Цыганкова В.Н.
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента,
маркетинга и организации производства,
Волгоградский государственный технический университет
verats1@mail.ru

у*правление невидимыми ресурсами*

п*роблемы при реализации креативного менеджмента в организации*

Аннотация

В статье рассматриваются свойства креативного менеджмента, делается акцент на изменении функций менеджмента, рассматриваются проблемы оценки креативности, эффективные и неэффективные методы работы.

Ключевые слова: креативность, мотивация, креативный менеджмент

Современная экономика во все большей степени опирается на знания и управление ими, а креативность персонала, являясь источником развития интеллектуального капитала, позволяет разрабатывать инновации, новые способы продвижения товара, переработки и представления информации.

Если раньше креативность рассматривалась как свойство личности, то сегодня становится актуальным управление коллективным творчеством. Развитие креативного менеджмента направлено на управление человеческим капиталом, принятие управленческих решений в условиях неопределенности, мотивацию творчества, повышение эффективности работы проектных групп, при этом становится необходимым рассмотрение креативности как менеджера, так и подчиненных. Помимо этого интерес представляет проявления креативности на разных стадиях инновационного проекта от генерации идей до воплощения в готовый продукт.

Основная проблема с нашей точки зрения состоит в том, что креативность основана на иррациональных (хаотический) процессах мышления, а управление традиционно основано на рациональных процессах, таким образом, при управлении креативностью нужно разрабатывать такие стили управления, которые позволили бы совместить эти два противоположных по структуре процесса.

Азы креатива

Основоположником изучения креативности является Дж. Гилфорд (6), который выделил *дивергентное* и *конвергентное* мышление: первое прояв-

ляется тогда, когда проблема только еще должна быть определена или раскрыта и когда не существует заранее предписанного установившегося пути решения, а второе – когда ориентируются на известное решение проблемы. В последующих своих работах Дж. Гилфорд выделил такие способности как *беглость аналогий и противопоставлений*, *экспрессивная беглость* (способность быстро составлять фразы), *спонтанная гибкость* (способность творческой личности быстро переключаться с одного класса объектов на другой), *адаптивная гибкость* (оригинальность), *аудиовизуальная гибкость* (способность придавать вербальной или визуальной форме задуманные очертания), *оригинальность* (способность производить идеи отличающиеся от общепризнанных взглядов), *любознательность* (чувствительность к проблемам в окружающем мире), *способность к разработке гипотезы, иррелевантность* (логическая независимость реакции от стимула).

Перечисленные качества по-разному комбинируются в профессиональной деятельности, что позволяет выделить несколько *классификаций стилей творчества* в условиях трудовой деятельности. Например, Майкл Кертон (M. Kirton) представил теорию адаптивных и инновационных стилей творческого мышления, *адапторы* предпочитают решать проблему, используя существующие правила, а *инноваторы* – отвергая существующие правила.

Мин Басадур (M. Basadur) предложил концепцию *четырех доминирующих творческих стилей*, соответствующих определенным стадиям процесса генерирования новых идей:

- *инициатор* – поиск новых путей, решений;
- *концептуализатор* – комбинация подходов, моделей;
- *оптимизатор* – оценка решений, проектирование;
- *реализатор* – практическая реализация (2).

Таким образом, выделяются роли, основанные на психологических особенностях личности, способах самомотивации, сферы деятельности, предпочитаемой отдельным сотрудником.

Особенность креативности заключается в том, что она по-разному проявляется у разных сотрудников, некоторые виды работ представляют постоянные рутины, и ряд сотрудников не имеет возможности проявить это качество.

Для управления креативностью ее нужно рассматривать как систему навыков, которую можно постепенно развить, с другой стороны, креативность основана на активной позиции личности, желании что-то изменить, и это качество гораздо труднее сформировать.

Т. Амабайл рассмотрела характерные способы управления, встречающиеся в организациях *типы эффективного поведения* (5):

1. эффективный мониторинг работ;
2. обеспечение социальной и эмоциональной поддержки;
3. поощрение хорошей работы;

креативность основана на иррациональных (хаотических) процессах мышления, а управление традиционно основано на рациональных процессах

4. общение с подчиненными по работе, интерес к их идеям и мнениям, участие в проектах по идеям подчиненных.

Неэффективное поведение:

1. неэффективный мониторинг работ (проверка состояния работ слишком часто, неадекватное понимание возможностей подчиненных, обеспечение неконструктивной поддержки сделанной работы, долгая проверка статуса работ, отсутствие интереса к работе подчиненных или их идеях);
2. ошибка в эффективном распределении ролей и целей (предписания, которые не подходят для лидера команд, отсутствие достаточной ясности в них, частая смена назначения или цели, предоставление указаний, конфликтующих с другими инструкциями);
3. решение проблемы неэффективно.

Помимо перечисленных характеристик эффективного поведения менеджеров, стимулирование креативности осуществляется с помощью подбора способа представления информации, изменения режима работы, выбора метода мотивации (определения чувствительности работника к различным методам).

