

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра мировой и национальной экономики

**КРЕАТИВНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I степени**

Гомель 2021

УДК 334.722:004  
ББК 65.290с51  
К 79

Автор-составитель Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Бабына, канд. экон. наук, доцент Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины;  
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 9 октября 2018 г.

**Креативные** технологии бизнеса : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. – 96 с.  
ISBN 978-985-540-593-2

Издание предназначено для студентов специальности 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса».

УДК 334.722:004  
ББК 65.290с51

ISBN 978-985-540-593-2

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Актуальность изучения учебной дисциплины «Креативные технологии бизнеса» 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. Кроме того, по мнению ряда исследователей, например российской организации «Агентство стратегических инициатив», уже в ближайшее десятилетие востребованными останутся только те профессии, в основе которых лежат творческие и креативные способности. Остальные будут заменены роботами или компьютерными программами. 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.

Цель учебной дисциплины «Креативные технологии бизнеса» – изучение теоретических положений и практических рекомендаций по использованию креативных технологий, а также приобретение теоретических знаний, умений и навыков для решения профессиональных задач с их использованием.

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 овладения методами практического использования креативных технологий при решении поставленных задач.

Знания, усвоенные студентами, будут ими использоваться в практической деятельности.

В результате изучения дисциплины студенты должны *знать* методы формулирования и решения творческих задач электронного бизнеса; *уметь* использовать интеллектуальную технику в практике принятия решений, проводить групповую работу, связанную с творческим процессом в электронном бизнесе; *владеть* навыками креативных технологий поиска новых решений.

## ***ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН***

Наименование темы	Количество часов					
	всего		из них			
	ауди- тор- ных заня- тий	в том числе управ- ляемых само- стоя- тельных работ	лекций		практических занятий (семи- нарских)	
ауди- тор- ных заня- тий			управ- ляемых само- стоя- тельных работ	ауди- тор- ных заня- тий	управ- ляемых само- стоя- тельных работ	
<i>Раздел 1.</i> Теоретико-методологи- ческие основы креативности	24	4	8	4	12	–
1. Креативные технологии бизнеса в системах управления на микро- и макроуровнях	6	–	2	–	4	–
2. Понятие интеллекта и креатив- ности	4	–	2	–	2	–
3. Психологические основы креа- тивного мышления	10	4	2	4	4	–
4. Лидерство в креативном ме- неджменте	4	–	2	–	2	–
<i>Раздел 2.</i> Технологии креативного мышления	16	6	4	2	6	4
5. Методы активизации процесса поиска новых идей	8	2	2	–	4	2
6. Инструменты и методы креа- тивного мышления	8	4	2	2	2	2
<i>Раздел 3.</i> Теория решения изобре- тательских задач (ТРИЗ)	20	4	8	2	8	2
7. Теоретические основы ТРИЗ	8	–	4	–	4	–
8. Развитие креативного мышле- ния. Решение творческих задач по методологии ТРИЗ	12	4	4	2	4	2
<i>Раздел 4.</i> Креативные методы в менеджменте	12	–	4	–	8	–
9. Креативные методы принятия управленческих решений	6	–	2	–	4	–
10. Оценка креативного потенциа- ла организации и управление им	6	–	2	–	4	–
Итого	72	14	24	8	34	6

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
И АУДИТОРНОЙ РАБОТЫ.  
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

**Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
КРЕАТИВНОСТИ**

**Тема 1. Креативные технологии бизнеса в системах  
управления на микро- и макроуровнях**

*Вопросы, изучаемые на лекции*

1. Понятия инновации, типы инноваций, инновационного процесса, инновационного потенциала.
2. Понятие национальной инновационной системы, система управления интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь.
3. Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь.
4. Национальный центр интеллектуальной собственности Республики Беларусь.

*Вопросы для самоконтроля*

1. Что такое новация и инновация?
2. Инновация – это процесс или результат процесса?
3. Как зовут ученого, который впервые ввел в научный оборот термин «инновация»?
4. Что такое инновационный потенциал?
5. Что такое инновационная среда?
6. Что входит в понятие «инновационная инфраструктура»?
7. Какие выделяют классификационные признаки инноваций? Охарактеризуйте их.
8. Чем отличается кризисная инновация от инновации развития?
9. Что такое инновация в форме продукта?
10. Что такое инновация в форме операции?
11. Чем отличается вид инновации от формы инновации?
12. Чем отличается инновация от новшества?
13. Из каких компонентов состоит национальная инновационная система Республики Беларусь?
14. Какие субъекты составляют инновационную инфраструктуру? Дайте им характеристику.

15. Каковы основные направления государственной инновационной политики Республики Беларусь на 2021–2026 гг.?

16. Каковы приоритетные направления инновационной деятельности Республики Беларусь на 2021–2026 гг.?

17. Какие виды деятельности определяются как инновационные в соответствии с Законом Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. № 425-З «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь»?

18. Из каких источников финансируется инновационная деятельность?

19. Какие основные правовые акты регулируют инновационную деятельность в Республике Беларусь?

20. Как можно охарактеризовать систему управления интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь?

21. Какие основные цели преследует государственная политика в сфере интеллектуальной собственности в Республике Беларусь?

22. Каковы основные направления государственной политики в сфере интеллектуальной собственности в Республике Беларусь?

23. Какие нормативные правовые акты составляют законодательную базу в сфере интеллектуальной собственности?

24. Какие основные функции выполняет Всемирная организация интеллектуальной собственности?

