



Креативное мышление в бизнесе

Практикум

Екатеринбург
2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Уральский государственный экономический университет



КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ

*Рекомендовано Советом по учебно-методическим вопросам
и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве практикума*

Екатеринбург
2025

УДК 37.026.9
ББК 88.251.311.5
К79

Рецензент:

кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры
управления в социальных и экономических системах, философии и истории
Уральского государственного университета путей сообщения
А. А. Курасова

Составитель:

Л. А. Коноплева

К79 **Креативное мышление в бизнесе** : практикум / Министерство
науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский
государственный экономический университет ; составитель: Л. А.
Коноплева. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 111 с.

Практикум представляет собой комплекс учебных заданий, которые должны закрепить у студентов научное логическое мышление, развить навыки креативного мышления для анализа возникающих проблем в сфере бизнеса. Данное издание содержит хрестоматийный материал, тестовые задания, материалы для самостоятельного анализа основных вопросов курса, тематику для исследовательских проектов в виде интеллект-карт, эссе, упражнения для развития креативного мышления. Это позволит закрепить и проверить знания по ключевым теоретическим положениям, которые рассматриваются на лекционных занятиях и изложены в учебном пособии.

Для студентов, обучающихся по программам бакалавриата всех направлений и профилей.

УДК 37.026.9
ББК 88.251.311.5

© Коноплева Л. А., составление, 2025
© Уральский государственный
экономический университет, 2025

Введение

Актуальность изучения учебной дисциплины «Креативное мышление в бизнесе» обусловлена, прежде всего, тем, что в условиях перехода к информационному обществу, в котором ведущая роль принадлежит знаниям в сфере экономики, именно креативные организации, основной целью которых является всестороннее развитие творческого потенциала своих сотрудников, получают возможность присутствовать на высококонкурентном мировом и локальных рынках. Востребованными останутся только те профессии, в основе которых лежат творческие и креативные способности. Поэтому знания в области креативных технологий ведения бизнеса, решения изобретательских задач расширяют диапазон видения проблем развития организации и проектирования вариантов их решения. Кроме того, они помогают современным менеджерам в условиях постоянно меняющейся экономической конъюнктуры, усложнения социально-психологической структуры современного человека, кардинального изменения образа жизни под воздействием процессов урбанизации, информационного взрыва, технических средств самого различного назначения находить адекватные решения поставленных перед ними задач.

В современном мире, где инновации и нестандартные решения становятся ключевыми факторами успеха, креативность приобретает особую ценность и превращается в необходимый интеллектуальный инструмент, доступный каждому, кто готов развивать и применять его. Использование креативности как интеллектуального инструмента требует осознанного подхода. Важно уметь анализировать проблемы, выявлять ключевые факторы и генерировать множество различных идей. Затем необходимо критически оценить предложенные варианты, выбрать наиболее перспективные и разработать план их реализации. Этот процесс требует не только творческого воображения, но и логического мышления, умения планировать и организовывать. Главная цель курса — сформировать у студентов базовые основы креативного мышления, раскрыть его роль в деятельности руководителя. В результате освоения дисциплины

плины обучающиеся должны изучить различные виды мышления, такие, как системное, управленческое, продуктивное, творческое.

Базовым учебным материалом по курсу «Креативное мышление в бизнесе» является учебное пособие авторов А. И. Матвеевой, Р. В. Краснова и Ю. Н. Зеленова, в котором впервые определены основные характеристики системного, управленческого, латерального, продуктивного мышлений, как базовых составляющих креативного мышления. Практикум является составной частью учебно-методических материалов.

Учебное пособие содержит большой по объему теоретический материал, практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции. В данном практикуме акцент сделан на заданиях, которые позволят определить условия и принципы развития креативности в сфере предпринимательства, уметь находить связи между существующими концепциями и способностями генерировать новые идеи.

Практикум, будучи составной частью учебно-методического комплекса по курсу, содержит тестовые задания, упражнения для развития креативности, материалы для самостоятельного анализа основных вопросов курса, темы для самостоятельных проектов в виде интеллект-карт, эссе.

Особенностью практикума является хрестоматийный материал из научных публикаций ведущих ученых, психоаналитиков, представителей зарубежного и отечественного бизнеса. Для достижения оптимального результата в практикуме есть задания по его анализу.

Практикум состоит из четырех разделов, в которых содержится краткая характеристика истоков креативности, основных концепций креативности, выявляющих взаимосвязь с интеллектом, определяется само так называемое «креативное поле» и его компоненты, выявляются методы и технологии развития креативности, прежде всего, в сфере бизнеса.

Выполнение заданий практикума должно способствовать решению следующих задач:

- самостоятельно увидеть проблему (поставить задачу);
- создать алгоритм (программу) исследования: выдвинуть гипотезу, осуществить ее проверку, определить, какую дополнительную

ную информацию необходимо найти, самостоятельно эту информацию найти и проанализировать;

- на основе этого анализа самостоятельно решить проблему, сформулировать и обосновать выводы.

Задания, размещенные в практикуме, призваны решить следующие учебные цели:

- уметь осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач и знать принципы сбора, отбора и обобщения информации; иметь практический опыт работы с информационными источниками, опыт научного поиска, создания научных текстов;

- уметь соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности;

- определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

- знать необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и экономические законы;

- уметь определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности, планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; соотносить главное и второстепенное, решать поставленные задачи в рамках избранных видов профессиональной деятельности;

- знать различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия и уметь осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде, иметь практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия;

- уметь выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций; уметь разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций и знать методы анализа и оценки рыночной конъюнктуры.

Методические рекомендации

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- формирование знаний по различным аспектам креативных технологий в бизнесе, их содержания и структуры;
- систематизация различных подходов к проблематике креативности и креативного мышления в бизнесе;
- формирование навыков разработки механизмов реализации креативной идеи как инновационного ресурса развития организации с использованием инструментальных средств;
- обучение принципам, лежащим в основе различных видов креативных технологий;
- формирование навыков практического использования креативных технологий при решении поставленных задач.

Для закрепления знаний и навыков аналитического объективного мышления во время учебного процесса важной формой работы студента являются практические (лабораторные) занятия по всем темам дисциплины.

Перед подготовкой к занятию необходимо ознакомиться с планом практического (лабораторного) занятия, а также с учебной программой по теме, изучить соответствующий раздел учебного пособия, обратить внимание на материалы лекций, на материалы для аудиторной и самостоятельной работы¹. Это позволит усвоить базовые понятия темы и получить необходимую учебную информацию. В ходе лекционных занятий студенту рекомендуется конспектировать учебный материал. Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. При составлении конспекта желательно оставлять место для пометок из рекомендованной литературы, дополняющей материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

¹ См. также папку «Ресурсы» электронно-образовательного портала Уральского государственного экономического университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теории и разрешения спорных ситуаций, дорабатывать конспект лекций, делая в нем соответствующие записи из литературы. В ходе подготовки к практическим занятиям рекомендуется изучить основную литературу и ознакомиться с дополнительной, новыми публикациями в периодических изданиях, проанализировать информационные материалы.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты должны быть готовы к таким формам их проведения, как: анализ конкретных ситуаций, дискуссия, пресс-конференция, метод «малых групп», теоретическая конференция, ролевая игра-презентация, защита эссе, «мозговой штурм», «круглый стол», защита исследовательских проектов и др. Также во время занятия преподаватель может использовать экспресс-контроль.

Анализ конкретных ситуаций: на практическом занятии проводится анализ предложенной преподавателем ситуации как совокупности фактов и данных, которым дается оценка.

Дискуссия — форма проведения занятий, которая предполагает обсуждение вопросов в дискуссионном плане. Цель — научиться высказывать мнение и убеждать оппонентов в правильности избранной позиции. Студенты делятся на две команды (равное количество участников), каждой из которых предлагается найти аргументы «за» и «против» по обсуждаемой проблеме. Участие подразумевает выступление для получения итоговых оценок (оценивание **по 5-балльной шкале**).

1. Выступления по заранее заготовленному тексту, соответствующему теме дискуссии и логике доказательства тезиса, путем чтения текста оцениваются **до 3 баллов**.

2. Выступления, которые соответствуют теме дискуссии и логике доказательства тезиса и проходят путем периодического обращения к заранее заготовленному тексту, оцениваются **до 5 баллов**.

3. Свободное выступление, соответствующее теме дискуссии и логике доказательства тезиса, только по подготовленному плану оценивается **до 5 баллов**. При этом текст сложного тезиса или понятия студент вправе прочитать по заранее заготовленному тексту.

4. Достаточно свободное выступление (чтение только отдельных фрагментов текста, соответствующего теме дискуссии и логике

доказательства тезиса), сопровождающееся демонстрацией видеоматериалов, подобранных выступающим, оценивается **до 5 баллов**.

При коллективном выступлении (лектор и демонстратор видеоматериала), соответствующем логике доказательства тезиса, каждый участник получает **по 4 балла**.

5. Студент, подготовившийся к участию в дискуссии, но не выступивший из-за нехватки времени, отведенного на дискуссию, может представить преподавателю свой текст для оценки. Необходимыми компонентами являются:

- а) тезис, с которым хотел выступить студент;
- б) содержание основных понятий, которые он хотел использовать в своем выступлении;
- в) очень кратко записанные аргументы, доказывающие тезис.

Поскольку выступление не может превышать 12 минут, сам текст выступления может быть изложен не более, чем на 3 листах формата А4, шрифтом Times New Roman 14 пт. В зависимости от содержания текста оценка его может быть **от 0 до 4 баллов**.

При проведении занятия по типу *пресс-конференции* создается пресс-центр из 5–6 хорошо подготовленных студентов, а вся группа задает вопросы по изучаемой теме.

Метод «малых групп» предполагает состязательность между отдельными группами студентов в знании вопросов, поставленных на обсуждение. Студенческая группа делится на подгруппы во главе с ведущими. Вопросы ставят преподаватель и студенты.

Ролевая игра-презентация — студенты подразделяются на три группы.

Первая — группа презентации, которая должна подготовить и изложить все вопросы темы. При этом составляется план-конспект ответов по отдельным проблемам (в нескольких экземплярах) и указываются источники подготовки. В начале занятия студенты этой группы проводят экспресс-опрос по основным рекомендованным понятиям.

Вторая — группа экспертов, которая должна осуществлять контроль за последовательностью изложения материала и его содержания. Эксперты готовят вопросы и тесты для группы презентации.

Третья — группа участников презентации, которая слушает информацию, задает вопросы, дополняет ответы.

В конце занятия эксперты подводят итоги и отмечают качество выступлений.

При проведении семинара по *методу «круглого стола»* ставятся одна–две крупные проблемы, которые в результате должны получить разрешение. Такой формат занятия дает право высказаться каждому участнику. Особая роль отводится ведущему, который выбирается из студентов, направляет ход обсуждения и подводит итоги.

Сообщение к теме занимает 10–15 мин практического занятия. К оформлению сообщения не предъявляется строгих требований, но содержание должно включать актуальность, суть вопроса, заключение. Сообщение перед аудиторией должно быть в форме самостоятельного изложения вопроса, а не чтения подготовленного текста.

Для более рационального освоения материала рекомендуется составление *интеллектуальных карт* (ментальных карт, диаграмм связей, карт мыслей (от англ. mind map)), что позволит соотнести любую информацию с уже имеющимися знаниями.

Результаты работы студента на практических (лабораторных) занятиях обязательно учитываются преподавателем при приеме зачета и экзамена.

Необходимо обратить внимание, что с целью проверки знаний обучающихся учебным планом предусмотрено выполнение одной *контрольной работы*. Задания для ее выполнения размещаются на портале университета в электронно-образовательных ресурсах. Выполнение контрольной работы способствует также развитию творческого мышления у обучающихся, приобщению их к научно-практической работе.

РАЗДЕЛ 1

Истоки креативности

Для понимания природы креативности стоит прежде всего определить само понятие, так как в науке до сих пор не сложилось единого мнения. Учеными разных стран мира при изучении основ интеллекта особое внимание уделяется мышлению и психологическим основам его формирования. Разнообразие мира психических явлений человека зависит от того, как у него развиты психические познавательные процессы: ощущение, восприятие, представление, внимание, память, воображение, речь. Физиологический механизм восприятия у человека сложен и многогранен. Поэтому для того, чтобы понять природу креативности, необходимо разобраться в самом понятии, факторах, влияющих на креативность, ее пределы и возможности.

Тема 1. История понятия «креативность».

Условия развития креативности

В историческом аспекте понятие «креативность» связывают с талантом, одаренностью, творчеством, протекающим как процесс. Она является результатом инновационной деятельности и сегодня признается всеми передовыми людьми, склонными к изменениям. Креативность представляется как «вспышка света, мелькнувшая перед внутренним взором» и ассоциируется с озарением. Встает вопрос о причинах этой вспышки — это либо врожденная способность, либо приобретенная. Роль, которую креативность играет в обществе, а также в бизнесе, науке, образовании значительна, но еще полностью не раскрыта. Учитывая неоднозначность феномена креативности, диапазон точек зрения на креативность достаточно широк (табл. 1).

При всех различных подходах к определению креативности общим признается, что креативность — способность генерировать

Таблица 1

Определения креативности¹

Автор	Определение креативности
Д. Симпсон	Способность человека отказываться от стереотипных способов мышления, восприятие неоднозначных вещей, высокие эстетические ценности, развитая интуиция
Д. Гилфорд	Способность к творчеству многомерна и включает в себя способность рисковать, дивергентное мышление, гибкость и быстроту мышления, богатое воображение
Э. Торренс	Способность к обостренному восприятию недостатков, пробелов в знаниях, недостающих элементов, дисгармонии и т. д.
Дж. Рензулли	Особенность поведения личности, выражающаяся в оригинальных способах получения продукта, новых подходах к решению проблемы с разных точек зрения
С. Медник	Процесс переконструирования элементов в новые комбинации, отвечающие требованиям полезности и некоторым специальным требованиям
Ф. Бэррон	Способность приносить нечто новое в опыт
М. Уоллах	Способность порождать оригинальные идеи в условиях решения или постановки новых проблем
Х. Гейвин	Способность получать ценные результаты нестандартным способом
Э. де Боно	Создание продукта, ранее не существовавшего в настоящем состоянии, обладающего определенной ценностью
К. Роджерс	Способность обнаруживать новые способы решения проблем и новые способы выражения
М. Чиксентмихайи	Культурный эквивалент процесса генетических перемен, благодаря которому происходит биологическая эволюция
А. Ротенберг, К. Хаусман	Нестандартное мышление, приводящее к положительным результатам
К. Финдлэй, К. Лумсден	Способность решать проблемы в ситуации неопределенности
М. Шоу, М. Ранко	Способность, важным компонентом которой является эмоциональное состояние, стимулирующее креативное поведение
М. Боден	Способность личности генерировать идеи из существующих понятий, которые приводят к интересным результатам

¹ Мороз В. В. Обзор зарубежных теорий креативности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. № 12 (200). С. 40.

оригинальные и при этом ценные идеи. Главное свойство идеи, придуманной с использованием креативного мышления, — это возможность воплотить ее в жизнь и польза, которую она принесет. Это отличает ее от идеи, созданной в результате фантазирования.

Факторы, стимулирующие креативность:

- *фантазия и изобретательность.* Итальянский дизайнер и художник Бруно Мунари считал, что сочетание фантазии и изобретательности развивает креативное мышление, особенно у детей¹;

- *любопытство и открытость.* Задавание вопросов об окружающем мире и открытость новым идеям и опыту стимулируют творческое мышление;

- *вдохновение из разных источников.* Природа, музыка, литература, архитектура и даже скука могут служить источником вдохновения и способствовать креативности;

- *психологическая дистанция и ограничения.* Исследования показывают, что психологическая дистанция от проблемы и создание искусственных ограничений могут помочь найти нестандартные решения;

- *активная деятельность и отдых.* Движение, занятия спортом, правильное питание и баланс работы и отдыха улучшают физическую форму и умственную активность, необходимую для креативности.

Практические шаги для развития креативности:

- *регулярная практика.* Посвящайте время творчеству: рисование, письмо, музыка, танцы и фотография помогают развить творческие навыки;

- *ведение творческого дневника.* Фиксируйте приходящие идеи, чтобы не упустить их;

- *освобождение от ограничений.* Смелее экспериментируйте в повседневной жизни, меняйте образ, пробуйте новое в хобби и работе;

- *общение с единомышленниками.* Встречи и дискуссии с людьми, разделяющими ваш интерес к творчеству, могут обогатить вас новыми идеями;

- *работа над собой.* Верьте в свои силы, ведь вера в успех играет важную роль в развитии креативности.

¹ Мунари Б. Фантазия. М.: Издатель Д. Аронов, 2014. 216 с.

Сегодня уже очевиден ответ на вопрос о врожденности креативности или ее развитии. Так, в 2014 г. ученые Калифорнийского университета разработали модель, которая не разделяет людей на креативных и не креативных, она скорее показывает, как может эволюционировать креативность, если ее развивать. В рамках этой модели выделяется четыре уровня креативности, — **модель Four C**:

- *креативность Mini-C*. Включает в себя идеи, значимые только для конкретного человека и известные только ему. Идеи этого уровня обычно не находят физической реализации и живут в сознании человека в виде мысли. Креативность Mini-C чаще возникает у детей и школьников, когда они придумывают что-то новое — например, новые слова или определения;

- *креативность Little-C*. Включает в себя в основном повседневное мышление и решение проблем. Этот тип креативности помогает людям решать проблемы, возникающие в школе, на работе или дома. Например, вы придумали, как повесить дома картину, не используя гвозди. Понятно, что вы не написали симфонию и не разработали физическую теорию, но вы улучшили свою жизнь, используя креативное мышление;

- *креативность Pro-C*. Есть у тех, кого называют профессионалами своего дела. Они достойно и качественно выполняют свою работу — например, проектируют дома или пишут хорошие тексты;

- *креативность Big-C*. Предполагает создание великих работ и гениальных идей. Этот тип креативности приводит к возвышению и признанию автора, а также к изменению мира. Так происходят научные прорывы и появляются гениальные произведения искусства.

На платформе SkillBox Media научный коммуникатор Анфиса Родионова предложила **9 способов, способствующих развитию креативности**¹.

1. *Прогуляйтесь*. Исследования показывают, что мозг мыслит креативнее, когда тело находится в движении. Если у вас сидячая работа и вам нужно придумать хорошую идею, возможно, короткая активная прогулка поможет вызвать вдохновение.

¹ Родионова А. Креативность — что это такое и как ее развивать // SkillBox Media. URL: <https://skillbox.ru/media/growth/creative-thinking/>

2. *Вознаграждайте себя.* Если вдохновение никак не приходит, попробуйте пообещать себе награду за придумывание хорошей идеи. Это может быть что-то небольшое, но ценное именно для вас — например, пирожное или покупка классной ручки. Главное, не переусердствуйте, иначе есть риск, наоборот, снизить мотивацию.

3. *Дистанцируйтесь от задачи.* Исследования показали, что некоторая психологическая дистанция между вами и проблемой помогает решать креативные задачи. Нужно представить, что перед вами чужая проблема. Как бы вы посоветовали справиться с ней, например, своему знакомому? Эта практика помогает начать мыслить более креативно, так как снимает внутренние ограничения человека.

4. *Окружите себя вдохновением.* Среда влияет на креативность. Скучная или неприятная обстановка может помешать творческому мышлению. Сделайте рабочее место приятным и вдохновляющим. Можно обновить заставку на компьютере, повесить фото близких или окружить себя зеленью.

5. *Придумайте ограничения.* Когда вы пытаетесь решить проблему, обычно в голову приходят самые очевидные и простые решения. Они могут быть хорошими, но вряд ли креативными и новаторскими. Один из способов преодолеть это — наложить некоторые ограничения на решение задачи. Например, представить, что ваша презентация должна состоять только из картинок или что ваш текст должен понять даже ребенок. Такая практика позволяет взглянуть шире и действовать по-новому.

6. *Мечтайте.* Отложите все гаджеты, выключите наушники, не трогайте книжку и просто дайте себе поскучать. Скука активизирует креативность, она сообщает мозгу, что в окружающей действительности чего-то не хватает. Поэтому мозг начинает придумывать и мечтать.

7. *Переосмыслите проблему.* Сделайте в ее решении несколько шагов назад. Есть ли другой способ думать о ней? Можно ли взглянуть на нее под другим углом? Эта техника помогает прийти к новым решениям.

8. *Используйте весь спектр эмоций.* Исследователи долгое время думали, что только положительные эмоции помогают мыслить творчески. Но позже стало известно, что любые сильные эмоции стимулируют креативность. Это не значит, что вам нужно срочно испор-

тить себе настроение. Но в следующий раз, когда вы окажетесь в негативном эмоциональном состоянии, попробуйте использовать эту энергию для решения проблемы или выполнения задачи.

9. *Попробуйте медитацию.* Медитацию уже давно используют в качестве техники расслабления. Но исследования показали, что медитация может стимулировать творческое мышление. Попробуйте найти несколько минут в день для медитации, чтобы спокойно сосредоточиться на себе и своих ощущениях.

Задания

Задание 1. На основании материалов учебного пособия А. И. Матвеевой, Р. В. Краснова, Ю. Н. Зеленова «Креативное мышление в бизнесе» сделайте краткий обзор подходов к пониманию природы креативности отечественных исследователей¹.

Задание 2. Прочитайте статью ниже и ответьте на вопросы.

Д. Б. Богоявленская, И. А. Сусоколова
К вопросу о дивергентном мышлении²

Анализ теории Джоя Пола Гилфорда обычно начинается с его ставшего знаменитым первого президентского доклада (после его выбора осенью 1949 г. президентом Американской психологической ассоциации). Временную рамку, обрамляющую эту теорию, замыкает выступление в печати в 1997 г. (2; 3) президента Американской ассоциации психологов в настоящее время Р. Стернберга. Его приговор суров: «Модель структуры интеллекта Гилфорда — структура без фундамента» (2, с. 111) и мудр: «Теория Гилфорда господствовала десятилетия, не будучи ни подтвержденной, ни опровергнутой». Наша статья является попыткой понять данный парадокс, который интересен не только как научный феномен, но и как остро актуальный вопрос, поскольку теория Дж. Гилфорда живет и продолжает господствовать в нашей практике.

Итак, начнем с анализа доклада. Один тот факт, что исследования креативности не предварены многолетними исследованиями

¹ Матвеева А. И., Краснов Р. В., Зеленов Ю. Н. Креативное мышление в бизнесе: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 178 с.

² Богоявленская Д. Б., Сусоколова И. А. К вопросу о дивергентном мышлении // Психологическая наука и образование. 2006. Т. 11, № 1. С. 85–96.

до заявления им темы, как это мы наблюдаем у европейских ученых (Ч. Спирмена, А. Бине), отражает менталитет, характерную черту американского ученого. Здесь доминирует прагматическая направленность: исследования идут лишь в рамках заказных работ. Об этом честно говорит сам Дж. Гилфорд: «Это была одна из моих долговременных амбиций предпринять исследование креативности... Но работа началась только в течение последнего года» (4, с. 444). «Есть общее признание, по крайней мере со стороны тех, кто вне академической паствы, значимости изучения креативности... Большие индустрии, которые наняли много ученых-исследователей и инженеров, проводили серьезные встречи и симпозиумы по этому вопросу. Встает много вопросов о причинах того, что выпускники одного и того же высшего учебного заведения с высокой успеваемостью и отличными характеристиками сильно различаются по генерации новых идей. Общепризнана огромная экономическая выгода новых идей. ... Различные отрасли управления ... теперь тоже нанимают ученых и технический персонал и ... задают вопрос, как отличить индивидов, имеющих высокий изобретательский потенциал» (4, с. 446).

Представление, что проблема креативности исследовалась в предшествующие времена, по мнению Дж. Гилфорда, базируется на всеобщем убеждении, что гениальность — в значительной степени вопрос интеллекта и измеряется IQ (что совершенно справедливо и соответствует тенденции в понимании творчества и творческих способностей как максимального развития способностей, прежде всего умственных). Однако Дж. Гилфорд считает, что «креативность и креативная продуктивность простираются намного дальше области интеллекта» (4, с. 445).

