Бережнов Г.В.
д-р экон. наук, профессор
Астраханского государственного технического университета

твори всегда, твори везде…

концепция креативной деятельности

Если исходить из того, что внешние условия предприятия стабильны, а поведение людей всегда является логическим и поэтому предсказуемым, то процесс принятия решений может быть рационализирован и систематизирован. Он включает в себя серию отдельных шагов: идентификацию проблемы, ее уточнение; задание приоритетов; получение возможных вариантов действий, их оценку; сравнение прогнозируемых исходов при применении каждого варианта с поставленными целями; выбор варианта, который наилучшим образом соответствует целям; обратную связь; корректировку. Однако такая модель не учитывает, что обстоятельства могут быть нестабильными, изменения носить взрывной характер, а недостаточность и нерациональность информации становится нормой.

Очевидно, что рациональность недостаточна, необходимо учитывать и использовать иррациональные подходы: интуицию, опыт противоречивых решений, множественность субъектов принятия решений, а главное – возрастающую иррациональность, сложность и непредсказуемость внешней среды. Необходим переход от линейного мышления к хаотическому, компромиссу между анализом и интуицией. Применительно к деятельности предприятия область творчества (креативности) возникает при взаимодействии рационально обоснованных решений с иррациональной внешней средой.

Следует подчеркнуть, что необходимость творческого подхода к решению любого вопроса в деятельности предприятия является нормой. Речь может идти лишь о степени актуализации такого требования и частоте употребления соответствующей терминологии. Некоторые концепции (не указывая прямо на креативность) подразумевают это. Так называемая парадигма стратегического успеха И. Ансоффа имеет пять ключевых положений, каждое из которых представляет собой творческую задачу:

1) поиск собственной формулы успеха;
2) определение уровня изменчивости внешней среды;
3) обеспечение соответствия стратегии этому уровню;
4) оптимизация степени агрессивности стратегии в соответствии с изменчивостью внешней среды;

5) оптимизация менеджмента и ключевых характеристик персонала (когнитивные, психологические, социологические, политические и антропологические).

В сущности, речь идет о научной процедуре, которая начинается со стратегического диагноза и направляет компанию через ряд последовательно предпринимаемых шагов, результатом которых становится создание новых продуктов, рынков и технологий, а также новых топ-характеристик, т.е. о креативной деятельности.

Термин креативный (творческий, созидательный) достаточно часто употребляется применительно к различным аспектам деятельности предприятия. Этот термин используется, в том числе, как исключительная атрибутивная характеристика некоторых видов деятельности и организаций.

Так, в отношении менеджмента утверждается, что креативный менеджмент является процессом создания новой системы знаний, умений и навыков, что по своему содержанию он близок к инновационному и отличается от него лишь тем, что рассматривает объект (интеллектуальный продукт) со стороны его структуры. Выделяют также креативный и эвристический менеджмент, которые ориентированы соответственно на коллективный и индивидуальный процесс творчества. Креативный менеджмент относят к проблематике управления коллективом. Утверждается, что это – менеджмент коллективных творческих процессов, имеющих целью нахождение эффективных нестандартных решений (5).

Как креативные определяются некоторые типы организаций. Так, агентство креативных маркетинговых технологий «Креон» разрабатывает и предлагает разработки – «Креатив-маркетинг», «Креатив-брендинг» и «Креативное управление имиджем компании». Агентство представляет собой группу компаний, специализирующихся в области организационно-управленческого консалтинга, web-дизайна, маркетинга, рекламы, PR, образования, связанных с консультационно-информационными сервисами, объединенных единой идеологией и системой гибкого управления на основе проектно-модульного принципа организации ресурсов.

В данном случае речь идет о том, что принцип креативности положен в основу организации, руководство которой осуществляет управление креативностью ее членов на основе накопительного рейтингового голосования. Основная угроза сетевой эффективности в виде тенденции полной утилизации ее ресурсов в интересах центра холдинга преодолевается за счет ежемесячной циклической ротации членов Совета директоров по функциональным блокам (1, 12).

