



Національний університет

водного господарства

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Національний університет водного господарства

та природокористування

В. П. ОКОРСЬКИЙ, А. М. ВАЛЮХ

Креативний МЕНЕДЖМЕНТ



Національний університет

водного господарства

та природокористування

Навчальний посібник

РІВНЕ – 2011



Національний університет

УДК 658.589.012.32 (075)

ББК 9521я7

О-51

*Затверджено вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування
(Протокол № 9 від 30.09.2011 р.)*

Рецензенти:

Павлов В. І., д-р екон. наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне);

Березін О.В., д-р екон. наук, професор ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

Костюкевич Р.М., канд. екон. наук, доцент Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне).

В. П. Окорський, А. М. Валюх.

О-51 Креативний менеджмент: Навчальний посібник. — Рівне: НУВГП, 2011. — 211 с.

У навчальному посібнику розкрито сутність креативного менеджменту з позиції системного підходу. Значну увагу приділено висвітленню питань: природа та сутність креативного менеджменту; місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності; роль мислення та інтуїції у творчій діяльності менеджера; методи пошуку і генерування ідей; основні питання формування креативної організації та управління інноваційними командами та ін. Наведено запитання для повторення та обговорення, теми для самостійної роботи студентів, а також тестові завдання.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки «Менеджмент» і магістерської підготовки за спеціальністю «Менеджмент інноваційної діяльності».

Табл. 19. Іл. 25. Бібліогр. 46 назв.

УДК 658.589.012.32 (075)

ББК 9521я7

© Окорський В. П., Валюх А. М., 2011

© НУВГП, 2011



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. Суть креативного менеджменту та основні складові креативності.....	11
1.3. Інвестиційна теорія креативності.....	16
1.4. Управління креативністю.....	19
1.5. Бар'єри, що заважають креативно мислити.....	22
Запитання для повторення та обговорення.....	24
ТЕМА 2. Місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності.....	25
2.1. Процес і природа людського мислення.....	25
2.2. Характеристика видів мислення.....	28
2.3. Принцип єдиного інтелекту та професійне мислення.....	34
2.4. Проблемна ситуація і задача. Проблемне навчання.....	36
2.5. Інтелектуальні властивості особистості.....	38
2.6. Психологія мислення і дослідження в галузі штучного інтелекту.....	47
Запитання для повторення та обговорення.....	50
ТЕМА 3. Мислення і творчий потенціал особистості.....	51
3.1. Поняття про творчість.....	51
3.2. Особистість і творчість.....	57
3.3. Характеристика творчого потенціалу.....	67
3.4. Індивідуальний творчий потенціал.....	69
3.5. Інтуїція – рушійна сила бізнесу.....	75
3.6. Інсайт як центральна ланка вирішення проблем.....	82
Запитання для повторення та обговорення.....	85
ТЕМА 4. Латеральне мислення і свідома творчість у бізнесі.....	85
4.1. Поняття латерального мислення.....	86
4.2. Пошук і генерування нових ідей.....	87
4.3. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації.....	93
4.4. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули».....	98



4.5. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.....	102
Запитання для повторення та обговорення.....	107
Завдання для самостійної роботи.....	107
Теми рефератів.....	109
Тестові завдання до змістового модуля 1.....	109

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування креативної організації..... 118

ТЕМА 5. Формування креативного середовища в організації..... 118

5.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві.....	118
5.1.1 Креативність – погляд американського менеджменту... ..	121
5.1.2. Модель чотирьох Р.....	122
5.2. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту... ..	124
5.3. Принципи формування системи креативного менеджменту.....	126
5.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації.....	130
5.4.1. Зовнішнє середовище.....	131
5.4.2. Синдроми поведінки.....	131
5.4.3. Синдроми здібностей.....	132
5.4.4. Синдроми переконань.....	132
5.4.5. Синдроми особистісні.....	133
5.5. Адаптувати старе або винайти нове.....	134
Запитання для повторення та обговорення.....	136

ТЕМА 6. Створення творчого потенціалу в організаціях..... 137

6.1. Як створити креативну організацію?.....	138
6.2. Принципи побудови структури креативної організації.....	140
6.3. Види організаційних структур і креативність.....	142
6.3.1. Бюрократична організація.....	142
6.3.2. Матрична структура організації.....	143
6.3.3. Неформальні структури – ключ до креативності.....	144
6.3.4. Структури, що активізують креативність.....	145
6.4. Культура креативної організації.....	150
6.4.1. Модель організаційної культури Хенді.....	150
6.4.2. Сильна чи слабка культура?.....	152
6.4.3. Що таке креативна культура?.....	153



6.4.4. Необхідність конфлікту.....	154
6.5. Навички і ресурси.....	157
6.5.1. Як залучати творчих людей і творити привабливих особистостей?.....	157
6.5.2. Інструменти розвитку креативності.....	160
6.5.3. Створення клімату, в якому креативність є способом життя.....	161
6.5.4. Роль людських ресурсів.....	161
6.5.5. Управління інформацією і креативністю.....	163
6.6. Організація, що навчається.....	165
Запитання для повторення та обговорення.....	169

ТЕМА 7. Креативні ролі в професійній діяльності

менеджера.....	170
7.1. Творча робота менеджера і підлеглого.....	170
7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера... 175	175
7.3. Створення та розвиток творчого потенціалу в організаціях.....	180
7.4. Навчання та зміни.....	182
7.5. Як креативність пов'язана з навчанням і змінами.....	185
Запитання для повторення та обговорення.....	189
Теми рефератів.....	190
Тестові завдання до змістового модуля 2.....	191

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК..... 200

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ

ЛІТЕРАТУРИ..... 209



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 запобігати проявам нездорової конкуренції.

В посібнику 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.

Метою курсу «Креативний менеджмент» є надання можливостей студентам на пряму підготовки «Менеджмент» отримати систему знань про природу та сутність креативного підходу до управління; роль і місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності; методи пошуку та генерування ідей; основи формування креативної організації; креативні ролі в професійній діяльності менеджера, а також управління інноваційними командами.

Використовуючи набуті знання, студент повинен знати і вміти:

- використовувати різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;
- про 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.

Навчальний посібник розроблено відповідно до:

- 1) нормативної програми навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для магістерської програми за спеціальністю «Менеджмент інноваційної діяльності»;
- 2) робочої програми дисципліни «Креативний менеджмент», що відповідає вимогам Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу;
- 3) пропозицій та зауважень стосовно дидактики викладання курсу «Креативний менеджмент».

Навчальний посібник за своєю структурою включає теоретичну частину, що викладається у семи темах, наприкінці кожної з яких наводяться запитання для повторення та обговорення матеріалу. По закінченні кожного з двох змістових модулів наведено завдання для самостійної роботи студентів і підготовки ними рефератів, а також тестові запитання.

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

У підборі матеріалів, обробці, написанні та підготовці до друку посібника здійснював авторський колектив:

1. В.П. Окорський – к.т.н., доцент – передмова, тема 1 (підр. 1.1-1.3, 1.5), тема 2 (підр. 2.1-2.3, 2.6), тема 3, тема 4 (підр. 4.1, 4.3, 4.4), тема 5 (підр. 5.1-5.3, 5.4: § 5.4.1, 5.4.2, 5.4.5), тема 6 (підр. 6.2-6.5), тема 7 (підр. 7.1-7.3), короткий термінологічний словник, тестові завдання, завдання для самостійної роботи.

2. А.М. Валюх – к.е.н., доцент – тема 1 (підр. 1.4), тема 2 (підр. 2.4, 2.5), тема 4 (підр. 4.2, 4.5), тема 5 (підр. 5.4: § 5.4.3, 5.4.4, 5.5), тема 6 (підр. 6.1, 6.6), тема 7 (підр. 7.4, 7.5), список використаної та рекомендованої літератури, теми рефератів.

Автори висловлюють щирю вдячність за підтримку і слушні зауваження рецензентам посібника: д.е.н., професору В.І. Павлову, д.е.н., професору О.В. Березіну, к.е.н., доценту Р.М. Костюкевичу, а також вдячні за участь у підготовці рукопису старшому диспетчеру Н.О. Пастуховій, студентці МО-41 І. Копейці, за технічне редагування тексту Т.Я. Рудишиній і 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. Суть креативного менеджменту та основні складові креативності. 1.3. Інвестиційна теорія креативності. 1.4. Управління креативністю. 1.5. Бар'єри, що заважають креативно мислити.

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

На сьогодні 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 [34] підкреслюють, що термін «креативний» можливо застосовувати тільки до спеціальних видів здібностей, що рідко зустрічаються, 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).



На думку Е.Торренса [39], *креативність* – це не спеціальна, а загальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту, особистісних характеристик і здібностей до продуктивного мислення. Під креативністю Е. Торренс розумів загострене сприйняття недоліків, пробілів 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.

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. «Опрацьовування» - 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 полягає в тому, що якщо творче натхнення дійсно є наслідком впливу



Рис. 1.1. Комплексний підхід до креативності [24]

певних вищих сил, то навряд чи цим процесом взагалі можливо управляти. При більш детальному 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.

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 окремих ресурсів.

«Заплановане везіння»

Якщо у вас немає вибору, ви – мертві. Якщо у вас є один варі-



ант для вибору – ви робити. Якщо два – перед вами дилема. І тільки коли у вас три і більше варіантів для вибору, ви дійсно 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 ймовірним.

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 реалізувати 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.

1.2. Суть креативного менеджменту та основні складові креативності

Творче ставлення до справи спирається на такі елементи [22]:

- 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 швидко. Найкращий ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу (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? Насільки наполегливий працівник при пошуку нових шляхів?



Рис. 1.2. Зв'язок компонентів креативності

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.

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



При цьому дослідження [22] 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 підкупають. 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.

Поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема, системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо (табл. 1.1) [23].

Таблиця 1.1

Означення поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
1	2
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – 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



1	2
Ситуаційний	Креативний менеджмент – 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 тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – 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	Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядничьких, 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

Креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Враховуючи це, доцільно ретельніше розглянути креативний менеджмент як систему, конкретизувати місце креативного менеджменту в системі управління підприємством, навести умови розвитку системи креативного менеджменту.

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови [4], опрацюванням наукових джерел у табл. 1.2 виділено сутнісні ознаки понять «система», «менеджмент», «креативність» та «інновація».

Результатом креативної діяльності є отримання суб'єктами системи креативного менеджменту наукової або технологічної інформації, а результатом інноваційної діяльності – розроблення нового або покращення наявного продукту чи технології. Крім того, в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові



ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей.

Таблиця 1.2

Сутнісні ознаки понять «система», «менеджмент»,
«креативність» та «інновація»

Поняття	Сутнісні ознаки понять
Система	<ul style="list-style-type: none">• наявність зв'язків між елементами сукупності;• спільна мета елементів сукупності;• наявність зв'язків елементів сукупності із зовнішнім середовищем
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• системність;• функціональність;• рівень формування – підприємство
Креативність	<ul style="list-style-type: none">• творчість;• новизна;• розвиток;• наукова або технологічна інформація;• об'єкт креативності – особистий або колективний розвиток;• спрямованість креативності – забезпечення здатності окремих особистостей або трудового колективу висувати й розвивати нові ідеї
Інновація	<ul style="list-style-type: none">• творчість;• новизна;• розвиток;• об'єкт інновації – будь-який процес або явище;• спрямованість – досягнення конкретного економічного, технологічного або іншого ефекту

Якщо креативність (творчість) трактувати як: «...діяльність, прийняту елементами нового, вдосконалення, збагачення, розвитку..., а розвиток як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого...» [4], то під розвитком системи креативного менеджменту доцільно розуміти процес систематизації наявної і створення нової наукової й технологічної інформації, яка дає змогу вирішувати ви-



робничо-господарські проблеми, знижувати їхню гостроту або вказувати спосіб ліквідації наслідків виявлених проблем.

1.3. Інвестиційна теорія креативності

Сучасні теорії креативності виходять з того, що цей феномен є багатоаспектним і що для виникнення креативності необхідне поєднання багатьох елементів. Це знайшло відображення в інвестиційній теорії креативності Роберта Стернберга і Тодда Любарта. Згідно з цією теорією, ініціювання оригінальної програми і втілення її в життя залежать від когнітивних, особистісних і мотиваційних ресурсів людини, а також від умов середовища (табл. 1.3). Таким чином, мова йде про синдром креативності. Для каталізації креативності необхідна наявність кожного з цих ресурсів, хоча силою одного (наприклад, наполегливості) можна компенсувати недостатність іншого (середовища, індиферентного до нових ідей).

Таблиця 1.3

Ресурси, необхідні для креативності

Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Навколишнє середовище
1	2	3	4
Пошук проблеми	Новаторський стиль мислення	Більше фокусування на задачі, ніж на меті	Можливість стимулюючої діяльності
Визначення проблеми	Толерантність до неоднозначності		Акцент на інтелектуальній цікавості
Дивергентне мислення	Наполегливість		Прийняття індивідуальних особливостей людини
Конвергентне мислення	Готовність йти на інтелектуальний ризик		Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту
Інсайтні процеси	Сміливість поглядів		Наявність часу для обмірковування
Оцінка конкуруючих ідей			Заохочення оригінального застосування знань



1	2	3	4
Знання			Забезпечення складних, розширених програм, які розвивають толерантність до неоднозначності, наполегливість і готовність піти на інтелектуальний ризик. Акцент на мотиваторах, сфокусованих на задачі

Перший стовпець табл. 1.3 відображає навички, використовувані в процесі когнітивної діяльності. Це вміння побачити проблему, тобто прогалину у наявних знаннях, потреба в новому продукті або неспроможність існуючих теорій і процедур. Коли проблема знайдена, виникає необхідність дати їй визначення – перевести з неформованого стану у конкретну задачу. Чим більше зусиль докладено до визначення проблеми, тим оригінальнішим виявляється кінцевий продукт.

В ході розумової діяльності необхідно відкинути безперспективні варіанти і вибрати оптимальні. Тому креативність передбачає чергування дивергентного і конвергентного мислення. Крім того, креативні люди спираються на інсайтні процеси - несподіване, але практичне об'єднання і переструктурування елементів.

Наприклад, для людей з видатними заслугами характерне використання аналогій і метафор для ідентифікації унікальних зв'язків. Важливо також оцінювати конкуруючі ідеї для відбору найбільш перспективних з них.

Креативні рішення вимагають широких знань в певній галузі. Процес же їхнього набуття (пізнання) займає, як правило, близько 10 років.

У другому стовпці таблиці увагу привертає необхідність наявності у креативів вольових якостей (наполегливості, соціальної сміливості, готовності до інтелектуального ризику). Вчені пояснюють це



тим, що при спробі реалізувати креативну мету бувають періоди, коли рішення задачі не дається. У подібних випадках діти і дорослі можуть відмовитися від пошуку або вибрати перше-ліпше, але не найкраще рішення. Креативність вимагає завзятості і наполегливості для подолання труднощів, що виникли.

Важливим є мотиваційний фактор. Креативність виявляється тільки тоді, коли людина відчуває справжню пристрасть до того, чим займається, і спрямована на саму справу, а не на можливі нагороди. Креативність страждає, якщо людей примушують до навчання або вони сильно зосереджуються на нагородах і втрачають внутрішнє зацікавлення у своїй діяльності.

Варто також звернути увагу на те, що в теорії інвестування приділяється увага інтелекту (конвергентному мисленню). Особливо важливі для творчості: 1) синтетична здатність – нове бачення проблеми, подолання меж повсякденної свідомості; 2) аналітична здатність – виявлення ідей, гідних подальшої розробки; 3) практичні здібності – уміння переконувати інших у цінності ідеї («продаж»).

Важливо, щоб у людини вони перебували у гармонійному поєднанні, інакше превалювання аналітичної здатності робить людину блискучим критиком, але не творцем, а переважання синтетичної здатності призводить до висунення маси нових ідей, не обґрунтованих дослідженнями. Практична здатність без двох попередніх може привести до прощтовхування яскраво представлених, але недоброякісних ідей.

Дж. Бруннер (1977) до інтелектуальних критеріїв креативності відносить інтуїцію, передбачення, критичність мислення, високу інтелектуальну активність, здатність по-новому і нестандартно кодувати інформацію.



1.4. 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.

Один з найбільш дієвих способів стимулювати креативність – правильний 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 і потребує значних затрат часу. Певне через це керівникам не так часто вдається вибрати ідеального виконавця для конкретного завдання.

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 мотивацію працівника і виховує відчуття особистої зацікавленості. До того ж вона відкриває простір для реалізації інтелектуального 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 більш низькою 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 можливість організації з потребою в матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсах. Після чого потрібно знайти оптимальне співвідношення між бажаним і можливим. Цікаво, що переви-



щення реальної потреби в засобах не дає відповідного підвищення креативності. Однак зниження 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 приміщення. Це не буде зайвим, однак ця умова не має такого впливу на творчу активність, як інші управлінські ініціативи.

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. 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.

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.

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 розвиткові творчої ініціативи і креативності організації в цілому. А за наявності нездорової конкуренції працівники відчують, що їхній роботі загрожують чужі інтереси.

1.5. Бар'єри, що заважають креативно мислити

Кожен з нас володіє вродженим творчим потенціалом. Поспостерігайте 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 в собі та тренувати.



Намагання запобігати ризикам

Одна відома людина говорила: «Якщо час від часу ви не впадас-те у відчай, то це значить, що ви не робите нічого креативного». 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 будете отримувати 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. Старайтесь 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) зважуйтесь 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. Пояснити зміст поняття «креативний менеджмент» з позиції системного підходу.

8. Розкрити зміст функціонального підходу до визначення терміна «креативний менеджмент».

9. Ситуаційний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» передбачає, що це...

10. Навести визначення поняття «креативний менеджмент» з позиції поведінкового підходу.

11. Розкрити зміст адміністративного підходу до визначення терміна «креативний менеджмент».



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. Принцип єдиного інтелекту і професійне мислення. 2.4. Проблемна ситуація і задача. Проблемне навчання. 2.5. Інтелектуальні властивості особистості. 2.6. Психологія мислення і дослідження в галузі штучного інтелекту.