С его точки зрения, проблемой пренебрегали, поскольку практический критерий креативности трудно установить, так как креативные акты высочайшего уровня крайне редки. Он остроумно сравнивает данную ситуацию с той склонностью к несчастным случаям, которая требует, чтобы он реально произошел. Случайная же природа многих открытий и изобретений хорошо известна. Возможность наблюдать индивидуальные различия в креативном проявлении *возникнет* в том случае, если будут пересмотрены стандарты, которые позволят фиксировать признаки менее выраженных данных качеств. А эти примеры более многочисленны. Учитывая, что креативные люди значительно различаются в проявлении твор-

чества в зависимости от времени, некоторые авторы даже говорят о ритмах креативности. На основе этого Дж. Гилфорд делает вывод, что любой критерий и, вероятно, также любые тесты креативности покажут значительную ошибку переменной благодаря функциональной флуктуации. Надежность тестов креативных способностей и критериев креативности вероятнее всего будет низкая.

Другую причину игнорирования исследования креативности Дж. Гилфорд видит в методологии. Поскольку тесты, разработанные для измерения интеллекта, попали в определенные стереотипные паттерны под давлением требования объективности и убедительности баллов, он не видит, как хотя бы *некоторые* из креативных способностей могут быть измерены посредством чего-то, кроме тестов типа «закончить предложение». [...] Еще одну причину такого игнорирования Дж. Гилфорд объясняет тем, что большинство исследований шло в рамках бихевиоризма: «...исследования обучения были проведены на животных, где признаки креативности почти отсутствуют» (4, с. 445).

«Долговременная амбиция» Дж. Гилфорда исследовать креативность складывалась при стечении внешних обстоятельств, подкрепляющих возникший у него еще в студенческие годы в университете Небраски интерес к этой проблеме. Тогда наблюдение за поведением детей в процессе психологического тестирования оставило у него впечатление, что большие возможности детей упускаются при суммировании всей информации в терминах ментального возраста и IQ. Он пишет: «Результаты 110 случаев были систематически записаны и статистически подытожены как база для моей дипломной работы ... в которой подчеркнуты ограничения информации, даваемой тестами IQ, и выдвинуто настоятельное требование намного более широкой аналитической оценки индивидов. По-моему, практически ничего в тестах не требовало креативных усилий от детей. С другой стороны, казалось, что креативное мышление и креативная продуктивность должны быть знаками высоких степеней интеллекта» (8, с. 175). В это же время Дж. Гилфорд отметил, что включение Г. Випплом в свою книгу «Руководство по ментальному и физическому тестированию» главы по тестам на «воображение» могло бы разумно помочь заполнить этот пробел.

Итак, «психометрические психологи» исключили креативный потенциал из интеллекта, и «бихевиоризм принял общую позицию,

с которой креативность не может быть видна» (5, с. 22). Осознание ограниченной возможности тестов интеллекта можно рассматривать в качестве первой посылки подхода Гилфорда.

К Дж. Гилфорду как преподавателю университета обратился с вопросом профессор-журналист Р. Крауфорд: «Что вы, психологи, знаете о креативности?» И Дж. Гилфорд был вынужден признаться, что психологи не знают практически ничего. Р. Крауфорд пригласил его посетить одно из своих занятий по повышению уровня креативности будущих писателей. Его техника заключалась в «составлении списка свойств». Он называл конкретный объект или предлагал некоторое событие группе и просил перечислять предположительные свойства до тех пор, пока ответы не были исчерпаны.

[...] Случай вернуться к теме креативности, по выражению самого Дж. Гилфорда, «подвернулся» в начале Второй мировой войны, когда он служил начальником подразделения психологических исследований в военно-воздушных силах США. Подразделение отвечало за разработку тестов интеллекта для использования в классификации студентов-авиаторов с целью подготовки к профессии пилотов, навигаторов или бомбардировщиков. В этой ситуации ему пришло в голову, что способности к креативному мышлению должны были быть адекватны поставленным задачам, поскольку молодые авиаторы должны столкнуться в бою с решением критических ситуаций, многие из них могут быть назначены на руководящую должность, например, командиром экипажа бомбардировщика. Он предложил разработать тесты креативного таланта, но был вынужден осознать, что, когда каждый день много студентов должны быть проэкзаменованы большим количеством тестов, практичными являются только тесты с предложенными вариантами ответов, а также те, которые могут быть обработаны на машине, потому что тестовые результаты и рекомендации должны передаваться классификационной комиссии ежедневно. Позже его подразделение разработало несколько соответствующих тестов, но война закончилась до того, как их можно было применить.

После войны Дж. Гилфордом был заключен контракт с Министерством военно-морских сил на работу по проекту исследования способностей в университете Южной Калифорнии. Военно-морской контракт обновлялся каждый год на протяжении 20 лет. Дополнительное финансирование время от времени шло от Государ-

ственного научного фонда, от Министерства образования и Департамента здоровья, образования и благосостояния. В целом на исследовательскую программу были получены гранты на 1 млн 250 тыс. Была обеспечена возможность проведения исследований в широкой области интеллектуальных способностей и их применения в образовании и трудовой деятельности. По словам Дж. Гилфорда, группа очень способных и преданных аспирантов внесла существенный вклад в работу. Осенью 1949 г. он был выбран Президентом Американской психологической ассоциации.

Дж. Гилфорд посвятил три аспирантских семинара теме креативных личностных качеств. Были разработаны гипотезы о том, какие качества наиболее характерны для признанных креативных индивидов, а также обоснована общая точка зрения, что креативная структура личности носит комплексный характер и креативными чертами до различной степени обладают как так называемые некреативные индивиды, так и признанные креативные люди. Другими словами, как и все черты личности, каждая креативная черта может быть представлена как континуум, вдоль которого расположены индивиды совокупной популяции. Следовательно, возможно исследовать природу креативной личности, используя как наблюдаемые данные баллы индивидов в различных видах тестов. К этим баллам можно применить методы факторного анализа, которые в военновоздушных исследованиях оказались плодотворными для выделения и описания лежащих в основании черт личности.

В 1950 г. президентское обращение Дж. Гилфорда было озаглавлено «Креативность». [...]

Каково же исходное представление Дж. Гилфорда о креативности?

Он пишет, что в узком смысле креативность относится к способностям, которые наиболее характерны для креативных людей. Креативные способности определяют, имеет ли индивид силу проявить креативное поведение до заметной степени. Произведет ли реально индивид, который имеет необходимые способности, результаты креативной природы, будет зависеть от его мотивационных и темпераментных черт. Для психолога проблема так широка, как качества, которые значительно способствуют креативной продуктивности. Иными словами, по Гилфорду, проблема психолога — это проблема креативной личности. Он отмечает, что при опреде-

лении понятия личности, так же как и других подготовительных к исследованию понятий, определения операционального типа намного более предпочтительны. Дж. Гилфорд часто определяет личность индивида как его уникальный паттерн черт. «Черта — это любой относительно устойчивый способ, которым люди отличаются друг от друга. Психолог особенно интересуется теми чертами, которые проявляются в исполнении, т. е. поведенческими чертами. Поведенческие черты идут под более широкой категорией способностей, интересов, установок и качеств темперамента» (4, с. 444). Эта позиция определена предшествующими исследованиями Дж. Гилфорда в рамках совместной работы с его женой Рут Гилфорд.

На отсутствие какого-либо понимания Дж. Гилфордом феномена креативности указывает тавтология в его определениях: «Креативная личность — это вопрос тех паттернов черт, которые характерны для креативных людей. Креативный паттерн проявляется в креативном поведении, которое включает такие действия, как изобретение, проектирование, сочинение и планирование. Люди, демонстрирующие эти типы поведения в какой-то степени, признаются креативными» (4, с. 444). О **поверхности** этого представления свидетельствует также то, что в дальнейшем Дж. Гилфорд работал в другой логике: «Важное преимущество анализа креативной личности в терминах способностей — то, что виды способностей также подразумевают виды ментальных функций. Предприняв этот шаг, мы готовы говорить о процессах креативного мышления как таковых. Открытие интеллектуальных факторов или способностей отвечает на вопрос „что?“; применение этих ответов к производимым индивидом операциям отвечает на вопрос „как?“. Следовательно, исследование того, как оперирует креативный мыслитель, открыто для нас, ибо мы имеем нужные концепты — рукоятки, за которые мы можем ухватиться в дальнейших исследованиях» (14, с. 24–25). Таким образом, сведение креативности к операциям, по сути дела, выводит личность из структуры креативности.

Этот момент отмечают и американские коллеги: «Однако это странно, что он пренебрегал рассмотрением роли мотивации, которую он признавал как очень важную для креативного достижения. Хотя он подчеркивал, что цели, мотивация, интересы и инкубация способствуют открытию, изобретению и решению проблем, Гил-

форд тем не менее измерял креативность в баллах тестов, ограниченных во времени» (16, с. 206).

Вместе с тем вопросы, поднимаемые им со ссылкой на тех, кто много думает по поводу гениальности, вполне правомерны: почему креативная продуктивность — относительно нечастый феномен? (Для всех людей, которые жили в исторические времена, было оценено, что только около двух из 1 млн человек стали выдающимися (4, с. 444)). Почему так много гениев происходит от родителей, далеко не выдающихся?

Почему так мало очевидной связи между образованием и креативной продуктивностью? Почему мы не производим большее число креативных гениев, даже под влиянием современной образовательной практики?

Отмечая серьезность этих вопросов для размышления и исследования, в качестве непосредственных и поддающихся изучению Дж. Гилфорд выделяет две проблемы: «Как мы можем открыть креативные обещания в наших детях и молодежи?» и «Как мы можем содействовать развитию креативных личностей?» (4, с. 445). Первая проблема непосредственно связана с тестированием, что и определяет методологию решения проблемы.

Следует отметить, что к 50-м гг. XX века Дж. Гилфорд подходит как известный профессионал в области статистических исследований и факторного анализа. Еще студентом университета, начав по просьбе декана химического факультета разработку тестов для классификации студентов, ему «нужно было выучить что-то о статистических методах». «...Большая часть статистики, которую я выучил тогда и позже, было самообучением», — признается Дж. Гилфорд (8, с. 185). Но уже в 1936 г. он издает учебник по статистике. Из 119 его работ 45 написаны им по статистике.

Большинство его работ посвящено применению различных вариантов метода тестов (метод константного стимула, метод парных сравнений, метод продолжающихся списков, метод сравнительного суждения, метод сходных реакций, время реакции как критерий успешности в различных видах деятельности, метод «визуальной фиксации», метод выборов, трудности ментальных тестов) для измерения различных психических реальностей (память, эмоциональность, ощущения, внимание, иллюзии, экстравертность — интровертность, выражения лиц, эстетические оценки, личностные факторы, ментальность).

[...] Дж. Гилфорд изначально выбрал восемь факторов, которые ему казались важными для креативного мышления. Им было также выдвинуто несколько альтернативных подгипотез о более точной природе каждого фактора и собраны батареи тестов с целью определить, существуют ли эти факторы и, если существуют, какую форму они принимают. В батарее также были включены тесты для объяснения присутствия переменных, относящихся к определенным, хорошо известным факторам. Из 14 идентифицируемых факторов пять были известны (вербальное понимание, числовая способность, скорость восприятия, визуализация и общее рассуждение). Девять факторов были выделены группой Дж. Гилфорда (5, с. 19).

Первой способностью, которую Дж. Гилфорд выдвинул, была чувствительность к проблемам. Этот фактор определен баллами двух тестов, разработанных для измерения способности видеть дефекты, нужды и недостатки.

В гипотезах о факторах беглости отмечалось, что тесты варьируют в двух отношениях. Некоторые тесты дают задания, требующие припоминания ответов в области с относительно неограниченным потенциалом или потолком, как в тесте «Использование кирпича». В других тестах есть задания с ограниченным числом возможных ответов, вероятно, только одним, как в «Расстрепанных словах» («Составь слово из смешанных букв»). Некоторые тесты ограничивают область припоминания так же, как в тестах «Контролируемых ассоциаций» («Напиши несколько синонимов для каждого данного слова»), что выполняется достаточно легко. Другие представляют комплексные ограничения области, например, тест «Название сюжета» («Напиши заглавия для данных коротких рассказов»); при оценке «низкого качества» баллируется число низкокачественных заглавий, при оценке «смышлености» баллируется число смысленных ответов). Ожидалось, что факторы беглости как-то разделяются вдоль этих линий.

В гипотезах, касающихся гибкости мышления, различались три вида. Адаптивная гибкость характеризовалась тестом «Спички» («Убери спички и оставь определенное число квадратов или треугольников»). Решение заданий требует частых и радикальных изменений принципов. Самый очевидный контраст между тестами на противоположных полюсах этого фактора — необходи-

мость контроля и направления мышления к одному правильному ответу на положительном конце и свобода думать во многих направлениях в тестах на отрицательном конце. На положительном конце тоже есть необходимость отделаться от привычных наборов — это черта, которая просто отсутствует на другом конце.

Второй фактор гибкости, называемый спонтанной гибкостью, позволяет свободное изменение набора, не направленное на решение узко определенной проблемы. Все, что требуется от испытуемого для получения высоких баллов, — изменить направление его идей. Он быстро и легко берет новые направления с очевидной причиной или без нее. Этот вид гибкости может быть охарактеризован как лабильность идей. По мнению Дж. Гилфорда, он, вероятно, не биполярный, но эта возможность должна быть обследована.

В попытках измерить оригинальность были сконструированы тесты для проверки трех альтернативных принципов, или подходов к измерению, в этой области: необычность ответов, измеряемая весомостью ответов индивидов в соответствии со статистической нечастотой этих ответов в группе в целом; продуцирование отдаленных, необычных, неконвенциональных ассоциаций в специально подготовленных тестах ассоциаций; смышленость ответов, оцененная рангом степени смышлености названий, предложенных для данных коротких рассказов.

Тесты, подготовленные для всех трех подгипотез, имеют тенденцию сходства по единственному фактору, который может быть назван «оригинальность». На положительной стороне фактор представляет способность продуцировать много необычных, умных и отдаленных ответов. На негативной стороне — ответы на тесты, в которых ключ к «правильным» ответам задан, скорее произвольно, конструктором теста. Индивид, склонный к необычным направлениям мышления, в таких тестах будет наказан. Он, может быть, способен удовлетворительно оценивать свои ответы, но в тесте у него нет возможности это делать, считает Дж. Гилфорд.

[...] К 1958 г. модель структуры интеллекта (SI) была полностью представлена в современном виде. «Я уже указывал ... что факторный анализ, правильно примененный в экспериментально-психологической обстановке, — мощный метод, дающий возможность исследователю находить концепты, имеющие общепсихологическую значимость. Концепты, связанные с SI, могут быть легко

использованы для понимания мышления, решения проблем и креативного мышления, а также обучения и даже мотивации. Только через экспериментальные манипуляции и систематическое варьирование заданий мы можем дифференцировать способности или функции человеческого поведения» (8, с. 187).

В работе 1958 г. уже утверждается: «Особенности, характеризующие то, как факторы и тесты группируются, вынудили нас принять различие между конвергентным и дивергентным мышлением. В обоих случаях мыслитель должен дать ответ на основе имеющейся информации, В тестах конвергентного мышления испытуемый должен прийти к одному правильному ответу. Данная информация структурирована так, что есть только один правильный ответ. Самый лучший пример этого — математическая проблема, а примером с вербальным материалом может быть вопрос: что противоположно твердому?» (11, с. 25). В дивергентном мышлении мыслитель должен совершить «поиск вокруг», и тогда возможно некоторое количество ответов. Если же просить испытуемого назвать все съедобное, мягкое, белое, до чего он может додуматься (или просто вспомнить), он найдет целый класс подходящих предметов. Это и есть, по мнению Дж. Гилфорда, в дивергентно-мыслительной категории способность, которая является самой значимой в креативном мышлении и изобретении.

Утверждая, что большинство наших решений проблем в ежедневной жизни включают дивергентное мышление, а в образовательной практике делается упор на обучение студентов тому, как найти общепринятые ответы, Дж. Гилфорд призывает уделить больше внимания развитию навыков дивергентного мышления и также быть более толерантным к его результатам. «Когда индивид впоследствии остается сам по себе и вынужден зависеть от собственных ресурсов, он найдет, что ответы из учебников не решают всех его проблем» (11, с. 25). Но таким образом дивергентное мышление противопоставляется Дж. Гилфордом просто отсутствию мышления, так как ответы из учебников апеллируют лишь к нашей памяти.

В дальнейшем Дж. Гилфорд подчеркивает значимость применения мультивариативных методов факторного анализа для определения интеллектуальных качеств, влияющих на креативное мышление и креативные проявления.

За год до смерти он напишет: «...исследования креативного таланта в большой степени — личная одиссея» (14, с. V). Это не просто выражение амбиций Дж. Гилфорда, а, скорее, увы, свидетельство отсутствия альтернативных теорий.

P.S. Знакомство с теорией Дж. Гилфорда в нашей стране имеет свою динамику и идет как бы с конца. В 1965 г. (1) мы познакомились с законченным вариантом этой теории в русском переводе. И поскольку известно, что Дж. Гилфорд выступал с идеей исследования креативности при избрании его президентом, то естественно предположение, что к тому времени его теория уже была разработана.

Вычленение дивергентного мышления как способности мыслить вширь¹ представлялось убедительным фактом и остроумным выходом из положения, так как в парадигме ассоцианизма найти ответ, как порождается новое знание, трудно. Но дальнейшее знакомство с его работами заставило задаться вопросом: почему центральное понятие его теории — дивергентность — появляется в печати лишь через шесть лет, в 1956 г.?

[...] Таким образом, с легкой руки Дж. Гилфорда примененный им термин, не совпадающий с исходным понятием «дивергентность» (вместо бифуркации здесь действует механизм далеких ассоциаций), стал синонимом креативного мышления. Но данный тип продуктивности, в верхнем пределе которого — метод проб и ошибок, детерминированный лишь гибкостью, не может ни объяснить, ни идентифицировать «креативные обещания».

Литература к статье

1. *Гилфорд Дж.* Три стороны интеллекта // Психология мышления: сб. переводов с нем. и англ. / под ред. и с вступ. ст. А. М. Матюшкина. М.: Прогресс, 1965. С. 433–456.

2. *Стернберг Р., Григоренко Е.* Модель структуры интеллекта Гилфорда: структура без фундамента // Основные современные концепции творчества и одаренности / под ред. Д. Б. Богоявленской. М.: Молодая гвардия, 1997. С. 111–126.

3. *Григоренко Е., Стернберг Р.* Инвестиционная теория креативности // Психологический журнал. 1998. Т. 19, № 2 С. 144–160.

¹ Нам представляется, что перевод текста Дж. Гилфорда «мыслить вокруг» как «мыслить вширь» искажает смысл сказанного.

4. *Guilford J. P.* Creativity // *American psychologist*. 1950. Vol. 5, No. 9. Pp. 444–454.

5. *Wilson R. C., Guilford J. P., Christensen P. R., Lewis D. J.* A factor-analytic study of creative-thinking abilities // *Psychometrika*. 1954. Vol. 19. Pp. 297–311.

6. *Guilford J. P.* The nature of human intelligence. N. Y.: McGraw-Hill, 1967. 538 p.

7. *Guilford J. P.* Intelligence, creativity and their educational implications. R. R. Knapp, 1968. 229 p.

8. Joy Paul Guilford // Boring E. G., Lindzey G. (eds.) *A history of psychology in autobiography*. Vol. V. N. Y.: Appleton-Century-Crofts, 1967. Pp. 167–191.

9. *Guilford J. P.* Psychometric methods. N. Y.: McGraw-Hill, 1963. 566 p.

10. *Guilford J. P.* The structure of intellect // *Psychological bulletin*. 1956. Vol. 53, No.4. Pp. 267–293.

11. *Guilford J. P.* New frontiers of testing in the discovery and development of human talent // *Western Regional Conference on Testing Problems (7th, Los Angeles, California, March 14, 1958). Testing for the Discovery and Development of Human Talent*. Los Angeles, 1958. Pp. 20–32.

12. *Guilford J. P.* Personality. N. Y.: McGraw-Hill, 1959. 562 p.

13. *Guilford J. P.* Three faces of intellect // *American psychologist*. 1959. Vol. 14, No. 8. Pp. 469–479.

14. *Guilford J. P.* Creative talents: their nature, uses, and development. Buffalo, N.Y.: Bearly Ltd., 1986. 139 p.

15. *Guilford J. P.* Human abilities // *The psychological review*. 1940. Vol. 47, No. 5. Pp. 367–394.

16. *Brown R. T.* Creativity: What are we to measure? // Glover J. A., Ronning R. R., Reynolds C. R. (eds.) *Handbook of creativity*. N. Y.; L.: Plenum Press, 1989. Pp. 3–321.

17. Joy Paul Guilford. *A Biographical Memoir by Andrew L. Comrey // Biographical Memoirs*. N. Y.: National Academy Press, 1993. Pp. 199–222.

1. О каких сторонах интеллекта пишет Дж. П. Гилфорд? Какие способности, по Дж. П. Гилфорду, влияют на развитие продуктивного конвергентного мышления?

2. Согласны ли вы с критикой Д. Б. Богоявленской теории дивергентности и определений критериев креативности Дж. Гилфорда?

ТЕМА 2. Концепции креативности.

Общая характеристика сенсорно-перцептивных процессов. Взаимосвязь интеллекта и творческих способностей

Истоки креативности лежат в способности человека мыслить нестандартно и создавать что-то новое, а также в сочетании фантазии и изобретательности. Есть предположение о возможном скачкообразном возникновении креативности около 50 тыс. лет назад в результате генетической мутации у человека, что привело к способности генерировать множество оригинальных идей. Есть исследования, авторы которых говорят о трех предпосылках зарождения сознания и креативности как осуществления высших психических функций человека: орудийной деятельности, коллективного ритуала и практики графического изображения. Стоит отметить, что еще в античности вдохновение, творчество рассматривались как порождение определенных умственных способностей. Еще Аристотель выдвинул идею, что вдохновение порождается самой душой человека. К XVIII веку стало постепенно формироваться представление о креативности как особой форме гениальности, но определяемой генетическими и средовыми факторами. Сам термин «креативность» появился уже после исследований З. Фрейда. Впервые его можно найти в работе Д. Симпсона (1922 г.), в которой креативность понималась как навыки человека отказываться от стереотипных и исторически сложившихся способов мышления.

В 1950-е гг. появилось множество работ, в которых можно найти определения термина «креативность», полученные в результате исследований; к концу 1960-х гг. таких определений было уже больше 60. Наиболее популярным исследователем в этой области стал Дж. Пол Гилфорд, который в 1950 г. предложил термин «креативность» и описал ее как способность порождать новые идеи, отличающиеся от традиционных схем мышления, а также навыки, способствующие быстрому решению проблемных ситуаций. Позднее в 1967 г. Гилфорд выпустил книгу «Природа человеческого интеллекта»; эта работа стала важнейшим этапом в исследовании понятия креативности. В книге выделялось конвергентное и дивергентное мышление. В 1958 г. американского психолога Элиса Пола Торренса привлекли тесты о креативном мышлении Гилфорда, и, основываясь на них, в 1972 г. была создана исследовательская программа, которую он посвятил изучению психометрических

свойств данных тестов. В исследовании изучалась применимость тестов Гилфорда на людях разных возрастов, а также была проведена работа над исследованием прогностической валидности и влиянием особенностей инструкции на исходящие данные тестов. Результатом этих исследований стали тесты Торренса на определение креативного мышления.

Ближе к концу XX века большинство работ в изучении креативности основывались на влиянии неких факторов, влияющих на ее развитие. В 1980-х гг. исследования в основном были посвящены влиянию окружающей культурной среды на креативность личности. Наиболее успешным в этой области стал Дин Саймонтон. В своих «историометрических» исследованиях он пришел к выводу, что некоторые характеристики социального общества напрямую влияют на показатели креативности его членов на протяжении всего исторического развития. Другим фактором стала внутренняя мотивация человека, связанная с проявлением его креативности. Ее изучением занимались специалисты в области социальной психологии, которых в 1990-х гг. привлекла связь креативности с конативными переменными. Наиболее популярными стали исследования Терезы Амабайл, которая пришла к выводу, что внутренняя мотивация стимулирует развитие креативности человека, в то время как внешняя мотивация способна ее подавить или даже убить.

