

Отказаться от риска – значит отказаться от творчества.

*А.С. Макаренко,
советский педагог, писатель*

Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.

*Наполеон Бонапарт,
полководец и государственный деятель*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Электронная эпоха, цифровая экономика, роботизация бизнес-аналитики, информатизация и знания – все это как вместе, так и отдельно привело к высоким темпам изменений. Их едва ли можно оценить, но адаптироваться к ним необходимо. Для этого надо самим изменяться и развиваться с еще большей скоростью, чем это делает внешняя среда. Самым важным ресурсом, который можно применить на уровне организации, является менеджмент, что само по себе не ново. Речь идет также о креативном ресурсе самого менеджмента. Такой ресурс рассредоточен по всем его направлениям и выступает постоянной составляющей каждого менеджмента. Этот ресурс структурирован когнитивными синергетическими, квантовыми, временными и виртуальными потенциалами (составляющими) креативного менеджмента. Его задача заключается в приспособлении организации к изменяющимся новым условиям: экономическим, социальным, технологическим. Новые условия требуют пересмотра устоявшихся концепций стиля управления, а также профилизации изменения мышления менеджеров.

Важным осмыслением науки XX в. стало понимание того, что в социально-экономических системах нет элементов, частей и того, что является далее неделимым. Есть действия людей, каждый из которых – либо объект, либо субъект управления, но всегда образ действия благодаря своим деловым качествам. Эти качества не имеют однозначной трактовки и подчиняются вероятностным процессам по аналогии с квантовой механикой, где электрон – и волна, и частица, где нет однозначных описаний поведения таких частиц, а также нет однозначных описаний и поведения людей в организации.

Есть только вероятности. Они требуют осмысления, поэтому одного аналитического мышления недостаточно. Необходимы воображение, интуиция, креативность в дополнение к интеллекту и логике. Таким образом в практике инновационного бизнеса возник креативный менеджмент. В данном учебнике предпринята попытка его изучения. В связи с этим креативный менеджмент может рассматриваться как непосредственный, конкурентный ресурс развития бизнеса.

В учебнике предложены практические подходы к креативно ориентированному менеджменту. Изложенный материал предназначен для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям.

Он может быть полезен при изучении таких дисциплин, как «Интеллектуальная техника менеджмента», «Интеллектуальные технологии лидерства», «Креативный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач», «Интегрированный менеджмент», «Бизнес-лидерство», «Управление персоналом». По этим дисциплинам на кафедре организации и управления Белорусского государственного экономического университета разработаны соответствующие электронные учебно-методические комплексы.

Автор выражает благодарность коллегам и оппонентам, сопричастным к выходу книги.

Не сразу сорвали боги пред нами смерт-
ными покров тайны бытия. Но пройдет
время, и, ища, обрящем мы лучшее.

*Ксенофан,
древнегреческий философ*

Как и многие машины первобытных
эпох, так и наши интеллектуальные инст-
рументы тоже пора передавать в музей.

*Элвин Тоффлер,
американский философ, социолог и футуролог*

ВВЕДЕНИЕ

Креативный менеджмент сформировался в качестве реально существующей области знаний и творчества как самой креативистики, так и менеджмента. Тренинги развития творческих способностей не дают устойчивых навыков креативности даже специалистам с законченным высшим образованием. Необходима регулярная основа целенаправленного развития устойчивых навыков креативности у будущих управленцев. Такой основой может быть формирование профессиональных компетенций путем освоения теории и практики методов и технологий креативного менеджмента.

В информационном обществе и тем более в электронной экономике конкурентные преимущества приоритетно обеспечиваются менеджментом знаний, а такое управление неотделимо от творчества самих управленцев. Творчество стало характерным для менеджера так же, как и для художника или поэта. Данная тенденция была давно замечена зарубежным бизнесом. Так возникло понятие креативного менеджмента. Его основная цель — поиск лучших технологий принятия решений в процессе работы с людьми и информацией.

Менеджмент пронизан творчеством, постижение его методов дает импульсы индивидуального, командного и организационного развития управления персоналом.

Возросшие требования к креативности обусловлены увеличением числа организаций, специализирующихся на разработке новых технологий и внедрении концепций креативного менеджмента: рекламных агентств, архитектурных и дизайнерских бюро, научно-производственных комплексов, консалтинговых компаний и др.