25. Как можно охарактеризовать инфраструктуру системы интеллектуальной собственности в Республике Беларусь?

26. Проанализируйте информацию с веб-сайта Национального центра интеллектуальной собственности Республики Беларусь. Каковы основные функции данного учреждения?

### *Темы рефератов*

1. Научно-техническая политика и инновационная деятельность, формы их реализации на федеральном и региональном уровнях.

2. Развитие инновационного менеджмента в Республике Беларусь.

3. Оценка влияния факторов объективного и субъективного порядка на развитие инновационной деятельности.

4. Состояние и развитие инновационной деятельности в Республике Беларусь.

5. Региональная инновационная инфраструктура, направления ее совершенствования.

6. Совершенствование критериев отбора нововведений.

7. Развитие форм организации создания и внедрения научно-технических нововведений.

8. Направления совершенствования инновационного процесса.

9. Технопарки и технополисы, тенденции развития в Республике Беларусь.

10. Технопарки и технополисы, тенденции развития в странах Европы.

11. Технопарки и технополисы, тенденции развития в странах Азии.

12. Технопарки и технополисы, тенденции развития в США.

13. Государственная поддержка научно-инновационной деятельности в Республике Беларусь.

14. Государственная поддержка научных и инновационных организаций (опыт США, Японии, стран Европы).

15. Государственное регулирование инновационной деятельности в Республике Беларусь.

16. Государственное регулирование инновационной деятельности (опыт Японии).

17. Государственное регулирование инновационной деятельности (опыт стран Европы).

### *Ситуационное задание*

#### *Нововведение как объект инновационного управления*

Предложите новшество для улучшения технологического процесса или отдельного продукта в организации государственного (муниципального) управления – это может быть компьютерная технология, организация работы с покупателями, создание базы данных и т. д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Основные элементы новшества

Название новшества	Содержание
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Ресурсы для осуществления	
Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)	

Данные для оценки нововведения студенты готовят заранее. Для этого преподаватель дает опережающее задание по перспективным инновационным технологиям и продуктам в организациях, относящихся к одной сфере деятельности г. Гомеля.

### *Тест*

Данный тест покажет, умеете ли Вы правильно и своевременно реагировать на новшества. Выберите один наиболее подходящий вариант ответа.

1. Считаете ли Вы, что прогресс создает больше проблем, чем разрешает?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

2. На Ваш взгляд, жизнь в прошлых столетиях, несмотря на отсутствие многих удобств, имела свои преимущества?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

3. Человек, по Вашему мнению, никогда не создаст ничего более совершенного, чем он сам?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

4. Вы согласны с тем, что изменяющийся мир изменяет человека?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

5. Сообщения о новых технических достижениях Вас раздражают, особенно если Вы их не понимаете?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

6. Вам представляется, что все описания жизни в будущем основаны на фантазиях их авторов?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

7. Уверены ли Вы, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву с природой?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

8. Любите ли Вы читать и читаете фантастическую литературу?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

9. Переноситесь ли Вы мысленно в другие времена и представляете, что было бы с Вами, если бы Вы жили в прошлом?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) редко.

10. Считаете ли Вы себя современным человеком?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

11. Считаете ли Вы, что техника, облегчая жизнь, делает нас заложниками цивилизации?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

12. Любите ли Вы фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

13. Вы убеждены в том, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

14. Думаете ли Вы, что только некоторые люди созданы для творческой работы?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

15. Хотели бы Вы иметь дома (уже имеете) персональный компьютер?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

16. На Ваш взгляд, развитие науки и техники действительно изменяет Вас и Ваше отношение к людям?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

17. Несмотря на высокий ритм жизни, узнаете ли Вы во время что-нибудь новое?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

### **Ключ**

За ответы на вопросы начисляются баллы согласно таблице 2.

Таблица 2 – Баллы за ответы на вопросы

Вопрос	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	13-й	14-й	15-й	16-й	17-й
Ответ:																	
<i>а</i>	1	2	1	5	3	3	5	5	2	5	3	7	7	3	7	5	5
<i>б</i>	4	4	6	4	5	5	3	3	7	3	5	3	3	5	3	3	3
<i>в</i>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4

Подсчитайте общее количество баллов.

*84 и более баллов.* Похоже, что Вы действительно идете впереди прогресса – сначала Вы, а потом – прогресс... Вы человек завтрашнего дня, но все же не забывайте, что живете Вы сегодня. Старайтесь больше радоваться повседневным чудесам, а не ждать чудес будущих, и не забывайте, что все чудеса науки и техники создаются людьми и для людей.

*70–83 балла.* Вам не грозит шок от столкновения с будущим. Вам нравятся современные технические «игрушки», для каждой новинки найдется место в Вашей жизни. Вы готовы к любым новшествам, но и не возлагаете на них чрезмерных надежд.

*61–69 баллов.* Вы ничего не имели бы против того, чтобы мир оставался таким, каков он есть, и не заставлял бы нас постоянно переучиваться применительно к новым чудесам. Но уж раз что-то новое появляется, Вы готовы потратить усилия на то, чтобы научиться с этим управляться.

*60 и менее баллов.* Вас не радуют перемены в жизни. Бесконечные новшества Вас пугают. Увереннее Вы чувствуете себя там, где можно опереться на традиции и нормы, освященные поколениями. Вы бы предпочли, чтобы наши дети жили так же, как живем мы и как жили наши отцы. Однако признайте, что развитие цивилизации, хорошо оно или плохо, очень мало зависит от чьей-то воли.