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, мисленнєвих 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 макрота мікросередовищах [13].

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 одиноких суджень до узагальнених; *дедукція* – рух думки від загального судження до судження, що виражає частковий випадок.

З давніх-давен думка вважалася вищим продуктом творчості. Проте мисленнєва (пізнавальна) діяльність особи не виявляє в повному обсязі її творчого потенціалу. Лише трудова діяльність люди-



ни 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 вищою 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 можливість активно добирати інформацію, шукати дані, необхідні для вирішення проблем.

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.

Мозок людини наділений здатністю запам'ятовувати 86 млн. одиниць інформації. Проте обробляє він лише 1% інформації, яку сприймають органи почуттів, а решту 99% відкидає як непотрібну [9].

2.2. Характеристика видів мислення

Механізми та форми мислення, а також фактори, що визначають індивідуальні особливості мислення, наведено на рис. 2.1.

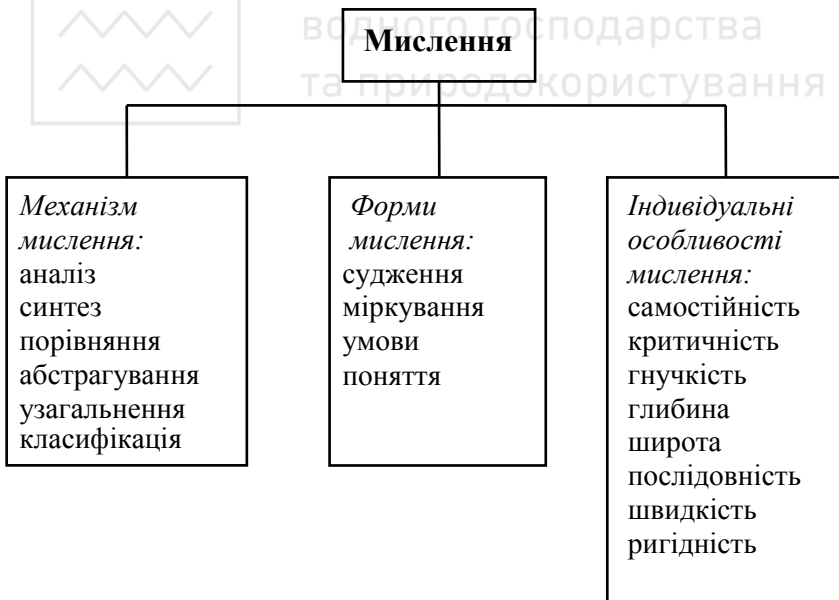


Рис. 2.1. Форми, механізми та особливості мислення

Найпоширенішою класифікацією в сучасній психології є виділення трьох видів мислення за його формою: *наочно-дійове*, *наочно-образне* та *словесно-логічне* (рис. 2.2).

Саме з *наочно-дійового* мислення почався розвиток мислення в людини (коли розумова діяльність ще не відокремила 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.

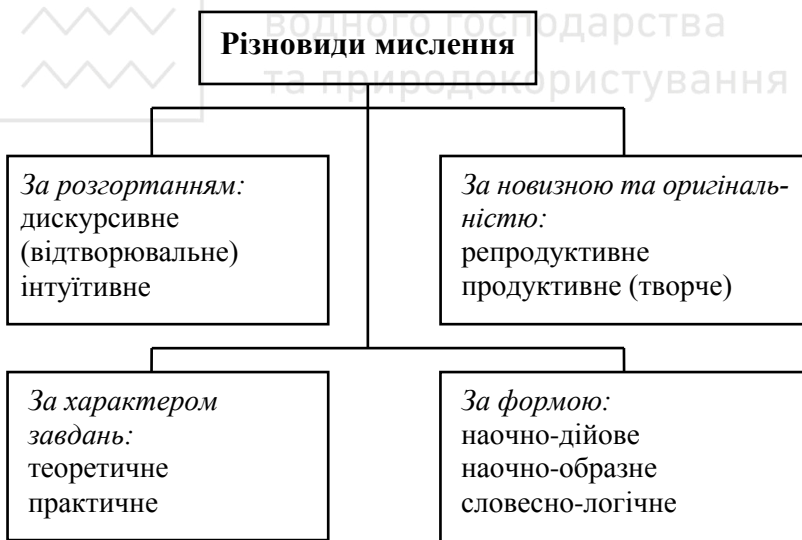


Рис. 2.2. Класифікація видів мислення



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

Образ виявляється значно багатшим, аніж 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.

У психології найбільш дослідженим вважається *візуальне мислення*, тобто мислення, пов'язане із зоровими, візуальними образами. Воно відіграє значну роль у технічній творчості, винахідництві, конструкторській діяльності тощо. В методиках визначення і розвитку образного мислення використовується принцип «домальовування» певного образу, картинки на основі вихідного малюнка.

Основним і, як правило, найрозвиненішим типом мислення в дорослої людини є *словесно-логічне*. Це мислення, що втілюється в поняттях, логічних конструкціях (судженнях, умовиводах) і характеризується застосуванням мовних засобів. Теоретичне мислення розвивається в підлітковому віці (12-14 років). До цього періоду, якщо не проводити спеціального навчання, існує так зване мислення у псевдопоняттях.

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

В.В. Давидов виділяє *емпіричне* і *теоретичне мислення*. Емпіричний і теоретичний типи мислення базуються на характерних для кожного з них узагальненнях та абстрагуваннях. За емпіричного узагальнення порівнюються окремі властивості різних предметів. Таке мислення в підсумку приводить до створення емпіричного поняття, в якому фіксується емпіричне знання, що не відображає суті предметів. Головною функцією емпіричного мислення є виділення родовидових зв'язків предметів і об'єднання їх у різні класи й категорії.

Розрізняють також *теоретичне* і *практичне мислення*, або *теоретичний* і *практичний інтелект*. Ці види мислення виділяють за типом розв'язуваних задач та відповідних структурних і динамічних особливостей. Практичне мислення спрямоване на вирішення прак-



тичних 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 іншими негативними емоційними переживаннями людини, становлять 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. Згідно з «принципом єдиного інтелекту» Б. М. Теплова, всі проблеми, які вирішує людина, незалежно від їхньої специфіки розв'язуються за допомогою єдиного інтелекту. Отже, саногенне мислення - важливий компонент інтелекту людини, який відіграє принципову роль у розв'язанні власних, внутрішніх проблем особистості.

Дискурсивне, аналітичне (або логічне) мислення відрізняють від інтуїтивного за такими трьома ознаками: часова (період перебігу процесу), структурна (поділ на етапи) та рівень перебігу (усвідомленість або неусвідомленість). Аналітичне 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 мисленнєвих процесів за інтуїтивного мислення принципово змінює і якісні його особливості, використовані психологічні механізми.

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.

Дослідження на межі психології й психіатрії, необхідність вирішення психотерапевтичних проблем, якими, на жаль, так насичене сучасне життя, дали поштовх до ще одного поділу видів мислення – на *реалістичне* й *аутичне*. Перше спрямоване на зовнішній світ, відображає його й керується його реальними законами, а друге майже не залежить від дійсності, логічних законів і керується не ними, а бажаннями людини або, інакше, її афективними потребами. Під *афективними потребами* розуміють зазвичай прагнення людини отримувати насолоду й уникати неприємних переживань. Ослаблення логічного мислення призводить до переваги аутичного, з іншого боку, аутичне мислення в дитини є вродженим, а логічне, як уже зазначалося, набувається завдяки досвідові.



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.

На різних стадіях цього процесу в роботу включаються два діаметрально протилежні типи мислення: *конвергентне і дивергентне*.

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.

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 [24].

Таблиця 2.1

Характеристика різних видів мислення

№ з/п	Дивергентне мислення	Конвергентне мислення
1	2	3
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



1	2	3
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, які 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

2.3. Принцип єдиного інтелекту та професійне мислення

Усі наведені види й типи мислення неодмінно співіснують в інтелекті дорослої людини, взаємодоповнюючи один одного. Залежно від конкретної мети діяльності й задачі, що розв'язується, той чи інший тип мислення може переважати або в даний конкретний момент, або в певній професійній діяльності. Однак мислить суб'єкт, і всі завдання, які стоять перед ним, він вирішує завдяки своєму інтелекту. Вже згадуваний «принцип єдиного інтелекту» Б. М. Теплов формулює таким чином: «інтелект у людини єдиний і єдині основні механізми мислення, однак відрізняються форми мисленнєвої діяльності, оскільки відрізняються завдання, які стоять у тому або іншому випадку перед розумом людини».

Принцип єдиного інтелекту має важливе значення для з'ясування сутності професійного мислення. Поняття «професійне мислення» широко застосовується в другій половині ХХ ст. у зв'язку з об'єктивною інтелектуалізацією праці, потребою у формуванні в професіонала (інженера, лікаря, вчителя, агронома, менеджера, економіста та ін.) мислення, яке дає змогу оновлювати знання, підвищувати квалі-



ліфікацію, критично мислити й знаходити нові оригінальні засоби розв'язання професійних задач, добре орієнтуватися в потоці різноманітної інформації, переборювати «нештатні», екстремальні ситуації. Дуже важливою є здатність інтелектуально насичувати власні трудові процеси, тобто передбачати та виділяти проблеми в трудовій діяльності й творчо розв'язувати їх. Останнє властиве новаторам, раціоналізаторам, винахідникам, котрі, як правило, бачать проблеми там, де їх не помічають інші професіонали.

Отже, *професійне мислення* – це інтелектуальна діяльність щодо розв'язування професійних задач. Оскільки специфіка професійної діяльності зумовлена особливостями задач, що їх розв'язують різні спеціалісти, то якість професійної діяльності, або рівень професіоналізму, залежить від типу мислення. Високий рівень професіоналізму пов'язаний з теоретичним, творчим, часто інтуїтивним мисленням і розвиненим практичним інтелектом. Підготовка професіонала вимагає обов'язкового аналізу специфіки професійних задач і стратегії їхнього розв'язування, оскільки процес мислення полягає в розв'язуванні тих чи інших задач.

Специфічність професійного мислення здебільшого пов'язана з орієнтуванням фахівця у предметі своєї діяльності, а також з використанням знаряддями, засобами впливу на цей предмет, тобто технологічною стороною професійної діяльності. Дослідники підкреслюють зв'язок предметного змісту й технології професійної дії з формами й логікою професійного мислення. Специфічний предмет ніби «диктує» спосіб його осмислення.

Велике значення для професійного мислення має «відчуття» матеріалу, партнера, супротивника, дії, більше того, «відчуття» проблемної ситуації, яка ще не виникла, але може виникнути в професійній діяльності. Зрозуміло, що це «відчуття», незважаючи на таку назву, базується не на сприйманні або емоціях, а на комплексній скоординованій роботі всіх інтелектуальних структур, згорнутому, автоматизованому мисленні, яке миттєво обробляє всі дані, що отримують органи чуттів, пропонує пам'ять, виділяє увагу відповідно до потреб особистості. Тому в даному разі можна безумовно говорити про професійний інтелект.

Зазначене відчуття слугує основою для вибору адекватних засобів і способів розв'язування професійних задач. Так, професіонали високого класу часто відчують предмети й знаряддя діяльності як



«свої власні органи», як продовження свого тіла. Хірург, який зондує рану, сприймає зонд як продовження своєї руки, і кінець зонда, яким він шукає кулю, для нього є «відчутним». Досвідчений машиніст відчуває поїзд у русі весь, до останнього вагона.

2.4. Проблемна ситуація і задача.

Проблемне навчання

Що таке мислення з конкретно-психологічного боку, тобто в плані його виявлення, діагностики, розвитку й тренінгу? На це запитання можна відповісти однозначно: мислення – це процес розв'язування задач. Таке трактування спирається на основні здобутки прикладних досліджень мислення.

Як у теоретичному, так і в практичному мисленні задача визріває з проблемної ситуації. Виявлення проблемної ситуації, перехід її у сформульовану проблему й далі – в задачу – процес неоднозначний і непрямолінійний. У реальному мисленні побачити та сформулювати проблему інколи значно важче й важливіше, ніж її розв'язати. З цього приводу можна згадати афористичне висловлювання Н. Бора: «Проблеми важливіші за рішення. Рішення можуть застаріти, а проблеми залишаються». В широкому сенсі слова проблемною є будь-яка ситуація, практична або теоретична, в якій немає готового відповідного до обставин рішення і яка саме тому вимагає обдумування.

Процес навчання розв'язуванню проблем важливо класифікувати залежно від наявності або відсутності таких ознак: чи сформульована проблема з самого початку, чи відомий метод розв'язування проблеми, чи відоме рішення проблеми (або принаймні чи існує критерій того, що саме можна вважати рішенням). За цими ознаками всі проблемні ситуації поділяються на вісім різних типів (табл. 2.2).

Перші чотири типи – неочевидні проблемні ситуації, коли задача сформульована з самого початку. Відмінності між ними зводяться до того, чи відомо, яким методом має розв'язуватися проблема? Чи визначено критерії того, що саме є рішенням? Останні чотири типи (п'ятий-восьмий) – це неявні проблемні ситуації, коли проблему ще потрібно виявити й сформулювати.



Типи проблемних ситуацій

Тип	Формулювання проблеми*	Метод розв'язування проблеми	Розв'язування проблеми
1	+	+	+
2	+	+	-
3	+	-	+
4	+	-	-
5	-	+	+
6	-	+	-
7	-	-	+
8	-	-	-

* «+» означає «відомо», «-» – «невідомо»

Розглянемо основні типи цих ситуацій. Так, проблемні ситуації першого типу інколи називають показовими задачами. Є запитання, відповідь на яке потрібно знайти, відомий метод розв'язування і відомо, що саме вважати рішенням. Такі задачі дуже часто застосовуються в навчанні.

Цікавим є і другий тип: є запитання, добре зрозумілий процес розв'язування, невідомий тільки критерій того, що є рішенням. Ось приклад такої задачі, який наводить О. А. Івін: «Про людину відомо, що вона живе на шістнадцятому поверсі й завжди їде вниз ліфтом; угору вона піднімається тільки до десятого поверху і далі йде пішки. Чому?».

Проблема визначена, оскільки є запитання та інформація, необхідна для одержання відповіді. Як розв'язувати задачу? Зрозуміло, що треба знайти особливість мотиву поведінки цієї людини порівняно зі стандартними мотивами. Що ж вважати рішенням?

Ця задача відома, і добре відоме її «стандартизоване» рішення: людина невисокого зросту, і вона не може натиснути кнопку вище десятого поверху. Але чому саме така відповідь є правильною? Це важко довести. Може, людина заходить у гості до своїх друзів, які живуть на десятому поверсі, або хоче потренуватися, а на всі 16 поверхів у неї сил не вистачає. Мабуть, можливі й інші варіанти рішення. Такі задачі не мають єдиної відповіді й тому в психології називаються «відкритими».



Третій тип проблемних ситуацій інколи називають *риторичними проблемами*. Їхніми характерними особливостями є те, що вони, як правило, чітко сформульовані, обов'язково мають рішення, коло пошуку досить обмежене. Приклад проблем цього типу – кросворди та інші аналогічні задачі.

До четвертого типу належать так звані класичні проблеми, скажімо, наукові, які вже поставлені, однак через якісь обставини ще не розв'язані. Останні чотири типи проблемних ситуацій – *ситуації постійної постановки проблеми*. Процесу розв'язування людиною будь-якої задачі передують її постановка. Цей етап важливий у всіх задачах, однак особливо в тих, які виникають у практичній трудовій діяльності. Вміння знаходити майбутню задачу – проблемну ситуацію – одна з провідних властивостей мислення практика-професіонала. Проблема ситуація найчастіше не усвідомлюється повністю й існує остільки, оскільки в ній, так би мовити, «присутня» людина, яка її виявила. Задача відрізняється від проблемної ситуації тим, що вона усвідомлена суб'єктом, об'єктивована й найчастіше описана словесно або в іншій знаковій (числовій, графічній) формі. Постановка задачі містить її аналіз і розуміння на певному рівні, попереднє визначення задуму рішення, стратегії, плану дій. Вона обов'язково передбачає врахування можливих реально доступних і наявних засобів розв'язування задачі. Під *засобами розв'язування* розуміються матеріальні, матеріалізовані та ідеальні об'єкти, що безпосередньо не входять до умов задачі, але залучаються до її розв'язування. У цьому сенсі матеріальним засобом розв'язування є і олівець, яким пише людина, і ПЕОМ, за допомогою якого обчислюються дані для проектування.

2.5. Інтелектуальні властивості особистості

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, відрізнятися 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 [3], 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».

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 [2] визначила три рівні інтелектуальної активності – стимульно-продуктивний, евристичний, креативний.

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. Однак еврист схильний виявити тільки емпіричні закономірності, які дають змогу вирішувати поставлені ззовні задачі, на відміну від *креативів* (третій рівень), для яких емпірична закономірність стає не формальним 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.

Модель Юнга

Концепцію ідей Юнга про типи особистості засновано на оцінюванні індивідуальних переваг за наступними біполярними ознаками:

1. На чому Ви збираєтесь концентрувати свою увагу?

<u>Екстравертність</u>	<u>Інтровертність</u>
Увагу сконцентровано на зовнішньому середовищі людей і явищ	Увагу сконцентровано на внутрішньому середовищі – середовищі почуттів і роздумів

2. Як Ви сприймаєте реальність?

<u>Сенсорика</u>	<u>Інтуїція</u>
Зосередженість на реаліях і деталях ситуації	Зосередженість на ситуації в цілому з урахуванням загальних закономірностей



3. Як Ви приймаєте рішення?

Мислення

При прийнятті рішень переважає об'єктивність, ретельне обдумування і аналіз ситуації

Почуття

Концентрація уваги на особистості, її цінностях, устремліннях до гармонії

4. Як Ви взаємодієте із зовнішнім середовищем?

Оцінка

Переважає структурування, планування, прагнення до порядку і контролювання

Сприйняття

Переважає розуміння, гнучкість і стихійність

Зупинимось 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.