особенность креативности заключается в том, что она по-разному проявляется у разных сотрудников, некоторые виды работ представляют постоянные рутины, и ряд сотрудников не имеет возможности проявить это качество

Заинтересованность сотрудников!

Поскольку менеджер по своей деятельности общается со многими лицами, возникает вопрос, как лучше организовать этот процесс? Некоторые авторы предлагают использовать элементы нейролингвистического программирования (НЛП), поскольку основной вид деятельности многих менеджеров и работников – общение, то важно знать законы построения общения, его структуру, способы коммуникации и в дальнейшем – управление им.

Можно отметить, что отдельные элементы НЛП присутствуют в ряде методов генерации идей (например, метод контрольных вопросов, метод инверсии, идеализации и другие), в которых предлагается вербальное или визуальное воплощение проекта, понятий, целей, постепенное обучение, снятие стереотипов мышления, в результате происходит моделирование мышления и рост креативности в работе (4).

Другой проблемой менеджмента является анализ эффективности работы, для этого предлагается построить вектора креативности для отдельного работника или группы (*см. рис. 1*).

Для каждого сотрудника можно построить ряд векторов, выделить направление поиска, «стиль креативности».

Некоторую трудность представляет собой определение уровня новизны, его можно представить следующим образом:

а) на основе уровней изобретательских задач, предложенных Альтшуллером Г.С., на первом уровне задача и средства ее решения лежат в пределах одной профессии (одного раздела

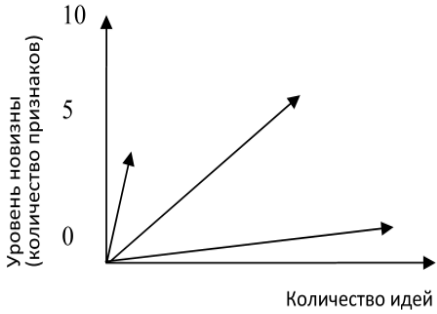


Рис. 1. Векторное представление результативности креативности сотрудника

отрасли). На втором уровне – в пределах одной отрасли. На третьем уровне – в пределах одной науки. На четвертом уровне – за пределами науки, в которой была поставлена задача (например, механическая задача решается химически). На высших подуровнях пятого уровня – вообще за пределами современной науки (поэтому сначала нужно сделать открытие, а потом, опираясь на новые научные данные, решать изобретательскую задачу).

б) подход основан на том, какое количество признаков было изменено в ходе решения задачи, насколько увеличился объем продаж, как оцениваются изменения потребителями (для каждого вида деятельности может быть создана отдельная шкала).

Основную опасность для креативности представляют различного рода рутины, которые тормозят проявление креативности от зарождения идеи и ее реализации в виде готового продукта. Формирование творческих способностей основано на формировании личности, ее свойств, способности решать разнообразные проблемы, креативность как любая способность нуждается в постоянном развитии, только тогда она проявляется в полной мере.

На *рис. 2* стрелками показан эффект повышения креативности при постоянной тренировке в благоприятном климате. Стрелками показаны идеи, и на первом уровне творчества (без специальной тренировки) их число не велико, уровень новизны низок, а после тренировок в команде на основе специальных методов (методы морфологического анализа и синтеза, синектика, теория решения изобретательских задач) увеличивается и количество идей и уровень их новизны.

С нашей точки зрения, целесообразно использовать ряд процедур, которые позволят повысить заинтересованность



Рис. 2. Повышение порога креативности

основную опасность для креативности представляют различного рода рутины, которые тормозят проявление креативности

сотрудников работать креативно и позволять менеджерам добиваться лучших результатов:

- анализ психологических качеств;
- обучение методам генерации идей и разработка системы тренингов;
- обучение работе в команде, распределение ролей;
- анализ способностей менеджеров работать в подразделениях с большой долей творчества.

Выводы

Креативный менеджмент требует более разносторонней подготовки и менеджеров и персонала, а положительный результат достигается только при их синергетическом взаимодействии, нацеленном на достижение поставленных целей, в котором сотрудники играют свои собственные роли.

Литература

1. Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. – М. : «Московский рабочий», 1973. – С. 44.
2. Дубина И.Н. Организационный климат для творчества и инноваций: Подходы и методы оценки // Инновации. – 2007. – №7. – С. 31-35.
3. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции // Проблемы современной экономики. – 2004. – № 4 (12). – URL: http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20410.
4. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
5. Amabile T.V.How Team Leaders Show Support-or Not // HBS Working Knowledge http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print?id=4155.
6. Guilford, J.P. (1950). Creativity, American Psychologist. Vol.5. – P. 444-454.

КЭ

Tsyigankova V.N.
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor of Chair of Management, Marketing and Production Organization, Volgograd State Technical University

Problems of creative management realization in organization

Abstract

The article considers characteristics of creative management, focuses on management functions' changing, examines problems of creativity's evaluation, effective and non-effective methods of management.

Keywords: creativity, motivation, creative management