Так что лучше постараться найти в нем свои плюсы.

### *Задание*

Разработайте алгоритм действий для регистрации компьютерной программы.

## **Тема 2. Понятие интеллекта и креативности**

### *Вопросы, изучаемые на лекции*

1. Понятия «интеллект» и «креативность».
2. Креативность и творчество. Особенности творческих процессов.
3. Этапы творческого процесса. Синтез творческих процессов. Критерии креативности.
4. Креативные отрасли, принципы креативности, принципы творчества Дж. Хокинса.

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Какие существуют в психологии подходы к изучению креативности?
2. По каким признакам можно выявить креативного учащегося?
3. Какие качества характеризуют креативную личность?

4. Какие черты творческой личности повышают вероятность реализации творческого потенциала?

5. Каковы психологические условия для развития креативной личности? Выделите наиболее значимые.

### *Темы рефератов*

1. Понятие творчества.
2. Творческое мышление. Составляющие творческой деятельности.
3. Инерция мышления и условия развития творчества.
4. Творческая деятельность.
5. Закономерности творческой деятельности.
6. Приемы развития творческого воображения.
7. Исторический очерк создания методов изобретательского творчества. Творческий потенциал и его развитие.
8. Теория дивергентного мышления Дж. Гилфорда. Инвестиционная теория творчества Р. Стернберга.
9. Психология творческого мышления Я. А. Пономарева. Интеллектуальная активность как характеристика творческого процесса (теория Д. Б. Богоявленской).
10. Теория когнитивных способностей В. Н. Дружинина. Теория развития творческой личности.

### *Ситуационное задание*

Американская корпорация «ЗМ» известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. чел., из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация «ЗМ» входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар, и корпорация «ЗМ» занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, посту-

пившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по данному критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников.

2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль хода выполнения каждой работы.

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли.

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам.

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов и создает временное подразделение. Задача такого коллектива – разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

*Вопросы:*

1. Является ли создаваемое самостоятельное временное подразделение корпорации «ЗМ» внутренним венчуром?

2. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации «ЗМ» на предприятиях Республики Беларусь?

### **Тема 3. Психологические основы креативного мышления**

#### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Психологические предпосылки и методы исследования мышления.
2. Виды и субъект мышления. Осознанное и неосознанное в мыслительской деятельности.
3. Интеллект и мышление. Психолингвистика.
4. Креативное, латеральное и вертикальное мышление.
5. Чувствительность, синергия, интуиция в креативном мышлении.
6. Творчество как познавательный процесс.
7. Инсайт и инкубация.
8. Ментальная карта.
9. Мышление по аналогии.
10. Инструменты оценки и развитие креативного мышления
11. Мышление и эмоции.
12. Эмоциональная активация и память.
13. Понятие эмоционального интеллекта, его составляющие и предпосылки развития.
14. Методы диагностики и повышения эмоционального интеллекта, его значение в профессиональной управленческой деятельности.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы основные характеристики мышления?
2. Что вы знаете об ассоциативном течении интеллектуальных процессов?
3. В чем выражается взаимосвязь мышления и речи?
4. В чем заключаются физиологические основы мышления?
5. Каковы особенности основных типов мышления, таких как наглядно-образное, наглядно-действенное, понятийное, словесно-логическое и другие?
6. Как охарактеризовать понятие «интеллект»? Каким образом интеллект связан с мышлением?
7. Какие существуют теоретические и экспериментальные подходы к исследованию мышления?
8. Что вы знаете о тестах, предназначенных для исследования различных сторон интеллекта?

9. Что вы знаете о проблеме креативности мышления?
10. В чем заключается концепция творческого мышления Дж. Гилфорда?
11. Чем отличаются когнитивный, практический и эмоциональный интеллект?

### *Темы рефератов*

1. Предмет психологии творчества, методы исследования.
2. Проблемное поле исследований психологии творчества.
3. Основные области исследования творчества. Теоретические и прикладные аспекты психологии творчества.
4. Общие механизмы творчества. Специфика творчества человека.
5. Классификация типов активности человека, соотношение понятий «деятельность» и «творчество».
6. Творческий процесс, основные подходы к его изучению. Этапы творческого процесса, их структура. Замысел. Концентрация. Исполнение. Импровизация.
7. Основные линии исследования креативности в рамках когнитивного подхода.
8. Интеллект и творчество, основные линии исследования.
9. Концепции творческого мышления Дж. Гилфорда, Э. Торренса, С. Медника и Э. де Боно (сравнительный анализ).
10. Исследования креативности мышления в рамках когнитивного направления в работах отечественных исследователей (Д. Б. Богоявленская, В. Н. Дружинин, М. С. Егорова, Я. А. Пономарев).
11. Исследования креативности мышления в рамках когнитивного направления в работах российских исследователей (Л. Я. Дорфман, В. А. Гасимова, Н. А. Ляхова, Г. В. Ковалева).
12. Особенности творческого мышления. Пути и методы развития творческого мышления.
13. Барьеры творческого мышления. Пути преодоления этих барьеров.
14. Креативные личности: их черты и мотивы.
15. Творческая личность и самоактуализация (сравнить подходы К. Роджерса и А. Маслоу).
16. Личностный подход в работах западных исследователей (А. Маслоу, К. Роджерс, Г. Айзенк, Ч. Ломброзо).
17. Личностный подход в работах отечественных исследователей (Д. Б. Богоявленская, Л. Я. Дорфман, Г. В. Ковалева, А. В. Огородникова, Д. А. Леонтьев, М. А. Холодная).