Швидкість мисленневих процесів – дуже важлива властивість тоді, коли мислення залучене до конкретної практичної діяльності, яка вимагає невідкладного прийняття нестандартних рішень, іноді у складних, екстремальних умовах (лікар, слідчий, водій та багато інших управлінських професій). При цьому швидко може перебігати як згорнутий, інтуїтивний мисленневий процес, переважно неусвідомлений, так і процес логічного мислення з повним усвідомленням, рефлексивним аналізом усіх етапів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Властивості мисленневих процесів

№ з/п	Назва відповідної властивості	Характеристика мисленневих процесів
1	2	3
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



1	2	3
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	Самосвідомість особистості в проблемній ситуації, яка виражається в усвідомленні, аналізі та корекції не тільки власних дій, а й їхньої бази, дій супротивника, передбачуванні та прогнозуванні

Глибина мислення – властивість, що сприяє аналізу, порівнянню, знаходженню суттєвих зв'язків. У конкретно-психологічному плані вона означає здатність враховувати всі відомі й необхідні дані, запропоновані в умовах задачі, і зв'язки між ними.

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. Широта мислення є особливо важливою при розв'язуванні так званих відкритих задач, коли для постановки задачі в межах «розмитої умови» потрібно залучити певні знання й засоби.

Гнучкість мислення (протилежною якістю є ригідність, тобто інертність) є однією з найважливіших передумов ефективності творчої діяльності.



Стратегічність мислення – це поняття, пов'язане з терміном «стратегія», що передбачає вибір адекватних способів розв'язування задачі та відповідних розумових дій.

Імпульсивність мислення. Більшості людей властива обережність у мисленні, для них досить складно приймати ризиковані рішення. Однак у творчому мисленні інколи без ризику не обійтися, бо нове завжди є певною мірою ризикованим і незвичайним.

Самостійність (дивергентність, нешаблонність) мислення – це досить важлива риса творчого продуктивного мислення, що сприяє виникненню оригінальних задумів і нових підходів у різних сферах мистецтва, науки й техніки. Найвідоміша методика дослідження дивергентності – визначення нових функцій якоїсь досить поширеної речі, скажімо, аркуша паперу.

Рефлексію (здатність до рефлексивного аналізу ситуацій) зазвичай визначають як самосвідомість особистості в проблемній ситуації, яка виражається в усвідомленні, аналізі та корекції не тільки власних дій, а й їхньої бази, дій супротивника (якщо має місце ігрова або аналогічна ситуація), передбаченні та прогнозуванні тощо.

Серед інших важливих інтелектуальних якостей особистості можна назвати організованість мислення (здатність мобілізуватися у складній ситуації), дисциплінованість мислення (здатність здійснювати трудомістку технічну роботу), послідовність і розважливості думки тощо. 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 [7] активізації творчої діяльності, спрямовані на зниження критичності й відповідну актуалізацію «вільного польоту» мислення, фантазії (рис. 2.3).

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.

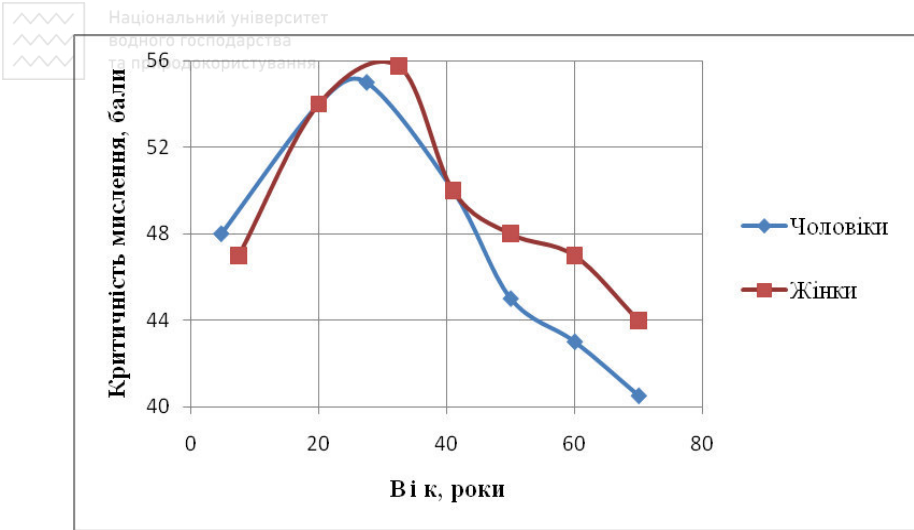


Рис. 2.3. Вікова динаміка критичності мислення

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 діячі 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.

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?

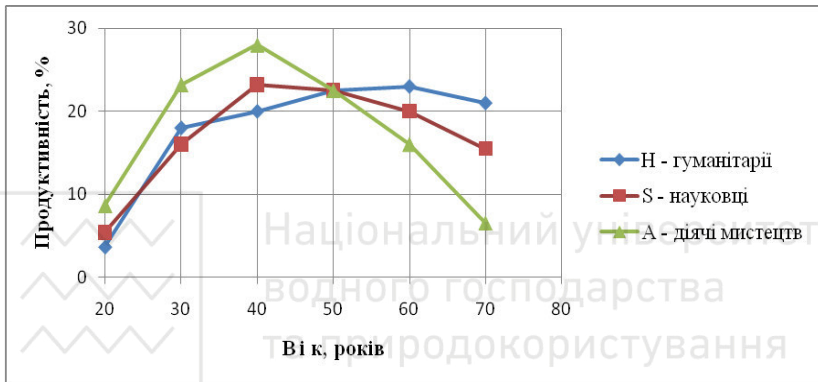


Рис. 2.4. Співвідношення загальної продуктивності творчих людей залежно від сфери діяльності та віку (за Botwinick, 1967)

Креативність осіб чоловічої і жіночої статі

З приводу статевих відмінностей в креативності думки часто розходяться. Т. В. Виноградова і В. В. Семенов (1993), В. Н. Дружинін (1996), І. В. Грошев (2005), А. В. Челнокова (2007а, б) заперечують відмінності між особами чоловічої і жіночої статі за креативністю. Проте Г. Айзенк, Л. Кемін (2002), В. А. Геодакян (1987), В. Д. Єремєєва, Т. П. Хрїзман (1998) відзначають, 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, - викилику 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 (2000), що обстежив 200 чоловіків і 250 жінок у великому віковому діапазоні: у чоловіків креативність трохи вища, ніж у жінок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Креативність чоловіків і жінок різного віку (бали)

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

За даними Л. Г. Почебут і В. А. Чікер (2000), підприємницька креативність вища у чоловіків, ніж у жінок.

Виразність креативності в осіб чоловічої і жіночої статі, очевидно, визначається видом креативності, хоча і в цьому випадку єдиної думки у вчених немає. За одними даними (Forisha, 1978), чоловіки володіють більшою креативною продуктивністю, а жінки - значними креативними здібностями і яскраво вираженою образністю, за іншими даними (DeMoss et al., 1993), 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.

О. М. Разумнікова (2006) виявила достовірні статеві відмінності (на користь чоловіків) за оригінальністю і кількістю зображень у тесті «Кола» та оригінальності в асоціативному тесті (табл. 2.5).

На показники креативності впливає співвідношення зовнішньої і внутрішньої мотивації, причому ця залежність пов'язана з вираже-



ністю 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.

О. М. Разумнікова виявила більшу вербальну гнучкість у жінок, ніж у чоловіків.

Таблиця 2.5

Показники креативності чоловіків та жінок

Група	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
<i>P</i> <	0,000	Не дос.	0,0001	0,008	0,007	0,006

2.6. Психологія мислення і дослідження в галузі штучного інтелекту

У далеке минуле відійшли дискусії про те, чи може машина (тобто комп'ютер) мислити. В наш час комп'ютер слушно вважається одним з адекватних засобів розв'язування задач людиною. Однак у розвиток як психології, так і комп'ютерних наук «комп'ютерна метафора» внесла багато нового. «Комп'ютерна метафора» розглядає людину як канал передавання інформації, а психічні процеси як такі, що реалізують інформаційний обмін з навколишнім середовищем.

Коли говорять про людину як канал передавання інформації, то передусім проводять аналогію між людською і комп'ютерною пам'яттю. В комп'ютері, як відомо, розрізняють пам'ять активну й пасивну (пасивна пам'ять об'ємніша і містить як дані, так і програми їхньої обробки). Аналогічні риси почали знаходити в організації



когнітивної сфери людини, виділяючи, скажімо, так звані сенсорні реєстри, первинну пам'ять – з обмеженим обсягом і вербалізацією як засобом збереження інформації і вторинну пам'ять – довготривалу семантичну пам'ять з великим обсягом пасивної інформації, яка зберігається.

Сучасним варіантом «комп'ютерної метафори» є поняття «штучного інтелекту». Сфера досліджень штучного інтелекту характеризується спробами визначити, як система сприймає, аналізує, передає та узагальнює інформацію, і за допомогою цих даних досліджувати конкретні ситуації та знаходити методи розв'язування задач. До сфери штучного інтелекту належать такі випадки, коли обробка інформації не може бути виконана за допомогою чітких формалізованих, алгоритмізованих методів. Зрозуміло, що таких випадків в обробці інформації багато. Це розпізнавання образів, у тому числі ідентифікація букв та зображень, розуміння тексту, розпізнавання мови, доведення теореми, розв'язання задач, пошук ігрових ходів, встановлення медичного і технічного діагнозу, інші проблеми. В усіх цих випадках йдеться про задачі, для яких невідомий і не може бути створений алгоритм розв'язування, тобто послідовність дій, добре визначених і виконуваних формальною системою (роботом, верстатом із ЧПУ, комп'ютером) в обмежений (не дуже тривалий) час.

Сфери, які стосуються штучного інтелекту, характеризуються двома основними ознаками. По-перше, в них використовується інформація в символній формі – букви, слова, знаки, малюнки (на відміну від обробки даних у числовій формі). По-друге, для штучного інтелекту необхідна наявність вибору. Виконання розумової ефективної дії в умовах невизначеності або ж свобода вибору та дії є принциповою ознакою інтелекту людини, і спроби моделювати ці особливості людини в штучному інтелекті відображають орієнтацію спеціалістів на дані психології та інших наук про людину.

Сучасний етап розвитку ідей штучного інтелекту, пов'язаний зі створенням комп'ютерів п'ятого покоління, характеризується новими якісними рисами. Академік Г. С. Поспелов об'єднує ці риси одним поняттям – *інтелектуальний інтерфейс*. Він реалізується системою з трьох пристроїв – діалогового процесора (останній має зрозуміти текст або мовне повідомлення й перевести його у форму, зрозумілу для комп'ютера), бази даних (у ній міститься добре орга-



нізована інформація про світ задач узагалі, тобто про способи їхньої постановки і розв'язання, їхні різновиди, а також про той конкретний світ, до якого належить конкретна задача) і так званого планувальника (одержавши результати роботи двох перших блоків – діалогового процесора й бази даних, він створює програму роботи обчислювальної машини).

Шлях до вирішення проблем комп'ютером значно відрізняється від того, яким іде людина. Спеціалістів цікавить тут саме результат. Як зазначає Г. С. Поспелов, «штучний інтелект» – це властивість комп'ютера одержувати деякі з тих результатів, які породжує творча діяльність людини. Однак основним напрямом подальшого розвитку комп'ютерних наук є наближення до «людського» процесу розв'язування, і це засвідчує один із найсучасніших здобутків штучного інтелекту – *експертні системи* (ЕС).

ЕС – це комп'ютерні програми, здатні виконувати найрізноманітніші функції, а саме: консультувати й давати поради, аналізувати й класифікувати, вчитися й навчати, проводити пошук, обмінюватися інформацією, надаючи їй потрібної форми, ідентифікувати й інтерпретувати, здійснювати діагностику й тестування та ін., тобто розв'язувати ті задачі, вирішення яких неможливе без експерта-людини.

Можна визначити такі основні особливості експертних систем: по-перше, це комп'ютерні системи; по-друге, вони побудовані на принципах обробки знань; по-третє, це системи, орієнтовані на розв'язування досить складних задач, однак у вузькій предметній галузі; по-четверте, це системи, які розв'язують задачу аналогічно тому, як це робить людина.

ЕС – інтелектуальні системи, тому що досягають семантичного рівня обробки інформації, тобто володіють знаннями про свої можливості й про те, до яких об'єктів і процесів вони можуть бути застосовані.

У контексті психології мислення принциповою є одна з визначальних проблем створення експертних систем – проблема одержання знань. Ідеться про знання людини, так зване витягування їх у процесі безпосереднього контакту між спеціалістом (експертом) у даній галузі та інженером зі знань (інакше – когнітологом).

Процес витягування знань виявляється найскладнішим при проектуванні та побудові експертних систем. Відомий так званий пара-



докс інженерії знань, пов'язаний з тим, що чим вищі здібності експерта в предметній галузі, тим нижчою є його здатність описувати знання й механізми, які використовуються ним для розв'язування задачі. Висококваліфікований експерт може приймати рішення інтуїтивно, що ще раз підтверджує правильність тлумачення інтуїції як згустка досвіду. Експерт не завжди може дати відповідь навіть на просте запитання: про що він думає. Кожна людина по-різному схильна до так званого самоспостереження, причому ця здатність зовсім не залежить від того, чи є вона експертом.

Із цього випливає, що експертам потрібна стороння допомога, спрямована на те, щоб пояснити та зробити явним спосіб міркування і розв'язування задач. Існують дві групи психологічних методів витягування знань. По-перше, текстологічні (аналіз літератури, документів) і, по-друге, комунікативні: пасивні (спостереження, лекції та ін.) та активні, які, у свою чергу, поділяються на групові та індивідуальні – анкетування, інтерв'ю, діалог, круглий стіл, рольові експертні ігри тощо.

Проблеми створення ефективних експертних систем тісно пов'язані з можливостями сучасної психології щодо опису та експліцитування різноманітних процесів мисленнєвої діяльності людини.

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 оперативне мислення?
10. Що таке оперативний образ?
11. Чим відрізняється інтуїтивне мислення від дискурсивного?
12. У чому полягає відмінність понять від уявлень як форм пізнання дійсності?
13. Як співвідносяться між собою проблемна ситуація та завдання?



14. Якими є основні особливості внутрішнього мовлення?
15. Що розуміється під широтою, глибиною та імпульсивністю мислення?
16. Яку роль в діяльності менеджера відіграє швидкість перебігу мисленневих процесів?
17. Що таке рефлексивна позиція щодо задачі, яка розв'язується?
18. Які особливості та відмінності між конвергентним та дивергентним мисленням?
19. Дати характеристику поняттю «штучний інтелект».
20. Як впливає вік на творчу продуктивність особистості?

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.

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 її орган.

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

Основні теорії творчості [25]

Ось декілька поглядів на процеси творчості.

Інтуїтивізм – знання в людини виникає без усвідомлення шляхів і умов його появи, і тому творчість розглядається як "осяння", "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.

Душа і творчі здібності

З чого починається душа? З дій людського тіла.



У тілі є все для процесу творчості. Це "все" має безліч різноманітних механізмів. Але оскільки йдеться про механізми творчості, то важливо зрозуміти, що кожна клітина людського тіла почуває і як кожна клітина рухається.

А якщо є почування - це означає, що є душа (психе). Якщо є рух, то є й моторика.

З одного боку, все живе має душу. З іншого – залежно від рівня розвитку життя вона буває: 1) рослинна; 2) тваринна; 3) поетична.

Кожна із цих "душ" 1) відчуває; 2) пам'ятає; 3) співіснує з іншими душами.

А в людини в оптимальному стані ця тріада перебуває в гармонії: функції всіх трьох душ працюють спільно. Чим же різняться душі - рослинна, тваринна і поетична?

Природне покликання рослинної душі – бути живою істотою.

Природа через рослинну душу здійснює досі не пізнане – перетворення неживого на живий матеріал.

Природне покликання тваринної душі – підтримувати життя власне та подібних собі в стані комфорту.

Через тваринну душу жива істота зберігає гармонію всього живого на землі.

Тваринна душа, на відміну від рослинної, не прив'язана до місця, а має змогу пересуватися. Рівновага в природі, непочування впливів природи – ось ідеал тваринного існування.

Природне покликання поетичної душі – творити.

Поетична, творча душа людини – суть, плід спільної роботи механізмів: 1) почуття; 2) мислення і 3) уяви.

Це означає, що поетична душа людини: 1) чутлива до найменших порушень гомеостазу (за рахунок змін навколо неї); 2) оцінює ситуацію і 3) включає моторику, щоб зберегти свою цілісність.

Людина саме через поетичну душу *перетворює живе на духовне* – продукт роботи почуттів, мислення і уяви.

Щоб жити в ноосфері, людина повинна бути їй відкрита. Задля досягнення своєї мети вона користується її здобутками, як і її тіло фізіологічне потребує повітря, води та їжі.

Щоб використовувати здобутки ноосфери, людина повинна приймати *енергію* та *інформацію* як антена. Людина бере для себе *матеріал* та *енергію* з природи, а *інформацію* – з ноосфери.



Якщо програма життя людини спрямована на духовність, вона бере інформацію й енергію з ноосфери.

Духовність - це гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи.

Дух створює душу. Дух - це муляр, що будує душу з цеглин ноосфери.

Отже, якщо новонароджений не має контактів з ноосферою (Мауглі, що мешкає серед звірів), у його духу не буде матеріалу для будівництва душі. Замість механізму творчості в людині розвиватиметься тваринна сутність. І головна відмінність між людиною і твариною – здатність створювати духовність.

Духовність – продукт роботи механізму творчості, перетворення живого, душевного на духовне.

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 почуттів 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.

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.