На протяжении всего периода исследования феномена креативности было использовано несколько подходов (табл. 2).

Обзор зарубежных теорий креативности показал, что процесс научного исследования креативности охватывает несколько десятилетий, в течение которых было сформулировано более 100 дефиниций для описания этого довольно загадочного понятия.

Диапазон точек зрения на креативность достаточно широк. Согласно **бихевиористской теории** креативности (Б. Скиннер), человек не является инициатором креативного действия, он скорее фокусная точка, в которой сходятся силы наследственности и среды для достижения общего эффекта. Б. Скиннер утверждает, что необходимо проанализировать генетические и средовые факторы, влияющие на поведение человека, а затем создать среду для проявления креативного поведения.

Гуманистическая теория (А. Адлер, А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс, Э. Фромм) видит в креативности механизм развития

Современные подходы к изучению креативности¹

Подход	Авторы	Содержание подхода
Мистический	А. Ротенберг, К. Хаусман	Феномен креативности относится к категории труднообъяснимых понятий, поскольку креативный процесс, сочетающий работу осознанного и бессознательного, приводит к результатам, которые зачастую трудно предсказать. Неопределенная природа креативности затрудняла проведение эмпирических исследований
Психодинамический	Р. Вайсберг	Креативность рассматривается как «напряжение между осознанной реальностью и бессознательными движущими силами». Теория подверглась критике из-за того, что она рассматривает только случаи успешных «создателей», например, Леонардо да Винчи
Психометрический	Дж. Гилфорд, Э. Торренс	Определение степени творческой активности, выявление уровней развитости дивергентного мышления и навыков решения задач с помощью «Теста необычного использования» Дж. Гилфорда, «Теста оценки творческого мышления» Э. Торренса
Когнитивный	Дж. Гилфорд, Г. Уоллес	Изучение когнитивных процессов, способствующих креативному мышлению. Креативность рассматривалась как понятие в большом мыслительном процессе, а не значительное самостоятельное явление
Социально-личностный	Т. Амабайл, Ф. Бэррон, А. Маслоу, Т. Любарт	Исследования включали личностные характеристики, влияние мотивации на креативность и социальный климат, как стимулирующие факторы креативного процесса
Интегративный	М. Чиксентмихайи, Г. Гарднер, М. Мамфорд, Р. Стернберг	Креативность состоит из множества аспектов: когнитивных, личностных и социальных. Подчеркивается фундаментальная важность стимулирующей креативной среды

и самовыражения личности. Яркий сторонник этого направления А. Маслоу утверждал, что креативность является универсальной, естественной, заложенной от природы чертой личности, способствующей самоактуализации. Внутри гуманистической теории

¹ Мороз В. В. Обзор зарубежных теорий креативности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. № 12 (200). С. 37.

можно выделить компенсационную теорию А. Адлера, автор которой видел в креативности способ восполнения человеком собственных недостатков, а также движущую силу, которая управляет его жизнью.

В основе **ассоциативной теории** креативности С. Медника лежит идея о том, что базой креативного мышления являются ассоциации. Креативное мышление образуется в результате новых комбинаций ассоциаций между идеями, причем, чем более отдаленными являются идеи, между которыми возникают ассоциации, тем более креативным считается мышление — при условии, что эти ассоциации отвечают требованиям задачи и характеризуются полезностью.

Центром внимания **когнитивной теории** (Дж. Гилфорд, У. Гордон, Д. Келли, А. Кестлер, А. Осборн, Г. Уоллес) являются навыки мышления и мыслительный процесс. Точек зрения, входящих в когнитивную теорию, достаточно много, поскольку существует интуитивная связь между интеллектом и креативностью, а также тот факт, что когнитивные аспекты креативности можно научно доказать в лабораторных условиях. Подходы в рамках когнитивной теории весьма разнообразны; они определяют взаимосвязь между когнитивными процессами и креативным решением проблем, креативностью и умственными способностями, языком и прочими показателями индивидуальных различий.

Согласно **инвестиционной теории** (Р. Стернберг, Т. Любарт) креативными людьми являются те люди, которые хотят и могут «купить дешево, а продать дорого» идеи. Используя экономические термины, исследователи объяснили суть креативного процесса, в котором «купить дешево» означает использование неизвестных или не пользующихся популярностью идей, но обладающих определенным потенциалом. Зачастую прорывные идеи вызывают непонимание и сопротивление окружающих, тем не менее, креативные люди преодолевают сопротивление и, как следствие, «продают дорого», двигаясь к следующей новой или непопулярной идее. Инвестиционная теория креативности предполагает слияние шести отдаленных, но вместе с тем взаимосвязанных ресурсов: умственные способности, знания, стили мышления, личность, мотивация и среда.

Психоаналитическая теория (З. Фрейд, К. Юнг) утверждает, что истинным и мощнейшим источником креативности являются

бессознательные психические процессы. В соответствии с этой теорией все открытия, новые идеи и мысли находятся в области бессознательного; таким образом, креативность является качеством, которое дано свыше и не поддается влиянию ни сознания, ни воли человека.

Таким образом, в истории психологической науки можно выделить два основных подхода к изучению креативности:

- *когнитивный* (познавательный) — исследователями этого направления креативность рассматривается как интеллектуальная способность, они приравнивают креативность к дивергентному мышлению, рассматривая ее, таким образом, как одну из функций интеллекта;

- *личностный* — для представителей этого направления центральным моментом является изучение личностных особенностей творчески проявивших себя людей, в результате чего создается их обобщенный личностный портрет; этот подход связывается с различными качествами личности (характерологическими, эмоционально-волевыми, мотивационными, социально-ролевыми и т. д.).

Феномен креативности следует рассматривать во взаимосвязи всех ее аспектов: личность, процесс, продукт и среда. Учеными разных стран мира при изучении основ интеллекта особое внимание уделяется мышлению и психологическим основам его формирования. (Смотрите более подробно о данных аспектах в учебном пособии (тема 1 «Общая характеристика сенсорно-перцептивных процессов. Мысль, мышление, способности и виды мышления. Взаимосвязь интеллекта и творческих способностей»¹).)

Ключевым вопросом по данной теме является вопрос: ***зачем для развития бизнеса нужно знать сенсорно-перцептивные процессы и их виды?*** Эти знания способствуют:

- улучшению маркетинга и рекламы: понимание того, как люди воспринимают цвета, звуки, образы и запахи, позволяет создавать более эффективную рекламу, которая лучше запоминается и вызывает нужные эмоции;

- созданию продуктов с привлекательным дизайном, удобной упаковкой, приятным запахом и вкусом, что повысит их ценность для потребителя;

¹ Матвеева А. И., Краснов Р. В., Зеленев Ю. Н. Креативное мышление в бизнесе: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 7.

- созданию позитивного клиентского опыта: знание того, как клиенты воспринимают визуальный ряд, звуки и тактильные ощущения в магазине или на сайте, позволит создать более комфортную и приятную среду, стимулирующую к покупке;

- формированию бренда: понимание, какие ассоциации вызывают цвета, шрифты и другие элементы бренда у клиентов, поможет сформировать сильный и узнаваемый имидж компании, который будет вызывать нужные эмоции и доверие;

- принятию решений клиентами: сенсорное восприятие лежит в основе подсознательных решений; бизнес может использовать эти знания, чтобы влиять на выбор потребителей, делая свое предложение более привлекательным, даже если это происходит неосознанно;

- повышению эффективности коммуникаций: зная, как люди обрабатывают информацию, бизнес может лучше структурировать свои сообщения, чтобы они были понятны и легко воспринимались, что особенно важно при общении с клиентами.

Современные условия функционирования компаний ставят перед бизнесом задачи, часто связанные с необходимостью управления поведением людей. Это, прежде всего, управление поведением потребителей с целью повышения объема спроса на производимую продукцию, а также поведением сотрудников предприятия для стимулирования их творческого потенциала и нестандартного подхода к решению должностных задач.

Перцепция, или восприятие, — это одна из психических функций человеческого мозга. Перцепция является процессом чувственного познания окружающего мира, т. е. опирающимся на основные ощущения человека в их совокупности — зрение, слух, обоняние, вкус, осязание, в результате которого у человека (субъекта) формируется целостный чувственный образ воспринимаемого объекта в единстве его характеристик и свойств. Кроме органов чувств, для комплексного восприятия мира человек задействует память, воображение, мышление, которые необходимы для восприятия как материальных (предметных) объектов, так и социальных объектов и явлений социального характера (в том числе предметов искусства, общественных событий). Образ, возникающий в глубинах восприятия, неизбежно окрашен субъективностью, и именно здесь мотивация обретает решающее значение. Этот личный, неповтори-

мый отпечаток восприятия служит основой для мировосприятия объективной реальности, в результате оценки которого человек принимает решение об определенном действии (т. е. поведении). Таким образом, мотивация поведения человека опирается не только на рациональный выбор, сделанный на основе мышления, но и на эмоциональную (чувственную) составляющую. Мотивация играет ключевую роль в ведении успешного бизнеса и одинаково важна как для руководителей, так и для сотрудников компаний.

Предполагается, что человек реагирует на внешние раздражители (звуки, визуальные образы, запахи) на уровне нейрофизиологических процессов, которые вызывают соответствующую реакцию на уровне поведения. Так, формируя у потребителя устойчивые эмоциональные образы, производитель продукции или продавец стимулирует подсознательную реакцию на них и может управлять поведением. Таким образом, акцент в формировании потребительского поведения делается не на рациональный выбор, а на эмоциональный. То есть продукт продвигается не на основе его преимуществ по сравнению с конкурентами, а на основе того эмоционального положительного образа, ощущения, которые возникают в подсознании потребителя.

Знание проблем перцепции при изучении креативного мышления в бизнесе может быть полезно, так как перцепция — это процесс чувственного познания окружающего мира, в результате которого у человека формируется целостный чувственный образ воспринимаемого объекта в единстве его характеристик и свойств.

Для комплексного восприятия мира, кроме органов чувств, человек задействует память, воображение, мышление.

Некоторые аспекты, которые могут быть важны при изучении креативного мышления в бизнесе на основе знаний о проблемах перцепции:

- субъективный характер восприятия. Формируемый в результате восприятия образ объекта является основой для мировосприятия объективной реальности, в результате оценки которой человек принимает решение об определенном действии;
- влияние системы понятий и представлений человека о мире и о себе на восприятие;
- роль восприятия в интеракционистской модели мышления, где восприятие играет роль «промежуточной переменной», опосре-

дующей влияние актуальных условий как на «внутреннюю жизнь», так и на актуальное поведение.

Нейрофизиологические процессы являются универсальными и одинаковыми для всех людей, таким образом, технология нейромаркетинга является одной из основных для продвижения именно глобальных компаний, работающих в различных регионах мира с различными культурными традициями и менталитетом. Универсальность таких категорий, как «удовольствие» или «страх», испытываемых всеми людьми вне зависимости от их национальности или религиозной принадлежности, позволяет глобальным брендам успешно завоевывать потребителей по всему миру.

Мотивация играет ключевую роль в ведении успешного бизнеса и одинаково важна как для руководителей, так и для сотрудников компаний.

Задания

Задание 1. Решите тестовые задания. Правильный ответ только один.

1. *Повышение чувствительности органов чувств к каким-либо воздействиям — это:*

- а) адаптация;
- б) контраст;
- в) синестезия;
- г) сенсбилизация;
- д) избирательность.

2. *Новый вид чувствительности при переносе качеств одной модальности на другую — это:*

- а) конвергенция;
- б) аккомодация;
- в) синестезия;
- г) сенсбилизация;
- д) контраст.

3. *Впервые разграничил процессы ощущений и восприятия:*

- а) Дж. Гибсон;
- б) Н. А. Бернштейн;
- в) Х. Хэд;
- г) В. Вундт;
- д) Ч. Шеррингтон.

4. *Что такое иллюзия?*

- а) неверное ощущение;
- б) неверные ориентиры;
- в) неверная интерпретация;
- г) неверное, искаженное потребностью восприятие;
- д) обман чувств.

5. *В восприятии отражаются:*

- а) отдельные свойства вещей и явлений;
- б) целостные образы предметов и явлений;
- в) обобщенные понятия о предметах и явлениях;
- г) отдельные стороны действительности;
- д) свойства и сущности предметов и явлений.

6. *Одним из важных свойств восприятия является:*

- а) предметность;
- б) абстрактность;
- в) иерархичность;
- г) устойчивость;
- д) концентрация.

7. *Наибольшую информацию о пространстве человеку дает:*

- а) обоняние;
- б) слух;
- в) зрение;
- г) вкус;
- д) кинестетика.

8. *Ограничение объема внимания определяет такая его характеристика, как:*

- а) переключение;
- б) устойчивость;
- в) концентрация;
- г) распределение;
- д) объем.

9. *Причиной возникновения произвольного внимания к любому объекту является:*

- а) отсутствие цели деятельности;
- б) постановка цели деятельности;
- в) новизна раздражителя;
- г) эмоциональная значимость объекта;
- д) усталость человека.

10. Свойство внимания, которое обеспечивает способность параллельно выполнять несколько видов деятельности — это:

- а) переключение;
- б) устойчивость;
- в) концентрация;
- г) распределение;
- д) объем.

Задание 2. Придумайте 10 нестандартных применений для обычного канцелярского степлера.

Задание 3. Попробуйте решить рабочую задачу, используя только инструменты или ресурсы, которые не являются очевидными.

Задание 4. Компания по производству средств для ухода за волосами нанимает маркетолога, чтобы увеличить продажи. Он добавляет всего одну фразу на этикетку — продажи растут в 2 раза. Что это была за фраза?

Задание 5. За один день пиццерия обслуживала 200 клиентов со средним чеком 500 руб. Чтобы привлечь больше людей, в пиццерии стали делать скидку 20 % на все заказы. В результате количество клиентов увеличилось с 200 до 240. Выручка пиццерии увеличилась, уменьшилась или осталась прежней?

Вопросы для самопроверки

1. Какие существуют в психологии подходы к изучению креативности?

2. По каким признакам можно выявить креативного человека?

3. Какие качества характеризуют креативную личность? Какие черты творческой личности повышают вероятность реализации творческого потенциала?

4. Каковы психологические условия для развития креативной личности? Выделите наиболее значимые. Что вы знаете о тестах, предназначенных для исследования различных сторон интеллекта?

5. В чем заключаются концепции креативности ведущих ученых?

6. Что такое сенсорно-перцептивные процессы, и какую роль знание об видах перцепции играет в развитии бизнеса?

РАЗДЕЛ 2

Креативная среда

Современные компании все чаще задумываются о том, как не только обеспечить стабильный рабочий процесс, но и создать условия, в которых сотрудники чувствуют себя благополучными и вовлеченными. Креативные бизнес-идеи отличают компании друг от друга. Они дают им конкурентное преимущество. Без креативности и инноваций все компании следовали бы одним и тем же шаблонам в бизнесе, маркетинге/продвижении и даже в выборе товаров и услуг, которые они продают.

Одним из инструментов, помогающих в этом, является **формирование креативной среды**. Ниже мы разберем, что такое креативная среда, как она связана с благополучием людей и какие подходы могут использоваться для ее внедрения в компании.

Три уровня благополучия сотрудников

1. Комфорт. На базовом уровне необходимо обеспечить сотрудникам понятные и предсказуемые условия: своевременную выплату зарплаты, удобный офис или гибридный формат работы, необходимую технику и ресурсы. Комфорт — это то, с чего начинается благополучие: если нет уверенности в завтрашнем дне или элементарных удобств, говорить о более высоких ценностях не приходится.

2. Увлечение. Когда базовые потребности закрыты, на первый план выходит интерес и вовлеченность. Людям важно ощущать, что их деятельность разнообразна и развивает. Это можно обеспечить через:

- регулярные сессии по обмену опытом и идеями внутри команды;
- возможности для ротации задач и участия в новых проектах;
- проведение креативных воркшопов, стратегических или брейншторм-сессий;

- поддержку личных увлечений сотрудников, будь то спорт, творчество или обучение.

Вовлеченный сотрудник не просто выполняет рабочие операции — он стремится развивать себя и свою команду, приносит новые идеи и с энтузиазмом решает сложные задачи.

3. *Смыслы*. На верхнем уровне пирамиды — понимание общих целей и ценностей, личное и профессиональное самосовершенствование. Человек задается вопросом: «Зачем я здесь? Как мой вклад влияет на мир, компанию, команду?» Смыслы помогают удерживать внутреннюю мотивацию, особенно когда задачи становятся однообразными или появляются сложные периоды в бизнесе.

Для укрепления смысловой вовлеченности можно:

- проводить регулярные стратегические сессии с участием ключевых сотрудников;
- организовывать встречи с коучами и ментальными тренерами для индивидуальных запросов;
- стимулировать рефлексию: обсуждать миссию компании, ее ценности и вклад каждого в общее дело.

Креативная среда: почему она важна? Креативная среда — это не просто «игры ради игр». Это системный подход к формированию корпоративной культуры, в которой сотрудники могут раскрыть свой потенциал, генерировать идеи, совместно решать проблемы и поддерживать друг друга. Такая среда:

- *повышает качество принятия решений*: креативное мышление помогает находить нестандартные пути и решать сложные задачи эффективнее;
- *улучшает психологический климат*: люди чувствуют себя в безопасности, могут свободно делиться мыслями, не боясь осуждения;
- *способствует вовлечению*: когда сотрудники видят, что их идеи ценны, они становятся более активными участниками рабочего процесса.

Примеры инструментов для развития креативной среды:

- *регулярные креативные сессии*: ежемесячные воркшопы или мастер-классы, на которых команда учится творческим техникам решения проблем;
- *командные ретроспективы*: встречи, где обсуждаются успехи, неудачи, формируются новые векторы развития;

- *индивидуальная поддержка*: коуч-сессии, психологические консультации, личные планы развития помогают сотруднику понять свои цели и смыслы в работе;

- *атмосфера в офисе*: удобные рабочие зоны, места для тихой работы, уголки для брейнштормов и неформального общения. Даже наличие свежих фруктов, вкусного кофе или интересного декора способно повысить общий эмоциональный фон.

Время и формат внедрения. Не стоит ожидать мгновенных результатов. Формирование креативной среды — это постепенный процесс. Важно быть готовыми к тому, что поначалу некоторые сотрудники будут скептически: «Зачем нам это нужно, если есть задачи от клиентов?» Однако со временем, при условии регулярности и поддержки от руководства, команда начнет воспринимать креативные активности как часть работы, помогающую расти профессионально и лично.

Важно не перенасыщать пространство активностями в периоды перегрузок. Возможно, стоит перенести некоторые сессии или инициативы на менее напряженное время. Поддержка команды HR, осознанное планирование, чуткое отношение к потребностям сотрудников помогут встроить креативные элементы в повседневную деятельность органично.

Креативная среда — это инвестиция в благополучие людей и, как следствие, в успех бизнеса. Формируя такую культуру, компания помогает сотрудникам не только чувствовать себя комфортно, но и находить личные смыслы в своей работе. Креативность становится не временной модой, а стратегическим ресурсом, усиливающим командный дух и качество решений. В результате выиграют все: бизнес, сотрудники и клиенты.

ТЕМА 1. Креативные индустрии и креативное поле

Креативность представляется как процесс, в котором отдельные процедуры действий индивидов координируются организационной деятельностью как единой команды. Поэтому креативность в рыночных условиях — это не только проявление конкурентного преимущества отдельного индивида в создании нового продукта (товара или услуги), но и универсальный способ продвижения его на рынок. Но для эффективного продвижения продукта на рынок нужны и другие специалисты: аналитики, менеджеры, рекламисты,

пиарщики, журналисты. Есть ряд профессий, кроме очевидно творческих, в которых без креативного мышления точно не обойтись. Креативные индустрии — это часть экономики, основанная на творчестве и создании интеллектуальных продуктов, таких как дизайн, IT, кино, музыка, реклама и мода. Это секторы экономики, значимая часть добавленной стоимости в которых формируется за счет творческой деятельности и управления правами на интеллектуальную собственность. К креативным индустриям относят архитектуру, дизайн, моду, музыку, кино и т. д. Всего в России их 16, как подсчитали в ИСИЭЗ НИУ ВШЭ на основе классификаций зарубежных стран.

Креативное поле в широком смысле — среда, в которой происходит творческий процесс. Это могут быть как физические пространства (креативные кластеры), так и виртуальные платформы, где взаимодействуют творческие люди. *В узком смысле (метод):* в психологии существует «метод креативного поля» — это смоделированная диагностическая ситуация, где человек проявляет или не проявляет себя в творческом процессе. *Как часть экономики:* понятие также может обозначать сообщество людей («креативный класс»), которые занимаются творческой деятельностью и формируют инновации. Креативные индустрии реализуются в рамках креативного поля. Например, в креативном кластере (креативном поле) происходит создание продуктов и услуг, которые затем попадают в креативные индустрии, становясь частью экономики.

Кто занят на креативном поле?

В классификаторе ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, составленном на базе классификации Департамента культуры, медиа и спорта Великобритании (DCMS), 44 креативных профессии — от гончаров, швей и рабочих художественных промыслов до музыкантов, литераторов, актеров, архитекторов, IT-разработчиков, руководителей служб маркетинга и PR.

В деловом мире понимание креативной сферы имеет первостепенное значение для ориентации в динамичном ландшафте индустрий. При этом люди творческих профессий могут работать не в креативных отраслях (например, дизайнеры в автоконцернах), а занятые в креативных делятся на специалистов (например, копирайтеры в рекламных агентствах) и вспомогательный персонал (например, секретари в кинокомпаниях).

Те, кто занят в креативных индустриях, делятся на две distinct-группы: специализированные таланты, такие как копирайтеры в рекламных агентствах, и вспомогательный персонал, такой как секретари в кинокомпаниях. Например, в рекламе и PR выделяются три различные категории специалистов:

а) «генераторы искр» — те, кто обладает врожденной способностью мгновенно генерировать оригинальные идеи, часто не задумываясь о практических последствиях их реализации;

б) «мастера деталей» — специалисты, которые, возможно, не излучают креативность или гениальность, но являются образцами надежности, точности и прилежности в выполнении рутинных технологических задач. Это незаменимые исполнители, которые обеспечивают бесперебойную работу механизмов;

в) «визионеры-исполнители» — люди, которые обладают редким сочетанием навыков, необходимых для воплощения идеи в реальность, опираясь на уникальный набор компетенций. Эта категория охватывает как творческих специалистов, которые производят сенсационные продукты, так и тех, кто обладает деловой хваткой, чтобы вывести эти продукты на рынок и продать их с Flair.

Маркетологам сложно успешно продвигать продукты, если они не могут генерировать идеи и отходить от шаблонов.

Дизайнерам всех видов необходимо мыслить творчески. Рисовать персонажей видеоигры, создать удобный и красивый сайт, сделать дизайн студии, где необходимо вместить одновременно кухню, спальню и кабинет — для этих и других задач нужна креативность.

Копирайтерам и всем, кто создает тексты, разработчикам программного обеспечения креативное мышление поможет находить нестандартные решения.

SMM-менеджерам для успешного продвижения аккаунтов и блогов всегда нужны новые идеи.

Для PR-специалистов и всех, кто занимается рекламой, креативность — это не просто качество, а необходимый навык.

Инженерам и исследователям креативное мышление помогает решать сложные задачи и разрабатывать необычные проекты.

Креативный проджект-менеджер может придумать уникальный способ организации процессов, а программист — внести изменения в проект в быстро меняющихся условиях.

Задания

Задание 1. Прочитайте статью ниже и ответьте на вопросы.

Михаил Шульгин

Истоки креативности. Мифы и реальность¹

В историческом аспекте понятие «креативность» связывают с талантом, одаренностью, творчеством, протекающим как процесс. Она является результатом инновационной деятельности и сегодня признается всеми передовыми людьми, склонными к изменениям (1). Креативность представляется как «вспышка света, мелькнувшая перед внутренним взором» и ассоциируется с озарением.

Встает вопрос о причинах этой вспышки — это либо врожденная способность, либо приобретенная. Все больше исследователей склоняется к вторичному — приобретенному характеру ее образования, равно как и при проявлении экстрасенсорных способностей, которые связывают с некоторыми экстремальными событиями: ударами, глубочайшим стрессом, болезнью, резкой переменой в жизни.