18. Основные подходы к проблеме одаренности в западной и отечественной психологии.

19. Возрастная динамика творческого развития личности. Условия и факторы раскрытия и развития способностей к творчеству на разных этапах возрастного развития.

20. Понятие способностей. Структура и природа творческих способностей.

21. Психологические механизмы восприятия художественного творчества.

22. Особенности и этапы процесса восприятия художественного творчества.

23. Волевая саморегуляция и творчество.

## ***Тесты***

### ***Тест 1. Мышление и креативность***

Диагностика по методике Дж. Брунера. Определение типов мышления и уровня креативности (творческих способностей) Дж. Брунера позволяет определить базовый тип мышления и измерить уровень креативности у взрослых. Зная свой тип мышления, можно уверенно сказать, в какой области или профессии Вы преуспеете. Выделяют четыре базовых типа мышления, каждый из которых обладает специфическими характеристиками: предметное, образное, знаковое и символическое мышление. Джером Брунер рассматривал мышление как перевод с одного языка на другой. Таким образом, при четырех базовых языках возникает шесть вариантов перевода: предметно-образный (практический), предметно-знаковый (гуманитарный), предметно-символический (операторный), образно-знаковый (художественный), образно-символический (технический), знаково-символический (теоретический). Выделяются следующие факторы мышления: практичность – теоретичность; гуманитарность – техничность; художественность – операторность; конкретность – абстрактность.

У каждого человека преобладает определенный тип мышления. Данный опросник поможет его определить. Если согласны с высказыванием, ставьте «+», если нет – «-».

### ***Высказывания***

1. Мне легче что-либо сделать, чем объяснить, почему я так сделал (-а).

2. Я люблю настраивать программы для компьютера.
3. Я люблю читать художественную литературу.
4. Я люблю живопись (скульптуру).
5. Я не предпочел (-а) бы работу, в которой все четко определено.
6. Мне проще усвоить что-либо, если я имею возможность манипулировать предметами.
7. Я люблю шахматы, шашки.
8. Я легко излагаю свои мысли как в устной, так и в письменной форме.
9. Я хотел (-а) бы заниматься коллекционированием.
10. Я люблю и понимаю абстрактную живопись.
11. Я скорее хотел (-а) бы быть слесарем, чем инженером.
12. Для меня алгебра интереснее, чем геометрия.
13. В художественной литературе для меня важнее не что сказано, а как сказано.
14. Я люблю посещать зрелищные мероприятия.
15. Мне не нравится регламентированная работа.
16. Мне нравится что-либо делать своими руками.
17. В детстве я любил (-а) создавать свою систему слов (знаков, шифров) для переписки с друзьями.
18. Я придаю большое значение форме выражения мыслей.
19. Мне трудно передать содержание рассказа без его образного представления.
20. Не люблю посещать музеи, так как все они одинаковы.
21. Любую информацию я воспринимаю как руководство к действию.
22. Меня больше привлекает товарный знак фирмы, чем ее название.
23. Меня привлекает работа комментатора радио, телевидения.
24. Знакомые мелодии вызывают у меня в голове определенные картины.
25. Люблю фантазировать.
26. Когда я слушаю музыку, мне хочется танцевать.
27. Мне интересно разбираться в чертежах и схемах.
28. Мне нравится художественная литература.
29. Знакомый запах вызывает всю картину событий, происшедших много лет назад.
30. Разнообразные увлечения делают жизнь человека богаче.
31. Истинно только то, что можно потрогать руками.
32. Я предпочитаю точные науки.
33. Я за словом в карман не лезу.

34. Люблю рисовать.
35. Один и тот же спектакль (фильм) можно смотреть много раз, главное – игра актеров, новая интерпретация.
36. Мне нравилось в детстве собирать механизмы из деталей конструктора.
37. Мне кажется, что я смог (-ла) бы изучить стенографию.
38. Мне нравится читать стихи вслух.
39. Я согласен (-а) с утверждением, что красота спасет мир.
40. Я предпочел (-а) бы быть закройщиком, а не портным.
41. Лучше сделать табуретку руками, чем заниматься ее проектированием.
42. Мне кажется, что я смог (-ла) бы овладеть профессией программиста.
43. Люблю поэзию.
44. Прежде чем изготовить какую-то деталь, сначала я делаю чертеж.
45. Мне больше нравится процесс деятельности, чем ее конечный результат.
46. Для меня лучше поработать в мастерской, нежели изучать чертежи.
47. Мне интересно было бы расшифровать древние тайнописи.
48. Если мне нужно выступить, то я всегда готовлю свою речь, хотя уверен (-а), что найду необходимые слова.
49. Больше люблю решать задачи по геометрии, чем по алгебре.
50. Даже в отлаженном деле пытаюсь творчески изменить что-то.
51. Я люблю дома заниматься рукоделием, мастерить.
52. Я смог (-ла) бы овладеть языками программирования.
53. Мне нетрудно написать сочинение на заданную тему.
54. Мне легко представить образ несуществующего предмета или явления.
55. Я иногда сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
56. Я предпочел (-а) бы сам (-а) отремонтировать утюг, нежели нести его в мастерскую.
57. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
58. Люблю писать письма.
59. Сюжет кинофильма могу представить как ряд образов.
60. Абстрактные картины дают большую пищу для размышлений.
61. В школе мне больше всего нравились уроки труда, домоводства.
62. У меня не вызывает затруднений изучение иностранного языка.
63. Я охотно что-то рассказываю, если меня просят друзья.
64. Я легко могу представить в образах содержание услышанного.
65. Я не хотел (-а) бы подчинять свою жизнь определенной системе.