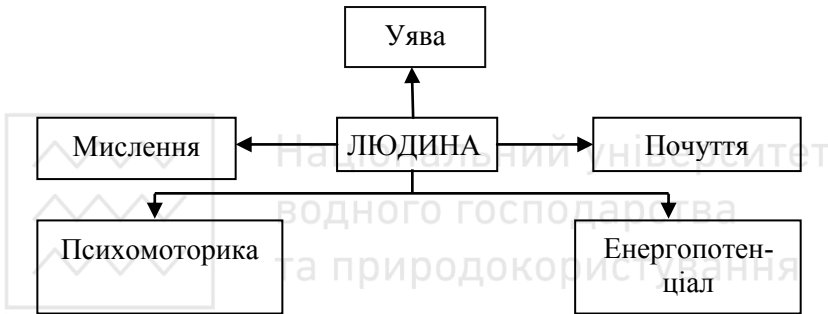


Рис. 3.1. Схематичне зображення механізму творчості

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 – *результат її прагматичних дій*.

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

Художній твір – 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.

Генії мистецтва і науки працювали захоплено. Вони не просиджували цілими днями під яблунями, 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 Сімантон,
декан Каліфорнійського
університету*



3.2. Особистість і творчість

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

Річард Саундерс

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

Під особистістю [36] слід розуміти цілісність вроджених і набутих психологічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним.

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 власні 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.

Російський вчений П.К. Енгельмейер зазначав: «Творчість – це життя, а життя – це творчість». 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 і 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 [31].

Під творчістю розуміють діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального.

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. Проте інтуїція, образно кажучи, схожа на вершину конуса, а весь конус до основи – це тривала, важка і безперервна праця.

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 туманне, 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, викликане 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);
- *світогляд* – 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 рок, не підвладний свідомості та волі людини.

З позиції гештальтпсихології 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 апсихологічних перепон.

На думку А. Маслоу (2003), творчість – універсальна функція людини, 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.

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

Згідно з теорією розвитку творчої особистості Г. С. Альтшулера, 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.

Творчість реалізується в інтелектуальній та духовній діяльності особистості. Інтелект дає «нове слово», тобто організовану повному інформацію. Духовна діяльність є генерацією 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 його навчання, в озброєності особистості технологіями творчої діяльності.

Етапи творчого процесу

Гештальтисти у творчому мисленні виділяли чотири етапи.

Перший – реструктурування цілісної ситуації, точкою відліку якої є формулювання проблеми. М. Вертгеймер писав, що «постановка продуктивного запитання є більшим досягненням, ніж вирішення поставленої задачі».

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.



Трехем Уоллес (1926) виділив наступні стадії креативного мислення:

- підготовка – включає ідентифікацію проблеми і початкові спроби її вирішення;
- інкубація – вирішення проблеми відкладено, людина займається іншими справами, даючи можливість несвідомим процесам опрацювати отриману на першій стадії інформацію;
- осяяння (інсайт) – рішення виникає раптово;
- верифікація – людина перевіряє придатність рішення, що виникло.

Гардиф і Стернберг вважають, що креативний процес включає наступні моменти:

- 1) зміна структури зовнішньої інформації і внутрішніх уявлень за допомогою формування аналогій і поєднання концептуальних прогалін;
- 2) постійне переформулювання проблеми;
- 3) застосування існуючих знань, згадок та образів для створення нового і застосування старих знань та навичок у новому руслі;
- 4) використання невербальної моделі мислення;
- 5) наявність внутрішнього напруження, що виникає через конфлікт між старим і новим, різних шляхів рішення задачі з наявною невизначеністю.

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.

Згідно з психоаналітичною концепцією К. Юнга, творчість поділяється на два види: *психологічну*, пов'язану з роботою свідомості, та *візіонерську*, яка відображає архетиповий характер підсвідомого.

Я. А. Пономарьов наводить детальну характеристику етапів, за якою головним є виокремлення низки здібностей, які обумовлюють творчий підхід на запропонованих етапах.

1. *Осмислення проблеми.* В ході осмислення проблеми підкреслюється момент виникнення проблемної ситуації. Якщо задача не дана в готовому вигляді, її формулювання пов'язується з умінням «бачити питання».

2. *Формулювання гіпотези.* Звідси починається вирішення проблеми. Найбільше значення тут надається минулому досвіду, залу-



ченню 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 (1986), спираючись на опис процесу наукової творчості, наведений Г. Сельє, пропонує психологічну характеристику восьми етапів (рис. 3.2.):

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, нанизуючи 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.

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.

Творчий процес функціонує як єдина цілісна система, і як основні її характеристики виділяють: домінування (переважання) підсвідомих компонентів психіки, спонтанність, непередбачуваність результату, автономність, адекватність, символізм проявів, релятивізація протилежностей, а також широкий часовий діапазон – від спресованості в миттєвості до розгорнутості і диференційованості різних етапів.

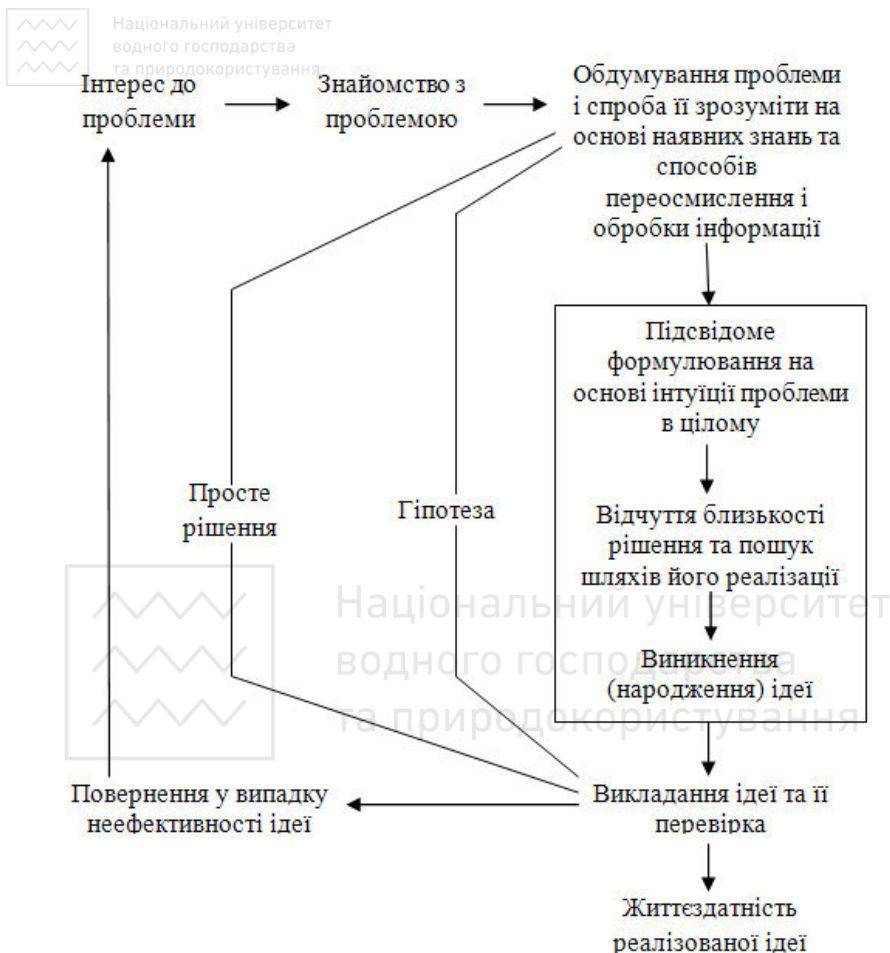


Рис. 3.2. Етапи дискретно-безперервного творчого процесу (за А.Л. Галіним)

Творчість і креативність

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

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



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

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

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

М. Боден (1999) 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 та недоліки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки творчої діяльності

№ з/п	Переваги індивідуальної роботи	Переваги роботи в командах
1	2	3
1	Вирішення простих задач або «головоломок»	Вирішення складних задач або багатогранних проблем
2	Коли в об'єднанні зусиль немає потреби	Коли для прийняття рішень потрібно дійти консенсусу
3	Коли необхідно 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



1	2	3
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

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

Практично цей різновид мислення не існує в чистому (рафінованому) вигляді (художній погляд на життя не виключає логічного начала, здібностей до узагальнення і систематизації; так як аналітичне мислення не може не містити елементів чуттєвого взірця). Разом з тим креативне мислення має низку специфічних особливостей, до яких необхідно віднести перевагу (примат) емоційного та інтуїтивного начал, безпосередність і цілісність сприйняття, високу асоціативність і метафоричність, здатність мислити категоріями, уміння відчувати подих часу, передбачати майбутнє.

Для того, щоб творчість була цілеспрямованою, використовуються спеціальні навички, під якими слід розуміти здатність виконувати певну роботу. Справжній професіонал обов’язково повинен володіти основними навичками майстерності. *Майстерність* у творчій діяльності припускає високий рівень володіння зображувально-передавальними, літературно-художніми та іншими засобами і тех-



нікою виконання. Головна і безумовна умова справжньої майстерності – вміння створити вражаючий, унікальний, оригінальний і багатозначний образ.

На думку Е.В. Селезньової, людина залежно від життєвої ситуації може виступати в одній із наступних модальностей у ряду властивостей: *хочу – можу – вмію – повинен – добиваюсь – роблю*.

Модальність «*хочу*» відображає матеріальні та моральні потреби особи, внутрішню мотивацію людини і є рушійною силою усіх сфер людської діяльності.

Модальність «*можу*» відображає особистісний потенціал людини, який визначається як функція декількох змінних: індивідуального досвіду і готовності до його практичної реалізації, освіченості, фактичного віку і потенціалу професійного зростання.

Модальність «*вмію*» відображає рівень компетентності та раціональний досвід людини у вигляді навичок, методик, способів, технологій здійснення конкретної діяльності.

Модальність «*повинен*» відображає рівень сприйняття людиною соціальних стандартів і цінностей та відповідальність за свою життєздатність, як для своїх потреб, так і для інших членів суспільства.

Модальність «*добиваюсь*» відображає процес цілепокладання як вибір та формування цілей.

Модальність «*роблю*» відображає процес реалізації всіх інших модальностей у реальних діях.

Особливості особистості креативів

А. Олах (1968) визначає, що творчим людям властиві:

- 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 невирішуваних ситуаціях, конструктивна активність у пробних ситуаціях;
- 4) розвинені почуття прекрасного, 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 тощо.



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.

Мікеланджело, геніальний італійський художник і скульптор, говорив, що коли 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

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 його 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 [7] визначає структуру творчого потенціалу як:

- 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.

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.

Реалізація творчого потенціалу особистості можлива лише в конкретних видах діяльності, що спирається на певну сукупність суб’єктивних образів об’єктивного світу. Творчий потенціал особистості перебуває під активним впливом свідомих спонукань, духовно-моральних чинників, ціннісно-сміслових орієнтацій. Такі форми психічного відображення, як відчуття, сприймання, уява, є найпростішими видами діяльності, які контролюються свідомістю людини. Вони є також формами вияву творчого потенціалу окремої особистості.

3.4. Індивідуальний творчий потенціал

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 здібності, що дає змогу людині здійснювати предметну діяльність [20]. За своїми витокami 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 – обумовлює розвиток особистості.

Психічні властивості у творчому потенціалі особистості як соціальної якості створюють своєрідні «прошарки», які за відповідних умов можуть розвинути у здібності. Останні утворюються і виявляються лише в соціальній діяльності.

Сучасні уявлення про природу вродженого і набутого в особі донині лишаються 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 зі статистичними даними, частота зароджування потенційних талантів майже однакова у всіх народів і визначається цифрами порядку 1:2000 – 1:10000. А ось частота появи геніїв, які реалізували себе, обчислюється вже іншим відношенням - 1:10000000. Звідки висновок: геніями народжуються, і існують природні спадкові механізми творчої обдарованості.

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. дітей з найкращими показниками індивідуального розвитку. Ця група була в полі особливої ува-



ги. 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 технології, 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.

Не варто забувати того, що приблизно до десятирічного віку інтелект людини формується на 90%.

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. 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*.

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

Французький філософ Анрі Бергсон (1859-1941) стверджував, що *інтелект* – це суто практична здатність людини, розвинута у боро-



тьбі за виживання. Індивід діє лише у тому випадку, якщо відчуває потребу в дії, тобто коли виникає порушення рівноваги між середовищем і організмом бодай навіть на короткий час.

Вчені вважають, що наявність нормально розвиненого мозку і нервової системи становить передумову повноцінного людського 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.

В останні роки дедалі більшого значення набуває вчення про міжпівкульну функціональну асиметрію мозку, вперше експериментально виявлену американським дослідником, лауреатом Нобелівської премії Р. Сперрі. З'ясовано закономірності: ліва півкуля мозку людини відає мисленням, усним мовленням і, отже, логічною або цифровим опрацюванням інформації; права півкуля зайнята інтуїтивною, естетичною і художньою діяльністю, орієнтацією у просторі, асоціативним мисленням і миттєвим опрацюванням інформації (табл. 3.2). Цілком зрозуміло, що мозок функціонує як єдине ціле, інтегруючи обидва типи мислення, що виступають взаємодоповнюючими компонентами.

Творча енергія живиться уявою, яка народжується у правій півкулі, проявляючись в яскравій розмаїтості символів, образів, почуттів, звуків і відтінків. Однак без бажання (волі) ніщо не може з'явитися – все безпосередньо пов'язане з лівою півкулею.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок функцій півкуль людського мозку

№ з/п	Ліва півкуля	Права півкуля
1	Логіка	Ритм
2	Слова	Малюнок
3	Числа	Розмірності
4	Лінійність	Мрії
5	Аналіз	Уява
6	Послідовність	Простір
7	Списки	Кольори



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 здатись неймовірним за частотою, однак сумарна потужність цих імпульсів ледве дорівнює потужності побутового нічника.

Чим більше сполучень мають між собою клітинки 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.

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 якісніші результати вона отримує.

У багатьох традиційних організаціях домінують процеси, що базуються на функціях лівої півкулі, оскільки деякі сфери бізнесу та комерції за своєю природою вимагають більш активного використання саме лівої півкулі. Оскільки насправді кожна людина володіє здатністю використовувати в процесі мислення обидві півкулі мозку, то потрібно за постійної практики навчитись вирішувати задачі за допомогою збалансованого використання обох типів мислення. Що стосується вирішення проблем групою, то дуже часто сукупний креативний результат групи людей перевищує індивідуальний творчий потенціал окремих членів групи: різні люди виявляють різні таланти при вирішенні однієї й тієї ж проблеми. Так недолік одного компенсується талантом іншого.

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.

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 творчість, в її основі 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 духовного 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.

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 уяву та ініціативу. Від-



сутність сміливості стає нерідко головною перешкодою на шляху до досягнення мети в індивідуальному творчому процесі.

А Маслоу (2003) виділив низку бар'єрів, що блокують творчість в особистому плані:

- 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, міняти пізнавальну перспективу.

Л.Б. Єрмолаєва-Томіна (1975) 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.

3.5. Інтуїція – рушійна сила бізнесу

*Жодної проблеми не вирішити,
якщо виходити з тих же понять,
за яких вона виникла. Необхідно
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 менеджме-



нту 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 він знає, що шукає, то це не нове знання, а якщо не знає, то що ж він шукає?»*.

Сучасні дослідження визначають, що під інтуїцією потрібно розуміти евристичний процес, який базується на знаходженні рішення задачі на основі орієнтирів пошуку, не пов'язаних логічними умовами, 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 невідомої інформації).

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

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 гешталта.
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 (Мазманян М.А., 1960):

- 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.

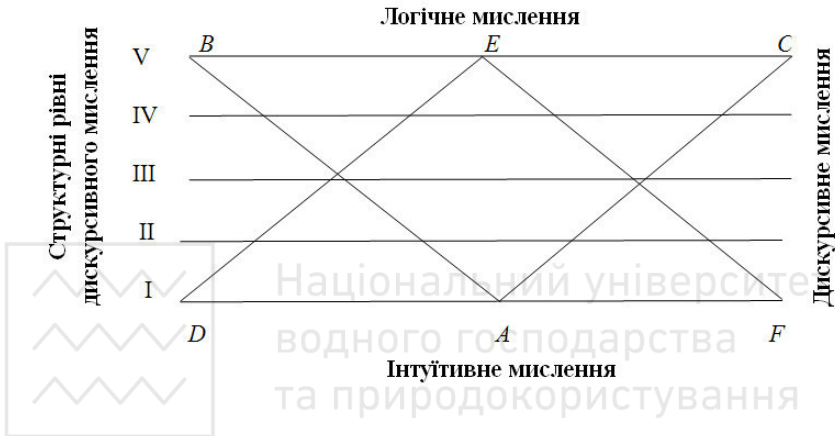


Рис. 3.3. Схема, що відображає співвідношення між інтуїцією і логікою в процесі мислення

На рис. 3.3 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 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.А. Пономарьова, «згасання» ролі інтуїції в логічному мисленні.

На нижньому рівні дискурсивного мислення (вершина А) 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 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.

Інтуїція – спосіб одержання інформації про оточення, своєрідний процес збирання інформації, яка не відчувається прямо ні органами почуттів, ні розумом. Цей процес полягає в розумінні ринку, в результаті чого можна вибрати найбільш вигідний підхід, виходячи із знань, кваліфікації та досвіду. Це не означає, що потрібно володіти значним багажем знань за рахунок опрацювання величезного обсягу даних. Просто необхідно навчитись концентрувати свою увагу на найбільш актуальних моментах.

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

Чи 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 невідомістю 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 бути 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 почуття, щоб отримати більше інформації.

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

Як використовувати свою інтуїцію для перемоги в конкурентній боротьбі

Інтуїція використовується в бізнесі значно ширше – все більше і 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 напряду 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, 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, самі 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 організований, 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 їм накладатися;

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

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 ведуться суперечки. Одні дослідники зводять креативність до інсайту, інші взагалі заперечують роль інсайту в креативному процесі.

Дж. Девідсон (Davidson, 1990) виділила три різновиди його прояву:

- селективне (вибіркове) кодування: розуміння того, що з наявної інформації має ключове значення;
- селективне комбінування: розуміння того, як потрібно з'єднати фрагменти інформації;
- селективне порівняння: зв'язування інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми або рішення за аналогією.

Багато авторів (Barron, Harrington, 1981; Barron, 1988; Percins, 1988; Simonton, 1988; Tardif, Sternberg, 1988) підкреслюють, що дозрівання 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 складних 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, 1990).