Входящие в состав агентства самостоятельные фирмы состоят между

необходимость творческого подхода к решению любого вопроса в деятельности предприятия является нормой

собой в договорных отношениях. Креативность данной организации выражается также и в системе сотрудничества с Заказчиком – от выполнения точечных заказов до постоянной поддержки деятельности соответствующих подразделений (7). Словом, практика употребления термина креативный имеет целью подчеркнуть творческий характер отдельных видов деятельности или предприятия в целом. Наша задача – рассмотреть проблему креативной деятельности предприятия в системном контексте.

Одним из важнейших факторов развития креативного подхода в деятельности предприятия является степень изменения внешней среды. Влияние этого фактора и модели поведения предприятия развил И. Ансофф как процесс стратегического планирования, соответствующий той степени турбулентности окружающей среды, которая характерна для окружающей среды данной фирмы. Каждому уровню турбулентности внешней среды соответствует тип стратегической реакции.

Так, повторяющейся среде соответствует стабильная, основывающаяся на прецедентах реакция. Расширяющейся – реактивная, возрастающая. Изменяющейся – предупреждающая, возрастающая. Прерывистой – предпринимательская, основанная на прогнозировании будущего. Непредсказуемой – креативная.

Внешняя среда (в концепции стратегического планирования) представляет собой в целом предсказуемую ситуацию, хотя нарастающая сложность и подразумевается, а непредсказуемость представляет собой частный случай нестабильности. Так, методы анализа разрывов между целями, результатами и наращиванием потенциала во времени, очевидно, ориентированы на стабильность развития.

Однако управление путем выбора стратегических позиций – это уже реакция на внешнюю нестабильность и представляет собой систему реагирования на угрозу внешней среды за счет изменения внутренних возможностей, в том числе организационных, и выработки новых стратегий, которые обеспечивает переход предприятия из одного состояния стабильности в другое.

Управление путем ранжирования стратегических задач предполагает создание мобилизационной системы, ориентированной на предупреждение хода событий в зависимости от степени угроз, важности и срочности. Поэтому эта система включает в себя:

– постоянное наблюдение за всеми тенденциями;

термин креативный (творческий, созидательный) достаточно часто употребляется применительно к различным аспектам деятельности предприятия

– анализ с целью обнаружения опасностей;
– оценку опасности (самые срочные и самые важные с немедленным реагированием, важные задачи средней срочности, важные, но не срочные, ложные задачи);
– подготовку решений специально созданными оперативными группами;
– принятие решения и контроль со стороны руководства.

Наиболее тонким инструментом обеспечения устойчивости является управление на основе слабых сигналов появления опасности. Этот метод наиболее эффективен при высоком уровне нестабильности, когда возникает необходимость готовить решения заблаговременно, когда сигналы об опасности еще слабо выражены. Это первый уровень управления устойчивостью на основе слабых сигналов.

Второй уровень связан с подготовкой мер по снижению уязвимости предприятия и повышению его гибкости с целью быстрого реагирования уже на уровне ясных и определенных сигналов опасности. В этом случае большую роль играет фактор времени, т.к. в случае резкого изменения нестабильности времени на выработку принятия решения может не хватить. Соответственно выделяются еще два уровня в зависимости от конкретизации опасностей.

И, наконец, используется система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях. Как явствует из названия, это – система реагирования на факторы нестабильности и угроз в случаях, когда они возникают внезапно и вопреки ожиданиям, когда появляющиеся задачи не известны по прошлому опыту, когда возможен крупный ущерб и в иных экстремальных случаях.

практика употребления термина креативный имеет целью подчеркнуть творческий характер отдельных видов деятельности или предприятия в целом

Тем не менее, это именно система, то есть набор типовых решений при чрезвычайных обстоятельствах, ориентированная на получение специальной информации, перераспределение и делегирование обязанностей, создание оперативных групп по управлению и т.п. Таким образом, это – система реагирования на чрезвычайные обстоятельства пусть и гибким, но типовым способом.

Однако, как отмечается, четкого определения внешней среды в менеджменте нет. Подмечая это, Г. Минцберг выделяет четыре общепринятых динамичных (вариативных) характеристики внешней среды (10):

Стабильность – динамичность. Динамичное в данном случае означает не изменчивое, а непредсказуемое. Просто изменчивость можно предвидеть, например, предвидеть постепенное возрастание спроса.