Креативность также представляется как некий гибридный продукт, полученный при случайном сведении воедино двух, казалось бы, изначально не связанных между собой идей. При этом каждая идея может быть не такой уж особенной, важной и дорогой. Это как, например, соединение двух употребленных в деле лоскутов ткани материала, которое приводит к созданию необычного по виду и оригинальности наряда.

Креативность в бытовых представлениях чаще всего связывают с каким-либо неординарным произведением искусства: картина, скульптура, нестандартная поделка из необычных материалов (битого стекла, скрепок, пробок, бутылок, гвоздей, банок, шоколада).

К креативным профессиям относят, прежде всего те, что попадают в сферу культуры и искусства, однако это явление распространяется и на многие другие области, так называемые институты новой экономики, связанные с производством услуг: маркетинг, реклама, лизинг и др. (3). Креативность все больше проникает и в область производства новых материалов и технологий (компьютерных, информационных, цифровых, нанотехнологий).

¹ Шульгин М. Истоки креативности. Мифы и реальность // Проза.ру. URL: <https://proza.ru/2023/10/06/375>.

Понятие «креативность» имеет большое количество определений. Наиболее известное в кругах рекламистов определение мы находим у М. Штейна — это процесс, в результате которого появляется нечто новое и воспринимается значимыми людьми как полезное, разумное, способное доставить удовольствие.

Исследователи креативности, в отличие от исследователей творчества и одаренности, задаются вопросом «Возможно ли сегодня создать что-то совершенно новое?». Ответ не заставляет себя долго ждать, поскольку именно в наши дни появилось много научных идей, технологий и материалов (сотовая связь, компьютер, упаковочные, строительные и космические материалы).

Однако не только новые технологии и даже не они, собственно, определяют креативную деятельность и экономическое развитие. Мудрое изречение «Нельзя войти в одну и ту же реку дважды» понимается как то, что условия, обстоятельства жизни и сами люди меняются. Меняются взгляды, приоритеты и даже ценностные ориентиры под действием политики, экономики, нововведений в технологическом укладе и образе жизни индивидов. Изменяются и представления об научных открытиях, возможностях использования старых знаний и методических приемов в каждой конкретной области деятельности. Процессы глобализации и интеграции в общественной и экономической жизни создают унифицированные технологические продукты и междисциплинарные области, где креативности и творчеству предоставляются большие возможности.

Если одаренность людей связывают с внутренней структурой организации для извлечения творческих сентенций (суждений), часто не находящих признания других людей, то креативность основывается на интеграции внутренних и внешних компетенций для создания нового продукта, принятого специалистами и имеющего добавленную стоимость — экономическую ценность.

Креативность как процесс представляют в виде формулы, отражающей математическую сумму:

$$1 + 1 + C = 3,$$

где первая единица (1) соответствует одному используемому элементу (например, материалы и традиционные технологии), вторая единица (1) — другой элемент (например, традиционные приемы

деятельности), а «С» — ключевые компетенции (воображение, логика, фантазия, интеллект). В сумме получается не 2 (два) а 3 (три) — т. е. создается добавленная стоимость продукта, имеющего новые или особенные его свойства, способные доставить удовольствие другим, и прибыль создателям и продавцам этого продукта.

Таким образом, креативность представляется как процесс, в котором отдельные процедуры действий индивидов координируются организационной деятельностью как единой команды. Поэтому креативность в рыночных условиях — это не только проявление конкурентного преимущества отдельного индивида в создании нового продукта (товара или услуги), но и универсальный способ продвижения его на рынок. Но для эффективного продвижения продукта на рынок нужны и другие специалисты: аналитики, менеджеры, рекламисты, пиарщики, журналисты.

Практиками рекламы и PR выделяются три категории специалистов:

а) те, кто могут моментально предложить оригинальную идею, не задумываясь о последствиях ее реализации;

б) «работающие с винтиками» — те, кто не отличается креативностью, творческой одаренностью, а добросовестно и точно производит технологические рутинные операции (хорошие исполнители);

в) те, кто способен реализовать идею, используя ключевые компетенции, присутствующие только у него — это, по нашему мнению, может быть и творческий специалист, производящий продукт, и тот, кто сумеет вывести этот продукт на рынок и продать его.

Мифы о креативности

1. Миф о «Великой идее быстрого приготовления»

Некоторые думают, что креативность способна породить «Великую идею», возникшую ниоткуда и из ничего. Человеку удобнее верить, что выдающиеся личности приходят к великим идеям интуитивно, спонтанно, как проводники божьи, чем признать, что таким идеям предшествует титанический труд. Это объясняется и тем, что биографы обычно апеллируют к удачным обстоятельствам в жизни гениев, чем к моментам провала в творчестве. Так известно, что кока-колу вначале производили как аптечное средство от похмелья, а паровой котел Уатта (1769 г.) был изобретен не под впечатлением кипящего чайника, а в ходе размышлений о более

широком применении парового насоса для откачки воды из шахт Ньюкомба. Ньютон говорил: «Я видел далеко, ибо стоял на плечах гигантов» и признавал, что ему удалось сделать свои открытия, лишь последовательно развив чужие идеи.

В этой связи известно выражение Томаса Эдисона (гуру рекламы) — «Возьмите себе за правило внимательно следить за новыми и интересными идеями других. Ваша идея должна быть оригинальной лишь применительно к проблеме, над которой вы работаете» (1).

2. Миф о действии левого и правого полушария головного мозга

Данная теория была разработана нобелевским лауреатом Роджером Сперри (1981 г.). Предполагалось, что у людей, в большей степени склонных к творчеству, доминирует правое полушарие. Однако позднее теория правого и левого полушария была опровергнута исследованием, показавшим, что участки, отвечающие за различные умственные способности человека, разбросаны по всему мозгу. Независимо от задач, которые мы решаем, работают оба этих полушария, но только какое-то из них больше.

3. Мышление в «зеленом и красном свете»

Следующий распространенный подход связан с мышлением в зеленом и красном свете. Предполагают, что мышление в «зеленом» больше развито у творческих людей, поскольку оно менее шаблонное, более гибкое и не имеет жестких ограничений. Мышление в «красном», напротив, предполагает рационализацию и контроль.

Мышление в зеленом свете предполагает: все допустимо и разрешено. Все возможно. Суть дела — в контексте. Комбинации новых элементов. Плюсы риска. Изучение картин, звуков и движений. Эмоциональное и интуитивное. В будущем возможно любое развитие.

Мышление в красном предполагает анализ, критику, практические аспекты дела, функциональность (будет ли это работать?), превознесение минусов риска. Акцентируется внимание на детали, рациональное, логическое. Действует в русле того, что уже срабатывало в прошлом (Э. Грин, 2003).

Итак, технология мышления в красном/зеленом отражает представление о том, что для создания креативного проекта, спо-

собного вызвать спрос на продукт (товар или услугу), важно подбирать команду, где один ее участник стремится мыслить без ограничений, как на зеленый сигнал светофора, другой же постоянно «придерживает лихача», напоминая ему о правилах движения и подстерегающих опасностях.

4. Миф о том, что индуктивное мышление тождественно креативности

Понятие «индуктивность» предполагает нестандартный подход к решению вопроса, всесторонность подхода и нелогическое мышление (мысль из концепции Эдварда де Боно «об использовании индуктивного мышления», 1990). Говоря о креативности, напрашивается мысль, что для этого необходимо рассмотреть стандартную проблему со всех сторон. Но всесторонность — это всего лишь методический прием в исследовании, позволяющий взглянуть на проблему под разным спектром решения проблемы. Здесь не надо путать всесторонность с рассмотрением проблемы в фокусе ее проявлений в различных нестандартных условиях под воздействием различных факторов и в свете различных мнений специалистов разных областей знаний.

Если дедуктивное мышление ищет норму и причинно-следственную определенность (одно вытекает из другого), то индуктивное ищет нечто особенное, сознательно допускает резкие скачки мнений и представлений, принимает во внимание самые незаметные детали. Эти два типа мышления Э. Грин сравнивает с разными методами поиска клада: «дедуктивное мышление увеличивает размер ямы, тогда как индуктивное заставляет вас рыть ямы в разных местах» (1, с. 38).

Слагаемые креативного процесса

Подлинный прогресс в исследовании вопроса творчества был достигнут только в начале XX века. Физиолог Г. Гельмгольц и математик А. Пуанкаре стали первыми, кто разделил процесс творчества на фазы, а Джозеф Уоллас в 1926 г. выделил четыре стадии креативного процесса: подготовительную, стадию «инкубационного периода», озарение и стадию верификации. В свою очередь, К. Россман (1930) отошел от этой схемы. Он предвосхитил, по сути, современный маркетинговый подход, поскольку выделил семь этапов в решении творческой задачи. Первые три этапа он связал с выявлением и анализом экономических потребностей и обзором всей

доступной информации по данной теме. Четвертый этап он увязал с формулировкой проблемы, пятый — с критическим анализом аргументов (за и против) и лишь шестой — с рождением новой идеи. На завершительном этапе, по его мнению, отбирался и шлифовался наиболее перспективный вариант проекта.

Наиболее убедительная и яркая методология изучения процесса разработана Э. Грином, которая представляется в виде пяти слагаемых креативности: информация, инкубация, озарение, интеграция, иллюстрация.

Информация

Важнейшей задачей на этой стадии (которая, как правило, растягивается на два месяца) является максимально полный сбор информации и обозначение проблемы. Так, при составлении информационного брифа при заказе на рекламу важно определить мотивы заказчика с помощью уточняющих вопросов (до 7 раз): «почему он этого желает?» и «чего он ожидает от рекламы?». Обозначение проблемы требует творческого подхода: изменения словесной формулировки с помощью перефразирования; взгляда на проблему под разным углом зрения; представления проблемы графически; описания проблемы неспециалистам или экспертам из другой области и др.

Важно «оспорить собственную установку» — и это самое мудрое, по словам Грина, что может сделать разработчик проекта. Для этого необходимо задать себе вопрос: «Какова моя изначальная позиция по данной проблеме?». К этому вопросу важно обращаться неоднократно, что позволяет создать более ясную картину представления о проекте (уточнить детали, прояснить нюансы, определить важнейшие моменты). В результате стереотипное представление образа трансформируется, отходит от шаблона, приобретает новые черты и целевое соответствие. Поскольку, находясь в жестких рамках традиционных представлений, невозможно создать что-то креативное.

Для решения креативного проекта важно заполнить свое сознание информацией — «наполнить сосуд до краев». Подсознание должно быть хорошо информировано, иначе идея не будет соответствовать поставленной задаче. Идеи большинства практиков PR либо не отвечают этой задаче, или не функциональны, или не вписываются в систему ценностей клиента. И все потому, что идеи не подкреплены соответствующими знаниями и опытом.

Инкубация

Философ XX века Бертран Рассел вспоминает: «Когда мне не удавалось посредством очень сильной концентрации ускорить решение проблемы в своем подсознании, она пускала ростки и развивалась там в темноте до тех пор, пока внезапно, с ослепительной яркостью, не возникало решение, так что оставалось записать его, словно это было откровение» (1, с. 52).

Э. Грин считает, что инкубация наступает, когда человек, перегруженный информацией, временно откладывает проблему и начинает заниматься другим делом. Важно в этой связи «переставить проблему на третью конфорку» (или на «слабый огонь»).

Технология инкубации:

- а) абстрагируемся от проблемы;
- б) посеяв зерно в подсознании, мы позволяем ему развиваться;
- в) по возвращению к проблеме наши первоначальные установки могут измениться, а проблема — проясниться. Таким образом, важно позволять идеям двигаться в своем ритме и уметь абстрагироваться от проблемы.

Озарение

На этой стадии креативного процесса важно уметь распоряжаться возникающими мыслями. Все ли из них человек улавливает, фиксирует, использует? Здесь разработчики методик развития креативности (а кто сказал, что креативные способности развивать нельзя?) советуют использовать различные приемы и ухищрения, с помощью которых можно контролировать и «пасти» свои мысли: фиксировать мысли, приходящие во сне, на прогулке, намеренно «охотиться» за ними в определенных местах (например, в ванной комнате), вставать пораньше, менять маршруты движения, иметь банк идей.

Интеграция

Отметим, что творческое достоинство художественного произведения (картины, фильма, пьесы) заключается не в смысловом содержании (если только это не выходит в область науки), но в высоком уровне исполнения, эмоциональной выразительности, сюжетной линии, глубоком проникновении в суть переживаний, тонкой настройки на потребителя. Что касается творческого бизнес-проекта, то активная мыслительная функция заключается в шлифовке идей, совершенствовании продукта, способного наиболее полно удовлетворить потребительские ценности заказчика.

Творческая работа в любой отрасли не сводится лишь к верификации одной идеи в ее первоначальном видении.

Новые условия и изменяющиеся предпочтения потребителей продукта требуют вновь и вновь обращаться к пошаговой модели креативного процесса, т. е. требуются переделка, обновление, модификации, дополнения. На стадии интеграции исполнитель живет в виртуальном мире, поскольку ему необходимо соединить отдельные детали, мысли, требования, для того чтобы продукт «ожил», соответствовал требованиям и целям, либо трансформировать его в соответствии с новым видением или новыми веяниями моды.

Иллюстрация (стадия презентации проекта)

Практики креативных проектов утверждают, что порой лучшие из их идей отправляются в корзину для бумаг. Действительно, существует много ошибок на стадии презентации. Так, хорошая идея книги может быть скрыта в тексте или упомянута в списке среди других. Может быть представлена малозначимым в отрасли лицом или не заинтересованным, не знающим изюминку проекта. Может быть случай, когда идея не прошла предварительного апробирования и является неожиданной, противоречивой для восприятия.

Прохождение этой стадии (иллюстрация) может управляться с помощью ряда инструментальных рычагов:

- при легитимизации (облегчении пути прохождения утверждения проекта);
- в результате адаптирования идеи (приучении к мысли о ее реализации);
- благодаря возможности управления временем подачи идеи (подать ее вовремя и в неофициальной обстановке);

а также в случаях поддержки ее ценности значимыми людьми и способности привлечь к презентации клиента, сделав его соавтором или причастным к идее.

Таким образом, креативность сегодня является не только уделом творческих направлений, но и мощным фактором развития большинства социальных и производственных услуг и новых институтов экономики.

Креативность отличается от обычной одаренности тем, что имеет строго детерминированный последовательный ряд действий и процедур, конечной стадией которого является создание нового

продукта, способного принести как моральное удовлетворение от творческого процесса, так и экономическую выгоду (прибыль) от реализации продукта на рынке.

Литература к статье

1. *Грин Э.* Креативность в публик рилейшнз / пер. с англ. В. И. Писаревой. 2-е изд. СПб.: Нева, 2003. 222 с.

2. *Боно Э.* Искусство думать: латеральное мышление как способ решения сложных задач: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015. 171 с.

3. *Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А., Юдкевич М. М.* Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты: учеб. для студентов вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. 442 с.

1. Чем, по мнению автора, креативность может повлиять на проявление конкурентного преимущества?

2. Какие факторы, по мнению автора, способствуют развитию креативного мышления?

Задание 2. Имидж делового, конкурентоспособного человека формируется под воздействием факторов, разделяемых на три группы, составляющих в совокупности образ привлекательного человека. Установите соответствие.

1. Внешняя составляющая.
2. Внутренняя составляющая.
3. Процессуальная составляющая.

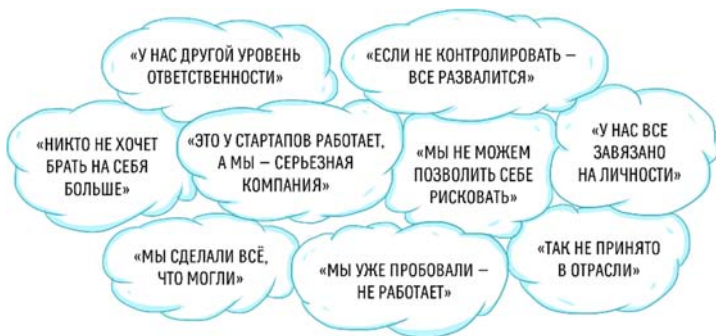
- | | |
|---------------------|------------------|
| а) личность; | л) прическа; |
| б) интеллект; | м) пластичность; |
| в) способ мышления; | н) голос; |
| г) энергичность; | о) эрудиция; |
| д) выразительность; | п) интересы; |
| е) профессионализм; | р) жесты; |
| ж) походка; | с) идеи; |
| з) память; | т) одежда; |
| и) мимика; | у) речь. |
| к) темперамент; | |

ТЕМА 2. Бизнес-мышление. Критерии успеха и креативное поведение

Диагностика креативности: как измерить то, что тормозит бизнес¹

Бизнес тормозят не люди. Бизнес тормозит мышление

Рынок сложен. Клиенты капризны. Сотрудники устали. Но тормозят бизнес именно способ мышления и установки. Проявляются они в таких фразах:



Они звучат убедительно, но это не факты. Это стереотипы — «автоответчики мозга». Их не изменить новым КРІ или регламентом. Но как включить другой способ думать? Здесь и пригодится креативность. Стереотипы не исчезнут сами собой. Их вытесняет только одно — способность мыслить шире.

Креативность — это про эффективность

Забудьте про «творческий подход» как синоним рисования фломастерами. Мы говорим про управленческую креативность:

- задавать неудобные вопросы;
- видеть альтернативы;
- слушать, а не доказывать;
- идти туда, куда еще не ходили.

Креативный руководитель — это не веселый заводила, фонтанирующий безумными идеями. Это эффективный руководитель, который ведет бизнес не по накатанной, а туда, где есть результат.

¹ Кузьмина Н. Диагностика креативности: как измерить то, что тормозит бизнес // Институт тренинга. URL: <https://training-institute.ru/blog/diagnostika-kreativnosti-kak-izmerit-to-chto-tormozit-biznes/>

Но креативность нельзя включить щелчком тумблера. Сначала нужно понять, в каких областях она активно проявляется, а в каких — давно уснула. Здесь в игру вступает диагностика.

Что такое диагностика креативности и зачем она нужна?

Диагностика — это не тест из разряда «нарисуй дудлика». Это зеркало, которое показывает:

- 1) насколько человек гибок в мышлении;
- 2) насколько он уверен в своих идеях;
- 3) где у него «заклинило», но он этого не замечает.

Почему это важно? Пока вы не осознаете, каким образом мыслите, — вы находитесь в ловушке своих стереотипов. И строите стратегию, исходя из них.

У кого уже работает креативность?

▪ **МТС.** Руководство компании пересмотрело убеждения, которые незаметно тормозили бизнес: «Возраст — это про усталость»; «Разные возможности — значит, меньше отдачи»; «Новое — только для молодых».

Компания провела совместное исследование с Diversity Brand и прямо поговорила с сотрудниками. Результаты порадовали: 69 % сотрудников готовы работать с коллегами 55+; 82 % руководителей нанимают людей без оглядки на ограничения.

«Мы поняли: не люди мешают. Мешают представления о людях», — говорят в МТС. Стереотипы заменили фактами. А дальше — открыли путь к обучению, росту, включению в проекты¹.

▪ **Росатом.** Даже в строго регламентированной атомной отрасли есть место креативности. В Росатоме развитие креативного мышления встроено в образовательные треки.

Например, есть «гуманитарный трек» — сотрудники погружаются в темы искусства, культуры, смысла. Но не ради развлечения, а для того, чтобы посмотреть на свои задачи через новые для себя грани. И это работает: сотрудники предлагают решения, которые раньше даже не обсуждались².

¹ Расширяя границы: как мифы и стереотипы мешают развитию инклюзивного общества // РБК. URL: <https://mts-hr.rbc.ru/article-4.html>

² Гуманитарный трек Росатома // Корпоративная академия Росатом. URL: <https://rosatom-academy.ru/projects-and-programs/rosatom-the-best-in-revealing-the-potential-of-employees/razvitie-upravlencheskikh-kompetentsii/gumanitarnyy-trek-rosatoma/>

▪ **SPLAT.** Компания известна своими инновационными продуктами и нестандартным подходом к ведению бизнеса. Креативность в SPLAT — это не про одухотворенные брейнштормы. Это про систему, где можно пробовать, не разрушая бизнес, и культуру, где доверие важнее контроля.

Что входит в эту систему и культуру?

1. *Право на эксперимент — в разумных рамках.* Каждый сотрудник может попробовать себя в новой роли, запустить мини-проект или протестировать идею. С условием — проект должен быть безопасен для основного бизнеса. Компания может выделить отдельную сумму на такие эксперименты. Фактически — на внутренний стартап. «Если ты хочешь попробовать новое и берешь ответственность — мы будем помогать», — говорит основатель компании Евгений Демин.

2. *Горизонтальные отношения вместо контроля.* В компании не принято давать распоряжения сверху вниз. Вместо «Я приказываю» спрашивают: «Тебе было бы интересно попробовать?». Руководитель — не начальник, а партнер в развитии: открытые собрания, завтраки с CEO, письма команде, обсуждение ошибок без страха.

3. *Мотивация через ценности и здравый смысл.* Здесь не усложняют, а, наоборот, стараются все упростить: цели — понятные, вдохновляющие, про пользу людям и устойчивость; правила — без бюрократии. Например, простое «одевайтесь прилично» вместо dress-кода на 20 страниц; принципы — про здравый смысл и ценность, а не про страх наказания.

4. *Поощрение отхода от инструкции.* Выход за рамки здесь не считается нарушением. Наоборот, если ты отошел от правил ради результата — это повод для признания, а не выговора. Внедрена система мотивации, где вознаграждаются не только KPI, но и вклад в общее развитие и прорывные идеи.

5. *Индивидуальный маршрут к росту.* В SPLAT креативность идет рука об руку с самореализацией. На вопрос «В чем мое призвание?» люди здесь отвечают всерьез. Руководство дает попробовать: по горизонтали, в других отделах, в новых проектах. «Если ты готов — тренируйся. Через год сделаешь», — говорит Е. Демин¹.

¹ Евгений Демин. Как находить новые идеи и раскрывать креативный потенциал лидера и команды. URL: https://vk.com/podcast-184379939_456239027?z=podcast-184379939_456239027

- **«Эмплай».** Победитель премии WOWBIZ-2024 в номинации «Инновация года». Компания, создавшая рекрутинговую платформу EMPL.AI, — инструмент найма кандидатов на интеллектуальные позиции с помощью игрового тестирования, продвинутой аналитики и психологии.

Когда они разрабатывали свой продукт, то заметили, насколько сильно изменилось мышление их самих. Как сложно было мыслить, не зная правильного ответа. Как часто за опыт выдается привычка, как сильно мешают внутренние установки: «надо быстрее», «вот это наверняка сработает», «так делают все».

В «Эмплай» нет тренингов по креативности. Сама среда заставляет мыслить по-другому: «Никто не знает, как будет правильно — все пробуют»; «Нет людей, которые сверху скажут, как надо — есть партнерство и эксперименты»; «Нет наказания за „не туда“ — есть обсуждение. Что сработало? Какие уроки мы вынесем?»; «Чаще всего звучит вопрос „Почему?“. Почему мы пошли этим путем? Почему эта идея кажется рабочей? Почему нам было трудно?». Это ломает шаблоны, потому что перестаешь мыслить в парадигме «как „надо“» и начинаешь думать о том, как происходит на самом деле.

Как измерить креативность?

Есть три слоя диагностики мышления.

Аффект — эмоции и установки

- Чувствует ли человек, что может свободно предложить идею?

- Боится ли он показаться глупым?
- Есть ли у него желание включаться во что-то новое?

Когниция — процесс мышления

- Видит ли человек задачу с разных сторон?
- Генерирует ли нестандартные подходы или сразу тянется к шаблону?
- Имеет ли стратегию размышления или только спонтанные импульсы?

Поведение — действия

- Применяет ли человек идеи или хранит их «на всякий случай»?
- Берет на себя инициативу или ждет инструкции?

▪ Меняет ли подход, если не сработало, или продолжает «бить в одну точку»?

Диагностика — это начало роста. Когда видно, где страх, где инерция, то можно работать с этими зонами точечно. Без «шаманства». Если в вашей компании все делается «на автомате», новые идеи тонут в обсуждениях, а каждый нестандартный шаг — это подвиг, значит, дело не в отсутствии усилий со стороны сотрудников. Дело в образе мышления всей компании.