66. Я чаще сначала сделаю, а потом думаю о правильности решения.  
 67. Думаю, что смог (-ла) бы изучить китайские иероглифы.  
 68. Не могу не поделиться только что услышанной новостью.  
 69. Мне кажется, что работа сценариста (писателя) интересна.  
 70. Мне нравится работа дизайнера.  
 71. При решении какой-то проблемы мне легче идти методом проб и ошибок.  
 72. Изучение дорожных знаков не составило (не составит) мне труда.  
 73. Я легко нахожу общий язык с незнакомыми людьми.  
 74. Меня привлекает работа художника-оформителя.  
 75. Не люблю ходить одним и тем же путем.

### **Ключ**

Подсчитайте сумму плюсов по каждому столбцу из таблицы 3.

**Таблица 3 – Подсчет суммы баллов**

Предметное мышление	Символическое мышление	Знаковое мышление	Образное мышление	Креативность
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
Сумма =	Сумма =	Сумма =	Сумма =	Сумма =

Уровень креативности и базового типа мышления разбивается на три интервала:

- низкий уровень (от 0 до 5 баллов);
- средний уровень (от 6 до 9 баллов);
- высокий уровень (от 10 до 15 баллов).

*Предметное мышление.* Люди с практическим складом ума предпочитают предметное мышление, для которого характерны неразрывная связь с предметом в пространстве и времени, осуществление преобразования информации с помощью предметных действий, последовательное выполнение операций. Существуют физические ограничения на преобразование. Результатом такого типа мышления становится мысль, воплощенная в новой конструкции.

*Символическое мышление.* Люди с математическим складом ума отдают предпочтение символическому мышлению, когда происходит преобразование информации с помощью правил вывода (в частности, алгебраических правил или арифметических знаков и операций). Результатом является мысль, выраженная в виде структур и формул, фиксирующих существенные отношения между символами.

*Знаковое мышление.* Личности с гуманитарным складом ума предпочитают знаковое мышление. Оно характеризуется преобразованием информации с помощью умозаключений. Знаки объединяются в более крупные единицы по правилам единой грамматики. Результатом является мысль в форме понятия или высказывания, фиксирующего существенные отношения между обозначаемыми предметами.

*Образное мышление.* Люди с художественным складом ума предпочитают образный тип мышления. Это отделение от предмета в пространстве и времени, осуществление преобразования информации с помощью действий с образами. Нет физических ограничений на преобразование. Операции могут осуществляться как последовательно, так и одновременно. Результатом служит мысль, воплощенная в новом образе.

*Креативность* – творческие способности человека, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей. По мнению П. Торренса, креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, к дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, по поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, по формулированию результата решения. Для развития творческого мышления используются обучающие ситуации, которые характеризуются незавершенностью или открытостью для включения новых элементов, поощряется формулировка множества вопросов.

## **Тест 2. Эмоциональный интеллект (EQ)**

Эмоциональный интеллект – это способность:

- осознавать собственные чувства, переживания и говорить о них;
- управлять собственными чувствами, переживаниями и облекать их в форму поведения, адекватную ситуации;
- осознавать чувства собеседника и говорить о них так, чтобы не нарушить контакт;
- управлять эмоциональной атмосферой при взаимодействии, будь то в коллективе или один на один.

Соотнесите данные высказывания с Вашим поведением либо реакцией, ответьте «да» или «нет».

### **Высказывания**

1. Я не раздражаюсь, если меня подвергают словесной атаке.
2. Меня не трогает чужое горе, даже если я нахожусь с этим человеком в близких отношениях.
3. Я раздражаюсь или пугаюсь, если мне угрожают физически.
4. Я вполне способен принять решение любить другого и делаю это.
5. Я чувствую себя комфортно, если другие испытывают гнев или ненависть.
6. Я постоянно волнуюсь по определенным обстоятельствам.
7. Время от времени или в определенных обстоятельствах я испытываю стыд.
8. Я могу сдерживать гнев в определенных обстоятельствах или в общении с некоторыми людьми.
9. К некоторым вещам, которые я совершил в прошлом, я отношусь спокойно.
10. Временами я чувствую себя оскорбленным или униженным.
11. Периодически я беспокоюсь по поводу определенных ситуаций.
12. Печаль сохраняется во мне и после исчезновения источника, ее вызвавшего.
13. Ревность иногда присутствует в моей жизни.
14. Иногда я становлюсь депрессивным.
15. Моя жизнь – это стресс, который не имеет конца.
16. Мне нравится крепко обниматься с представителями противоположного пола.
17. Я обычно потакаю своим слабостям и слезам.
18. С моим партнером я способен выражать все: эмоциональную любовь, слова любви и страстную сексуальную любовь.

19. Когда я могу выразить свои эмоции, я чувствую себя превосходно.

20. Мне приятно произносить слова «Я люблю тебя» мужчинам, женщинам и детям.

### **Ключ**

*Шкала эмоциональной отчужденности:*

– ответы «да» на вопросы 1, 2, 4, 5, 9 – по 1 баллу;

– ответы «нет» на вопросы 3, 6–8, 10–20 – по 1 баллу.

