальства і дозволить тобі накоїти нові.

Марк Твен

Існує три різновиди людей: ті, що бачать; ті, що бачать, коли їм показують; та ті, що нічого не бачать.

Леонардо да Вінчі

Людина дивиться в майбутнє своїм минулим.

Перл Бак

Єдина краса, яку я знаю, – це здоров'я.

Генріх Гейне

У людини немає вибору – вона повинна бути людиною.

Єжи Лец

Революції ніколи не полегшували тягар тиранії, вони лише перекладали цей тягар з одного плеча на інше.

Мій спосіб жартувати – це говорити правду. На світі немає нічого смішнішого.

Джордж Бернард Шоу

7. Любов. Кохання

Кохання входить у серце, б'є по кишени та виходить боком.

Ілля Ільф

Кажуть, що брехня вбиває кохання, але відвертість убиває його швидше.

Хто кохає сильно, говорить мало.

Кохання – це і є велике божевілля чоловіка і жінки.

Не бігай ні за жінкою, ні за трамваем. Завжди прийде наступний.



Бажання подобатися народжується в жінок раніше бажання любити.

Кокетки вміють подобатися, але не вміють кохати: саме тому їх так люблять чоловіки.

Байрон

У коханій людині подобаються навіть недоліки, а в нелюба дратують навіть гідності.

Омар Хайям

Ніхто не знає людини, ні вона сама, ні навколишні.

Народ не може вчиняти злочини, цим займається уряд.

Віктор Гюго

Один з найважливіших параметрів любові, без якого її просто немає – це взаємність.

Юлій Цезар

Є два шляхи позбутися душевних страждань: тривала любов або швидка смерть.

Фрідріх Ніцше

Від страждань любові неможливо вилікуватися за допомогою філософії – позбавлення принесе лише інша жінка.

Гроші здатні зіпсувати будь який характер.

Еріх Марія Ремарк

Нема любові без ненависті, як нема білого без чорного! Хочете любові, то мусите ненавидіти.

В. Винниченко

Лестоці – це словесний хабар.

Д. Арсенич

Жінки завжди ненавидять тих, перед ким їм доводиться червоніти.

Оноре де Бальзак

І все-таки посмішку неможливо купити, неможливо попросити, неможливо ні попросити в борг, ні поцупити, бо сама не має значення, до тих пір, поки нею не поділилися.

Дейл Карнегі

Жінки кохайте, любіть чоловіків. Їм дуже потрібна ваша любов, навіть якщо вони в цьому ніколи не зізнаються. За кожним великим чоловіком завжди є жінка, яка в нього вірила і любила по справжньому.

Найбільший гріх по відношенню до ближнього – не нена-



Національний університет
водного господарства
та природокористування

висть, а байдужість; ось істинна вершина нелюдяності.

Якщо коли-небудь, ганяючись за щастям, ви знайдете його, то, подібно старій, що шукала свої окуляри, виявите, що щастя було весь час у вас на носі.

Джордж Бернард Шоу



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Навчальне видання

*Окорський Віталій Петрович
Валюх Андрій Миколайович*

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Технічний редактор

Г.Ф. Сімчук



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Підписано до друку 29.06.2017 р. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Папір друкарський № 1. Гарнітура Times. Друк різнографічний.
Ум.-друк. арк. 20,0. Обл.-вид. арк. 21,1.
Тираж 100 прим. Зам. № 5319.

*Видавець і виготовлювач
Редакційно-видавничий відділ
Національного університету
водного господарства та природокористування
33028, Рівне, вул. Соборна, 11.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*