Что сделать руководителю прямо сейчас?

1. *Провести самодиагностику.* Какие ваши решения повторяются из года в год? Где вы уже не задумываетесь, что можно сделать иначе?

2. *Проверить команду.* Какие идеи отвергаются с порога? Где шаблоны стали правилами?

3. *Запустить диагностику.* Существуют инструменты, которые покажут ваши слепые зоны.

4. *Не ждать прорыва.* Сделать один маленький пробный шаг в сторону нового мышления.

Ниже — инструмент диагностики в реальном времени. Он помогает:

1) узнать типичные ситуации, где мышление становится шаблонным;

2) заметить автоматические реакции и те самые фразы, которые повторяются из раза в раз;

3) дать возможность посмотреть на вопрос иначе.

Здесь не про «плохое» мышление. Это — про замену бессознательных автоматизмов на осознанные выборы.

Ситуация 1. У нас высокая текучка в одном из подразделений
Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «На рынке происходит то же самое».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. Что в нашей системе их не удерживает? Что говорит наш процесс найма и ввода?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Проанализировать путь сотрудника: вход — адаптация — нагрузка — развитие.

Ситуация 2. Качество продукта падает, жалоб от клиентов все больше

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Мы сделали все, что в наших силах».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. Что мы еще не пробовали? Что конкуренты делают лучше?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Провести клиентский опрос и кросс-функциональный разбор жалоб.

Ситуация 3. Руководители среднего звена пассивны

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Им просто не хватает амбиций».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. Какую обратную связь они получают? Где зона роста — в них или в системе?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Запустить формат «реверсивных совещаний»: они задают вопросы, мы — слушаем.

Ситуация 4. Команда не предлагает идей

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Ну не креативные они, что с них взять».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. А когда мы, руководители, сами в последний раз думали иначе? Порицает ли корпоративная культура за ошибки?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Ввести формат «Одна идея в неделю» с наградами.

Ситуация 5. Все филиалы работают строго по инструкции

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Так надежнее».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. Где инструкция помогает, а где убивает инициативу?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Выделить зону «+10 % свободы» — что можно варьировать в рамках стандартов.

Ситуация 6. Рынок меняется, но наша стратегия не адаптируется

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «У нас стабильная модель, она себя показала».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. Не мы ли думали так же пять лет назад и потеряли часть рынка?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Провести стратегическую сессию с внешними кейсами и провокациями.

Ситуация 7. Продукт устарел, но мы ничего с этим не делаем

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Наши клиенты все равно нас любят».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. А как они выбирают, когда у них появляется альтернатива?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Тестировать «микро-эксперименты» на 10 % ЦА, даже если кажется, что это «не наше».

Ситуация 8. Новые технологии вызывают неприязнь

Стереотип — первая «автоматическая» мысль. «Это не для нас, мы работаем по-другому».

Новый ракурс — вопрос для смещения фокуса. А сколько времени и денег уходит на работу «по-другому»?

Альтернатива — что можно сделать иначе. Попробовать внедрить цифровые инструменты в одном отделе компании.

Вывод

Стереотипы редко «кричат». Чаще всего они говорят тихо голосом здравого смысла: «Так делают все», «Мы уже пробовали», «Это не для нас». Именно поэтому стереотипы так живучи. Они маскируются под опыт, под осторожность, под ответственность. Но на деле тормозят развитие. Не дают команде видеть возможности, экспериментировать и адаптироваться.

Хорошая новость — мышление можно поменять. Но для начала его нужно подсветить и проанализировать. Креативные решения — это новый виток роста для бизнеса.

Факторы успеха: как гены, среда и характер влияют на наши достижения¹

Современная социальная психология разделяет понятия объективного и субъективного успеха:

- *объективный успех (objective well-being)* — уровень материального благополучия индивида, оцениваемый по таким показателям, как уровень образования, сфера занятости или социальный класс человека во взрослом возрасте, состояние его здоровья, уровень годового дохода, а также статус владения движимым и недвижимым имуществом (количество комнат жилой площади) и др.;

- *субъективный успех (subjective well-being)* — уровень удовлетворенности человека, наличие ментальных или депрессивных

¹ *Блатов К.* Факторы успеха: как гены, среда и характер влияют на наши достижения // Нож. 2020. 8 июня. URL: <https://knife.media/how-to-be-successful/>

расстройств, оцениваемых с помощью самоопросников, заполненных респондентами. Одним из самых распространенных стереотипов о причинах успеха или неуспеха индивидуума является когнитивная гипотеза, согласно которой уровень интеллекта человека влияет на его достижения. Появившийся в начале XX века тест на измерение умственных способностей изначально задумывался его создателями исключительно как методология оценки детей и взрослых с затрудненным развитием познавательной деятельности или с проблемами мышления. Но «тестирование интеллекта» быстро было принято на вооружение методистами из сферы образования. Понятно почему: это единый, удобный, а главное, оцифрованный способ измерить мышление людей. [...]

Тест на IQ быстро превратился в общественный миф о том, что это комплексный показатель потенциала индивидуума, способный предсказать траекторию человеческого развития. Да еще при этом — врожденный. Но к концу XX века наука все больше и аргументированней начала предоставлять доказательства того, что:

- уровень IQ человека — это не врожденный, а вполне подвластный изменению параметр личности;
- тесты IQ могут мало что могут измерить в столь комплексном человеческом мышлении, кроме способности к прохождению этих самых тестов.

Из этой контраргументации появились EQ (emotional quotient) — навык управления эмоциями, SQ (spiritual quotient) — духовный интеллект, VQ (vision quotient) — уровень энергичности, которые хоть и придают современной картине описания потенциала индивидуума целостности и всеобъемлемости, подвержены тем же проблемам, что и пресловутый показатель интеллекта, а именно — отсутствию объективных возможностей как для их измерения, так и для оценки их влияния на развитие человека.

И все-таки, несмотря на все общественные споры вокруг IQ, современная академическая наука признает, что уровень интеллекта, определенный тестами когнитивных способностей и измеренный в детском возрасте, действительно коррелирует:

- до 30 % — с уровнем дохода и социальным статусом во взрослом возрасте;
- до 50 % — с уровнем образования.

Еще один фактор, рассматриваемый социальной психологией как предиктор будущего успеха, — это характер индивидуума, выраженный большой пятеркой ключевых мегачерт:

1) доброжелательность (agreeableness) — расположенность человека к кооперации, доверию и гармоничному взаимодействию с другими людьми;

2) открытость опыту (open to experience) — склонность к интеллектуальной любознательности, творчеству и расширению собственных горизонтов;

3) экстраверсия (extraversion) — энтузиазм, внешняя энергичность и стремление к общению;

4) сознательность (conscientiousness) — демонстрация индивидуумом целеустремленности и личной организованности;

5) невротизм (neuroticism) — степень реагирования на стресс и внешние факторы.

Задания

Задание 1. Когда-то компании выигрывали маркетинговые войны благодаря своему превосходству в вопросах эффективности или качества. Сегодня залогом победы стал уровень их креативности. Мало быть лучше других, следует стремиться к уникальности. Уникальность предполагает развитие культуры, одной из высших ценностей которой является креативность. Существует три пути повышения креативности компании:

1) набор творчески одаренных людей и свобода их действий;

2) стимулирование креативности с использованием различных проверенных опытом технологий;

3) обращение к помощи соответствующих организаций.

Ниже приведены некоторые техники, направленные на повышение креативности, которые можно использовать в своей организации.

Техники креативности

1. *Модификационный анализ.* Рассмотрите возможности совершенствования данного товара или услуги (адаптация, модификация, увеличение, уменьшение, замена, переделка, переосмысление или комбинирование).

2. *Атрибутирование.* Определите и модифицируйте атрибуты товара. К примеру, если вы хотите усовершенствовать мышеловку,

вам следует рассмотреть возможности по улучшению средств при-манки, принципа работы системы и оповещения о срабатывании устройства, способа извлечения жертвы, а также по оптимизации формы устройства, используемых материалов и его цены.

3. *Моделирование.* Пытайтесь создавать новые комбинации. Например, работая над созданием новых моделей офисной мебели, вы можете рассмотреть различные комбинации стола и книжного шкафа, картотеки и т. д.

4. *Морфологический анализ.* Рассмотрите основные аспекты проблемы. К примеру, решая некую специфическую задачу о транспортировке груза из одного места в другое, вы должны рассмотреть тип подъемно-транспортного устройства (тележка, люлька, такелажная цепь, подушка), рабочую среду (воздух, вода, масло, катки, рельсы) и источник энергии (сжатый воздух, двигатель, пар, магнитное поле, кабель).

5. *Анализ проблем товара.* Рассмотрите все проблемы, так или иначе связанные с данным товаром. Например, жевательная резинка может слишком быстро терять свои вкусовые качества, она может способствовать разрушению зубов или прилипнуть к ним. Попробуйте разрешить все эти проблемы.

6. *Дерево решений.* Определите состав набора решений. К примеру, при разработке нового средства для ухода за кожей определите категорию пользователей (мужчины или женщины), тип товара (дезодорант, средство после бритья, одеколон), тип упаковки (бутылочка, пульверизатор) и канал распространения (торговые автоматы, розничная торговля, номера отелей).

7. *Мозговой штурм.* Собрав небольшую группу, поставьте перед ней проблему, например: «Назовите новые товары и услуги, в которых может нуждаться домашнее хозяйство». Поддерживайте нетривиальные подходы, стимулируйте новые идеи, пытайтесь создавать какие-то новые комбинации, воздерживаясь до определенного момента от критики.

8. *Синектика.* Превратите свою компанию в плацдарм для рождения идей. Поощряйте сотрудников, поставщиков, дистрибьюторов и дилеров делиться своими находками, способными сократить издержки на разработку, производство, продвижение и предоставление услуг. Сильная компания создает рынок идей. Сотрудники, поставщики, дистрибьюторы и дилеры должны пред-

лагать свои идеи, которые позволят компании сократить издержки, связанные с разработкой, производством и сбытом новых товаров или с реализацией предоставляемых услуг. Так, Алекс Осборн, разработчик техники «мозгового штурма», писал: «Креативность похожа на нежный цветок. Похвалите его — и он расцветет, поругайте — и он завянет».

Вопросы

1. Почему залогом победы в конкурентной борьбе является уровень креативности организации?

2. Каким образом можно повысить уровень креативности компании?

Задание 2. Важная задача менеджера — максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

- предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению;
- проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы;
- сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы;
- создавать условия для социальной активности работника;
- предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу;
- обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами;
- оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника;
- привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений;
- делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий;
- обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице;
- организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности;
- открывать для подчиненных возможности развития их потенциала;

- предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи;
- постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными? Почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться повышения творческой активности подчиненных?

Вопросы для самоконтроля

1. Определите понятия «креативная среда», «креативные индустрии», «креативное поле».
2. Как креативное мышление влияет на успешность в бизнес-сфере?

РАЗДЕЛ 3

Методы и технологии развития творческой инициативы в бизнесе

Изучение путей развития креативности позволит глубже понять факторы, влияющие на роль креативности в бизнес-деятельности. Они включают личные качества (гибкость мышления, мотивация, интеллектуальные способности), корпоративную культуру (открытость к новым идеям, психологическая поддержка, свобода самовыражения), рабочую среду (наличие ресурсов, благоприятный климат, возможность сотрудничества) и внешнюю среду (культурные, экономические и технологические изменения). Эти факторы взаимодействуют, создавая условия для генерирования и реализации новых, ценных идей, которые обеспечивают компании конкурентные преимущества и помогают в решении проблем.

ТЕМА 1. Методы развития креативности

Креатив занимает важное место в современном бизнесе и жизни, где происходит слияние понятий бизнес и творчество. Реклама может привлечь внимание потребителя только в случае, если она уникальная и интересная в многообразном информационном поле. Поэтому развитие способности мыслить творчески становится все более важным, так как креатив сегодня рассматривается как неотъемлемый навык для личного и общественного развития. Несмотря на то, что исследования в области рекламы проводились в достаточном количестве, креативная составляющая коммуникаций требует более тщательного изучения для более эффективного достижения коммуникационных целей и перехода к новому пониманию ведения бизнеса. Креатив является одним из важнейших трендов современного бизнеса, который нельзя игнорировать, и его значение только укрепляется с каждым днем. Если предприниматель не признает значение креатива, то наличие у него

собственного бизнеса свидетельствует об обратном. Удовлетворение потребностей аудитории невозможно без анализа ее поведения и последующего воздействия на покупательскую способность с помощью уникальных методик. Поэтому наличие креативной составляющей является необходимым условием для успешного бизнеса.

Креативность в одинаковых ситуациях с равными ресурсами и бюджетом, а также предпринимательским опытом, может дать преимущество перед конкурентами, вызвав у них неоднозначную реакцию. Ранее успех считался результатом упорства и преодоления трудностей, тогда как сегодня идея может быть ключом к достижению успеха, даже при отсутствии опыта и других необходимых факторов.

Однако опыт, особенно положительный, может стать опасным для устоявшегося бизнеса. Полезная критика перестает восприниматься должным образом, а текущие условия перестают стимулировать движение вперед из-за достигнутого успеха. Это может привести к потере творческого подхода и гибели бизнеса. Кроме того, предприниматель, имеющий опыт, может перестать рисковать и выбрать одно безопасное направление. Хотя именно здоровый риск может стать причиной нового расцвета для компании.

Новые бизнесы, не обремененные опытом, могут с легкостью обнаружить и использовать возможности, которые для опытных компаний являются препятствиями. В условиях ограниченных ресурсов, кадров и времени бизнес может рассматривать задачу как препятствие, что может привести к пессимистическому отношению к бизнесу. Однако постоянное совершенствование знаний, обучение сотрудников и творческий подход могут привести к положительному результату. Нежелание переживать негативный опыт снова и снова может привести к краху бизнеса.

Второй подход к решению задачи отличается от первого. Предприниматель, обладая необходимыми ресурсами, выбирает наиболее подходящий метод решения из множества возможных вариантов, понимая, что в цифровую эпоху доступна любая информация, которую можно применить к конкретной ситуации. Умение рассматривать проблему с разных сторон и задавать правильные вопросы является ключевым фактором успеха в современном бизнесе.

Илон Маск, один из основателей компании *Tesla*, разработал свой метод креативности. Он считает, что для достижения успеха

необходимо учитывать только основные законы точных наук и сосредоточиться на поставленной задаче. Он предложил своеобразную технику креативности, которая состоит из шести шагов и предполагает отказ от общепринятых способов решения задач. Первый шаг — правильный вопрос, который должен отличаться от заданных ранее вопросов. Например, при создании электрического грузовика Маск размышлял над характеристиками, которые сделали бы его изобретение уникальным, а не просто улучшенной версией существующих грузовиков. Второй шаг — сбор информации в достаточном количестве для проведения экспериментов и получения реального опыта в конкретной области. Затем каждой разработанной гипотезе присваивается характеристика, чтобы оценить реальность воплощения идеи. Следующий шаг предполагает задавание вопросов, которые касаются актуальности и возможного успеха при реализации сформулированных гипотез. На заключительной стадии поиска решения задачи необходимо попытаться опровергнуть свои выводы, чтобы обнаружить слабые места еще на начальном этапе. Если вывод не опровергнут, то решение можно считать допустимым, актуальным и подходящим, при этом предприниматель добавляет слово «вероятно», оставляя место для нестандартных ситуаций. Такое решение задач становится для предпринимателя увлекательной игрой, требующей развития и проявления креативности.

В современном мире возможно научиться создавать интересные идеи, которые могут изменить жизнь. Книга Йеруна ван Хейла «Подай идею. Как влюбить других в то, что ты придумал» научит вас удивлять мир и вспоминать нереализованные идеи, а Марк Леви в своей книге «Гениальность на заказ» предлагает использовать технику фрирайтинга для создания эффективных идей. Эксперт по креативности Майкл Микалко также рассказывает о способах генерирования уникальных идей и создания оригинальных продуктов. Все эти методы позволяют проникнуть в суть идеи, грамотно ее презентовать и добиться расположения тех, кто вам нужен для ее реализации.

Передовые компании, такие как *Google*, *Apple* и *Amazon*, также вкладывают большие средства в развитие креативности сотрудников. Они создают специальные условия для творческой работы, такие как свободное время на исследования и эксперименты, а также обучение и менторство. Кроме того, они поощряют своих сотруд-

ников к сотрудничеству и обмену идеями, что способствует рождению новых идей и продуктов. В целом, креативность является важным фактором успеха в современном мире бизнеса, и ее развитие может быть достигнуто различными способами и методами.

Множество головоломок и упражнений существует для того, чтобы научить людей смотреть на вещи по-другому, обращать внимание на незаметные детали в бизнесе и в жизни. Тина Силин, профессор Стэнфорда и автор книги «Креатив по правилам. От идеи до готового бизнеса», создала произведение, в котором она делится не только своими секретами, но и действующими рекомендациями по воплощению идей в жизнь. Цель автора — объединить знания о творчестве и бизнесе, чтобы систематизировать их и подготовить почву для практического обучения конкретным способам. Она подчеркивает важность инновационного мышления, особенно для организации команд, самореализации и решения задач в быстро меняющемся мире.

Согласно теории автора, изобретательский цикл состоит из четырех этапов: воображение, творчество, инновации и предпринимательство. Путем последовательного прохождения каждого из них можно придумать привлекательную идею и превратить ее в более сложный, интересный и значимый продукт или проект. Для достижения этой цели автор предлагает использовать таксономию, которая поможет увидеть суть вещей, получить больше возможностей для творчества, опровергать устоявшиеся правила, генерировать уникальные решения и доводить их до реализации. Развитие этих навыков может сделать ежедневную работу более интересной и значимой, а также помочь в жизни в целом. Учитывая важность креативности в современном предпринимательстве, автор рассматривает способы развития творческого мышления и отмечает, что личность имеет определенные интеллектуальные качества и креативные свойства.

Люди с высокой беглостью мышления обладают способностью генерировать большое количество идей, чем другие. Они также могут предлагать несколько вариантов решения задачи и использовать множество слов для выражения своих мыслей и впечатлений.

Часто бывает так, что высокая беглость мышления не всегда гарантирует качество и оригинальность идеи, а может представлять собой обычную мысль, сформулированную в расширенной форме.

Поэтому, помимо беглости, креативный ум должен обладать гибкостью. Гибкость предполагает способность адаптироваться к различным обстоятельствам и находить решения в конкретных ситуациях. Гибкий ум легко переключается между идеями и может одновременно размышлять о нескольких вопросах. Гибкость позволяет обобщать закономерности и использовать накопленный опыт для создания новых идей и укрепления фундамента творческого мышления.

Еще одним важным креативным свойством человека является оригинальность, которая позволяет рассматривать привычные проблемы с необычного ракурса и находить новые решения. Оригинальный подход к делу может привести к открытию новых возможностей и перспектив в любой сфере, в том числе в бизнесе.

Одно из важнейших креативных свойств человека — это способность противостоять стереотипам, которая проявляется благодаря его познавательным способностям и эмоциональной отзывчивости. Хотя стереотипы могут ограничивать развитие, важно уметь различать их от устоявшихся общепринятых норм.

Интеллектуальные свойства личности можно разделить на три основные группы: объем опыта, кругозор и аналитические способности. Кругозор можно расширять, читая художественную литературу, научные и философские труды, участвуя в дискуссиях, тренируя свой интеллект и занимаясь ежедневными упражнениями.

Сегодня креатив играет важную роль в бизнесе и жизни, поэтому важно бороться с ленью и заставлять свой ум работать, чтобы учиться мыслить творчески и открывать для себя новые горизонты.

В середине XX века поиски методов развития креативности привели к пониманию, что для эффективности принятия решений, в том числе и в сфере бизнеса, необходимо отойти от привычных способов мышления и попробовать другие подходы и перспективы. В 1967 г. Эдвард де Боно ввел в научный оборот понятие «латеральное мышление» (от лат. *lateralis* — «боковой»), рассматривая такое мышление как нестандартный, творческий подход к решению задач, при котором используются не прямые, неочевидные и разнообразные подходы для генерации новых идей и концепций, которые трудно получить с помощью традиционной логики¹. Ученый разра-

¹ *De Bono E. New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas. N. Y.: Basic Books, 1968. 155 p.*

ботал создал практические инструменты для изменения привычных способов мышления. Он противопоставил латеральное мышление вертикальному (логическому) мышлению. По мнению самого ученого и его сторонников, развитие этого навыка помогает человеку находить инновационные решения, выходить за рамки устоявшихся шаблонов и адаптироваться к меняющимся условиям. Латеральное мышление весьма эффективно в самых разных областях деятельности. Его методы можно использовать в любой творческой работе¹. Понимая принципы действия латерального мышления и научившись пользоваться ими, вы сможете постоянно генерировать новые идеи в своей сфере.

Например, в бизнесе нередко возникают ситуации, которые удается урегулировать только благодаря удачно сказанной шутке. И здесь нестандартный подход к задаче играет решающую роль. Именно поэтому развитие личности — это не просто хобби, а необходимая мера для полноценного, насыщенного и гармоничного существования. Приемы латерального мышления эффективно можно использовать практически везде. По мнению многих специалистов, основной задачей нестандартного подхода к той или иной проблеме является отказ от поискового шаблона. Сознание в таком случае играет пассивную роль, как среда, внутри которой протекает самостоятельная организация информации. Шаблоны помогают человеку быстро распознавать ситуацию и реагировать на нее. Если ты хоть раз обжигался, то будешь всегда отдергивать руку от огня, а не держать ее над пламенем и прислушиваться к своим ощущениям.

Но, увы, шаблоны хороши лишь в простых ситуациях. Чем сложнее входящая информация (книги, фильмы, ссоры с девушкой), тем уникальнее должны быть реакции. Но люди очень часто и ее подгоняют под шаблоны. Такое мышление называется вертикальным, так как информация в этом случае «стекает» вертикально вниз, по шаблону. Как назло, школьная программа развивает именно такой тип мышления. Но, к счастью, помимо вертикального, есть еще и латеральное мышление. Латерально мыслящий человек не спешит идти на поводу у шаблонов. Он ломает их, играет с ними и генерирует новые, причудливые шаблоны. Некоторые об-

¹ Латеральное мышление: 10 упражнений для развития и применения // Мышление 365. 2024. 14 мая. URL: <https://ir-mm.ru/lateralnoe-myshlenie/>

ладают такими способностями от природы. Но их единицы. Попробуем тест на дивергентное мышление (2 минуты).

Засеките 1 минуту. Вспомните и запишите все желтые предметы, которые вы знаете. По истечении времени засеките еще 1 минуту и продолжите список из желтых предметов.

Посчитайте, сколько пунктов получилось. Наверняка в числе первых слов у вас значится «солнце» и «лимон». Вначале в голову приходят самые банальные вещи, поэтому мастера по развитию креативности советуют отбрасывать первые идеи. Обратите внимание на второй список. Возможно, у вас там 2–3 пункта, но зато менее очевидные, чем в первом списке.

Здесь следует понимать, что большинство людей воспринимает довольно ограниченное количество информации за единицу времени. Поэтому они в буквальном смысле слова закливаются на проблеме, подсознательно отвергая любые другие способы ее разрешения. Посредством же латерального мышления вы расширяете границы своего сознания, а мозг начинает действовать сразу в нескольких плоскостях. То есть при нестандартном способе мышления индивид не закливается на проблеме, а пытается решить ее множеством мыслимых и немыслимых, и порой даже абсурдных способов.

Учеными в области нейропсихологии была доказана связь между дивергентным (нестандартным) и конвергентным (стандартным) подходами к решению проблем, и полушариями человеческого мозга. В ходе исследования было установлено, что правое полушарие отвечает за интуитивное восприятие действительности, а левое — за логическое мышление. В зависимости от того, чем занимается человек, то или иное полушарие будет работать интенсивнее. Например, у творческих людей более активным окажется правое полушарие, а у математиков или бухгалтеров — левое. Латеральное мышление позволяет человеку гораздо проще подходить к решению той или иной проблемы. Регулярно практикуясь, вы можете достичь такого уровня развития, когда в голове одновременно рождаются несколько мыслей, помогающих с предельной скоростью и максимальной эффективностью решить поставленную задачу.