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 нале-



жять 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 висококреативні 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.

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 (К.А. Торшина, 1998, с. 128-129).

П. Ленглі та Р. Джонс (Langly, Johns, 1988) 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 (1990) виявлено зв'язок креативності з високим рівнем пам'яті на суттєві і латеральні (другорядні) елементи проблеми.

Л.А. Китаєв-Смик (2007) дещо поетично описав структуру і послідовність розвитку креативного прозріння при вирішенні інноваційної проблеми, яка включає наступні послідовні етапи:

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 навсідч, 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 неосмислене, 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 склесні, а злилися в єдину сутність. Вона вже не виблискує, не засліплює, а представлена перед внутрішнім поглядом її творця.



Л.А. 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.

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. Зміст і характеристика етапів творчого процесу.
15. Розкрити зміст інсайту як центральної ланки вирішення проблем.
16. 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.



4.1. Поняття латерального мислення

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).



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.

Таблиця 4.1

Порівняння логічного і латерального мислення [18]

№ з/п	Характеристика різних видів мислення	
	логічне, або вертикальне мислення	латеральне мислення
1	2	3
1	Вибирає та оцінює явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам	Породжує зміни заради самих змін
2	Сконцентроване на пошукові рішень	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

4.2. Пошук і генерування нових ідей

*Прислухайтесь до розуму –
або він сам поставить
вас на місце.*

Бен Франклін

Ідея – форма духовно-пізнавального вираження певних закономірних зв'язків та взаємин зовнішнього середовища, спрямованих на його перетворення [35].



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.

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» [38], було встановлено кількість «дуже 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	«Дуже вдалі» 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 запах.
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 попасти 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.

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

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 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 не придатні 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 самоменеджменту, якщо особа прагне підвищити свій творчий потенціал, розвинути мисленнєві здібності.

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

Отож яким чином можна відрізнити гарну ідею від поганої?

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 справедливо-му оцінюванні ідеї, з використанням наведених критеріїв.

Геніальні ідеї мають здатність перехоплювати подих. Вони змушують волосся ставати дибки.

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 «*відразливими*».

Порівнявши ці два поняття, запишемо рейтинг успіху:

Визначний продукт + Визначна ідея = 90% успіху.

Визначний продукт + Відразлива ідея = 10% успіху.

Відразливий 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 звички.

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 дизайнерськи відмінні продукти – 30%.

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 погані 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 – найбільш пояснюваний і ефемерний елемент геніальної ідеї. Це спалах, що відправляє ідеї у стратосферу. 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 відчуття 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 дійсно магічною.



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

Гіпотеза – здогадка чи припущення про те, що представляє собою початковий проект, а також вказує напрямок дій, оскільки ми маємо довести або відхилити її висновки.

У висуненні гіпотез значну роль відіграє творчість, тому що без нестандартного мислення ми можемо використовувати тільки стандартні концепції. Наука могла б розвиватися значно швидше, якби не переконання, що вчений повинен бути гарним аналітиком, який ігнорує значення творчості у створенні гіпотез.

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».

Одним з найбільш відомих на сьогодні є *метод «мозкового штурму»*, розроблений А. Осборном. 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 [26].

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.А.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.

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.

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, 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:

- прямий – як вирішуються задачі, подібні до даної;
- особистій – спробувати поглянути на задачу, ототожнивши себе з об'єктом даної задачі або проблеми. Для чого необхідно ввійти в образ цього об'єкта і спробувати розмірковувати з цієї точки зору;
- символічний – 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.

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

Процес творчого вирішення проблем складається з таких етапів:

1. Виявлення проблеми – визначають межі проблеми, складають декілька різних її визначень, з яких для подальшої роботи вибирають один або кілька шляхів вирішення проблеми.
2. Генерування ідей – пропонують багато варіантів рішень без будь-якого критичного оцінювання їхньої практичної цінності.
3. Вибір ідей – розвивають найбільш багатообіцяючі ідеї, перед тим як буде зроблено остаточний вибір.



4. Реалізація рішення – аналізують потенційні перешкоди та розробляють стратегії для їхнього подолання або мінімізації впливу. Розробляють детальний план дій.

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 вибрати необхідні інструменти для вирішення кожної конкретної проблеми.

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

В основі більшості креативних методик лежать наступні параметри:

➤ клімат – створення умов, за яких ігрове мислення є нормою, оскільки щоб почати мислити по-новому, необхідний певний час;

➤ визначення проблеми – розуміння суті та змісту проблеми перед початком пошуку варіантів та рішень;

➤ розчленування процесу на основні етапи;

➤ відсторонення від проблеми – спроба поглянути на неї збоку;

➤ гнучкість – погляд на проблему з різних точок зору, з використанням різних типів мислення, наприклад, логічного та інтуїтивного;

➤ використання «дурнів» – залучення до процесу не посвячених у суть проблеми людей або фахівців з різних галузей знань;

➤ встановлення зв'язку між ідеями – можливість виникати у зміст і формувати власні нові ідеї на основі запропонованих;



- повторення – повернення на вихідні позиції з метою генерування більш досконалих ідей.

Генерування ідей

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».

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.

Російський вчений Г.С. Альтшулер 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. Альтшулер запропонував алгоритм вирішення дослідницьких задач, який дозволяє без опрацювання різних варіантів зводити «складні» задачі до більш «простих». Ця програма включає:



➤ 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 вміщує 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. Альтшулер 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 (наовпу) «маленьких 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.

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.

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

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. Холлом [38] було запропоновано метод нового покоління, що базу-



ється на використанні для прискорення думки стимулів, які діють на мозок як каталізатор, у вигляді:

$$E=(C+CUM)^3 \quad (4.1)$$

де E – еврика; C – стимули; CUM – система управління мозком; 3 – 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 нахнення.

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 підшви 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 підшву, – 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 рішення 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 з тим, щоб відчути політ думки.

Існує три основні типи стимулів заглиблення: історичні (як не повторити чужих помилок), фактичні (світ такий, як він є) та експериментальні (бачення, 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 сирі, неявні поривання уяви, які потенційно можуть стати завершеними ідеями: самі собою або в тандемі з іншими фрагментами.

На цьому етапі сирі стимули трансформуються в чудові ідеї, які будучи посіяними в благодатний 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 кожну із категорій і змусити мозок працювати з ними.

Навіть нереальна, «дика» ідея може здатись 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 пророщені 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 занурення 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 їх «стрімкого зростання» - живий, спонтанний та вільний процес. Розвиток ідей – логічний, раціональний і частково примусовий процес. Більшість експертів радять розділяти процеси генерування ідей від їх обговорення. Але цього явно замало: «пророщування» ідей повинно відмежовуватися від стадії їх «очищення», яка, в свою чергу, повинна бути відокремлена від обговорення.

Річард Сандерс

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 [38]

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 відчувати. 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 з 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

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



*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 рухаетесь 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 вирішення 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 рибку – 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 компанії, які виявляють дружелюбність і поводяться грайливо, забавно. Якщо у них відсутній вибір – 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 безпечне 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 здаєтесь таким офіційним особам мрійником або божевільним. У цих осіб завжди мало часу, а ще менше терпіння.

Заповідь №7. Будьте наполегливим



Національний університет
водного господарства
та природокористування

*Немає досягнень без по-
боювань.*

Бен Франклін

Продавайте легко, весело і наполегливо. Пробуйте знову й знову, доки не «прорветесь». Якщо на ваш погляд ідея вдала і 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

Ви змушені бути креативним лідером. Це значить, що ви повинні 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.



Зміцнійте в команді відчуття колективізму, взаємопідтримки.

Надихніть у ваших людей 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

*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 спритнішим

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



Не важливо, наскільки сильніший від вас конкурент, – якщо будете спритнішим за нього, ви, а не він, одержите левову частку ринку. Якщо ви і ваша команда – моторні, 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.

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. Характеристика методу евристичного прогнозування.
10. Навести характеристику теорії вирішення дослідницьких задач.
11. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
12. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули».
13. Навести порівняльну характеристику стимулів.
14. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.

Завдання для самостійної роботи

1. Навести різні трактування поняття «креативність» і розкрити зміст комплексного підходу до креативності. Зв'язок компонентів креативності.
2. Глобальний попит на креативність. Ключові фактори успіху у бізнесі ХХІ століття. Оцінка потенціалу для створення креативних переваг перед конкурентами.
3. Дати характеристику сфер діяльності, в яких креативність є ключовим фактором успіху.



4. Дослідити бар'єри, що заважають креативно мислити.
5. Процес і природа людського мислення. Перебіг розумових дій та операцій.
6. Характеристика видів людського мислення. Мислення та розв'язування задач.
7. Принцип єдиного інтелекту і становлення мислення професіонала.
8. «Комп'ютерна метафора» та її роль у розумінні механізмів інтелекту людини. Експертні системи у сучасній науці та техніці.
9. Критичність мислення та його продуктивність. Формування інтелектуальної активності особистості.
10. Розкрити зміст і навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
11. Дати характеристику основним теоріям творчості. Будова і функції механізму творчості.
12. Охарактеризувати продукти творчості та розкрити їхній зміст.
13. Дати характеристику основним ознакам особистості. Розкрити зміст взаємозв'язку понять «особистість» і «творчість».
14. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
15. Як ви розумієте дидактичний зміст системи: дитина – школяр – студент – спеціаліст?
16. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу.
17. Розкрити зміст терміна «латеральне мислення». Взаємозв'язок між творчістю і латеральним мисленням. Навести порівняльну характеристику логічного і латерального мислення.
18. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідеї. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
19. Метод мозкового штурму: переваги та недоліки. Інтуїтивні методи прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
20. Навести характеристику теорій вирішення дослідницьких задач.
21. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
22. Характеристика нового методу генерування ідей.
23. Розробити десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.



Теми рефератів

1. Походження розумових дій та операцій.
2. Мислення та розв'язування задач.
3. Принцип єдиного інтелекту і становлення мислення професіонала.
4. Регулююча функція оперативного образу.
5. Особистісна зумовленість мислення.
6. Проблема мисленневих стратегій.
7. Критичність мислення та його продуктивність.
8. Експертні системи в сучасній науці та техніці.
9. «Комп'ютерна метафора» та її роль у розумінні механізмів інтелекту людини.
10. Формування інтелектуальної активності особистості.
11. Розкрити зміст та навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 1

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.
2. На думку Е. Торренса, креативність – це...
 - а) акумулювання ідеї щодо вирішення виробничо-господарських систем;
 - б) загальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту;
 - в) енергійні зусилля, спрямовані на досягнення раціональної мети.
3. «Креативність», за визначенням Сімпсона, – це...
 - а) свідома саморегуляція людиною діяльності і поведінки;
 - б) сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;
 - в) здатність до руйнування загальноприйнятого, звичного порядку руху ідей в процесі мислення.



4. Дж. Гілфорд виділив наступні властивості творчого мислення:

- а) побіжність, гнучкість, оригінальність;
- б) новизна, комфортність, складність;
- в) контекст і обмеження, еволюції і революції.

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.

6. Зовнішня мотивація – це...

- а) сума знань, якими володіє працівник;
- б) підсистема інноваційного менеджменту;
- в) стимулювання працівника зовні.

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 дозвольно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим.

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.

9. Ситуаційний підхід до визначення терміна «креативний менеджменту» – 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.



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.

11. Адміністративний підхід до визначення поняття «креативний менеджмент» – це...

а) сукупність цілеспрямованих ідей і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей;

б) сукупність дозвільно-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.

12. Креативність – це...

а) наявність зв'язків між елементами сукупності;

б) цілісність природних і набутих психічних властивостей;

в) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація.

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.

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.

3. До видів мислення відносять:

а) штучний інтелект;

б) аналіз, синтез, порівняння та узагальнення;



в) наочно-дійове мислення.

4. До основних видів мислення не відносяться:

- а) наочно-образне мислення;
- б) словесно-логічне мислення;
- в) інтелектуальні властивості особистості.

5. Які Ви знаєте мисленнєві операції?

- а) аналіз, синтез, порівняння, абстрагування та узагальнення;
- б) словесно-логічні, емоційні, образні;
- в) оперативний образ.

6. Оперативне мислення – це:

- а) психічний процес створення образів предметів та явищ;
- б) розв'язування задач на базі моделювання оператором об'єктів

діяльності;

в) 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.

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.

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.

10. Когнітолог – це...

- а) спеціаліст з психології мислення;
- б) інтелектуальний інтерфейс;
- в) спеціаліст в галузі штучного інтелекту.



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.

12. Мисленнєві дії – це дії з...

- а) аналізу, синтезу і порівняння;
- б) теоретичного розв'язування творчих задач;
- в) об'єктами, що відображені в образах, уявленнях та поняттях.

13. Саногенне мислення сприяє:

а) подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини;

- б) нервовому збудженню та психологічному зриву;
- в) посиленню напруженості та виникненню психічних розладів.

14. Патогенне мислення сприяє:

- а) розвитку творчого мислення;
- б) посиленню напруженості та виникненню психічних розладів;
- в) подоланню негативних емоцій та психологічному оздоровленню людини.

15. За новизною та оригінальністю мислення буває:

- а) наочно-образне;
- б) словесно-логічне;
- в) репродуктивне і продуктивне (творче).

16. За характером завдань мислення буває:

- а) теоретичне і практичне;
- б) репродуктивне;
- в) дискурсивне.

17. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:

- а) практичне мислення;
- б) самостійність, глибина, широта тощо;
- в) 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) визначення проблеми, генерування ідей, відбір ідей та реалізація рішення.

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.

20. Дивергентне мислення – це:

а) форма організації психічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

б) погляд на проблему з різних точок зору;

в) конструктивна критика та «доросла» манера поведінки.

Тести до теми 3

1. Під особистістю слід розуміти:

а) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним;

б) свідому саморегуляцію людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;

в) 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.

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.

4. Креативне мислення – це...

а) вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образнотворче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач;



б) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, з допомогою яких вона здатна винаходити і створювати художні образи;

в) процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

5. Духовність – це...

а) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;

б) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи;

в) створення нових предметів, техніки і технології з природних речовин.

6. Творчій особистості притаманні:

а) ірраціональна воля, системний детермінізм, переконання;

б) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;

в) 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.

8. Зв'язок між особою і творчістю визначається терміном:

а) інстинкт;

б) потенціал;

в) інтелект.

9. Спілкування – це...

а) свідома саморегуляція людиною діяльності та поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;

б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;

в) 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) 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 почуттів, ні розумом;

в) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.

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) створення нових предметів техніки і технології з природних речовин.

2. Логічне мислення на відміну від латерального...

а) використовує щасливий випадок;

б) сконцентроване на пошуку рішень;

в) 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.

4. 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) бажання, інтерес, порив.

5. 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) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини.

6. Ідея має новизну, якщо вона...

а) проходить два етапи: генерування та оцінювання ідеї;

б) якщо її можна назвати креативною;

в) якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали.

7. З практичної точки зору ідея вважається оригінальною, якщо...

а) подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі;

б) вона виявляє схильність людини до творчості;

в) об'єднує багато елементів в одну систему.

8. Метод мозкового штурму дозволяє:

а) визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри»;

б) виявити альтернативу розвитку подій та ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації;

в) керівнику сформулювати групи експертів.

9. Метод евристичного прогнозування служить для...

а) свідомої саморегуляції людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;

б) вирішення дослідницьких задач;

в) створення уявлення про перспективи розвитку науки і техніки на основі систематизованого опрацювання прогнозних оцінок.

10. 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.



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування креативної організації

ТЕМА 5. Формування креативного середовища в організації

Основні питання: 5.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві. 5.2. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту. 5.3. Принципи формування системи креативного менеджменту. 5.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації. 5.5. Адаптувати старе або винайти нове.

5.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві

Системний підхід до розуміння терміна «креативний менеджмент» передбачає розгляд системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як сукупність керуючої і керуваної підсистем управління, що взаємодіють. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що наділені конкретними функціями менеджменту. Кузьмін О. Є. та інші [23] розглядають креативний менеджмент як підсистему системи інноваційного менеджменту (рис. 5.1), а також наводять умови розвитку системи креативного менеджменту (рис. 5.2).



Рис. 5.1. Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством

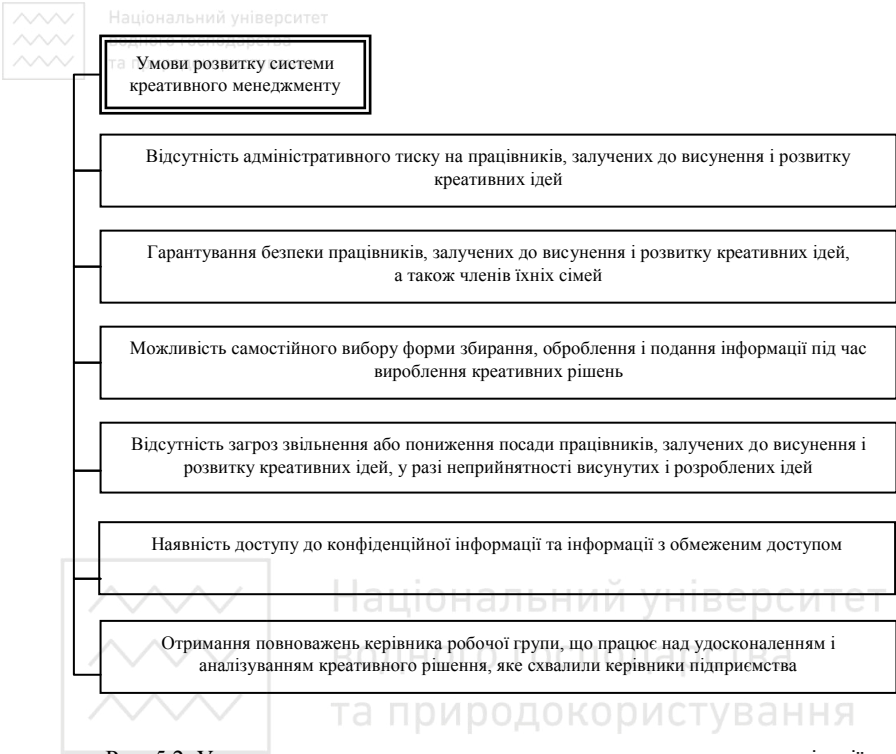


Рис. 5.2. Умови розвитку системи креативного менеджменту в організації

До об'єктів системи креативного менеджменту (рис. 5.3) належать суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї. Проаналізувавши їх, керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення. Ключовими аспектами, які дають змогу ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту, є його цілі та об'єкти управління. До цілей інноваційного менеджменту належать: зниження собівартості готової продукції; зниження ціни готової продукції; підвищення якості готової продукції; створення нових видів продукції; розроблення нових або удосконалення наявних технологій виробництва продукції; розроблення нових або удосконалення наявних технологій управління.