Об увеличении спроса на управленцев с развитыми творческими способностями свидетельствует появление вакансий креативных менеджеров на рынке труда. Этим также обусловлена актуальность креативного менеджмента

У человеческого разума неограниченные возможности творчества и развития. Каждый из нас может стать топ-менеджером или бизнес-лидером. Осознать свой собственный потенциал креативного развития не удастся никому без практики его использования. Такая практика для будущего менеджера начинается с преодоления собственной инертности. Не всегда этому содействуют места преддипломных практик, и даже сам учебный процесс связан с необходимостью преодоления некоторых барьеров.

Главная проблема состоит в осознании необходимости собственного развития. Заставить себя хотеть учиться — значит осознать, что проблема формирования и развития заключена внутри нас самих, часто за пределами логического мышления и даже интеллекта. Для того чтобы успешно принимать управленческие решения в условиях неопределенности ситуаций и риска бизнеса, необходимо использовать креативное мышление. Методы такого мышления в пределах их доступности рассматриваются в предложенном материале применительно к креативному менеджменту.

В учебнике креативный менеджмент и интеллектуальная техника менеджмента рассматриваются как синонимы с позиции повышения качества управленческих решений. Разработка вариантов решений в современном бизнесе требует преодоления импровизационных действий, импульсивных подходов и нехватки необходимых знаний. Ключевое значение для современных технологий управления бизнес-процессами и продуктами имеет подготовка исходной информации и методы работы с ней. Эти методы прошли апробацию в течение ряда десятилетий, их польза подтверждена успехами многих ведущих менеджеров западных фирм. Ряд методов работы с информацией представлен в качестве соответствующих техник их использования.

В предлагаемом материале изложены техники индивидуальной работы менеджера на основе матричных связей, ранговых корреляций, попарных сравнений, причинно-следственных связей, функционально-стоимостного анализа. Значительное внимание уделено креативным методам управленческих решений. Креативный менеджмент персонала представлен методами планирования деловой

карьеру, инструментами приобретения персонала, техниками подбора и назначений персонала. Особое внимание уделено системе тестов-упражнений, которые позволяют активно оценивать потенциальную креативность.

Креативность менеджмента как управления людьми в организации вытекает из самой сущности деятельности человека. Конец XX в. ознаменован высокими скоростями социальных перемен, которые тем не менее носят эволюционный характер. Эпохальные изменения происходят не везде одинаково, многие из них вообще трудно назвать таковыми, но одна тенденция стала очевидной. Успех отдельной организации с различными формами собственности и целями зависит от человека. Без такой ориентации экономический рост вступает в противоречие с социальной защищенностью самого человека. Социальная рыночная экономика сама по себе не в состоянии предотвратить расслоение трудового населения по уровню доходов. Человек не может и не должен пассивно ждать помощи от кого-либо. Он обязан активно действовать сам. Суть проблемы, которая встала перед многими организациями в 1990-е гг., состоит в том, что человек не успевает адаптировать себя, свою культуру, традиции, приоритеты в соответствии с изменениями, вносимыми в этот мир другими людьми. Генезис кризиса, его источники находятся внутри человеческой деятельности, а не вне ее: внутри организаций, коллективов и человека. Поэтому в итоге проблема сводится к деятельности человека и путям ее совершенствования, кооперации с другими видами деятельности.

Потенциальные возможности человека нельзя понять, не рассмотрев сущность его деятельности. Не затрагивая область человековедения, которая уже давно дифференцировалась и имеет свой предмет исследований, акцентируем внимание на сущности деятельности человека в контексте менеджмента:

- как *управления людьми* в организации;
- как *управления людей* в организации.

Каждый человек занимается лишь той деятельностью, в которой нуждается другой человек или он сам. Деятельность — процесс создания человеком условий для своего существования и развития или использование этих условий для преобразования внешней среды в соответствии с целями и задачами той организации, в которой трудится человек. Многообразие целей и задач, а также форм и структур

самих организаций породили различные виды деятельности людей, сущность которых заключается в следующем:

- деятельность человека носит целесообразный характер и проявляется в соответствующем труде — умственном и физическом;
- деятельность выступает силой формирования, интегральной характеристикой развития человека и той организации, которую он представляет. Наиболее близко с деятельностью связаны такие понятия, как труд, коммуникация (общение), практика, опыт, работа, успех, техника работы, а также креативность и управление.

Все, что окружает человека, так или иначе связано с его деятельностью и представляет собой материализованную силу его компетентности, предприимчивости и других способностей к труду. Вопрос о структуре этих способностей и значимости отдельных качеств весьма актуален и остается до конца не исследованным. Он имеет свои особенности в каждой области человеческой деятельности.

Известно, что в 1895 г. А.С. Попов первый реализовал на практике идею передачи информации с помощью радиоволн. Но он был изобретателем и ученым и не поставил свое открытие в основу бизнеса. Это сделал опытный, креативный менеджер итальянец Г. Маркони.