Простота – сложность. Сложность воздействует на структуру через промежуточную переменную

одним из важнейших факторов развития креативного подхода в деятельности предприятия является степень изменения внешней среды

удобопонятности выполняемой деятельности. Причем рационализованное знание, независимо от его принципиальной сложности, он относит к простому, так как оно разбивается на легко постижимые части.

Интегрированность – разнообразие. Рынки организации могут варьироваться от интегрированных (единых) до диверсифицированных. Рыночное разнообразие влияет на структуру через промежуточную переменную разнообразия выполняемой работы.

Благоприятность – враждебность. Враждебность воздействует на структуру через промежуточные переменные скорости необходимой реакции.

Таким образом, все основные состояния внешней среды содержат основания для креативной (творческой) реакции, поскольку включают непредсказуемость, сложность, разнообразие и скорость.

Деятельность в таких условиях предполагает:

а) переход от прогнозирования к планированию гибкости;

б) оптимальное соотношение вертикальной и горизонтальной (цепной, сетевой) интеграции;

в) развитие обслуживания и самообслуживания;

г) формирование сетевых рынков и форм стратегического взаимодействия;

д) интеллектуализацию и виртуализацию деятельности предприятия.

Учет фактора качественного и скоростного реагирования на рыночные события требует:

– замены традиционной символической обратной связи, когда речь идет об описании или оценке уже совершенных действий, на непосредственную обратную связь с совершаемыми действиями;

– перехода к модели непрерывного обновления не только продукции, но и самого предприятия в форме финансов, технологии и знаний;

– превращения знания в важнейший ресурс развития, в целенаправленную координацию действий, интеграцию с потребителем до уровня восприятия производства как обработки информации единым потребителем – производителем.

Креативная деятельность становится универсальной характеристикой предприятия.

Представляется, что *креативная деятельность является научно-практической проблемой, разрабатываемой в рамках такого достаточно широкого научного направления как управление знаниями, которые рассматриваются в качестве основного фактора развития в постиндустриальной экономике.* Однако, управление знаниями является частью общей проблемы развития предприятия в условиях ускоряющихся изменений и вызовов

часто непредсказуемого будущего, которое требует иного мышления и типов организации. Креативная деятельность – это теория и практика развития предприятия в XXI веке. Она представляет собой отрицание разделения теории и практики действия и утверждает их неразрывность как единство знаний, умений и навыков, формулирования и формирования стратегии, неразрывность знания и действий, что разделяется большинством исследователей (2, 3, 8, 9, 11, 13).

Креативная деятельность предприятия может быть определена как способность извлекать стоимость из интеллектуального капитала, т.е. управлять отношениями между человеческим капиталом (способностями и знаниями сотрудников), капиталом клиента (уровнем взаимной интегрированности) и организационным капиталом (знания и культура организации), максимизирующими потенциал организации создавать стоимость (3).

Данный подход включает отношения с клиентами в интеллектуальный капитал организации. Кроме того, подчеркивается целесообразность заимствования необходимых знаний, технологий посредством вступления в стратегические союзы как в виде неофициальных соглашений, так и в виде явных и детально проработанных отношений.

Большая часть успеха компании Microsoft является результатом способности преобразовывать, по большей части, заимствованные технические идеи в рыночные стратегии и сочетать творчество с технической проницательностью. Компания исповедует следующие принципы:

1. Инвестировать в научные исследования больше, чем все остальные.
2. Передовые технологии формируют будущее.
3. Развивать капитал интеллектуальной собственности.
4. Обучение – это признак «умной организации», элемент, обеспечивающий постоянное совершенствование ее внутренних процессов;
5. «Сиди и думай» (Б.Гейтс говорит, что он платит своим людям для того, чтобы они «сидели и думали»").
6. «Заимствуй и приспосабливай». Часто звучит критика в адрес Microsoft, что компания на самом деле не является великим новатором, а просто использует идеи других. Но она сильна в распознавании коммерческого потенциала идей и в их продаже (4).

Прямое отношение к поставленной проблеме имеет школа ключевых компетенций (способности, навыки, умения, которые представляют ценность для производителя, потребителя, уникальны, т.е. принадлежат только одному предприятию, и ориентированы на будущее).