Рис. 5.3. Складові елементи системи креативного менеджменту в організації

Отже *цілями* креативного менеджменту (рис. 5.4) є: акумулювати забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.

Оскільки креативний менеджмент є підсистемою 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 та серійного виробництва.

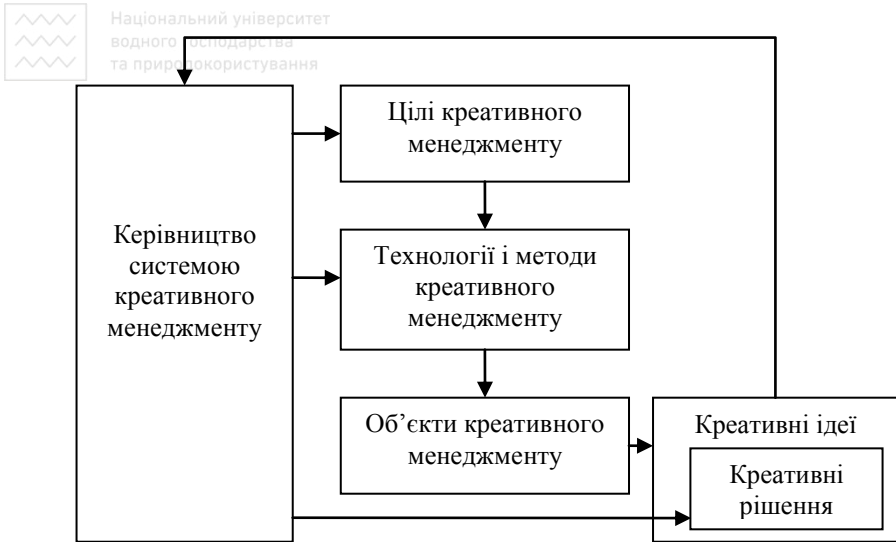


Рис. 5.4. Взаємодія складових елементів системи креативного менеджменту

5.1.1. Креативність – погляд американського менеджменту

Креативність – це здатність визначити ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами.

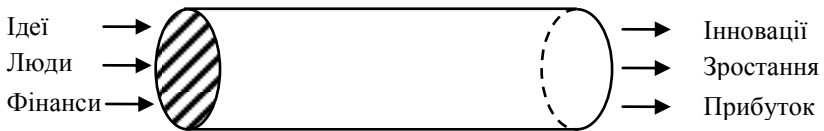


Рис. 5.5. Концепція креативної організації у вигляді трубопроводу [24]

Творчу організацію іноді порівнюють з «розкидачами бананів» (рис. 5.5) 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.



Хенді сформулював модель компанії майбутнього під назвою «Корпорація трьох І»:

$$I^3 = ДВ, \quad (5.1)$$

де І – 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, яка 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.

5.1.2. 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.



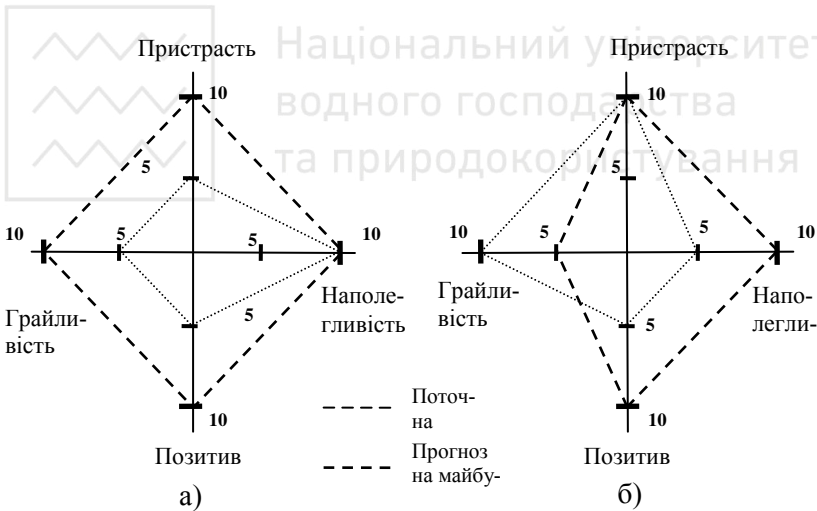
3. **PASSION – ПРИСТРАТЬ** – захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.

4. **PERSISTENSE – 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 **P** 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 **P**. Це значить, що не завжди добре мати максимальні 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 **P**

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 проектів, у яких грайливість привела б до покращення результатів, інакше продуктивність компанії скотилась би до нуля.

5.2. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту

Під час створення системи креативного менеджменту, а також під час її удосконалення керівники підприємств вдаються до аналізування доцільності реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. Стратегія – це довгостроковий план розвитку організації, її структурного підрозділу або окремого виду діяльності. Однією з характерних особливостей стратегій є те, що вони є не лише сукупністю конкретних значень показників, яких має намір досягти організація у майбутньому, але й сукупністю способів їхнього досягнення.

У табл. 5.1 [23] наведено класифікацію стратегій розвитку систем креативного менеджменту підприємств.

Таблиця 5.1

Види стратегій у системі креативного менеджменту підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій	Сутність стратегій
1	2	3
За змістом	Загально-корпоративна стратегія	Стратегія формується для розвитку організації загалом. Рішення, які ухвалюються в цій стратегії, мають евристичний характер. Організації, які використовують цю стратегію, орієнтовані на розроблення інноваційних продуктів і технологій



1	2	3
	Функціональна стратегія	Ця стратегія не охоплює всієї організації. Вона може стосуватись певних функцій управління, окремих підрозділів або видів діяльності. Метою її реалізації є розроблення і реалізація інновацій, які дають змогу вивести конкретний підрозділ, вид діяльності або окрему функцію управління на якісно новий рівень
За характером формування	Інтеграційна стратегія	Сутність цієї стратегії найадекватніше відображає мету її реалізації – забезпечення узгодженості цілей структурних підрозділів організації і способів їхньої реалізації. В межах інтеграційної стратегії таке узгодження забезпечує формування креативно-інноваційних проєктів, до яких залучені всі структурні підрозділи організації
	Ситуаційна стратегія	Ця стратегія передбачає прийняття і коригування рішень щодо встановлення довгострокових цілей організації на засадах урахування факторів, які впливають на поточний (теперішній) стан системи креативного менеджменту. Її вибирають, якщо умови, в яких функціонує організація, швидко змінюються
	Маркетингова стратегія	Відправною точкою цієї стратегії є попит на продукцію підприємства. Формування маркетингової стратегії передбачає оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє з метою прийняття адекватних рішень, спрямованих на його задоволення



1	2	3
За характером реалізації	Активна стратегія	Цю стратегію, як правило, вибирають організації, керівники яких схильні до ризику. Її сутність полягає у тому, що довгострокові плани розвитку організації ґрунтуються на оптимізаційних прогнозах щодо здатності організації виробляти інноваційну продукцію і продавати її в обсягах, достатніх для реалізації своїх економічних інтересів
	Пасивна стратегія	Керівники, не схильні до ризику, довгострокові плани розвитку організації базують на песимістичних прогнозах. З огляду на це, сутність пасивної стратегії полягає у виведенні на ринок інноваційних продуктів лише після ретельного дослідження запитів споживачів, вивчення доцільного способу формування ціни на готову продукцію, проведення широкомасштабних акцій тощо.

5.3. Принципи формування системи креативного менеджменту

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного 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 [23]:

- 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 рішенням 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 проектів, 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



пу 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 регулювальних 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 будувати 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 підприємства;
- 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 підприємством тощо.

5.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації

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) [24].

5.4.1. Зовнішнє середовище

Сприятливі можливості часто випадають з поля зору через відсутність клімату, який сприяє креативності. Іншими словами, існує низка причин, спроможних стимулювати 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.



Рис. 5.7. «Айсберг» організації

5.4.2. 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.



5.4.3. 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 людини 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.

5.4.4. 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.

5.4.5. Синдроми особистісні

1. «Самоусунення». Часто проявляється в таких висловлюваннях, як «я працюю в організації, а значить, я не творча людина» або «я жінка, а винахідливість властива чоловікам».

2. «Раціональне ЕГО». 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, – 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.

5.5. Адаптувати старе або винайти нове

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.



Адаптатори:

- пропонують достатню кількість ідей, базуючись на поставленій задачі й на відомих можливих рішеннях;
- пропонують ідеї, які охоче приймаються більшістю людей;
- 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.

Інноватори:

- пропонують велику кількість ідей, багато з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- реконструюють проблему, розглядаючи її під різними кутами, і пропонують менш очікувані та потенційно менш прийнятні рішення, які виходять за рамки загальноприйнятої практики;
- висувують 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 усталеним правилам.

Люди, в мисленні яких переважає інноваційна складова, часто пробують вирішувати проблему, порушуючи усталені правила.



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?	

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити суть методу чотирьох **P** на прикладі конкретної організації.
2. Дати характеристику бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню.
3. Які Ви знаєте шляхи подолання бар'єрів прояву креативності?
4. Яким чином Ви можете заручитись підтримкою різних людей (адапаторів й інноваторів), яка дозволить Вам приймати більш обґрунтовані та перспективні рішення? Свою відповідь обґрунтуйте?
5. Обґрунтуйте, чому Ваша організація схильна наймати на роботу людей, які дивляться на речі не так, як всі.



6. Які процеси і прийоми допоможуть уникнути квапливого прийняття важливого рішення у випадку, коли існує альтернатива? Обґрунтуйте.

7. У чому полягає суть системного підходу до розуміння терміна «креативний менеджмент»?

8. Визначити місце креативного менеджменту в системі управління підприємством.

9. Дати характеристику складовим елементам системи креативного менеджменту в організації.

10. Розкрити суть взаємодії складових елементів системи креативного менеджменту.

11. Розкрити суть концепції креативної організації у вигляді трубопроводу.

12. Дати характеристику основним видам стратегій у системі креативного менеджменту організації.

13. Визначити основні принципи формування систем креативного менеджменту та розкрити їхній зміст.

14. Розкрити суть зовнішніх бар'єрів прояву креативності в організації.

15. Якими методами і способами можна зруйнувати бар'єри креативності в організації?

16. 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,
прислухайтеся до мину-
лого, 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.) [24] був стійким від перевертання, всі його ніжки мають бути однакової довжини.

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.

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 відборі до групи кожному музиканту довелося пройти непростий відбір, в основі якого були музикальні здібності та відданість певному стилю в музиці.

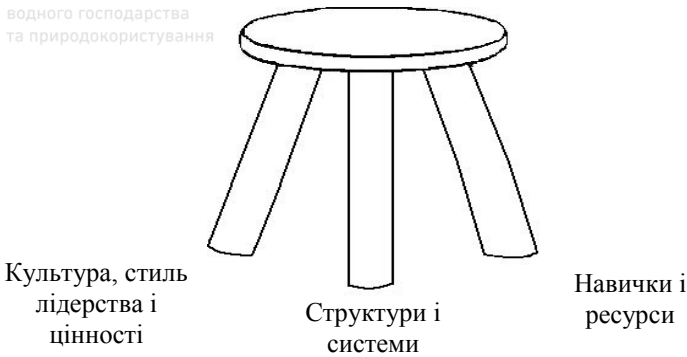


Рис. 6.1. Системно-стратегічний погляд на креативну організацію

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 талент, 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

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:

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 подібнення 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, переконають 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.

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



Вимога чіткості виконання посадових обов'язків може привести до підвищення відповідальності за виконання поставлених завдань. Однак надмірні обмеження ведуть до втрати таких якостей, як пристрасть, ініціативність та 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.

6.3. Види організаційних структур і креативність

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

6.3.1. Бюрократична організація

Творчим організаціям властиві елементи бюрократичної традиційної структури, які сприяють підсиленню елемента настійливості 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 займається реалізацією державних ініціатив, що приводить до її бюрократизованої структури, в якій вдалі творчі прояви важать не менше, ніж креативність в організаціях з іншими структурами.

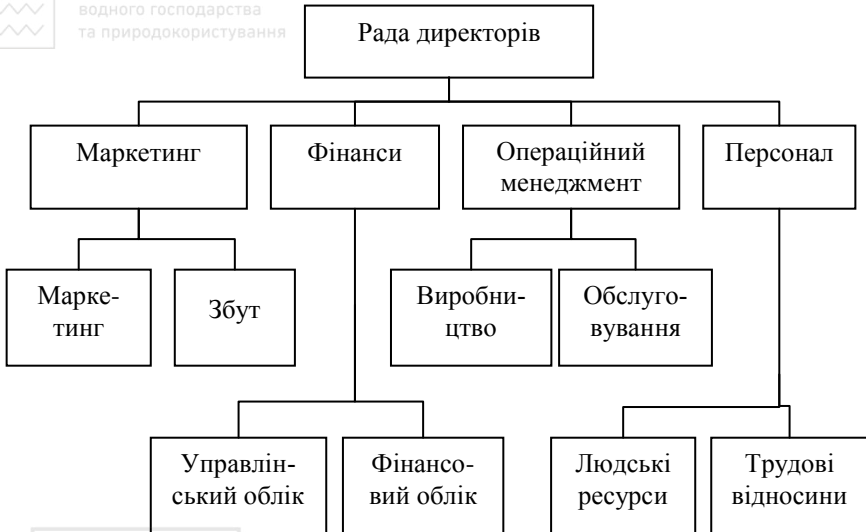


Рис. 6.2. Бюрократична структура

6.3.2. 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 необхідні ефективні системи обміну інформацією. Працівники такої організації повинні бути ініціативними та вміло орієнтуватися за умов невизначеності.

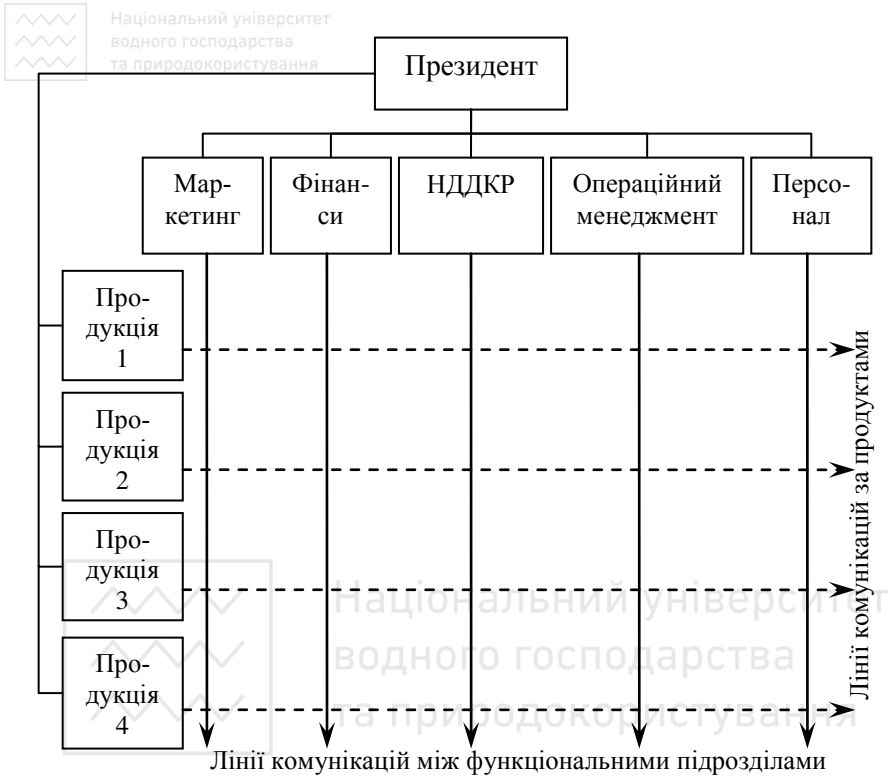


Рис. 6.3. Матрична структура

6.3.3. 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 втратить своє значення.

У креативних організаціях існують наступні формальні структурні 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.

6.3.4. Структури, що активізують креативність

Для аналізу оргструктур, що сприяють розвитку креативності, взято за основу схему організації у вигляді трубопроводу (рис. 6.4), де:

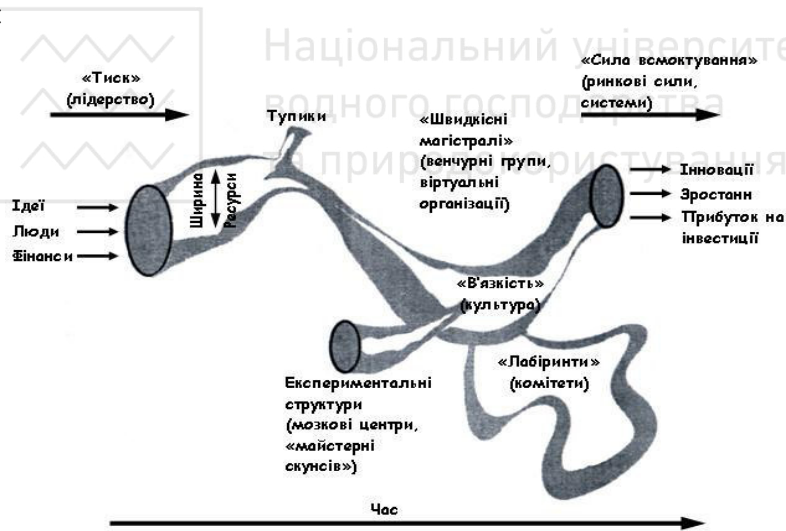


Рис. 6.4. Трубопровід ідей в організації [24]

1) в окремих місцях трубопровід викривлений. Різна ширина труби відображає нестабільність забезпечення виробничого процесу ресурсами через недосконалість структури організації;

2) в трубопроводі мають місце 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 зменшення 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».