Техники латерального мышления (описание, примеры):

- *случайные ассоциации*: генерирование идей путем случайного объединения не связанных между собой слов или образов («Белый медведь — горячий шоколад» может привести к идее «мороженое из белого шоколада с малиновым сиропом»);

- *вопросы «что, если»*: задавание вопросов «что, если» для исследования альтернативных возможностей и точек зрения («Что, если бы все люди были левшами?» или «Что, если бы все птицы умели говорить?»);

- *переформулирование проблемы*: представление проблемы по-новому, чтобы найти новые решения (вместо того, чтобы пытаться решить проблему «как сделать машину более экономичной», можно переформулировать ее как «как сделать машину более эффективной в использовании энергии»);

- *инверсия*: рассмотрение противоположности проблемы или ситуации, чтобы найти новые идеи (вместо того, чтобы пытаться решить проблему «как сделать продукт более популярным», можно рассмотреть противоположность «как сделать продукт менее популярным»);

- *устранение ограничений*: рассмотрение того, что произойдет, если убрать определенные ограничения или предположения (вместо того, чтобы пытаться решить проблему «как увеличить продажи», можно рассмотреть, что произойдет, если убрать ограничение «продажи должны осуществляться через розничные магазины»);

- *смешанные метафоры*: объединение двух или более не связанных между собой метафор, чтобы создать новые идеи («ураган идей» или «мозговой штурм»).

Эдвард де Боно разработал **комплекс креативных методик для развития нешаблонного мышления**. Он позволяет придумывать все, что угодно. Как это работает? Нужно сделать три шага.

- *Шаг 1*. Фокусируемся на задаче. Нужно найти направление или идею, от которой мы будем отталкиваться. Без отправной точки невозможно двигаться дальше.

- *Шаг 2*. Придумываем абсурдные идеи с помощью латеральных сдвигов. Рассмотрим три метода.

1. Метод провокации: нарушение логики за счет введения абсурдных новых данных. В основе метода провокации лежит идея

о том, что новые концепции и верные решения возникают после того, как была допущена ошибка. Провокация — это ошибка, которую мы намеренно создаем, чтобы она открыла для нас новый ход мысли. В момент выдвижения абсурдных идей мы не имеем ни малейшего представления, куда они могут привести, но такой способ помогает выбить нас из привычного русла и начать мыслить иначе.

2. Метод от обратного. Он заключается в том, что сначала мы рассматриваем «нормальное» утверждение, состояние, способ действий, а после переходим к прямо противоположному.

3. Метод преувеличения. Мы рассматриваем «нормальное» действие или состояние (количество, размер, вес), а после специально преувеличиваем значение нормы, утрируем.

- *Шаг 3.* Выбираем одну идею, которая может стать реальной.

Выявление противоречий

«Теория решения изобретательских задач» — методология советского инженера Генриха Альтшуллера. Изобретательская задача — сложная задача, которую можно решить с помощью выявления противоречия и устранения его. Как это работает?

- *Ситуация*

Посетители первых небоскребов столкнулись с одним неприятным, но, казалось, совершенно неизбежным физическим эффектом. В небоскребах лифтовые вентиляционные шахты, лестничные колодцы действовали как гигантские вытяжные трубы, создавая мощные воздушные потоки. Мощная тяга не давала открыть двери и окна. Чтобы вихрей не было, двери должны быть всегда закрыты. Чтобы люди могли входить, двери должны быть открыты.

Естественной идеей представлялось сделать шлюз, но им должен был кто-то управлять, дешево решить задачу не получалось. Идеально было бы добиться того, чтобы одни двери сами закрывались, когда открываются другие.

- *Формулируем задачу*

Придумать систему открытия и закрытия дверей.

- *Выявляем противоречие*

Дверь всегда закрыта относительно здания и открыта относительно человека.

- *Обращаемся к типовым приемам*

Принцип универсальности (дверь может быть одновременно и закрытая, и открытая).

▪ *Получаем результат*

Анализируем и улучшаем: вращающаяся дверь.

Задача от Эдварда де Боно

Ростовщик пришел к должнику за деньгами, но у того их нет и не будет в ближайшем будущем. Тогда ростовщик предложил должнику сделку: он бросит в мешочек два камня — один черный, другой белый. Если дочь должника вытянет белый камень, то долг будет прощен. Если вытянет черный, долг тоже будет прощен, но девушка выйдет за ростовщика замуж. Если же и должник, и его дочь откажутся участвовать в этом, то вся семья будет лишена имущества.

Должник согласился. Тогда ростовщик наклонился к дорожке и поднял два камня, но девушка заметила, что ростовщик мухлюет: оба камня были черными. Что делать девушке, чтобы не выходить замуж за ненавистного ростовщика, но и спасти отца от долга?

Ответ: верного ответа нет, поскольку эта задача направлена на развитие творческого мышления, где главная задача — закончить историю с благополучным для должника и его дочери исходом. Однако сам Эдвард де Боно предлагает такой ответ: девушка должна вытащить из мешочка один камешек так, чтобы другие не заметили его цвет, и тут же выронить его в кучу таких же, а ростовщику предложить достать оставшийся. Ведь если он вытянет оттуда черный камень, значит, девушка уронила белый. А ростовщик не осмелится сознаться в обмане.

Головоломки и загадки

▪ Посетитель кафе заказал себе чашку кофе, но вдруг обнаружил, что в ней плавает муха. Он подозвал официанта и попросил заменить кофе. Когда тот принес новую чашку, посетитель заявил, что это никакая не замена — официант просто выловил муху и перелил напиток в другую чашку. Как посетитель это понял?

Ответ: посетитель успел добавить в кофе сахар перед тем, как обнаружил в нем муху.

▪ Два шахтера выбрались из угольной шахты. Когда они вышли на свет, оказалось, что у одного лицо абсолютно чистое, а у другого — грязное. Однако умываться пошел тот, у кого лицо было чистым. Почему?

Ответ: тот, у кого было чистое лицо, глядя на друга, подумал, что раз тот грязный, то по логике они оба должны были испач-

каться. А тот, у кого лицо было грязным, увидел чистое лицо друга и подумал наоборот.

▪ Перед полным залом людей играют 20 искусных музыкантов, однако никто их не слушает. Почему?

Ответ: потому что они играют в баскетбол, и люди смотрят, а не слушают.

Филип Котлер на основе теории, предложенной Эдвардом де Боно, сформулировал свой **универсальный алгоритм использования латерального мышления** всего из трех шагов.

1. *Выбрать фокус.* В первую очередь нужно определиться с проблемой, которую вы будете рассматривать, и сосредоточиться только на ней. Эта проблема — отправная точка, без ее решения невозможна реализация ни одной идеи. Нужно проанализировать ее с разных сторон.

2. *Разорвать шаблон.* После этого необходимо нарушить привычный вам порядок действий, а также логику сформулированной идеи. Отступите от принятых стандартов в направлении того, что со стороны показалось бы нелепым или абсурдным. Если у вас возникло чувство, что вы думаете или предлагаете что-то совсем уж глупое, все нормально — так и должно быть.

3. *Установить логическую связь.* Теперь нужно рационализировать ваше второе абсурдное предложение. Это самый сложный шаг, требующий времени и творчества, который завершает алгоритм и позволяет прийти к нужному результату. Подумайте, как можно адаптировать вашу безумную идею к текущим условиям, смягчить ее, но сохранить суть? Латеральное мышление учит подходить нестандартно к повседневным привычным задачам, развивает воображение и ассоциативное мышление, учит беглости и умению оценивать собственные идеи.

Задания

Задание 1. Откройте блог «Икры» по теме «Методы и инструменты развития креативности и творческого мышления»¹. Автор² предлагает 60 методов развития креативности.

Выберите на ваш взгляд 5 более интересных и дайте их краткую характеристику.

Задание 2. Проанализируйте реальную бизнес-проблему (например, снижение прибыли) и предложите 10 креативных, нестандартных решений.

Задание 3. Взгляните на продукт или услугу глазами клиента, конкурента, даже ребенка. Какие новые возможности для бизнеса вы увидите?

ТЕМА 2. Креативные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия

Содержание социализации определяется, с одной стороны, всей совокупностью социальных влияний (политических программ и доктрин, средств массовой информации, культуры), с другой — отношением индивида ко всему этому. Причем эти отношения зависят не только от особенностей самой личности, но и от социальной ситуации, в которой она оказалась: материальных условий или, скажем, соображений, связанных с карьерой. Человек может только внешне демонстрировать законопослушание, лояльность к политическим и правовым институтам, зная, что в области политики существуют двойные стандарты, а за отклонение от правил игры, предписываемых норм, придется «платить».

По данной теме необходимо знать сущность креативных приемов и способов социального взаимодействия. Креативные способы социализации включают в себя арт-терапию, инклюзивные

¹ Как развить креативность: способы, инструменты и методики // Икра. URL: <https://blog.ikraikra.ru/kak-razvit-kreativnost-sposoby-instrumenty-i-metodiki/>

² Творческий инкубатор Creative Happens сфокусирован на образовании в креативном мышлении и креативном консалтинге, автор — Ветас Разносторонний, ex-СМО школы «Икра», преподаватель креативности в НИУ ВШЭ, автор самого продолжительного нон-стоп челленджа «10 идей в день» и книги-тренажера «Есть идея!», бизнес-тренер креативности, спикер TEDx.

мероприятия, проектную деятельность, групповые игры и культурные мероприятия, направленные на развитие навыков взаимодействия, усвоение социальных норм и ценностей в непринужденной форме. Эти методы способствуют более активному и осознанному участию личности в социальной жизни, выходя за рамки традиционного усвоения образцов поведения от ближайшего окружения.

Задания

Задание 1. Тест состоит из 20 вопросов. В каждом вопросе 4 варианта ответа и только 1 — правильный.

1. *Какой термин означает процесс, посредством которого индивид усваивает нормы, ценности и роли, принятые в его обществе?*

- а) социализация;
- б) социальная адаптация;
- в) социальное взаимодействие;
- г) социальная дезадаптация.

2. *Какая группа факторов определяет успешность процесса социальной адаптации?*

- а) факторы социальной среды;
- б) факторы личностные;
- в) факторы мотивационные;
- г) факторы социальные.

3. *Какие способы взаимодействия между людьми могут быть классифицированы как социальное взаимодействие?*

- а) взаимодействие на основе личных интересов;
- б) взаимодействие на основе общих интересов;
- в) взаимодействие на основе социальных норм и правил;
- г) взаимодействие на основе личностных качеств и характеристик.

4. *Какой тип взаимодействия предполагает обмен информацией между двумя или более людьми?*

- а) коммуникативное взаимодействие;
- б) когнитивное взаимодействие;
- в) эмоциональное взаимодействие;
- г) физическое взаимодействие.

5. *Какой из перечисленных терминов относится к понятию «социальное взаимодействие»?*

- а) общение;
- б) социум;

- в) социальные отношения;
- г) социальные связи.

6. *Какой фактор влияет на успешность социального взаимодействия?*

- а) уровень образования;
- б) уровень интеллекта;
- в) уровень коммуникативных навыков;
- г) уровень социально-экономического статуса.

7. *Какая категория людей может быть классифицирована как «маргиналы»?*

- а) люди, которые находятся на границе двух социальных групп;
- б) люди, у которых нет доступа к ресурсам;
- в) люди, не имеющие социального статуса;
- г) люди, имеющие проблемы с законом.

8. *Какой термин относится к процессу, посредством которого люди получают знания о социальной среде и ее нормах?*

- а) образование;
- б) социализация;
- б) социальная адаптация;
- г) социальное развитие.

9. *Какие методы используются для оценки рынка и новых возможностей развития бизнеса?*

- а) опрос клиентов;
- б) анализ конкурентов;
- в) интервьюирование экспертов;
- г) все вышеперечисленные методы.

10. *Что такое дизайн-мышление?*

- а) метод разработки продукта;
- б) способ решения проблем;
- в) все вышеперечисленное.

11. *Каким образом дизайн-мышление может помочь в создании новых продуктов?*

- а) ускорение процесса разработки;
- б) улучшение пользовательского опыта;
- в) оба варианта верны.

12. *Как дизайн-мышление помогает в оценке рыночных возможностей?*

- а) анализируя потребности и желания потребителей;
- б) разрабатывая прототипы продуктов;

- в) оценивая конкурентную среду;
- г) все вышеперечисленное.

13. *Какой из перечисленных методов используется для исследования поведения потребителей на рынке?*

- а) опрос клиентов;
- б) анализ конкурентов;
- в) интервьюирование экспертов;
- г) все вышеперечисленные.

14. *Каким образом дизайн-мышление способствует улучшению пользовательского опыта?*

- а) ускоряет процесс разработки продукта;
- б) улучшает взаимодействие пользователя с продуктом;
- г) оба варианта верны.

15. *Каким из перечисленных методов можно оценить рыночные возможности?*

- а) изучением потребностей и желаний потребителей;
- б) разработкой прототипов продуктов;
- в) анализом конкурентной среды;
- г) всеми вышеперечисленными методами.

16. _____ — это метод и процесс решения конкретных задач, который помогает понять пользователя, осмыслить его проблему и найти альтернативные решения. В основе данного метода важнее всего то, что в центре стоят потребности и запросы конкретного человека, а не государства, организации или менеджеров со стороны заказчика.

- а) анализ и определение проблемы;
- б) генерация идей;
- в) дизайн-мышление;
- г) прототипирование.

17. *Креативное мышление помогает выстроить и систематизировать процесс генерации идей. В основе большинства техник креативного мышления лежит 4 этапа. Выберите правильный вариант:*

- а) генерация идей, коллаборация, трансформация, апробация;
- б) инкубация, генерация идей, проверка, коллаборация;
- в) проверка, инкубация, генерация, стабилизация;
- г) подготовка, инкубация генерация идей, проверка.

18. _____ — это созидательные решения в сфере управленческой деятельности, процесс разработки которых отличается творческим характером, а результаты имеют позитивные последствия для

коллектива предприятия, его партнеров (в том числе потребителей) и общества в целом.

- а) креативные управленческие решения;
- б) стратегические управленческие решения;
- в) финансовые управленческие решения;
- г) маркетинговые управленческие решения.

19. Как называется техника креативного мышления, суть которой заключается в том, что один или несколько человек садятся и начинают генерировать идеи — абсолютно все, что придут в голову? Никакие «это не для нашей компании» и «что за ерунду ты придумал?» не принимаются. На втором этапе идеи анализируются и выбираются самые лучшие, которые и будут впоследствии воплощены в жизнь.

- а) мозговой штурм;
- б) 10 идей в день;
- в) метод ассоциаций;
- г) стратегия креативности Уолта Диснея.

20. В вариантах ответов перечислены 11 техник креативного мышления. Выберите из предложенных вариант, в котором не приведены техники креативного мышления:

- а) «Мозговой штурм»; «10 идей в день»; «Смена привычек»; «Нестандартное применение»;
- б) «Анализ текущей информации»; «Метод ассоциаций»; «Стратегия креативности Уолта Диснея»;
- в) «Случайное слово»; «Фрирайтинг»; «Шесть шляп мышления»; «Латеральное мышление»;
- г) «Техника составления вопросов для решения абстрактных задач»; «Метод визуализации стандартных объектов»; «Анализ критических ситуаций методом сопоставления».

Задание 2

1. **Практическое задание.** Эту методику можно отнести как к прокачивающей мышление, так и к креативной.

Пример: дана определенная ситуация. Например, вы стоите перед выбором: повышать цены на товары или оставить все как есть. Вот и пробегитесь по всем «шляпам»: сначала решите, какой итоговой цели хотите добиться, потом соберите в одно все факты: что конкуренты давным-давно подняли цены, в стране инфляция и вы вообще не меняли ценовую политику последние пять лет. Что вы при этом чувствуете — облегчение, уверенность, страх, что продажи снизятся, а клиенты уйдут? А если и правда уйдут —

насколько возможен такой риск? А если не уйдут, а примут новые цены и останутся с вами? И т. д.

О какой методике креативного мышления говорится в примере?

2. Практическое задание. Назовите, какой метод креативного мышления описывается в задаче.

Суть метода креативного мышления: заменить привычное понимание ситуации на нечто совсем иное, которое ранее никем не использовалось.

Пример: в компании *Bayer* производили аспирин. Сфера применения понятна: болеутоляющее лекарство. Креативные головы компании пошли дальше и придумали следующее: оказывается, обычный аспирин может снижать риск сердечных приступов — а значит, его можно продавать совершенно новой целевой аудитории. Что и было сделано. Еще пример: производители сыра решили вывести свойства продукта в новое измерение и создали сладкий сыр на палочках, похожий на конфеты. Итог — добавилась новая ЦА — дети и их родители, которая ранее вообще не рассматривалась.

3. Практическое задание. Как называется креативный принцип, используемый менеджерами?

Финансовый кризис 2008 г. сильно ударил по экономикам многих государств. Среди особенно пострадавших стран — Исландия, которая осенью того года объявила себя банкротом. Тогда местный писатель Андре Снайр Магнасон уговорил местные власти передать заброшенную угольную электростанцию в бесплатное пользование малому креативному классу. Объединившись с творческим сообществом, государство совместными усилиями стало презентовать себя потенциальным инвесторам в новых креативных форматах и формах. Сегодня в этой отрасли задействованы свыше 5 % трудоспособного населения, что превышает совокупные объемы рыболовной и сельскохозяйственной отраслей.

Приведите еще один практический пример использования данного креативного принципа.

Задание 3. Вы — новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настроенное отношение к себе окружающих вас сотрудников. Причем вы попали в коллек-

тив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на вас еще давит груз долгов, оставшихся после вашего предшественника. Таким образом, вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

Задание 4. Вы — начальник отдела крупного предприятия. У вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые ваши подчиненные постоянно обращаются к вам за советами или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают вас от неотложных и более важных дел. Как вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации ваша вина как руководителя?

Задание 5. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие есть способы развития креативности?
2. Каковы условия развития креативности?

РАЗДЕЛ 4

Эмоциональный интеллект как социально-психологическая основа ведения бизнес-деятельности

Социально-психологической основой бизнес-деятельности является эмоциональный интеллект (ЭИ), поскольку он обеспечивает эффективное взаимодействие с клиентами и сотрудниками, улучшает лидерские качества и повышает общую продуктивность компании. ЭИ включает в себя умение осознавать и управлять своими эмоциями, а также распознавать и влиять на эмоции других, что способствует созданию доверительной атмосферы, повышению мотивации и успешному разрешению конфликтов. Развитый ЭИ приводит к более взвешенным управленческим решениям, улучшению командной динамики и, как следствие, росту удовлетворенности и вовлеченности персонала. Поэтому важно определить роль эмоционального интеллекта в достижении успехов как в жизни вообще, так и в работе и бизнесе. Эмоциональный интеллект является важной составляющей личности в целом.

ТЕМА 1. Эмоциональный интеллект и способы его развития

Понятие «эмоциональный интеллект» было впервые введено в 1990 г. Дж. Мейером и П. Сэловеем, которые описывали эмоциональный интеллект как разновидность социального интеллекта, затрагивающую способность индивида отслеживать свои и чужие эмоции и чувства. Широкое распространение понятие «эмоциональный интеллект» получило благодаря работам американского психолога Д. Гоулмана, опубликованным в 1995 г.

Эмоциональный интеллект (ЭИ, EQ) — это способность распознавать свои эмоции и эмоции других людей, управлять чув-

ствами, понимать свои и чужие намерения. ЭИ помогает управлять поведением и отношением к другим людям, чтобы добиваться высоких результатов в бизнесе и в жизни. По мнению Дэниела Гоулмана, эмоциональный интеллект — это один из ключевых факторов успеха в бизнесе. Как правило, люди с высоким уровнем ЭИ отличаются успешной карьерой или прибыльным бизнесом. Они лучше понимают своих коллег, клиентов и партнеров, умеют управлять своим временем и настроением, а также эффективнее справляются с задачами и принимают решения.

Существует ряд позиций касательно структуры эмоционального интеллекта.

П. Сэловей и Дж. Мейер разработали первую и наиболее популярную модель эмоционального интеллекта. По их мнению, эмоциональный интеллект состоит из способности определять собственные эмоции и эмоции других людей и использовать эту информацию при принятии решений. Способность управлять эмоциями состоит из двух компонентов: управление своими эмоциями и управление чужими эмоциями.

Способность к использованию эмоций в мышлении и деятельности включает в себя компоненты: гибкого планирования, творческого мышления, перенаправленного внимания и мотивации.

Несколько лет спустя, продолжая изучать эмоциональный интеллект, Сэловей и Мейер внесли дополнения в свою модель. Они предположили, что эмоции содержат информацию о связях человека с другими людьми, с другими ситуациями, предметами. Причем эмоции как раз информируют человека о характере, специфике этих связей. Эти связи могут быть как реальными, так и воображаемыми. Изменение связей приводит к изменению эмоционального фона.

В психологии эмоционального интеллекта выделяются несколько ведущих теорий:

- теория эмоционально-интеллектуальных способностей Дж. Мейера, П. Сэловей, Д. Карузо (фокусируется на когнитивных аспектах эмоций и включает четыре составляющие: *восприятие эмоций* (умение распознавать свои и чужие эмоции по мимике, жестам, голосу); *использование эмоций* (способность применять эмоции для повышения эффективности мышления и достижения целей); *понимание эмоций* (умение анализировать причины

возникновения эмоций, их взаимосвязи и прогнозировать эмоциональные состояния); *управление эмоциями* (способность контролировать свои эмоции и влиять на эмоции окружающих));

- теория эмоциональной компетентности Д. Гоулмана (объединяет когнитивные способности с личностными качествами, рассматривает эмоциональный интеллект как производную в структуре лидерского интеллекта);

- некогнитивная теория эмоционального интеллекта Р. Бар-Она (эмоциональным интеллектом являются все некогнитивные знания, способности и компетенции, дающие субъекту возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Бар-Он определил пять сфер компетентности: навыки межличностного общения, познания себя, способность к адаптации, преобладающее настроение, управление стрессовыми ситуациями);

- двухкомпонентная теория эмоционального интеллекта Д. В. Люсина (эмоциональный интеллект — это способность человека понимать свои и чужие эмоции, и управление ими).

Содержательной характеристикой эмоционального интеллекта, которая объединяет перечисленные теории, является совокупность способностей к пониманию и управлению собственными эмоциями, пониманию и управлению эмоциями других людей.

Эмоциональный интеллект — загадочная субстанция, которой все хотят обладать, но не все понимают, что это такое на самом деле. Можно ли приобрести эмоциональный интеллект или это нечто врожденное? Из чего он состоит и существуют ли доказанные способы его «прокачать»? И можно ли вообще управлять эмоциями? Рассказываем, что обо всем этом говорит наука.

Интеллект — понятие сложное, неоднозначное и до сих пор вызывающее научные дебаты. В широком смысле оно обозначает способность успешно справляться с жизнью и ее ежедневными вызовами. Классический интеллект — тот, что измеряют показателем IQ, — отвечает за когнитивные способности: логически мыслить, планировать, генерировать идеи, строить причинно-следственные связи, использовать язык и обучаться. Но ближе к XX веку ученые поняли, что ума как такового недостаточно, чтобы преуспевать в жизни, — нужен еще, как его тогда называли, «социальный интеллект». Под этим термином подразумевалась способность эффективно общаться с другими людьми. В 1990 г. это понятие опреде-

лили как «эмоциональный интеллект» — умение отслеживать свои и чужие эмоции, различать их и использовать эту информацию в своем мышлении и поведении. Название ЭИ, или EQ — emotional quotient, — закрепилось и в науке, и в сознании людей, но до сих пор не все понимают, как работать с этим типом интеллекта. Посмотрим, что об этом говорит современная наука.

Что есть что: разберемся с понятиями

Обсуждая понятие ЭИ, ученые пришли к выводу, что он включает в себя навыки из четырех основных областей:

- восприятие эмоций — способность распознавать эмоции, «считывать» их, например, в выражении лица, тоне голоса, фильмах, музыке и т. д.;
- обогащение мыслей эмоциями — умение учитывать эмоциональную информацию в процессах мышления;
- понимание эмоций — возможность усвоить эмоциональную информацию из окружающего мира;
- управление эмоциями — владение набором навыков, которые позволяют использовать эмоции и эмоциональную информацию для развития своей личности и отношений с другими.