*Шкала уровня EQ:*

– ответы «да» на вопросы 3, 4, 7–11, 13, 14, 16, 18, 20 – по 1 баллу;

– ответы «нет» на вопросы 1, 2, 5 – по 1 баллу.

*Шкала эмотивности (излишней эмоциональности):*

– ответы «да» на вопросы 6, 12, 15, 17, 19 – по 2 балла;

– ответ «нет» на вопрос 9 – 2 балла.

*Наилучший результат:* 18–26 баллов в сумме по шкале EQ и шкале эмотивности, 0–6 баллов – по шкале эмоциональной отчужденности.

*Хороший результат:* 15–18 баллов – в сумме по шкале EQ и шкале эмотивности, 8–11 баллов по шкале эмоциональной отчужденности.

Более 11 баллов по шкале эмоциональной отчужденности свидетельствует о бедности эмоциональной сферы, соответственно, низком уровне EQ.

### **Тест 3. Абстрактные загадки и отгадки**

Тест позволяет достаточно быстро оценить способность человека к абстрактному мышлению, к отыскиванию «далеких ассоциаций», т. е. тех, которые не «лежат на поверхности».

Тест состоит из 10 загадок и 10 отгадок. Ваша задача за 2 мин найти отгадки для всех или для большинства загадок.

Загадки:

- (1) атмосферный окурок;
- (2) ваза с видом изо рта;
- (3) ежик под наркозом;
- (4) мост через ночь;
- (5) шарикоподшипник с кубическими шариками;

Отгадки:

- (а) пессимизм;
- (б) зубы;
- (в) кровать;
- (г) коллектив из несовместимых людей;
- (д) монеты;

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| (6) горстка вечных конфет;  | (е) кактус;             |
| (7) таблетки от безденежья;   | (ж) метеорит;           |
| (8) интеллектуальное ведро;   | (з) труба (в оркестре); |
| (9) яма вверх дном;   | (и) парашют;            |
| (10) туземцы уверяют, что на черный день красного вина не напасешься. | (к) каска.              |

### ***Ключ***

Правильные ответы: 1ж, 2з, 3е, 4в, 5з, 6б, 7д, 8к, 9и, 10а.

3 правильных ответа – невысокий уровень абстрактного мышления.

От 4 до 6 правильных ответов – средний уровень.

Более 7 правильных ответов – высокий уровень.

### ***Тест 4. Доминирующий тип мышления***

Вам будет предложено 20 утверждений. Если Вы согласны с утверждением, поставьте плюс около его номера, если нет, то – минус. Отвечайте, не задумываясь – по первому впечатлению.

### ***Утверждения***

1. Иногда я люблю помечтать.
2. Как правило, я стремлюсь сам (-а) разобраться в ситуации, чем довериться мнению других.
3. Меня очень волнует пребывание на природе.
4. Я скорее обдумываю свои поступки, чем действую импульсивно.
5. Я больше люблю грустную музыку, чем веселую.
6. Мне удается больше, чем другим, предусмотреть возможные последствия своих решений.
7. У меня выразительная мимика.
8. Часто я долго сомневаюсь.
9. Иногда я чувствую себя артистом.
10. Как правило, я довожу дело до конца.
11. Я больше склонен (-а) к конкретным наукам, чем к абстрактным.
12. У меня плавная и спокойная речь.
13. Я люблю яркую и оригинальную одежду.
14. Я бываю склонен (-а) спокойно размышлять.
15. Больше, чем другие, я люблю посидеть у телевизора.

16. Я очень тщательно выбираю своих знакомых.
17. Я могу работать безошибочно в условиях шума.
18. Самокритика – мое правило.
19. Меня считают простым и непосредственным человеком.
20. Опаздывать – не в моих правилах.

### ***Ключ***

Суммируйте количество утвердительных ответов (плюсов) отдельно на четные и нечетные вопросы. Если сумма баллов на нечетные вопросы больше, чем на четные, то лучше развито правое (художественное) полушарие. В противном случае доминирует левое (логическое) полушарие.

Суммируйте ответы на все вопросы. По нечетным вопросам суммируется количество положительных ответов, по четным вопросам – отрицательных (минусов). Сложите обе суммы.

Если у Вас:

- а) 0–7 баллов – логический тип;
- б) 8–12 баллов – смешанный тип;
- в) 13–20 баллов – художественный тип.

### ***Тест 5. Латеральность мышления***

Перед Вами 30 вопросов. Выберите один наиболее подходящий вариант ответа на каждый из них.

1. Что из нижеперечисленного кажется Вам наиболее важным?

*Варианты ответа:*

- а) иметь возможность делать то, что хочется;
- б) иметь прекрасную семью;
- в) добиться больших успехов в карьере.

2. Насколько сильно Вы полагаетесь на свою интуицию?

*Варианты ответа:*

- а) очень сильно;
- б) не очень сильно, хотя иногда я полагаюсь на свои инстинкты;
- в) я не полагаюсь на свою интуицию, я больше доверяю доводам рассудка и логике.

3. Какая характеристика наиболее Вам подходит?

*Варианты ответа:*

- а) любознательный;
- б) организованный;
- в) серьезный и старательный.

4. Что из перечисленного ниже производит на Вас наибольшее впечатление?

*Варианты ответа:*

- а) чудеса природы (например, Большой каньон);
- б) великие сооружения, построенные человеком (например, Тадж-Махал);
- в) выдающийся оперный голос (например, голос Паваротти или Доминго).

5. Как часто Вы беспокоитесь из-за состояния окружающей среды?