До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться:

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 відмежується 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.

Венчурні групи забезпечують створення інноваційного продукту або послуги від початку і до кінця.

2. *Віртуальна організація*. На сьогодні перед організацією постає проблема: як розвивати компанію на основі найменшої кількості базових елементів або без них взагалі. Перевагою такої організації є те, що різні її складові (незалежні підрозділи) здатні діяти самостійно за різними структурними і культурними принципами. Взяти, наприклад, гіпотетичний будинок моделей, ядром організації якого є двоє людей. Компанія 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) [24].

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 розсуд. Власне, це нагадує підприємство, структуру якого побудовано за принципом поділів, відмінність тільки в тому, що відсутній прямиий та

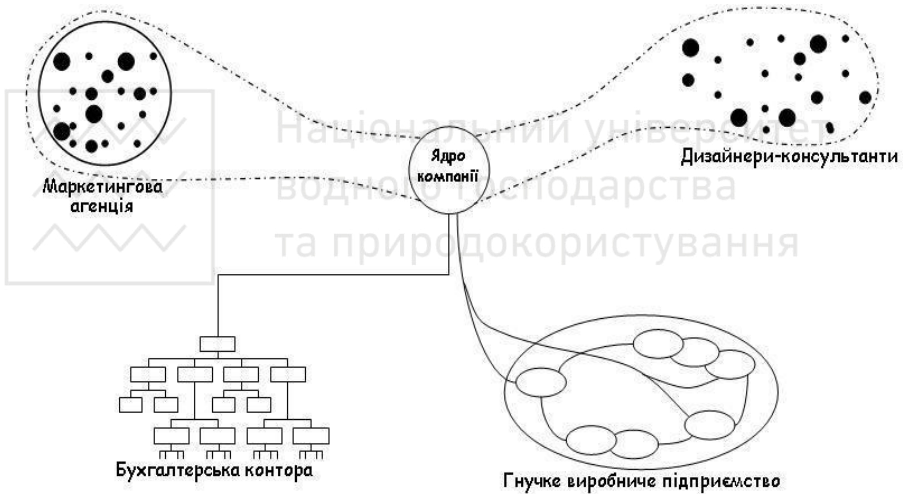


Рис. 6.5. Структура віртуальної організації

безпосередній контроль за діяльністю учасників виробничого процесу. Умова ефективності такого партнерства – чітке розуміння усіх особливостей укладеної ними 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 укладали контракти один з одним. Наприклад, дизайнерська фірма може поспілкуватися з виробничим підприємством напряду, щоб прискорити випуск нового продукту на ринок.

3. *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 напряду 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 приєднались 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.



4. *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?» в організації. Для ефективного функціонування такої структури необхідно три компоненти:

➤ *Ясність особистого внеску.* Працівники чітко уявляють собі, яку користь вони приносять організації та у чому полягає їхній особистий внесок в її успіх.

➤ *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.

➤ *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.

5. *Системи, які активізують креативність в організації.* Системи мають або підтримувати творчий процес в організації, або як мінімум не заважати йому. Погано запроектовані 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.



6.4. Культура креативної організації

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 обдумано, 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 відчутти 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 відносяться:

1. *Зовнішнє середовище* – включає місію, логотип компанії, 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 компанії, 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. Ці елементи залишаються невидимими і демонструються моделлю «айсберга» (рис. 5.7).

6.4.1. 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 шаблонні типи культури.

Владна культура. Цей тип культури базується на єдиноначальності і властивий він приватним компаніям на початку їхнього існування.

Рольова культура. Властива бюрократичним організаціям у вигляді великих виробничих концернів, які працюють у стабільному середовищі.

Культура задачі. Орієнтована на виконання конкретних задач або проєктів 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
1	2	3
Владна культура	Швидкість прийняття рішень, оперативне реагування на критичні ситуації, довіра до керівників; творчість винагороджується 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 змінам, індивідуалісти і «дисиденти» не заохочуються; за сприятливих умов для розвитку бізнесу, зміни відбуваються дуже повільно; надлишкова старанність або радикальна креативність обмежують кар'єрне зростання



1	2	3
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.

6.4.2. 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, та її недоліком – 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 розмитого самовідомості працівників.

6.4.3. Що таке креативна культура?



Креативність повинна
сама стати однією із цінностей організації.
Герет Джонс

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 формалі-



зація поточних функцій керівника, спроможні позитивно вплинути на креативність таких організацій.

6.4.4. Необхідність конфлікту

Якщо останнім часом вам не вдалося викликати у своєму колективі жодного зіткнення поглядів, то вам необхідно задуматися над тим, який з вас лідер.

Креативність може страждати в компаніях, культура яких визначається позитивністю і яскраво виявленим духом колективізму, оскільки в таких організаціях конфронтація вважається недопустимою.

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. Довід показує, що у випадках, коли 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).

Розбіжності в процесі генерування ідей або щодо методів виконання робіт у довгостроковій перспективі є продуктивним 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. Вони стають «хронічним захворюванням» організації, яке веде до погіршення клімату і негативно впливає на робочу групу і організацію в цілому (табл. 6.3).

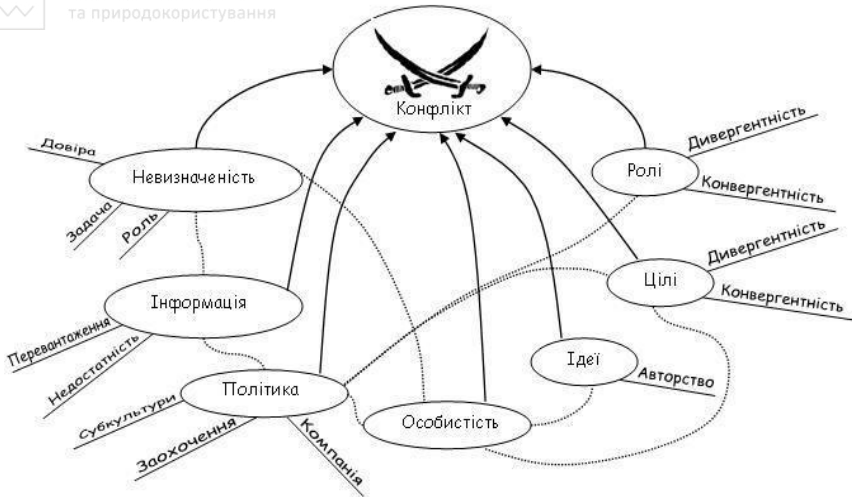


Рис. 6.6. Різні джерела конфлікту

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.

Таблиця 6.3
Взаємодія різних типів особистості при вирішенні
конструктивних конфліктів в організації

№ з/п	Джерело конфлікту	Шляхи вирішення конфлікту
1	2	3
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



1	2	3
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 непідкупним	В має потребу в О , оскільки той має організаторські здібності та вміє доводити справу до кінця

Розглянемо окремі з методів, які використовуються організаціями:

- використовувати інтеграторів-людей, які говорять багатьма «внутрішніми мовами» і вважаються «своїми» в різних організаційних субкультурах;
- визнати зіткнення природним процесом, який веде до генерування кращих ідей і, як наслідок, заохочення розбіжностей;
- заохочування паралельної роботи працівників над окремими завданнями з метою підвищення загального рівня креативності та результативності;
- знайти спільну мову з конфліктуючими сторонами, враховуючи роль кожного з них в організації, щоб обговорити розбіжності;
- створити напруженість у стабільній організації, залучивши із зовнішнього середовища інформацію й ідеї, які здатні спровокувати появу протилежних точок зору, тощо.



6.5. Навички і ресурси

*Ми не в стані вирішити наші
проблеми за допомогою того
ж рівня мислення, на якому
вони виникли.*

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.

6.5.1. 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 полягає в тому, що така система має свої недоліки. Класичний приклад – припущення, що дійсно творчими можуть бути тільки люди з високим рівнем інтелекту. Тому організації шукають нових працівників серед випускників університетів, керуючись виключно 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 змоделювати таким чином, щоб, по-перше, в кандидатів була можливість виявити необхідні

якості, і по-друге, враховувались різні види інтелекту (табл. 6.4), 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 декілька «каталізаторів» і підвищити впевненість працівників у собі, щоб вони перестали боятись пропонувати нові сміливі ідеї.

Таблиця 6.4

Характеристика різних видів інтелекту

№ з/п	Вид інтелекту	Типові характеристики особистості, що володіють даним видом інтелекту
1	2	3
1	Лінгвістичний інтелект	Вміння активно слухати, здатність до письмового викладення думок, вміння розмірковувати, вміння виступати перед аудиторією
2	Логіко-математичний інтелект	Аналітичний склад мислення, здатність до вирішення проблем, структурний підхід, точність, абстрактне мислення
3	Візуально-просторовий інтелект	Образне мислення, цілісне сприйняття ситуації, використання аналогій у міркуваннях
4	Музикальний інтелект	Відчуття ритму, сприйнятливість до емоцій та інтонацій
5	Тілесно-кінестетичний інтелект	Вміння управляти часом, здатність вчитися за допомогою здобутого досвіду, майстерність у справах



1	2	3
6	Міжособистісний і соціальний інтелект	Комунікабельність, вміння проводити переговори, ефективне налагоджування контактів
7	Внутріособистісний або інтуїтивний інтелект	Керується внутрішніми цінностями, виходить з інтуїції, має потребу бути несхожим на інших, переважає внутрішня мотивація

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.

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.



6.5.2. 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 методи можуть бути корисними, якщо вони відповідають організаційній структурі. Це означає, що в різних частинах компанії 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 конкретних креативних методик дійсно зможе виявитись корисним для розвитку їхніх творчих здібностей.

Якщо способам 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:

- *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 рішення.
- *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.

6.5.3. 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, розроблену Еквалом, 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.

6.5.4. 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:

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 «відчувати 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 вмій. 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.

6.5.5. 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.

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 перепоною 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 вузьколокалізований 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. Дехто вважає, що критика придушує креативність. 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.

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, унікальними інформаційними перевагами.

У збірнику «Майстерність менеджменту» автор наводить чотири рівні інформаційної культури:

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 на рис. 6.7.

6.6. Організація, що навчається

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 допускає 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.

Існує така кількість визначень організації, що навчається, що складається враження, наче кожному з них можна називати такою. Деякі з відомих визначень наведемо й ми:

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)

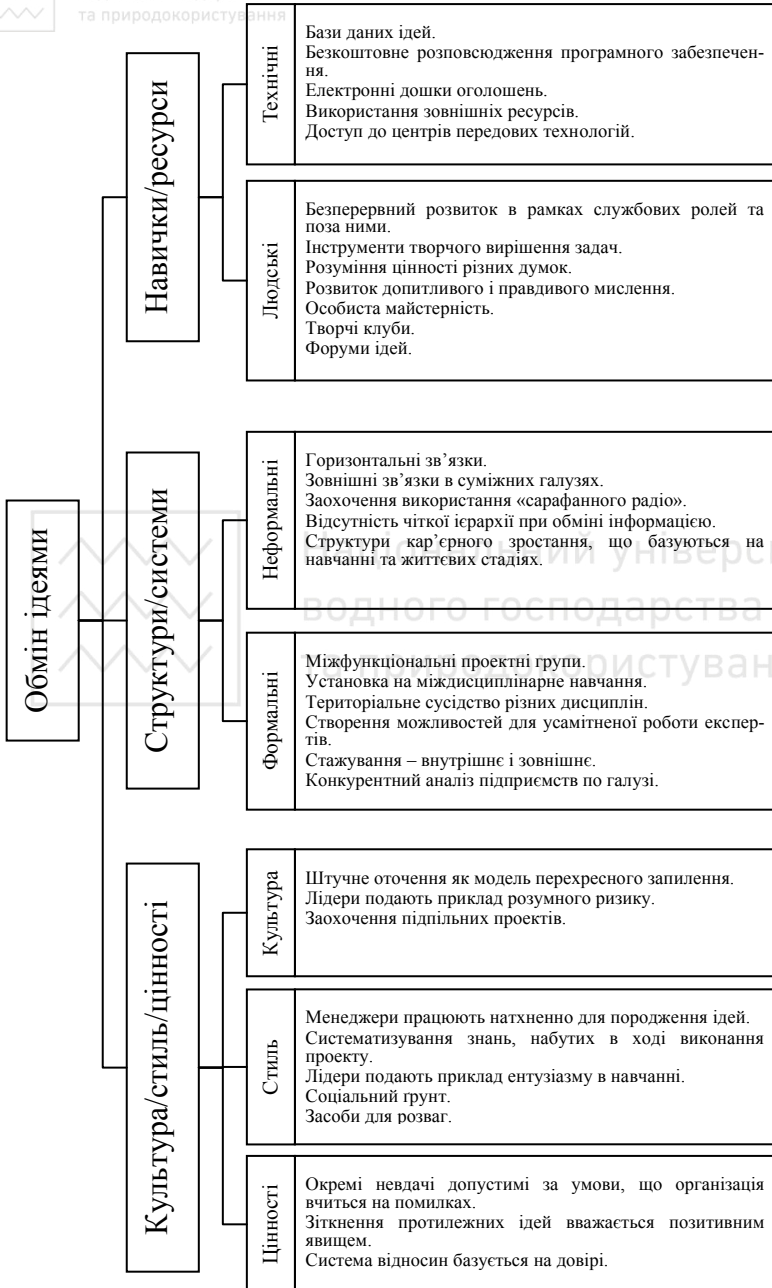


Рис. 6.7. Типові стратегії обміну ідеями в організації



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, які необхідні для створення такої організації:

➤ *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.

➤ *Ментальні моделі*. Обдумувати, постійно вдосконалювати свою внутрішню картину світу, усвідомлювати, як вона впливає на наші дії та рішення.

➤ *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.

➤ *Грунтовне навчання*. Трансформувати навички спілкування і колективного мислення таким чином, щоб інтелектуальний потенціал і спроможність групи людей переважали таланти окремих її членів.

➤ *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.6.8).

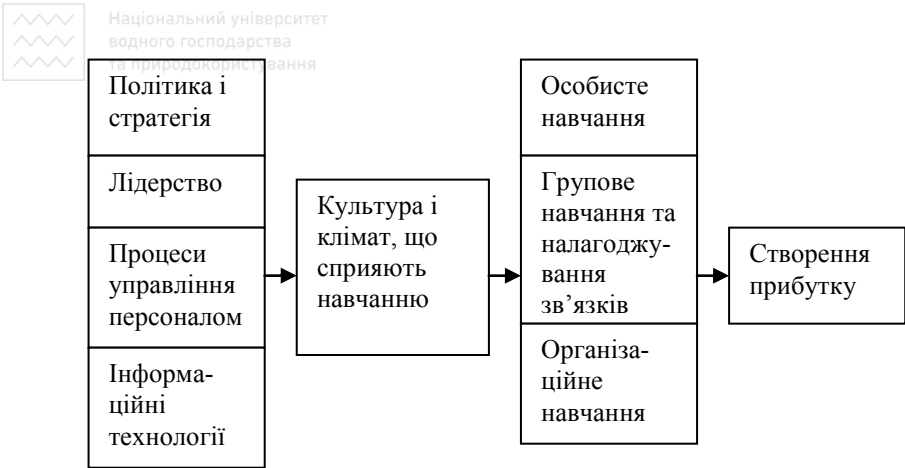


Рис. 6.8. Європейська модель якості

Джерела і навколишнє середовище служать необхідним контекстом для успіху, тоді як навчання і прибуток представляють собою результати діяльності організації, що навчається. У своєму підході Майо і Ленк передбачили можливість оцінювання організації, що навчається, за допомогою еталонної анкети. Хоч цей метод є досить зручним для порівняльного аналізу, однак єдиного рецепта успіху організації, що прагне до навчання, не існує.

Щодо ролі процесу навчання в долі організації, яка бажає навчатись, ідеї Майо і Ленка переплітаються з концепцією Сенге.

В організаціях також слід виокремити різні рівні навчання:

- 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. Навести системно-стратегічний погляд на креативну організацію.
2. Дати характеристику елементам креативної організації.
3. Визначити переваги і недоліки чіткого обумовлення посадових обов'язків.
4. Характеристика бюрократичної організації.
5. Ефективність матричної структури: її особливості та відмінності.
6. Дати характеристику структурам, що активізують креативність.
7. Дати характеристику венчурних груп та навести приклади.
8. Особливості створення і діяльності віртуальних організацій.
9. Системи, які активізують креативність в організації, мають наступні властивості...
10. Розкрити суть культури креативної організації.
11. Переваги та недоліки типів організаційної культури за Хенді.
12. Що таке креативна культура?
13. Характеристики гнучкого лідерства та його вплив на креативний потенціал.
14. Навести порівняльну характеристику різних видів інтелекту.



15. Створення клімату, в якому креативність є способом життя.

16. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.

17. Роль людських ресурсів як двигуна процесу створення креативного клімату в організації.

18. Дати характеристику інструментам розвитку креативності.

19. Як залучити творчих людей в організацію?

20. Необхідність конфліктів в організації: за і проти.

ТЕМА 7. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера

Основні питання: 7.1. Творча робота менеджера і підлеглого. 7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера. 7.3. Створення та розвиток творчого потенціалу в організаціях. 7.4. Навчання та зміни. 7.5. Як креативність пов'язана з навчанням та змінами?

7.1. Творча робота менеджера і підлеглого [25]

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 віднаходженні 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 віднаходження 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 підводить 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 досягши результатів, залишають роботу з відчуттям власної неповноцінності, вважаючи себе невдачами.

Усе це накладає глибокий відбиток на особистість у цілому, змінює її характер: ставлення до самої себе ґрунтується на невпевненості у власних можливостях; з'являється байдужість до діяльності, зменшується надія на успіх.