Также важным в дискуссии об эмоциональном интеллекте является понятие «эмпатия». И с ним связано много путаницы: эмпатию зачастую путают с такими вещами, как сочувствие и сопереживание. В чем же разница между этими терминами?

Сочувствие — самое простое из этих трех эмоциональных состояний. Чаще всего, говоря о сочувствии, мы подразумеваем, что человек испытывает жалость по отношению к другому — тому, кто пострадал, в особенности несправедливо.

Сострадание — более глубокий процесс. Если взглянуть на строение и происхождение этого слова, становится понятно, что оно обозначает «совместное страдание»: способность понять, что человек рядом страдает, и попытки прожить это вместе с ним, как-то облегчить его состояние. В отличие от сочувствия, это не просто чувство, но и активный процесс, включающий какие-то действия.

Эмпатия же важна для того, чтобы правильно распознавать чужие эмоции, а затем адекватно реагировать на них. Эмпатичный человек в состоянии почувствовать себя на месте другого, испытать не те эмоции, которые он бы сам ожидал от себя, а именно те, которые испытывает в этой ситуации другой. Это комплексный навык,

требующий интуиции, рефлексии и большой осознанности, — именно поэтому в разговорах об эмоциональном интеллекте чаще всего упоминается именно эмпатия.

Сегодня получила распространение девятиступенчатая модель эмоционального интеллекта, разработанная греческими учеными в 2018 г. Она включает в себя навыки из разных областей, относящихся к ЭИ, а также врожденные способности и черты человека, которые могут способствовать «прокачке» эмоционального интеллекта — или, наоборот, мешать этому. В основании пирамиды — получение и производство эмоциональных стимулов. Это довольно базовый для психики процесс, который обычно не требует дополнительного обучения. Человек получает из окружающего мира стимул, чаще сенсорный — звук голоса, вид чужого лица и т. д. — и с помощью мыслительных способностей интерпретирует его. Дальше мозг решает, какую эмоциональную реакцию стоит выдать в этой ситуации. Эта реакция выступает эмоциональным стимулом для другого человека, и так далее по кругу. Следующая ступень — это осознание и распознавание эмоций. Реагировать эмоционально можно и совершенно несознательно. Когда человек умеет определить, какую эмоцию испытывает он сам или люди вокруг него, он может лучше проконтролировать свою реакцию, — это уже более продвинутая ступень, зачатки эмоционального интеллекта.

Дальше в модели развития ЭИ идет осознанность, или знание себя. Это уже не просто про способность определить свою эмоцию в моменте — скорее, про понимание себя в целом, своих привычных эмоциональных реакций, сильных и слабых сторон. Осознанный человек может предугадать, как воспримет ту или иную ситуацию, и подготовить себя эмоционально.

Логически за знанием себя следует способность контролировать свои эмоциональные реакции. Здесь нужно оговориться, что ученые до сих пор не могут точно ответить на вопрос, может ли человек контролировать свои эмоции. С одной стороны, есть данные о том, что, переключая внимание или меняя свое отношение к ситуации, можно изменить и эмоциональный ответ. Человек, достигший этого уровня пирамиды эмоционального интеллекта, становится более открытым к людям, гибким и восприимчивым — и одновременно с этим не так остро реагирует на происходящее, не позволяет чужим эмоциям сильно сбивать себя с толку.

Это готовит почву для следующей ступени ЭИ — развития эмпатии. Эмпатия является продолжением осознанности: научившись понимать свои собственные чувства и эмоциональные реакции, человек затем развивает способность поставить себя на место другого и спрогнозировать эмоции этого человека. Таким образом, эмпатия позволяет адекватно реагировать на других, активно включаться в их проблемы и радости, — за счет этого мы развиваем свои социальные навыки, формируем свой круг общения.

С учетом такого обоснования эмоциональный интеллект можно рассматривать как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях: определять причину и значение эмоций, их связи друг с другом, применять эту информацию в качестве базиса для принятия решений.

Известные компании целенаправленно развивают эмоциональный интеллект своих сотрудников. Так, в *Google* отмечают, что их самые результативные и высокооплачиваемые работники не всегда лучше всех разбираются в своей сфере. Но их выделяют эмоциональные навыки и способность работать в команде. Поэтому *Google* обучает работников навыкам EQ.

Компания *Marriott International* уделяет большое внимание обучению своих сотрудников навыкам эмоционального интеллекта. Руководство считает, что работники с высоким эмоциональным интеллектом лучше понимают потребности клиентов и могут успешно управлять конфликтами. Компания создала программу развития навыков ЭИ, которая включает в себя и психологическую поддержку сотрудников.

Эмоциональный интеллект полезен в бизнесе — как в общении с клиентами, так и для взаимодействия внутри рабочего коллектива.

В общении с клиентами навыки ЭИ помогут осознать их потребности и эмоции. А значит, будет проще найти с ними общий язык и предложить подходящую услугу. Для этого нужно внимательно слушать клиентов и искренне интересоваться их проблемами. Такое отношение вызывает доверие у клиентов и увеличивает продажи.

В общении с сотрудниками ЭИ помогает лучше управлять работой подчиненных и результатами команды. Например, к задачам руководителей относятся: эффективно коммуницировать со своими

подчиненными, понимать их потребности и эмоции, уметь давать обратную связь и мотивировать сотрудников, повышать производительность и улучшать результаты.

В управлении конфликтами ЭИ помогает увидеть точку зрения других людей и найти компромиссы. Конфликты — это неизбежная часть бизнеса. Без навыков эмоционального интеллекта они могут привести к потере клиентов или сотрудников. Поэтому важно правильно управлять своими эмоциями, брать во внимание эмоции других людей и искать решения в стиле win-win.

ЭИ играет большую роль в создании позитивной рабочей среды. Важно формировать положительные отношения с коллегами и уважительно относиться к их мнению.

Задания

Задание 1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Эмоциональный интеллект как гарантия успешного построения карьеры¹

Понимание и управление эмоциями становятся незаменимыми факторами конкурентоспособности специалистов и компаний. Эксперты из DPG Russia, Sostav.ru, KPG Training Center и «Газпром-Медиа Холдинг» обсудили ключевую роль эмоционального интеллекта в развитии успешной карьеры.

Почему эмоциональный интеллект сегодня обсуждают всерьез

Термин «эмоциональный интеллект» уже более 30 лет звучит в профессиональном сообществе, однако долгое время к нему относились скорее как к модному тренду, чем к обязательной компетенции. Между тем развитие искусственного интеллекта и автоматизация рутинных процессов стремительно меняют правила игры. Там, где алгоритм успешно заменяет человека в решении аналитических задач, именно эмоциональный интеллект или EQ (Emotional Quotient) становится решающим фактором конкурентоспособности сотрудника и руководителя.

¹ Эмоциональный интеллект как гарантия успешного построения карьеры // Программы дополнительного образования Школы коммуникаций НИУ ВШЭ. URL: <https://cmd.hse.ru/incomm/dpo/news/1054220838.html?ysclid=mkcjrkbsei953529833>

Алена Кремер, вице-президент АКАР, на дискуссии фестиваля НИУ ВШЭ Telling Stories Fest — 2025 подчеркнула актуальность темы: «В эпоху искусственного интеллекта эмоциональный интеллект становится еще более важным и востребованным. Эмоции зачастую побеждают рассудок». В своей речи она вспомнила цитату из «Маленького принца»: «Зорко одно лишь сердце, самого главного глазами не увидишь». И именно эта фраза лучше всего иллюстрирует суть EQ — способность распознавать, понимать и эффективно использовать эмоции, чтобы принимать правильные решения, взаимодействовать с людьми и создавать устойчивые коллективы.

Современная нейробиология подтверждает выводы, к которым пришли теоретики эмоционального интеллекта еще десятилетия назад. Исследования американского нейробиолога Джозефа Леду показывают, что сигналы от органов чувств поступают сначала в миндалевидное тело — область мозга, отвечающую за эмоции и инстинкты, и лишь затем доходят до неокортекса, отвечающего за сознание и рациональное мышление. Эта научно подтвержденная схема доказывает, что эмоции на самом деле первичны по отношению к логике и рациональному восприятию. Другими словами, человек сначала чувствует, а потом думает.

В мире, где практически любую информацию можно найти за считанные секунды, а точность анализа данных обеспечивают нейросети, эмоциональный интеллект становится именно тем качеством, которое отличает эффективного профессионала и успешного лидера. Если еще недавно компании ориентировались на IQ при подборе сотрудников, то сейчас EQ играет не менее важную роль, а зачастую — и более значимую.

Теория эмоционального интеллекта: от Мэйера и Саловей к Гоулману и Дэвид

Первые попытки структурировать понятие эмоционального интеллекта сделали американские психологи Джон Мэйер и Питер Саловей в 1990-х гг. Они определили EQ как способность воспринимать эмоции, использовать их для эффективного мышления, понимать и управлять ими. Эта модель стала отправной точкой для многочисленных исследований, показавших практическое значение EQ в профессиональной и личной жизни.

Широкую известность эмоциональному интеллекту обеспечил Дэниел Гоулман, чья книга «Эмоциональный интеллект» была

продана миллионными тиражами по всему миру. Гоулман выделил пять основных компонентов EQ:

- самоосознание (понимание собственных эмоций);
- самоконтроль (способность регулировать эмоциональные реакции);
- эмпатия (понимание и принятие эмоций других людей);
- социальные навыки (умение эффективно взаимодействовать с людьми);
- внутренняя мотивация (способность использовать эмоции для достижения целей).

Алена Кремер также подтверждает важность именно самоосознания и самоконтроля: «В нашей индустрии постоянно случаются изменения, которые требуют гибкого подхода, адаптации среди команды. И вот эти качества — способность самоосознания и самоконтроля — очень нужны. Даже в периоды кризиса кто-то видит в них возможность, а кто-то нет».

Сьюзан Дэвид, профессор Гарварда и автор книги «Эмоциональная гибкость», добавила к этой теории важное понятие — эмоциональную гибкость, подчеркивая, что способность осознанно принимать и адаптивно реагировать на эмоции является ключом к преодолению стресса и профессионального выгорания. Именно эмоциональная гибкость позволяет людям и компаниям быстрее адаптироваться к изменениям и поддерживать устойчивость даже в самых сложных условиях.

Таким образом, теория эмоционального интеллекта сегодня не сводится лишь к способности человека чувствовать и выражать эмоции. Это комплексная и системная способность, которая обеспечивает устойчивость и эффективность как отдельного человека, так и всей компании. В условиях постоянно ускоряющегося темпа изменений именно развитие EQ становится важнейшим стратегическим ресурсом.

EQ и профессиональный успех: данные, факты, исследования

Если в прошлом успех измерялся преимущественно техническими навыками и высоким IQ, то сегодня доказано: именно эмоциональный интеллект становится решающим фактором карьерного продвижения и успешности руководителей. Согласно исследованиям, около 58 % профессиональных успехов человека

напрямую зависят от уровня его эмоционального интеллекта. Более того, данные подтверждают, что среди топ-менеджеров 90 % обладают высоким уровнем EQ.

«В последние годы я все чаще слышу запрос от команд, коллег и партнеров: нам нужны люди с развитым эмоциональным интеллектом. И это не случайно», — отмечает Алена Кремер. В подтверждение ее слов стоит привести исследование компании SAIF, по данным которого 59 % менеджеров по найму готовы отказать кандидату с высоким IQ, если у того низкий EQ. Причина проста — «токсичный профессионал» способен разрушить команду, снизить общую эффективность и нанести бизнесу больше ущерба, чем пользы.

Антонина Приезжева, HR-директор «Газпром-Медиа Холдинга», на дискуссии фестиваля НИУ ВШЭ Telling Stories Fest — 2025 подтверждает, что эмоциональный интеллект превращает HR-функцию из вспомогательной в стратегическую: «В крупных компаниях управление невозможно без четких регламентов и иерархии. Однако формальные процедуры не могут заменить человеческие отношения. Именно EQ помогает в больших компаниях не потерять личностный подход и чувствительность к сотрудникам».

Согласно исследованиям Korn Ferry, лидеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта показывают стабильно лучшие результаты как в краткосрочной перспективе, так и в долгосрочном развитии бизнеса. Это напрямую связано с умением лидеров формировать доверие в коллективе, мотивировать команду и управлять изменениями, опираясь на эмоциональное взаимодействие, а не только на формальные указания и инструкции.

Эмоциональный интеллект в HR и корпоративной культуре

Современные HR-службы стремительно эволюционируют от чисто административных функций к полноценному стратегическому партнеру бизнеса. Здесь эмоциональный интеллект становится ключевым инструментом. «Именно HR обеспечивает баланс между скоростью выполнения бизнес-задач и эмоциональным комфортом сотрудников», — подчеркивает Антонина Приезжева.

Антонина приводит конкретные примеры того, как это работает в больших компаниях: «В малых командах руководитель лично контролирует эмоциональное состояние каждого сотрудника, но

при увеличении масштаба компании такая модель не работает. Здесь нужен системный подход, регламенты и EQ как фундамент для грамотного управления».

В крупных компаниях эмоциональный интеллект интегрируется в программы развития, тимбилдинга, систему мотивации и оценки сотрудников. Особенно значим EQ становится в профилактике профессионального выгорания, которое является серьезной угрозой для корпоративной эффективности. Сьюзан Дэвид в книге «Эмоциональная гибкость» говорит о том, что развитый EQ и способность адаптивно реагировать на эмоции снижают риск выгорания и помогают сотрудникам сохранять мотивацию и работоспособность в сложных ситуациях.

HR-подразделения, активно внедряющие эмоциональный интеллект в корпоративную культуру, фиксируют заметное снижение текучести кадров. Например, по данным scf.foundation.org, компании, где EQ-составляющая корпоративной культуры развита наиболее системно, демонстрируют до 63 % снижения уровня текучести кадров. Это результат системной работы HR с руководителями и сотрудниками, включающей регулярные эмоциональные «чек-ины», программы обратной связи и психологической поддержки.

Антонина подчеркивает, что поддержка сотрудников, выраженная через EQ-практики, лежит не только в плоскости личного общения, но и в системных решениях: «Система компенсаций и льгот должна отражать понимание эмоциональных потребностей сотрудников. Это те самые базовые сигналы, которые человек получает еще в детстве и которые сопровождают его всю жизнь: “я важный, я нужный, меня слышат”».

Таким образом, эмоциональный интеллект становится не просто элементом корпоративной культуры, а ее фундаментальной основой, обеспечивающей устойчивость организации и эффективность ее сотрудников.

EQ для управленца и команды: баланс интересов

Эмоциональный интеллект особенно значим в контексте управления, поскольку именно лидеру важно понимать мотивы и эмоции своих сотрудников, находить баланс между целями бизнеса и личными интересами команды. Это подтверждается теорией согласования интересов, которую активно обсуждают специалисты по лидерству и управлению.

Наталья Лебедева, эксперт по лидерству, топ-6 профессор МВА по версии РБК Pro, учредитель и генеральный директор KPG Training Center, акцентирует внимание на необходимости выстраивания таких взаимосвязей: «Компания хочет, чтобы сотрудник работал максимально эффективно, а сотрудник хочет получать достойную оплату, комфорт и баланс работы и личной жизни. Эмоциональный интеллект — тот инструмент, который помогает лидеру согласовать эти противоречивые желания».

В книге Дэниела Гоулмана «Эмоциональное лидерство» приводятся данные, согласно которым лидеры с высоким уровнем EQ значительно лучше справляются с кризисными ситуациями и эффективнее ведут за собой команду, поскольку способны не только услышать, но и понять эмоциональное состояние своих сотрудников. Наталья Лебедева уточняет: «Лидеры с высоким EQ не избегают сложных разговоров и проблемных ситуаций, а проходят через них конструктивно, без потери доверия и мотивации команды».

На практике эмоциональный интеллект позволяет руководителю точно определять потребности сотрудников и грамотно выстраивать коммуникации. По словам Алены Кремер, способность к самоосознанию и самоконтролю в бизнесе играет особую роль: «Даже в кризисе кто-то видит возможности, а кто-то — проблемы. Лидер с высоким EQ способен помочь команде выбрать правильный фокус».

Ключевым инсайтом является мысль, что эмоциональный интеллект необходим не только руководителям, но и рядовым сотрудникам. Компания, способная выстроить EQ-ориентированную культуру, оказывается более конкурентоспособной и устойчивой в долгосрочной перспективе. Наталья Лебедева подчеркивает, что именно согласование целей сотрудника и компании, базирующееся на EQ, является сегодня залогом стабильного развития любой организации.

Манипуляция и этика: темная сторона EQ

Развитый эмоциональный интеллект — мощный инструмент, который, как и любой другой, может использоваться как во благо, так и во вред. И хотя чаще всего обсуждают позитивные стороны EQ, важно признать, что есть и обратная, «темная» сторона. Высокий уровень эмпатии и умение распознавать эмоции могут стать инструментом для манипуляции и давления.

Об этой проблеме четко высказалась Наталья Лебедева на дискуссии фестиваля НИУ ВШЭ Telling Stories Fest — 2025: «Высокий эмоциональный интеллект можно использовать и для манипуляций. EQ должен обязательно сочетаться с ценностями, иначе вместо конструктивного взаимодействия получим токсичную среду». Таким образом, EQ не является нейтральным навыком — его применение требует этической основы и правильного контекста.

Исследования подтверждают, что компании, в которых эмоциональный интеллект развивается без четких ценностных ориентиров, сталкиваются с ростом конфликтов и снижением доверия внутри команды. Именно поэтому лидеры и HR-специалисты должны не просто развивать EQ сотрудников, но и формировать у них правильное понимание того, как использовать эти навыки этично и конструктивно.

Антонина Приезжева дополняет эту мысль практическим опытом: «Когда HR внедряет практики EQ в крупных компаниях, важно не просто обучать навыкам, но и транслировать культуру ответственности и открытости. Иначе эмоциональный интеллект становится способом манипуляции, что разрушает доверие и корпоративную культуру».

В конечном итоге, эмоциональный интеллект — это не просто знание о людях и эмоциях, это осознанная ответственность за то, как эти знания применяются. И если компания и руководитель способны выстроить культуру этичного использования EQ, она получает инструмент не только для краткосрочных побед, но и для устойчивого, долгосрочного развития.

EQ как корпоративный и личный актив: развитие и обучение

Эмоциональный интеллект — это не врожденная и неизменная характеристика, а динамический навык, поддающийся развитию и системному формированию. Крупные компании все чаще включают обучение EQ в свои корпоративные программы, понимая, что вложения в эмоциональную компетентность сотрудников и управленцев окупаются с лихвой.

Антонина Приезжева, HR-директор «Газпром-Медиа Холдинга», отмечает практическую сторону внедрения таких программ: «HR сегодня — это не просто отдел кадров, это стратегический партнер бизнеса. Именно HR помогает компаниям развивать

эмоциональный интеллект сотрудников через тренинги по стресс-менеджменту, осознанность, 360-градусную обратную связь». Эти инструменты доказанно помогают сотрудникам снижать уровень стресса и предотвращать профессиональное выгорание.

Эффективность подобных программ подтверждается наукой и практикой. Так, Сьюзан Дэвид в книге «Эмоциональная гибкость» подробно описывает, как осознанная работа с эмоциями помогает людям лучше адаптироваться к изменениям и сохранять продуктивность даже в условиях высокой неопределенности. Согласно исследованиям, компании, инвестирующие в развитие EQ своих сотрудников, показывают в среднем на 20–30 % более высокую удовлетворенность и вовлеченность персонала.

Системное развитие EQ лежит в основе нового онлайн-курса Центра развития программ дополнительного образования Школы коммуникаций НИУ ВШЭ «Лидерство для предпринимателей в креативных индустриях». В программе особое внимание уделяется не только классическим управленческим инструментам, но и развитию эмоционального интеллекта, построению зрелых команд и работе с переменами в современной деловой среде.

Таким образом, EQ становится не просто дополнительным навыком, а стратегическим ресурсом, который компания может развивать и капитализировать в долгосрочной перспективе.

Заключение: почему выигрывают те, кто умеет чувствовать

Сегодня эмоциональный интеллект выходит на первый план не потому, что рациональное мышление стало менее важным, а потому что сама природа бизнеса и общества изменилась. Эффективное взаимодействие, мотивация команд, адаптация к изменениям — все это сегодня требует высокого уровня EQ.

Алена Кремер резюмирует значение EQ очень четко: «Эмоции зачастую преобладают над разумом. Способность их понимать и грамотно направлять — это неотъемлемая часть успешного управления и карьеры». Антонина Приезжева подтверждает этот тезис практическим опытом: «Компании, которые делают ставку на развитие эмоционального интеллекта, значительно эффективнее удерживают таланты и повышают внутреннюю лояльность сотрудников».

Наталья Лебедева добавляет важное уточнение о необходимости сочетать EQ с ценностями и этикой: «Высокий EQ без нрав-

ственного ориентира превращается в инструмент манипуляции. Сегодня недостаточно просто чувствовать — важно направлять эти чувства в конструктивное русло».

В финале важно подчеркнуть: эмоциональный интеллект — это больше, чем просто полезный навык. Это фундамент для устойчивости человека и компании; навык, который позволяет не просто реагировать на изменения, а активно формировать вокруг себя благоприятную среду. EQ дает людям и бизнесам возможность не только достигать краткосрочных целей, но и выстраивать долгосрочные, прочные и доверительные отношения, а значит, выигрывать намного чаще и эффективнее, чем те, кто опирается только на рациональный расчет.

1. Какие компетенции нужно развивать, чтобы стать успешным? Что важнее — IQ или EQ в работе?
2. Как развивать эмоциональный интеллект?
3. Чем важен эмоциональный интеллект в контексте управления?

ТЕМА 2. ЭМПАТИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И БИЗНЕС

На практике задача эмпатического проектирования — выяснить скрытые нужды пользователей и создать продукт или оффер, о необходимости которого для себя они и не подозревали. Эмпатическое проектирование — это ориентированный на пользователя подход к созданию сайтов и продуктов, обращающий внимание на его чувства и эмоции. Другими словами, это процесс, в котором потребностям, желаниям и ограничениям конечных пользователей продукта уделяется обширное внимание на каждой стадии разработки. Продукт, отвечающий подсознательным желаниям, которые пользователям непросто осознать и сформулировать, согласующий брендинг и дизайн с этими желаниями и повышающий мотивацию к покупке.

Эмпатия является ключевым элементом успешного бизнеса. Она позволяет лучше понимать потребности клиентов и партнеров, благодаря чему активное слушание и открытость к обратной связи помогают выявить их ожидания. Эмпатичные лидеры создают доверительную атмосферу, что улучшает отношения с сотрудниками и повышает их лояльность к компании. Кроме того, эмпатия спо-

способствует формированию позитивной рабочей атмосферы, основанной на культуре поддержки и сотрудничества, что в конечном итоге ведет к повышению общей эффективности бизнеса. Эмпатическое проектирование в бизнесе — это подход, который позволяет создавать продукты и услуги, ориентированные на потребности и чувства пользователей, путем вовлечения их в процесс дизайна. В отличие от традиционного дизайна, где фокус делается на технических аспектах, эмпатическое проектирование ставит в центр человека, его эмоции и стремления, что помогает компаниям лучше понимать целевую аудиторию, улучшать продукты, налаживать прочные связи с клиентами и достигать успеха на рынке.

Любая компания старается обойти конкурентов по части инноваций. И конечно же, коммерческий успех нового продукта или услуги зависит от того, соответствуют ли они реальным — или предполагаемым — нуждам потребителей. Вот почему управленцы твердят, словно заклинание: «Будьте ближе к потребителю», «Внимательно слушайте клиента». Но беда в том, что простые потребители не могут представить себе и описать возможные инновации: им не хватает для этого опыта и воображения, а значит, им не под силу направить в нужное русло разработку новых продуктов. Как же быть компаниям? Как понять, что нужно клиентам, если сами клиенты не всегда это понимают? Решить эту проблему поможет методика, которую назвали эмпатическим проектированием¹. Она основана на наблюдении: мы смотрим, как люди пользуются продуктом. В отличие от традиционных способов изучения рынка — фокус-групп, эргономических тестов и пр., — эмпатическое проектирование ведется на «поле» клиента, в его обычной повседневной жизни. Именно в таких условиях исследователи могут почерпнуть много нового — того, чего не узнать иначе. Лучшие проектно-конструкторские компании и некоторые передовые производители уже применяют принципы эмпатического проектирования — сбор, анализ и использование информации, полученной в естественной обстановке.