Авторы разъясняют, что ключевая компетенция не является «активом»

наиболее тонким инструментом обеспечения устойчивости является управление на основе слабых сигналов появления опасности

управление знаниями является частью общей проблемы развития предприятия в условиях ускоряющихся изменений и вызовов часто непредсказуемого будущего

в бухгалтерском смысле этого слова. Завод, канал сбыта, товарный знак или патент не могут быть ключевой компетенцией – это предметы, а не навыки. Однако способность управлять заводом, каналом сбыта, товарным знаком или интеллектуальной собственностью может составить ключевую компетенцию (13).

В рамках данной школы также подчеркивается, что с помощью альянсов, совместных предприятий, внутреннего лицензирования и использования субподрядчиков фирма может получить в свое распоряжение компетенции извне. В крайнем случае, заимствование включает не только получение доступа к навыкам партнера, но и трансформацию внешних навыков во внутренние (интернализацию) при обучении у него. *Культурная интеграция и гармонизация компетенций* обходятся дороже при приобретении, чем при альянсах. Представляется, что ориентация на стратегическое сотрудничество как способ заимствования адаптированных знаний, может рассматриваться в рамках более широкой концепции обслуживания, которое можно определить как непрерывный процесс формирования креативной восприимчивости рынка, востребованности им новых товаров или услуг.

Кастомизация рабочего места и сотрудников (ориентация на потребителя) возникает, когда маркетинговые исследования сосредоточиваются не на потребительских сегментах, а на индивидуальных клиентах.

Кастомизация работников, обладающих знаниями, означает, что с ними заключают специальные трудовые соглашения, где могут быть предусмотрены такие позиции, как:

– возможность приобретения акций компании;

– доступ детей работника в частные школы;

– компенсация стоимости приобретенного жилья;

– компенсация затрат на пользование личным автомобилем в служебных целях:

– возмещение услуг консультантов по инвестициям и юридическим вопросам.

Это, так называемые, кастомизированные правовые контракты.

Креативная ориентация деятельности предполагает изменение требований к работникам и руководителям. Наиболее востребованы работники, обладающие знаниями и творческими способностями. Инициировать получение и использование знаний может человек, группа или отдел, которые принимают на себя особую ответственность за активизацию и координацию

усилий по созданию знаний во всей организации. Этот источник должен выполнять три функции (6):

1) катализатора создания знаний (активное взаимодействие с остальными сотрудниками организации для объединения людей и процессов или создания пространства (контекста), необходимых для генерирования знаний);

2) интегратора разрозненных знаний на основе единого подхода и понимания;

3) стратега, придающего общее направление процессу создания знаний в организации.

Смысл эволюции требований к руководителю состоит в переходе от модели менеджера к модели лидера, известной в виде формулы: «Менеджер делает вещи правильно – лидер делает правильные вещи». То есть:

- Менеджер управляет – лидер творит.
- Менеджер копирует – лидер является новатором.
- Менеджер поддерживает – лидер развивает.
- Менеджер фокусируется на системах и структурах – лидер – на людях.
- Менеджер полагается на контроль – лидер опирается на доверие.
- Менеджер действует, исходя из краткосрочных целей, – лидер – из долгосрочной перспективы.
- Менеджер соглашается со статус-кво – лидер его оспаривает.

Менеджер – это классический хороший солдат – лидер – человек, который сам руководит своей судьбой и т.д..

В целом речь идет о переходе от традиционного кадрового менеджмента через менеджмент человеческих ресурсов и стратегию человеческих ресурсов к стратегии организации и использования ее сотрудников.

Литература

1. Балоган Д., Хоуп-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению // Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина-Паблишер, 2002.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб.: Питер, 2001.
3. Витцель М. Корпорация знания // Информационные технологии в бизнесе. – СПб.: Питер, 2002.
4. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. – СПб.: Питер, 2001.
5. Друкер П.Ф. Задачи в менеджменте в XXI веке. – М.: Вильямс, 2003.
6. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент (http://www.ovsem.com/user/kriem).
7. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
8. Ле Пла Ф., Паркер Л. Интегрированный брендинг. – СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003.
9. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативной деятельность наукоемких организаций. – М.: Машиностроение, 2004.
10. Менеджмент XXI века / Под редакцией С. Чоухари – М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004.
12. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
13. Пик Д. Управление проектами // Информационные технологии в бизнесе. – СПб.: Питер, 2002.

КЭ