*Варианты ответа:*

- а) очень часто;
- б) иногда;
- в) очень редко.

6. Что из перечисленного ниже восхищает Вас больше?

*Варианты ответа:*

- а) полет птицы;
- б) быстрота и грация гепарда;
- в) сила и смелость льва.

7. Вам нравится ставить перед собой цели и достигать их?

*Варианты ответа:*

- а) нет, я предпочитаю делать все тогда, когда я готов к этому и соответственно настроен;
- б) иногда строю планы на будущее, но могу их и изменить;
- в) да, это наилучший способ добиться чего-либо.

8. Насколько для Вас важна пунктуальность?

*Варианты ответа:*

- а) не важна;
- б) достаточно важна;
- в) очень важна.

9. Что для Вас труднее всего в процессе сдачи экзаменов?

*Варианты ответа:*

- а) сконцентрироваться и повторить весь материал;
- б) заранее успокоиться и не нервничать;
- в) беспокоюсь о том, какие оценки смогу получить.

10. Если бы у Вас появилось свободное время, чем бы Вы занялись с большим удовольствием?

*Варианты ответа:*

- а) чем-нибудь творческим (например, скульптурой или живописью);
- б) каким-нибудь видом спорта (например, футболом или плаванием);
- в) вступил бы в фитнес-клуб, чтобы поддерживать хорошую физическую форму.

11. Какое из этих слов наиболее точно Вас описывает?

*Варианты ответа:*

- а) сложный (-ая);
- б) довольный (-ая);
- в) расчетливый (-ая).

12. Как часто Вам снятся сны, значение которых Вы не можете объяснить?

*Варианты ответа:*

- а) довольно часто;
- б) иногда;
- в) редко или никогда.

13. Какое из нижеприведенных качеств точнее всего Вас характеризует?

*Варианты ответа:*

- а) неординарность;
- б) здравомыслие;
- в) терпеливость.

14. Как часто Вы машинально рисуете или чертите что-нибудь?

*Варианты ответа:*

- а) часто;
- б) иногда;
- в) редко.

15. Что из перечисленного ниже больше всего Вас раздражает?

*Варианты ответа:*

- а) правила и предписания;
- б) грубость;
- в) некомпетентность.

16. Как часто Вас посещает вдохновение или появляются новые идеи, которые настолько значимы для Вас, что Вы не можете спать спокойно, пока не воплотите их в жизнь?

*Варианты ответа:*

- а) довольно часто;
- б) иногда;
- в) редко или никогда.

17. Считаете ли Вы трудным довести до конца долгий проект, не отвлекаясь на другие дела?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) иногда;
- в) обычно нет.

18. Что Вас беспокоит больше всего, когда Вы думаете о выходе на пенсию?

*Варианты ответа:*

- а) меня не беспокоит этот вопрос;
- б) то, что я буду стареть и моя физическая форма уже не будет прежней;
- в) то, что мне, возможно, будет скучно и нечем заняться.

19. Какое из нижеприведенных выражений наиболее точно отражает Ваше отношение к ошибкам?

*Варианты ответа:*

- а) ошибки – часть жизненного опыта любого человека, важно то, что на них мы учимся;
- б) не ошибается только тот, кто ничего не делает, «ничего не делать» – это и есть самая большая ошибка;
- в) все мы совершаем ошибки, но в жизни «победители» совершают меньше ошибок, чем «проигравшие».

20. Какое из этих слов наиболее точно описывает Ваш характер?

*Варианты ответа:*

- а) философский;
- б) спокойный;
- в) прагматичный.

21. Что Вы думаете о выражении «Так много можно сделать и так мало времени на это»?

*Варианты ответа:*

- а) я согласен с этим и временами расстраиваюсь из-за таких ситуаций;
- б) я признаю, что есть масса вещей, которые я бы хотел сделать, если представится возможность, но это не беспокоит и не расстраивает меня;
- в) я особенно не задумываюсь об этом.

22. Выберите предмет, который лучше всего давался Вам в школе:

*Варианты ответа:*

- а) изобразительное искусство;
- б) физкультура;
- в) математика.

23. Согласны ли Вы с тем, что в некоторых случаях нужно проявить агрессию, чтобы разрешить проблему?

*Варианты ответа:*

- а) ни при каких обстоятельствах;
- б) возможно, но только в самом крайнем случае;
- в) да.

24. Как бы Вы хотели, чтобы Вас описывали окружающие?

*Варианты ответа:*

- а) одаренный воображением и способный к инновациям;
- б) приятный и милый;
- в) человек, на которого можно положиться и которому можно доверять.

25. Когда Вам необходимо принять важное решение, как Вы это делаете?

*Варианты ответа:*

- а) принимаю решение самостоятельно;
- б) оговариваю вопрос с близкими людьми, и мы принимаем совместное решение;
- в) обращаюсь за советом к профессионалам.

26. Насколько Вы организованы, когда нужно заполнить какие-либо важные документы?

*Варианты ответа:*

- а) не очень организован;
- б) достаточно организован;
- в) очень организован.

27. Какое из нижеприведенных слов, по Вашему мнению, наиболее Вам подходит?

*Варианты ответа:*

- а) мечтательный;
- б) надежный;
- в) деловой.

28. Вы тратите большую часть энергии на то, чтобы достичь успеха в карьере?