Соціальні очікування стосовно менеджера в іншій формі відображаються на свідомості його співпрацівників, їхніх установках. Відповідно до них підлеглі реагують (позитивно або негативно) 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 неподоланої 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 змагання, своєрідне збудження емоціями, енергією людей, що збільшують продуктивність їхньої діяльності.

На фоні такого ефекту підсилюється спільне переживання людей, вони швидше і міцніше захоплюються ідеями і 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, несвідомо, 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, поведження 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 керівник перебуває в стані втоми, 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 поведження. 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 і 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 практичної дії, насичуючи їх величезною енергією емоцій і почуттів.



Новизна – це сила, що привертає до себе увагу, це те, що цінне для підлеглого і безпосередньо пов'язане з його інтересами і 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 і почуття, своє ставлення до почутої інформації.

Тон та інтонації менеджера виявляють його ставлення до повідомлюваного. Правильно підібрана інтонація може «додати» до 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 спілкування і 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 керівником до такої здатності мислення підлеглого дає змогу створювати образні конструкції в його свідомості, які існують і 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 і 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, створюю-



ють 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 і створюють позитивний емоційний фон праці і, отже, сприяють підвищенню її результативності.

Сміх, гумор у роботі – природні паузи для відпочинку, «перезарядка» інтелекту новою емоційною енергією, каталізatori активності й мислення, руху думок і дій.

7.2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Я повинен йти за ними.

Я ж їхній лідер.

Єндрю Бонар Лоу

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. Лідерство відрізняється від управління наступним чином:

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 противагу 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.

Основні характеристики креативного лідера

Креативний лідер [37]:

1) віддає перевагу та вміє визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а не наводить сухі формулювання завдань, що стоять перед компанією. Практично це передбачає талант балансування на межі між невизначеністю і конкретикою;

2) це провідник концепцій: він чутливо відчуває ідеї й уміє їх так впровадити в організації, що вони отримують підтримку і ресурси, необхідні для їхньої реалізації;

3) переконливо демонструє дієвість принципу «кожна поразка – можливість дещо 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).

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



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.

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 жертвувати 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 уявити весь процес її досягнення від початку до кінця. Лідерство пов'язане з можливістю індивідуума здійснювати унікальні операції.

Група людей не має змоги побачити задум, ідею і уявити весь процес, тут навіть мозкові штурми не допоможуть.

Саме лідер, а не його команда, шляхом генерування ідей створює унікальний новий продукт, а команда може сприяти подальшому розвитку 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.

Наговп 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 [37] 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, пошуках виходу зі складних, нестандартних, екстремальних ситуацій.

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: 1. Етап вироблення вмінь та навичок формування творчого мислення. 2. Етап оволодіння методами розв'язання нестандартних завдань. 3. Етап опанування формами креативного підходу до управлінської діяльності [37]. 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, маркетологів, логістів та ін. Найвність 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 різнополюсні 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 [1, 5, 11, 33], 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 (і близьке до неї за змістом передбачення), 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, розсовуючи кордони їхніх можливостей і допомагаючи опановувати 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 свідома зміна корпоративної культури.

7.3. Створення та розвиток творчого потенціалу в організаціях

Розвиток творчого потенціалу в межах однієї організації потребує наявності лідера.



Постає питання, що робити, коли 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 в 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 проєктів.

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 можливості:

- 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 розміщені 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.

7.4. Навчання та зміни

Єдине, що можна однозначно сказати про майбутнє, – це те, що воно не однозначне.

Чарльз Хенді

Сьогодні в більшості організацій зміни представляють собою вже не окремий проект, а безперервний і такий, що постійно прискорюється процес.

Розглянемо типові реакції людей на зміни:



➤ **Заціпеніння.** Зустрівшись із змінами, деякі люди просто зупиняються і завмирають. Таку поведінку можна порівняти з реакцією кролика, який завмер у світлі фар автомобіля, а наслідки в обох випадках будуть приблизно однаковими.

➤ **Спротив.** Коли життєві ситуації все більше ускладнюються, деякі люди роблять вигляд, що насправді життя є простішим, ніж здається, і поводяться так, начебто нічого не трапилось. Іншими словами, вони демонструють спротив змінам, не говорячи про це вголос. В кращому разі, це небезпечно, в гіршому – смертельно.

➤ **Втеча.** Еквівалентна рішенням не брати участі у змінах ні фізично, ні подумки, а просто зайняти очікувальну позицію.

➤ **Гнучкість.** Це креативна реакція, яка потребує терплячості перед невизначеністю і готовність 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.

Ріванс досить точно визначив відносини між навчанням та змінами такою формулою: для забезпечення стійкого зростання організації її працівники повинні навчатися із швидкістю більшою, ніж та, з якою відбуваються зміни:

$$H > Z_m, \quad (7.1)$$

де H – швидкість навчання, Z_m – 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.

На рис. 7.1 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 можуть використовуватись з тією чи іншою часткою ефективності для навчання в конкретних ситуаціях.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Навчання значною мірою пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням в інших умовах і ситуаціях. Навчання, що ставить перед собою таку мету, називається *адаптивним* і пов'язане з тим, чого навчають.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Рис. 7.1. Комплексна модель навчання



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 необхідне не тільки чітке розуміння своїх цілей, а й позитивне ставлення до навчання на власному досвіді; потрібне вміння бути лідером для самого себе.

7.5. Як креативність пов'язана з навчанням і змінами?

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 – собівартість змін, емоційна та матеріальна.

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 елементів 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 є функцією креативного лідерства.



2. Слід зробити так, щоб образ майбутнього став дійсно 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 самому 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 пропонованих змін. За такої ситуації дії креативного лідера мають бути наступними:

➤ Вивчити різні точки зору зацікавлених сторін, намагатись їх зрозуміти і по можливості звести до спільного знаменника.

➤ «Виміряти» поточну ситуацію, щоб мати змогу в подальшому проводити порівняльний аналіз; визначити для цього найбільш значущі показники.

➤ Встановити конкретні результати, до яких повинні привести зміни.

➤ Виявляти, мобілізувати і всіляко підтримувати прихильників змін. Це ті самі працівники, які пізніше будуть допомагати в організації роботи по-новому.

➤ Необхідно створити умови, за яких зміни стануть можливими, для чого потрібно добитися загального розуміння, в якому напрямі буде рухатись організація.

➤ Постаратись зменшити або ліквідувати опір змінам. Цього можна досягнути за допомогою різних методів – від консультацій, переконань до примушування – залежно від обставин.

➤ Підтримувати постійний діалог із прихильниками різних поглядів за допомогою формальних і неформальних засобів комунікацій.



Розробка стратегії змін здійснюється наступними етапами

- Визначити часові рамки: швидкість впровадження змін має залежати від стану розвитку бізнесу.
- Проаналізувати вплив змін на всю систему в цілому. Зміни в одному підрозділі організації зазвичай впливають на інші.
- Визначити основні переломні моменти: в процесі змін це допоможе простежити за їхнім ходом, зробить процес більш видимим і прозорим.
- Створити умови, які будуть сприяти успішному управлінню невизначеністю.
- 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.
- Зверху вниз, знизу доверху або 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.
- 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:

- 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.
- 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.



➤ **Вирішувати задачі у міру їхнього виникнення, особливо коли зміни почнуть реалізовуватись.**

➤ **«Вимірювати» ситуацію в процесі її перебігу, щоб мати можливість коригувати її за допомогою управлінських рішень.**

➤ **Винагороджувати позитивні приклади практичної реалізації змін.**

➤ **Важливо заволодіти розумом і серцем тих, кого найбільше зачіпають зміни.**

➤ **В процесі реалізації змін дати людям 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
1	2	3
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



1	2	3
Переконання	Працівники чіпляються за окремих клієнтів, оскільки впевнені, що надаючи інформацію про них іншим, вони тим самим зменшують свою базу про клієнтів	Змінити систему винагород, культуру, реструктурувати посади, обов'язки, трансформувати практику лідерства
Особистість	Невідповідність особистісних характеристик вимогам посади	Здійснити кадрові зміни; вдосконалити процес відбору персоналу

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 ...



Теми рефератів

1. Використовуючи модель чотирьох Р, розробити приклади графічної побудови креативної організації сучасного типу.
2. Здійснити критичний аналіз бар'єрів прояву креативності в організаціях сфери торгівлі, виробництва та обслуговування.
3. Дати характеристику стратегіям та принципам формування системи креативного менеджменту.
4. Розкрити суть напрямів розвитку системи креативного менеджменту на підприємствах сучасного типу.
5. Навести власне розуміння креативної організації.
6. Який існує зв'язок між організаційно-управлінською структурою і креативністю? Обґрунтувати.
7. Розробити модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.
8. Розкрити спільні риси і відмінності між культурами звичайної та креативної організації.
9. Розробити шляхи залучення та розвитку творчих особистостей в організації.
10. Запроєктувати організацію, що навчається, та розробити критерії її діяльності.
11. Чим відрізняється діяльність керівника організації від творчої роботи креативного менеджера?
12. Як зміни впливають на розвиток креативності в організації?
13. Розкрити сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту.
14. Дослідити вплив віку та статі на креативний потенціал особистості.
15. На прикладі конкретної організації визначити місце і роль креативного менеджменту в системі управління підприємством.
16. Шляхом аналізу доступних літературних джерел дослідити тему «Креативність в організації: погляд американського менеджменту».
17. Розробити власну концепцію адаптаційно-інноваційної моделі розвитку творчих здібностей, використавши модель, запропоновану професором Майклом Кіртом.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 2

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.
2. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це:
 - а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
 - б) гарантування безпеки працівників, залучених до генерації креативних ідей;
 - в) керівництво системою креативного менеджменту.
3. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це:
 - 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.
4. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це:
 - а) наявність доступу до конфіденційної інформації;
 - б) випадковий пошук ідей;
 - в) наймання та утримання в організації креативних фахівців.
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.
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.
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.
8. До функцій креативного менеджменту відносяться:



- а) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
- б) планування й організація креативної діяльності, мотивування суб'єктів креативної діяльності;
- в) креативні ідеї й креативні рішення.
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.
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.
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.
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.
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.
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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.
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.
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.
4. Конкурентних переваг організація може добитись за допомогою:
 - а) спеціалізації;
 - б) максимальних ресурсів;
 - в) горизонтальної побудови структури.
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.
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.
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.

8. У креативних організаціях існують такі формальні структурні елементи:

а) боротьба за ресурси;

б) мінімум рівнів ієрархії;

в) жорстка структура.

9. До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться:

а) бюрократична структура;

б) трубопровід ідей;

в) венчурні групи.

10. До структурних форм, які впливають на креативність організації, відносяться:

а) віртуальна організація;

б) трубопровід ідей;

в) принцип підпорядкованості.

11. Модель організаційної культури Хенді виділяє наступні шаблонні типи культури:

а) зовнішнє середовище, поведінка працівників;

б) владна культура, рольова культура, культура задачі, культура особистості;

в) відповідні канали комунікацій, гнучкість структури.

12. Принцип елегантності креативного лідерства передбачає:

а) що поведінка окремих членів групи спрямована на створення її основоположних принципів або цінностей;

б) пошук шляхів для подолання бар'єрів;

в) мінімальне використання таких елементів, як влада, вплив і повноваження.

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.



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.

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 несхожим на інших.

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.

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.

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.

19. Конфлікт, як зіткнення протилежних поглядів, необхідний для:

а) стимулювання креативності;

б) протистояння між керівником і його підлеглими;

в) виникнення деструктивних конфліктів.

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.
2. Психологічна система «керівник-підлеглий» формує:
 - а) тісний контакт із підлеглим;
 - б) духовний світ підлеглого;
 - в) «бар'єр надмірної довіри».
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.
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.
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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. Адаптивним називається навчання ...

а) процес, який може привести до навчання;

б) навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються;

в) пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням.

13. 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.

14. 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.

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.



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 грецьк. analysis - розклад, розчленування] – 1. Метод наукового дослідження, що полягає в уявному (мисленневому) 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. – настрій, хвилювання, пристрасть) – психологічне короткочасне бурхливе переживання людини.

Афективні потреби – прагнення людини отримувати насолоду й уникати неприсмних переживань.

Бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

Бюрократичні організації – одна із сфер класичного напрямку менеджменту, в якій основна увага приділяється раціональному безособовому управлінню, здійснюваному за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників, 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 – свідомо 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 їй; 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 за 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.

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 яку оцінюють лише у взаємодії.

Ідея [від грецьк. 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.

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.

Інсайт – раптове, інтуїтивне знаходження рішення проблеми, що довгий час здавалось невіршурою.

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. introver - 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 почуттів, ні розумом.

Кінестетичний 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, безапеляційне визнання існуючих порядків, норм і правил, безумовне схиляння перед авторитетами.

Коучинг – метод сучасного консультування, сприяючий 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 – 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.

Лідерство – 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 підгрунття 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, згорнуте, 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 високозмістовних 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.

Мрія – створення образу бажаного майбутнього.



Навички – дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.

Ноосфера [від грецьк. noos – дух + sphaira – шар, небо] – 1. Оболонка Землі, в якій виявляється вплив людини на структуру та хімічний склад біосфери. 2. Сфера взаємодії природи і суспільства, в межах якої розумна людська діяльність стає головним чинником розвитку.

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 відношеннях, 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] – заляклість, 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 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 грецьк. – карбування, відбиток) – сталі риси особистості, що формуються і проявляються в її діяльності та спілкуванні.



Національний університет

водного господарства
та природокористування

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.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бескова И.А. Как возможно творческое мышление. - М., 1993.
2. Богоявленская Д.Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества. – Ростов-на-Дону: Издательство Ростовского Университета, 1983. – 173 с.
3. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей. – М.: Академия, 2002. – 320 с.
4. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. – 1087 с.
5. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – с. 122 – 143.
6. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте // Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». – М., 2006. – Вып. 3.
7. Васина Н.В. Возрастная динамика творческой продуктивности профессиональной деятельности руководителей системы образования/Дис. канд. психол. наук. – М., 1997. – 22 с.
8. Викентьев И.Л. Функциональный подход при решении творческих и бизнес задач. Консалтинговая фирма ТРИЗ – шанс, 2003.
9. Гегель Г. Энциклопедия философских наук // Наука логики: В.3 т. – М., 1974. – Т. 1. – 301 с.
10. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления. – М.: Прогресс, 2006.
11. Гиргинов Г. Наука и творчество. – М.: Прогресс, 2005. с. 63-120.
12. 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.
13. Грановская Р. И. Элементы практической психологии. Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – с. 113 – 141.
14. Грибова В. М. Корпоративна стратегія управління інноваціями //Економіка розвитку. – 2003. - № 3. – с. 29 – 34.
15. Давиденко Т. Шляхи комерціалізації суб'єктів інтелектуальної власності в Україні // Інтелектуальна власність. – 2004. - № 10. – с. 35-38.
16. Дей Лора. Практическая интуиция в бизнесе: Самоучитель по развитию интуиции. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 314 с.



17. Дружинин В. Н., Хазратова Н. В. Экспериментальное исследование формирующего влияния микросреды на креативность // Психологический журнал. – 2004. - № 4.
18. Дэ Боно Э. Латеральное мышление. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997.
19. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. – СПб.: Питер Паблишинг, 2004. – 434 с.
20. Ирина В. Г., Новиков А. А. В мире научной интуиции: интуиция и разум. – М., 2006.
21. Клепиков О. І., Кучерявий І. Т. Основи творчості особи. Навч. посібник – К.: Вища школа, 1996. – 295 с.
22. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю. – М.: ИТК. «Дашков и К°», 2010. – 224 с.
23. Креативное мышление в бизнесе / Перевод с англ. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
24. 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.
25. Кук П. Креатив приносит деньги. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 384 с.
26. Максименко С. Д. Загальна психологія. – Вінниця: «Нова книга», 2004. – 701 с.
27. Методологические проблемы творчества: Монография / Под ред. А. Н. Лоцилина, Н. П. Французовой. – М.: РФО, 2003. – С. 42.
28. Михайлов А. Г., Романов Ю. В. Обитатели миража. PR специального назначения. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2007.
29. Науменко П. Від ідеї створення нового продукту до реалізації інноваційного проекту // Інтелектуальна власність. – 2004. - № 1. – С. 33-38.
30. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник / Під ред. Окорського В. П. – Рівне: НУВГП, 2010. – 443 с.
31. Ойкен В. Основные принципы экономической политики / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1995.
32. Платон. Пир // Соч.: В 3 т. – М., 1986. – 190 с.
33. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб.: Речь, Институт тренинга, 2005. – 175 с.
34. Роменець В. А. Психологія творчості. – К.: Либідь, 2007.



35. Туник Е. Е. Диагностика креативности. Тест Е. Торренса. Методическое руководство. - СПб. - 1998. - 170 с.
36. Украинский советский энциклопедический словарь. В 3-х т. /Редкол.: А. В. Кудрицкий и др. - К.: Глав. ред. УСЭ, 1988. - Т. 1. - С. 669.
37. Фромм Е. Человек для себя: исследования психологических проблем этики. - М., 1992. - 55 с.
38. 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.
39. Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз / Пер. с англ. - М.: Вече, Персей, АСТ, 1996. - 448 с.
40. Шерер Йири. Техника креативности: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. - М.: СмартБук, 2009. - 136 с.
41. Torrance E. P. Education and the Creative - Potential. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1963.

Інформаційні ресурси

42. Why There innovative Entrepreneurs? (Электронный ресурс) // Weekly Innovation Digest. The Center for Innovative Entrepreneurship - February 6, 2006. - Режим доступу:
www.finance.com/SIR/Special_Innovation_Reports_020606.pdf/
43. Кирисанов К. Креативный и эвристический менеджмент. 3/5/2004. www.ovsem.com
44. Креативность и ее связь с интеллектом // warrax.croco.net
45. Критерии оценки идеи // www.superidea.ru/tm/ps/ocenka.htm.
46. Степанов С. О натурах творческих // psy.lseptember.ru/2001/46/5.htm