Есть еще пример, подтверждающий значимость креативности, целеустремленности, инициативности, умения создавать команду не только для менеджера. Речь идет о выдающемся немецком физике М. Планке, который открыл квантовую природу электромагнитного излучения, но не возглавил школу квантовой механики, что можно объяснить его нежеланием быть лидером нововведений и работать в команде с другими учеными.

Управленческая деятельность человека изначально креативна. Управление существует всегда в системах. Не всякая совокупность элементов представляет систему, а только такая, которая имеет новые свойства, отличные от свойств самих элементов. В системе главное не состав, не сами элементы, а их взаимодействия, взаимосвязи, отношения друг к другу. Взаимодействие элементов обеспечивается управлением в этой системе. Сравните графит с алмазом.

Природа, характеристики, состояния, а также законы движения элементов находятся в основе классификации всех систем. Можно выделить управление:

- в неживой природе (например, в Солнечной системе);
- живой природе (например, в муравейнике);
- социальных системах (например, на предприятии).

Каждый из этих типов управления основан на законах поведения соответствующих элементов систем. Эти законы составляют содержание естественных наук — от астрономии до микроэлектроники или от биологии до парапсихологии. Также существуют общие правила или принципы поведения всех систем. Их нельзя выбирать, они объективны, им нужно следовать. Наука, которая изучает законы управления всеми системами, называется кибернетикой.

К числу эмпирических прикладных наук управления относится менеджмент. Комитет по развитию менеджмента в Европе (Брюссель) дал ему такое определение: «*Менеджмент* — это управление людьми на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств».

Автор видит свою задачу в том, чтобы подчеркнуть приоритетность человека в организации и необходимость ориентации на него при управлении организацией. Управление носит всеобщий характер. Применительно к предприятию это выражается в том, что менеджмент — это не только управление людьми, но и управление самими людьми.

Глава 1



ОСНОВЫ ТВОРЧЕСТВА

Знания не могут заменить ум.

*Пифагор,
древнегреческий математик*

Необходима искра гениальности и много мужества, чтобы двинуться в противоположном направлении.

*Альберт Эйнштейн,
физик, лауреат Нобелевской премии*

1.1. Особенности управленческого труда

Каждый из нас неизбежно оказывается в ситуации, когда должен управлять либо другими, либо самим собой. В этом заключается один из феноменов социального управления. Мы ежедневно принимаем множество решений, которые касаются каждого лично: от выбора зубной пасты до выбора будущей специальности или места работы. Без осмысления того, что составляет содержание управленческой деятельности, невозможно изучать креативный менеджмент.

Феномен управления состоит в том, что человек не может не управлять. Управление принадлежит к человеческому бытию, как, например, общение: человек не может не контактировать с другими людьми. Вне коммуникаций нет человека.

В одной из провинций Южной Африки используется форма приветствия «*Sawu bona*», которая эквивалентна нашему «Здравствуйте» или английскому «Hallo», но в переводе она означает несколько иное: «Я вижу Вас». Ответ на это приветствие звучит по-русски так: «Я здесь». Суть его заключается в том, что если вы меня достаточно долго не видели, то я для вас не существовал. Только благодаря общению с другими людьми человек познает себя, может управлять собой и тем более другими.

Развитие науки и практики управленческой деятельности человека осуществлялось преимущественно в рационально-логической

деловой области на основе синтеза знаний точных наук и привело к преобладанию организационно-технических подходов к решению проблем управления и ориентации на задачи и технику производства. В XXI в. наблюдается тенденция развития менеджмента с преобладанием четко акцентированной *ориентации на человека*, который информирован лучше, шире и потому в большей степени осознает ценность своей работы и своей личности. *Успех в организации зависит от человека*. Значит, еще одна предпосылка развития креативного менеджмента состоит в том, что человек должен отождествлять свою работу с самим собой, как свою деятельность с ее результатами. Человек все настойчивее и безоговорочнее становится в центре внимания каждой организации, в центре производственной или предпринимательской деятельности. Коллективное творческое мышление сотрудников является все более необходимым для выживания организации.

Управленческая деятельность человека классифицируется на управление самим собой (самоуправление) и другими людьми (менеджмент).

Между этими двумя видами управления есть как общие и схожие черты, так и принципиальные отличия. Проблема состоит не в их разделении, а в их интеграции на уровне управления организации или ее подразделений. С точки зрения овладения знаниями менеджмента и получения квалификации менеджера она дифференцируется на два блока вопросов.