¹ Дороти Л., *Рейпорт Дж.* Эмпатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям // Большие идеи. 2009. 16 дек. URL: <https://big-i.ru/management/strategiya/a9968/>

Как эмпатическое проектирование помогает бизнесу:

- *вовлечение пользователей*: пользователи становятся активными участниками процесса разработки, что обеспечивает постоянную обратную связь и позволяет создавать продукты с первого раза;
- *создание востребованных продуктов*: понимание глубоких потребностей клиентов, а не только их демографических данных, позволяет создавать продукты, которые решают реальные проблемы;
- *формирование прочных связей*: эмпатичный подход укрепляет репутацию компании, создавая прочные, доверительные отношения с клиентами;
- *инновации*: эмпатия способствует поиску новых, нестандартных решений, позволяя компании выделиться среди конкурентов и стать лидером на рынке.

Задания

Задание 1. Рассмотрите содержание ключевых терминов, раскройте смысл и значения: «эмпатия», «эмоциональный интеллект», «проектность», «эмпатическое проектирование».

Задание 2. Подготовьтесь к деловой игре. Целью деловой игры являются обсуждение и принятие эмпатического проекта.

Вопросы для самопроверки

1. Почему EQ становится важнее IQ в современном бизнесе?
2. Какие методы помогают развивать эмоциональный интеллект?

Темы практических работ

Нужно кратко изложить свой взгляд на проблему и обосновать его, обратившись к соответствующим терминам и понятиям, теоретическим положениям и выводам по курсу и подготовить дизайн-проект по выбранной теме. При подготовке обязательно использовать материалы учебного пособия.

1. Основные технологии креативного мышления.
2. Мышление как основа экономической деятельности.
3. Творческий процесс в сфере хозяйственной практики.
4. Аналитическое мышление и креативное сознание.
5. Системное мышление в бизнесе.
6. Логические формы мышления. Их роль в бизнесе.
7. Продуктивное и репродуктивное мышление.
8. Критическое мышление и его особенности.
9. Концепции креативности в современной науке.
10. Интеллект и творчество: диалектическое единство.
11. Проективная методика диагностики дивергентного мышления
Н. А. Багурина и Е. Л. Солдатовой.
12. Креативность и информационные технологии управления.
13. Методы интенсификации творческого процесса.
14. Примеры использования методов активного генерирования вариантов решения.
15. Примеры обобщения нестандартных приемов.
16. Примеры применения универсальных приемов разрешения противоречий. Примеры обоснования методов разрешения возникающих противоречий и построения более эффективных «идеальных» систем.
17. Диагностика личностной креативности.
18. Метод «креативного поля» Дианы Богоявленской.
19. Правила составления и анализа карт проблемной ситуации.
20. Креативное мышление и современные бизнес-риски.
21. Роль креативного мышления в условиях растущей макроэкономической нестабильности.
22. Креативное поведение работников в условиях общественного разделения труда.
23. Креативное мышление и манипулирование сознанием.
24. Критерии успеха и креативное поведение.
25. Эмпатия и ее роль в бизнесе.

Упражнения для развития креативного мышления

Для развития творческого мышления используйте техники, такие как «мозговой штурм», ассоциации, нестандартное применение предметов, свободное письмо (фрирайтинг) и задачи на воображение (например, «дорисуй» или «одна буква»). Эти методы помогают генерировать множество идей, находить новые подходы и выходить за рамки привычных шаблонов, что способствует развитию гибкости и оригинальности мышления.

1. Таблица ассоциаций

Е	Ц	Р	Г	А	Р	М	О	Н	И	Я	Щ	К	А	П	В	П	Т	О	О
Ю	Д	А	Й	К	И	Р	И	Д	Е	Я	Л	Ю	Б	О	В	Ь	Х	Х	П
Ы	О	П	Ы	Т	К	У	С	П	Е	Х	М	Е	Р	А	О	К	Е	А	Н
У	В	О	В	Е	Ч	Е	Р	И	Н	К	А	У	Д	А	Ч	А	Г	Е	Ц
Ч	У	Д	О	С	П	О	Н	Т	А	Н	Н	О	С	Т	Ь	В	К	У	С
Д	Г	С	Т	Р	А	С	Т	Ь	Ю	А	Ж	В	Е	Р	А	У	Н	Ф	О
Н	Щ	С	И	Л	А	Д	Е	Р	З	О	С	Т	Ь	М	Е	Ч	Т	А	Б
Б	А	К	А	Р	Д	И	С	Е	М	Ь	Е	К	Ц	П	О	Д	В	И	Г
У	И	К	У	П	О	Р	С	Т	В	О	Ь	Ф	Р	А	С	С	В	Е	Т
К	У	Ж	Ь	О	Р	И	Г	И	Н	А	Л	Ь	Н	О	С	Т	Ь	В	О
В	Ы	Д	Е	Р	Ж	К	А	Я	И	Д	Е	А	Л	З	У	С	П	Е	Х
П	Р	И	К	Л	Ю	Ч	Е	Н	И	Е	К	У	Б	А	Л	И	Б	Р	Е
Л	Е	Г	Е	Н	Д	А	И	Д	Т	И	К	Ц	Е	Л	И	Ы	Л	А	Ч
П	О	З	И	Т	И	В	Б	А	С	М	Е	Х	И	К	С	Е	К	С	Т
П	Е	Р	Е	М	Е	Н	Ы	З	Е	Н	С	М	Е	Л	О	С	Т	Ь	Л
С	В	Е	Р	Ш	И	Н	А	П	Р	А	З	Д	Н	И	К	Н	У	З	А
С	Ч	А	С	Т	Ь	Е	О	У	К	Х	А	Р	Т	Д	Р	У	З	Ь	Я
Б	Ю	Д	О	С	Т	А	Т	О	К	Ч	Е	С	Т	Ь	Ж	В	О	Л	Я
Г	М	У	З	Ы	К	А	И	М	У	Д	Р	О	С	Т	Ь	П	Л	А	Н
Ы	Л	А	З	А	Р	Т	Е	Ы	Ч	С	В	О	Б	О	Д	А	Л	Ш	А

Если перед вами стоит какая-то задача, которую вы не можете решить, используйте упражнение «Таблица ассоциаций». На доске с буквами определите слово, которое первым бросилось вам в глаза. Придумайте к нему пять ассоциаций. Затем попробуйте эти ассоциации применить к решению вашей проблемы.

2. Техника Уолта Диснея / Роберта Б. Дилтса (Мечтатель. Реалист. Критик)

Эта техника стала популярна благодаря известному мультипликатору Уолту Диснею, который использовал ее для создания персонажей. Но придумал этот метод один из лидеров современ-

ного НЛП (нейролингвистического программирования) (Robert B. Dilts). Автор более 40 книг по НЛП, консультант *Apple*, *Fiat*, *Lucasfilm* и других крупнейших компаний, Дилтс предлагает рассматривать задачу с тех позиций:

- глазами мечтателя с самыми невероятными фантазиями и идеями;
- глазами реалиста с трезвым и прагматичным взглядом;
- глазами критика, который ищет везде подвох.

3. «Жареные» факты

Интересный метод разработала Наталья Альгешкина, руководитель отдела маркетинга Сбербанка в Чувашии. Чтобы определить слабые стороны своих проектов, она предлагает рассмотреть их с точки зрения основных СМИ и «желтых» изданий. Например, вы решили устроить акцию и снизили цены на конкретный продукт.

Заголовки традиционных газет будут, к примеру: «Компания X предложила своим клиентам выгодные условия». Желтое издание может написать что-то вроде «Компания X с помощью снижения цен решила избавиться от потенциального брака». Такой подход поможет заранее обработать возможные возражения потребителей.

4. Фрирайтинг, или свободное письмо

Механически записывайте все мысли, которые придут в голову, в течение 10–20 минут. Такая «письменная медитация» со временем будет помогать разгрузить мозг и находить решение проблемы.

5. Нестандартные способы применения

Придумайте необычные способы применения для обычного предмета. Например, карандашом можно закручивать бумагу для поделок, размешивать что-нибудь или использовать как снаряд для рогатки.

6. Дорисуй

Рекомендуется выполнять это упражнение в компании друзей. Пусть один человек нарисует какую-нибудь фигуру, второй пририсует пару деталей, а третий закончит рисунок.

7. Ассоциативные карты

Ассоциативные карты — это мощный инструмент для развития креативного мышления и поиска нестандартных решений. Упражнение помогает участникам выйти за рамки привычного мышления, создавая новые связи между, казалось бы, несвязанными понятиями и идеями.

Цель упражнения: развитие ассоциативного мышления, активизация творческого потенциала, расширение поля восприятия проблемы и поиск неочевидных решений.

Реквизит: набор метафорических ассоциативных карт (не менее 100 штук), блокноты или листы бумаги для записей, ручки или карандаши, флипчарт или большой лист бумаги для общих записей.

Примерный размер группы: от 5 до 15 человек.

Поэтапное выполнение:

1) подготовка пространства: разложите карты изображением вверх на большом столе или на полу так, чтобы все участники могли их хорошо видеть;

2) участники формулируют свой запрос или проблему, которую хотят решить;

3) каждый участник выбирает 3 карты, которые на его взгляд как-то связаны с его запросом;

4) участники по очереди описывают свои карты, отвечая на вопросы:

- Что вы видите на карте?
- Какие ассоциации вызывает изображение?
- Как это связано с вашим запросом?
- Какие новые идеи возникают при рассмотрении карты?

5) записывание всех возникающих идей и инсайтов;

6) создание плана действий на основе полученных идей.

Время на каждый этап

Подготовка пространства и объяснение правил... 10 минут

Формулировка запроса 5–7 минут

Выбор карт..... 5–7 минут

Работа с картами (на каждого участника)..... 7–10 минут

Записывание идей и создание плана 15–20 минут

Обсуждение, актуальные вопросы

Какие карты вызвали самый сильный эмоциональный отклик?

Какие неожиданные связи вы обнаружили?

Как изменилось ваше восприятие проблемы после работы с картами?

Какие новые возможности открылись?

Что удивило вас в процессе работы?

Интерпретация результатов

Обратите внимание на следующие аспекты:

- скорость выбора карт (мгновенный выбор или длительные размышления);
- эмоциональная реакция на карты;
- глубина погружения в метафору;
- количество и качество возникающих ассоциаций;
- способность связывать метафору с реальной ситуацией.

Рекомендации для ведущего:

- создайте безопасную и доверительную атмосферу;
- не торопите участников с выбором карт;
- поощряйте необычные ассоциации и идеи;
- помогайте участникам углубляться в метафору через дополнительные вопросы;
- фиксируйте все возникающие идеи, даже если они кажутся нереалистичными;
- следите за временем, но будьте гибкими.

Возможные модификации упражнения

Работа в парах: участники выбирают карты друг для друга.

Групповая работа: решение общей проблемы с помощью карт.

Создание истории: построение повествования с использованием выбранных карт.

Работа с будущим: выбор карт для визуализации желаемого результата.

Комбинация с другими техниками: например, с методом шести шляп мышления¹.

8. Новые применения

Например: придумайте, как можно использовать канцелярскую скрепку.

¹ Более подробно об этом и с другими упражнениями, методами их проведения можно ознакомиться здесь: 300 упражнений для коучинга. Глава 21. Развитие креативности // Психологи. 2024. 27 нояб. URL: <https://психологи.рф/300-упражнений-для-коучинга-глава-21/>

9. «Логическая задача»

Пример. У господина Майера, живущего в многоквартирном доме, вечером вдруг выключается свет. Он спускается в подвал, чтобы осмотреть предохранитель, но подвальная дверь внезапно зашелкивается. Открыть ее изнутри невозможно. Дверь слишком толстая, поэтому стучать и кричать бесполезно. Тем не менее ему удается позвать на помощь. Каким образом?

10. Задача на латеральное мышление

Стоит обратить внимание, что в отличие от вертикального мышления, которое предполагает последовательное обдумывание вопроса шаг за шагом на основании привычных моделей, латеральному мышлению присущи следующие признаки:

- вся поступающая информация оценивается субъективно и используется избирательно;
- детали воспринимаются не аналитически, а интуитивно;
- ассоциации и отвлечение на смежные темы не только допускаются, но и приветствуются;
- не каждый промежуточный результат является правильным;
- решения могут быть размытыми, т. е. не носящими категоричного характера (или — или, да — нет);
- даже решения, которые невозможно реализовать, считаются шагом к лучшему пониманию проблемы;
- традиционные модели решения подвергаются сомнению и предпочтение отдается необычным подходам;
- исходная ситуация и рамочные условия не считаются чем-то раз и навсегда определенным.

Менеджер говорит своему коллеге: «Я задам тебе вопрос, на который можно ответить только „да“ или „нет“. Но даже если ты будешь знать правдивый ответ, то не сможешь дать его мне. Любой другой сможет дать этот ответ за тебя, а ты нет». Что это за вопрос?

11. Задачи по ТРИЗ

1. Уборка пола в квартире никому не доставляет удовольствия. Последним крупным достижением в этой области был пылесос. Предложите 10 способов, упрощающих уборку пола.

2. Одна обувная фирма сформулировала противоречие: «Если выпускать обувь лучшего качества, то ее будут больше покупать, и это хорошо, но тем дольше она будет носиться, и это фирме плохо». Как быть? Предложите другие решения, их много.

12. Десять идей в день

Все просто: вы ставите себе задачу придумывать ровно по 10 идей в день (можно больше). Неважно, на какую тему они будут. Неважно, насколько они окажутся оригинальными.

Суть метода: раскрыть творческий потенциал, заставить мозг работать. Это нужно повторять каждый день — пока не войдет в привычку. Советуем записывать: во-первых, так вы накопите себе багаж мыслей, во-вторых, впоследствии сами удивитесь, насколько первые идеи были слабыми и безжизненными по сравнению с теми, которые вы будете генерировать спустя некоторое время.

Пример: возьмите сферу бизнеса, в которой вы работаете. Что бы вы изобрели в ней, что бы усовершенствовали? Что бы сделали, если бы стали монополистом и могли диктовать свои порядки?

13. Смена привычек

На первый взгляд, простое задание, которое, между тем, здорово раскрывает творческий потенциал.

Суть: если вы смотрели фильм «Всегда говори „Да!“» — поймете, о чем мы говорим. Главное — не отказываться от новых возможностей, которые преподносит жизнь, и самостоятельно менять привычки — как повседневные, так и более глобальные.

Пример: ездить на работу другой дорогой, брать отпуск не в августе, а в феврале, читать не развлекательные журналы, а секреты успеха великих бизнесменов. Заказывать вместо говядины — морепродукты. Не делать все самому, а делегировать полномочия сотрудникам. И т. д.

14. Упражнение «9 точек – 4 линии»

Это классическая головоломка, которая отлично демонстрирует, как творческое мышление ломает шаблоны логики. Перед вами 9 точек, расположенных квадратом 3×3. Задача — соединить их все четырьмя прямыми линиями, не отрывая карандаша от бумаги.

Почему это работает на развитие мышления и творческих способностей:

- сначала вы пытаетесь решить задачу логически — рисуете линии внутри воображаемого квадрата;
- когда это не получается, включается творческое мышление — вы понимаете, что линии могут выходить за пределы точек;
- в этот момент происходит когнитивный прорыв — вы осознаете, что рамки были только в вашей голове.

Это упражнение — отличная метафора для многих жизненных ситуаций. Часто мы не видим решения, потому что сами создаем себе ограничения. Попробуйте эту задачку на коллегах или друзьях — интересно наблюдать, как разные люди подходят к ней.

15. Метод случайных стимулов

Такой способ развития творческого мышления особенно хорош, когда вы застряли на проблеме. Суть в том, чтобы использовать случайный объект или понятие как катализатор для новых идей.

Как применять метод случайных стимулов:

- четко сформулируйте свою проблему;
- возьмите любой случайный предмет (например, чашку) или откройте словарь на произвольной странице;
- запишите 5–10 характеристик этого объекта;
- попробуйте применить каждую характеристику к своей проблеме.

Например, если вы разрабатываете новый сервис и выпало слово «зонт», можно подумать: «автоматическое раскрытие функций», «защита от информационного дождя», «складная структура». Такой подход развивает навык творческого мышления, заставляя мозг искать неочевидные аналогии.

Рекомендации по развитию креативного (творческого) мышления

- Регулярно выполняйте физические упражнения.
- Овладейте техникой релаксации и медитации.
- Ведите дневник, делайте зарисовки, пишите стихи, короткие рассказы и песни.
- Читайте художественную литературу, развивающую воображение.
 - Задумывайтесь об альтернативных способах использования предметов, с которыми вы сталкиваетесь в повседневности.
 - Задумывайтесь о сходстве непохожих друг на друга вещей.
 - Смотрите комедии и старайтесь сформировать свой собственный юмористический стиль.
 - Регулярно ищите способы вырваться из вашей «зоны комфорта».
 - Старайтесь выполнять свои ежедневные рутинные обязанности разными способами.
 - Приучитесь задавать себе вопрос: «А что, если...?»
 - Не засиживайтесь перед телевизором.
 - Позвольте себе мечтать.
 - Не бойтесь оказаться неправым или совершить ошибку.

Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Общая характеристика сенсорно-перцептивных процессов.
2. Физиологический механизм восприятия. Этапы формирования и развития перцептивных действий.
3. Механизм работы перцепции. Перцептивные действия. Взаимосвязь «ощущения» и «восприятия» через познавательный психический процесс.
4. Основные свойства ощущений.
5. Понятие сенсорно-перцептивного процесса. Восприятие как сенсорно-перцептивный процесс.
6. Виды восприятия. Сложные виды восприятия.
7. Свойства восприятия. Предметность восприятия. Целостность восприятия. Структурность восприятия. Константность восприятия. Апперцепция. Осмысленность восприятия. Активность.
8. Принципы восприятия. Виды иллюзий и их характеристики.
9. Системное мышление.
10. Системно-логическое мышление.
11. Логические формы мышления. Базовые понятия системной логики. Основные законы логики.
12. Логические связи.
13. Логическое мышление. Системное мышление как основной элемент самообучающейся организации.
14. Продуктивное и репродуктивное мышление. Как добиться развития продуктивного решения.
15. Поиск, критический анализ и синтез информации. Критический анализ информации. Критическое и некритическое мышление.
16. Креативность. Креативная личность. Концепции креативности. Концепция редукции творчества.
17. Концепции креативности: концепция редукции творчества к интеллекту.
18. Концепция креативности Дж. Гилфорда, Э. П. Торренса, концепция М. Воллаха и Н. Когана, концепция А. Медника.
19. Креативное мышление как одно из ключевых навыков XXI века. Развитие креативности личности как предмет научного исследования.

20. Смысл и анализ научных исследований структуры и содержания понятия «креативность» с психологической точки зрения.

21. Концепция Стернберга и Лаверта «теория инвестирования». Составляющие интеллекта: синтетическая способность, аналитическая способность, практические способности.

22. Концепция принятия интеллектуального решения и смысловой теории мышления Т. В. Корниловой. Четыре аспекта креативности: креативная среда, креативный продукт, креативная личность.

23. Проактивное мышление. Пять видов проактивного мышления. Пять ключей проактивности: управление вниманием; управление пониманием; управление выбором; управление ресурсами; воля. Суть метода QBQ.

24. Понятие «информация». Информация в рамках концепции К. Шеннона. Информация с точки зрения Грегори Бейтсона.

25. Свойство организованных социальных систем. Норберт Винер и его взгляд на информацию.

26. Объективная информация. Субъективная (семантическая) информация.

27. Роль гуманитарной информации в изучении дисциплины «Креативное мышление в бизнесе».

28. В человеческом обществе решающее значение приобретает не сама информация, а ее смысловое содержание. Отличие понятий «информация» и «смысл».

29. Семантика и семиотика. Дезинформация (также дезинформирование) как один из способов манипулирования информацией.

30. Типичные задачи манипулятивного воздействия в процессе социального взаимодействия и реализации своей роли в команде.

31. Какие существуют способы защиты от дезинформации? Деятельность общения как одно из важнейших условий существования человеческого общества.

32. Область изучаемых эмоциональных явлений эмоции и чувства, эмоциональная сфера, эмоциональные состояния, эмоциональные процессы, эмоциональные свойства, эмоциональные переживания и пр.

33. Четыре основных типа способностей, составляющих структуру эмоционального интеллекта:

1) точность оценки, выражение эмоций как самого индивида, так и окружающих его людей;

2) когнитивная ассимиляция эмоционального опыта;

3) способность распознавать, понимать и осмысливать эмоции;

4) адаптивная регуляция эмоций индивида и окружающих его людей.

34. Эмоциональный интеллект в научных психологических концепциях. Две модели эмоционального интеллекта: модель способностей и смешанная модель эмоционального интеллекта.

35. Четыре базовых типа мышления, каждый из которых обладает специфическими характеристиками: предметное, символическое, знаковое и образное.

36. Что такое дизайн-мышление? На чем оно основано? Кто такие дизайн-мыслители?

37. Раскройте понятия: «Критерии успешных идей: реализуемость — насколько функциональна идея; жизнеспособность — может ли идея стать частью бизнес-модели; целесообразность — имеет ли идея смысл и ценность для людей».

38. Содержательно опишите каждый из пунктов: «подготовка брифа проекта»; «преобразование потребности в необходимость».

39. Содержательно опишите каждый из пунктов: «эксперименты творческой команды»; «информация о сильных и слабых сторонах модели помогает определить новые направления для создания более сложных прототипов».

40. Выявление и оценивание новых рыночных возможностей, разработка бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

Список литературы

Основная литература

Агарков А. П., Голов Р. С. Управление инновационной деятельностью: учеб. для бакалавров. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 204 с.

Абрамова Г. С. Общая психология: учеб. пособие: по направлениям подготовки 37.03.01 «Психология», 37.03.02 «Конфликтология», 44.03.02 «Психолого-педагогическое образование» (квалификация (степень) «бакалавр»). 2-е изд., стер. М.: ИНФРА-М, 2018. 495 с.

Крысько В. Г. Психология. Курс лекций: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2020. 251 с.

Матвеева А. И., Краснов Р. В., Зеленов Ю. Н. Креативное мышление в бизнесе: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. 178 с.

Дополнительная литература

Креативный менеджмент. Социальные, психологические и творческие аспекты экономики труда: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 23.05.01 «Наземные транспортно-технологические средства» / А. М. Афонин, Ю. Н. Царегородцев, В. Е. Афолина и др. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2015. 272 с.

Теория и практика креативной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 031600 «Реклама и связи с общественностью» / О. А. Карлова, Е. А. Ноздренко, И. А. Пантелеева и др. Красноярск: СФУ, 2012. 372 с.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	6
РАЗДЕЛ 1. ИСТОКИ КРЕАТИВНОСТИ	10
ТЕМА 1. История понятия «креативность».	
Условия развития креативности.....	10
ТЕМА 2. Концепции креативности. Общая характеристика сенсорно-перцептивных процессов.	
Взаимосвязь интеллекта и творческих способностей	27
РАЗДЕЛ 2. КРЕАТИВНАЯ СРЕДА.....	37
ТЕМА 1. Креативные индустрии и креативное поле.....	39
ТЕМА 2. Бизнес-мышление.	
Критерии успеха и креативное поведение	51
РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ В БИЗНЕСЕ	63
ТЕМА 1. Методы развития креативности	63
ТЕМА 2. Креативные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия	74
РАЗДЕЛ 4. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	81
ТЕМА 1. Эмоциональный интеллект и способы его развития	81
ТЕМА 2. Эмпатическое проектирование и бизнес	95
ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ	98
УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ	99
ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ	107
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	110

Учебное издание

Креативное мышление в бизнесе

Практикум

Составитель: **Коноплева** Лариса Александровна

Корректор *В. К. Матвеев*

Технический редактор *А. А. Гребенщикова*

Поз. 75. Подписано в печать 29.12.2025. Формат 60 × 84/16.
Уч.-изд. л. 5,1. Усл. печ. л. 6,5. Печ. л. 7,0. Заказ 35. Тираж 36 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