- *Какие виды деятельности включает управление самим собой и другими людьми? Есть ли между ними разница и что общее?*

- *Какие качества требуются менеджеру? Есть ли набор личных качеств, которые отличают успешного менеджера от людей других специальностей? Если да, то как их приобрести или они являются «милостью богов»?*

Попытаемся ответить на эти вопросы. Известно, что менеджмент основан на выполнении общих функций управления организацией. Они включают, как правило, организацию системы управления, планирование, координацию, мотивацию, контроль. Эти функции не являются видами деятельности *только* руководителей или специалистов аппарата управления, т.е. менеджеров. Иначе бы не было управления самим собой, самоуправления. Действительно, каждый из нас:

- проектирует определенным образом свои отношения с другими людьми еще до самих взаимоотношений, т.е. *организует структуру*

самоуправления, устанавливая себе полномочия, например на основе знаний или власти авторитета;

- *планирует* свое поведение, например время возвращения домой после работы или расход денег до заработной платы;

- *координирует* по крайней мере перемещение своего тела или инструмента, с которым он работает;

- *мотивирует*, т.е. побуждает себя к действию по достижению личных целей, которые уже сами по себе становятся стимулами;

- *контролирует*, например, свои слова в беседе с шефом.

Можно сказать, что основные функции менеджмента – это виды деятельности, которые характерны каждому человеку в процессе его труда. Чем же тогда отличаются менеджеры от исполнителей их решений, один менеджер от другого? *Во-первых*, диапазоном управления или субординационной квотой, в случае управления только самим собой она равна нулю. При управлении людьми в организации она равна числу сотрудников, которые непосредственно подчинены менеджеру. *Во-вторых*, должностными обязанностями и их конкретным перечнем, а также содержанием общих и специфических функций управления.

Таким образом, существует общая функциональная основа самоуправления и управления другими людьми. Но между ними есть принципиальная разница, она определяется несоизмеримостью масштабов управления. Менеджмент – это управление людьми в *сложных организациях*.

Требования к менеджеру – самостоятельная проблема. Существует множество исследований еще с конца 1920-х гг., которые были посвящены поиску отличительных черт руководителя. Эксперименты в этой области оказались неудачными. Они привели к хаосу, который в настоящее время наблюдается в каталогах требований к менеджеру. Каталоги заметно отличаются друг от друга, отражая специфику организаций, стран, а также особенности понимания проблемы самими исследователями, которые разработали целую теорию отличительных качеств менеджера. Но обладать набором таких качеств еще недостаточно, чтобы стать руководителем. Оказывается, нет набора личных или управленческих качеств, который бы имелся у всех успешно работающих менеджеров даже одного уровня управления. Эффективность управленческой деятельности неотделима от конкретной ситуации, поэтому невозможно стандартизировать труд менеджера, следовательно, и требования к нему. Завтра будет иначе,

чем сегодня, а повторить вчерашний день — значит обмануть время. Это еще не удавалось никому. Изменение ситуации аналогично изменению требований. В этой связи можно говорить только о некоторой постоянной составляющей требований к менеджеру или общей основе.

Постоянная составляющая требований не показывает различий между менеджерами тех или иных уровней управления, руководителями и специалистами. Более того, качества, которые полезны менеджеру, полезны всем людям. Желательные каждому человеку качества нередко рассматривались как специфические управленческие качества, например целеустремленность, умение слушать или общий интеллект.

Труд менеджера представляет собой высококвалифицированную целесообразную деятельность по достижению целей организации.

Под **управленческим трудом** понимается:

- труд руководителей — они принимают решения;
- труд специалистов — они готовят и анализируют информацию для принятия решения;
- труд технического персонала аппарата управления — они доводят решения до исполнителей.

Труд менеджера предполагает наличие рабочей силы, предмета труда и его средств. *Предметом труда* в данном случае является информация, если речь идет о деловой сфере, а также человек или группа, если речь идет о сфере взаимоотношений. Образно говоря, в первом случае менеджер выступает в роли «локомотива», а во втором — в роли «сцепщика вагонов».

Для данного вида труда роль его предмета весьма велика. Непосредственным *продуктом труда* менеджера выступает управленческое решение, выбор альтернативы в виде приказа, распоряжения или плана мероприятия, а также другой управленческой документации, которая определяет развитие объекта управления. Как видим и предмет труда, и его продукт — это информация. Она служит основой управленческой деятельности, поэтому овладение информацией становится наиболее актуальным. Власть менеджера все больше определяется не столько его силой и даже богатством, сколько знаниями. Она основана прежде всего на тех знаниях и на той информации, которые наиболее значимы для его успешного лидерства. В свое время с появлением денег изжила себя власть силы. Деньги оказались более совершенным инструментом, чем силовое давление.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение	5
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ТВОРЧЕСТВА	10
1.1. Особенности управленческого труда	10
1.2. Первопричина творческого мышления	17
1.3. Интеллектуальные приоритеты креативного менеджмента	20
1.4. Интеллектуальные предпосылки креативности	27
1.5. Противоречия интеллекта, креативности и менеджмента	33
ГЛАВА 2. ОСНОВЫ СИНТЕЗА ЗНАНИЙ	39
2.1. Синтез творческих процессов	39
2.2. Синтез знаний	42
2.3. Карты сетевого мышления	55
2.4. Проблема синтеза знаний в креативном менеджменте	63
ГЛАВА 3. ВВЕДЕНИЕ В КРЕАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	65
3.1. Переход от творчества к креативному менеджменту	65
3.2. Особенности креативного менеджмента	73
3.3. Понятие креативного менеджмента	74
3.4. Роль креативного менеджмента	79
3.5. Построение креативной организации	84
3.6. Интеллектуальный капитал	86
ГЛАВА 4. ТЕХНИКА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА С ИНФОРМАЦИЕЙ	88
4.1. Техника работы в системе основных категорий менеджмента	88
4.2. Техника на основе матричных связей	93
4.3. Техника на основе ранговых корреляций	97
4.4. Техника парных сравнений	101
4.5. Техника функционально-стоимостного анализа	109
4.6. Причинно-следственные диаграммы	121
ГЛАВА 5. ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКАЯ КРЕАТИВНОСТЬ	125
5.1. Принципы активизации творчества	125
5.2. Схема творческого процесса.	129
5.3. Построение системы управления персоналом <i>SAP R/3</i>	132
ГЛАВА 6. МЕТОДЫ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	142
6.1. Методы интуитивного поиска	142
6.2. Методы психологической активации творческого мышления	144

6.3. Методы целенаправленного решения творческих задач	149
6.4. Метод синектики	150
6.5. Методы проектирования концепций	155
ГЛАВА 7. КРЕАТИВНАЯ АНАЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	158
7.1. Последовательность организационной работы	158
7.2. Инструменты практической организационной работы	161
7.3. Роль оценок труда	163
7.4. Виды требований	166
7.5. Аналитическая оценочная система	171
ГЛАВА 8. ОСНОВЫ ТЕХНИКИ ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ	191
8.1. Новое понятие группы	191
8.2. Тотальная квалификация	196
8.3. Групповое самообучение	204
8.4. Диалог как форма группового развития	207
ГЛАВА 9. ОСНОВЫ ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ	212
9.1. Понятие переговоров	212
9.2. Подготовка переговоров	214
9.3. Техника переговорного процесса	215
9.4. Когнитивная техника переговоров	219
9.5. Основы мастерства слушать	224
ГЛАВА 10. КРЕАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	228
10.1. Основы принятия решений	228
10.2. Типовой процесс выработки и реализации управленческих решений	239
10.3. Метод Кепнера – Трего	243
10.4. Табличная техника решений	251
ГЛАВА 11. КРЕАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	266
11.1. Особенности маркетинга персонала	266
11.2. Инструменты приобретения персонала	268
11.3. Инструменты подбора персонала	274
11.4. Техники назначений	282
11.5. Подбор топ-менеджеров (ассесмент-центр)	285
ГЛАВА 12. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ	290
12.1. Направления карьеры	290
12.2. Основы планирования карьеры менеджера	292
12.3. Выбор карьеры	295
12.4. Составление личного плана карьеры	298

ГЛАВА 13. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КРЕАТИВНОСТЬ	300
13.1. Взаимосвязь между креативностью и предпринимательской деятельностью	300
13.2. Сходства и различия креативности и предпринимательской деятельности	301
13.3. Влияние креативности на предпринимательскую деятельность	303
13.4. Контексты предпринимательской креативности	306
13.5. Поддержка предпринимательской деятельности	309
ГЛАВА 14. ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	313
14.1. Аналитические границы креативного менеджмента	313
14.2. Квантовый менеджмент	316
14.3. Информационный менеджмент общения	320
14.4. Синергетический менеджмент (понятие)	325
14.5. Интегрированный менеджмент	326
ГЛАВА 15. КАЧЕСТВА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА	330
15.1. Эволюция зарубежного опыта и его адаптация	330
15.2. Необходимость креативных качеств	336
15.3. Креативные качества квантового менеджера	338
15.4. Практика квантового менеджмента	342
15.5. Квантовые организации	347
Приложения	353
Литература	379