*Варианты ответа:*

- а) нет;
- б) я отношусь к карьере очень серьезно, но, кроме этого, нахожу время и на другие вещи, которые доставляют мне удовольствие;
- в) да, я считаю себя профессионалом в своем деле, и карьера отнимает большую часть моего времени и энергии.

29. Какое из приведенных ниже слов наиболее точно Вас характеризует?

*Варианты ответа:*

- а) эмоциональный;
- б) решительный;
- в) агрессивный.

30. Какой фактор будет для Вас решающим при выборе места для предстоящего отпуска?

*Варианты ответа:*

- а) прекрасный пейзаж;
- б) солнце, море и песок;
- в) бурная ночная жизнь.

### ***Ключ***

Левое полушарие можно охарактеризовать следующим образом: разбор, логика, сознательные мысли, обработка внешней информации, порядок, правила, письмо, операции с числами рассуждение, наука, агрессивность, последовательность, вербальные способности, мышление, анализ.

Левое и правое полушарие можно охарактеризовать следующим образом: целостность, интуиция, подсознательные мысли, обработка внутренней информации, творчество, пронизательность, трехмерные формы, воображение, музыка, изобразительное искусство, пассивность, синхронность, практический интеллект, эмоции, синтез.

Правое полушарие мозга контролирует левую сторону тела, и наоборот.

Поставьте себе по 2 балла за каждый ответ «а», по 1 баллу за каждый ответ «б» и 0 баллов за каждый ответ «в».

*48–60 баллов.* Количество набранных Вами баллов указывает на то, что у Вас более развито правое полушарие мозга. Именно правое полушарие контролирует артистические способности, творческое мышление, внутреннее сознание и, соответственно, многие наши подсознательные мысли и эмоциональные реакции. Правое полушарие – это полушарие, ответственное за интуицию, оно воспринимает и обрабатывает информацию в целом, а не по частям. Другими словами, Вы видите целостную картину, а не ее составляющие части. Этот отдел мозга реконструирует целостный сюжет из отдельных фрагментов, тем самым давая толчок для развития наших идей и планов. Также вполне вероятно, что Вы имеете способности к музыке и искусству. Вы также учитесь на подсознательном уровне и с помощью творческого подхода. В этом процессе Вам помогают эмоциональные реакции на ситуации, а не логика и анализ. У Вас часто бывает так, что Вы находите правильный ответ на вопрос или решение проблемы, даже не понимая, каким образом Вам удалось это сделать. Интуиция очень важна для человека с доминирующим правым полушарием мозга. Правое полушарие обрабатывает информацию в произвольном порядке, поэтому Вы очень часто переходите к следующему делу, еще не разобравшись с предыдущим. Это может Вам сильно мешать, так как зачастую из-за такого подхода у Вас остается много недоделанных дел и нерешенных вопросов. Поэтому Вам стоит попробовать составлять для себя расписания и писать списки дел, так Вы станете вести себя более дисциплинированно и приучите себя доводить дела до конца.

*30–47 баллов.* У Вас соблюден грамотный баланс между правым и левым полушариями мозга. Вам придется чаще испытывать состояние конфликта с самим собой, чем любому человеку с доминирующим правым или левым полушарием. Эти конфликты часто возникают из-за разницы между тем, что Вы чувствуете, и тем, что Вы думаете. Решая те или иные проблемы, Вы можете одновременно представить себе целостную картину и важные ее фрагменты. Так, например, архитектору, для того чтобы придумать идею и воплотить ее в жизнь, необходимо обладать и логикой и творческими способностями. Огромным преимуществом людей с таким мозгом является также то, что они от природы наделены способностями, позволяющими им преуспеть в совершенно разных областях, ведь их мозг очень гибок. Процессы обучения и мышления идут значительно быстрее, если оба полушария мозга работают одинаково хорошо.

*Менее 30 баллов.* Как и у большинства людей в этом мире, у Вас доминирует левое полушарие мозга. Левое полушарие является аналитическим, оно обрабатывает информацию последовательно, отвечает за рациональное мышление, контролирует язык, способности к наукам. Человек с доминирующим левым полушарием мозга стремится обрабатывать информацию от части к целому, т. е. последовательно, и этим он отличается от человека с более развитым правым полушарием, который всегда способен сначала увидеть целую картину. Человек с ведущим левым полушарием и все дела также будет решать последовательно, из таких людей может выйти отличный бухгалтер или проектировщик. Кроме того, сильной стороной такого человека можно считать правописание. Эти люди чаще других становятся настоящими профессионалами в своем деле.

### ***Задания***

***Задание 1.*** Разработайте ментальную карту применительно к собственной личности.

***Задание 2.*** Напишите эссе на тему «Творчество как познавательный процесс».

***Задание 3.*** Напишите эссе на тему «Инсайт и инкубация».

## **Тема 4. Лидерство в креативном менеджменте**

### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Лидерство, лидерский потенциал. Эмоциональный потенциал лидерства.
2. Роль лидера в активизации и развитии креативной деятельности персонала.
3. Организационно-управленческие методы активизации креативной деятельности персонала.
4. Индивидуальные и групповые методы активизации и развития креативной деятельности персонала.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие требования предъявляются к креативному менеджеру?
2. Какими личностными и деловыми качествами должен обладать креативный менеджер?

3. В каких трех аспектах креативного потенциала менеджера возможны изменения?

4. Какие лидерские качества включают в основной перечень лидерских черт?

5. Чем отличаются подходы к изучению лидерства в менеджменте и психологии? Каковы основные ограничения и достоинства обоих подходов?

6. Какие психологические факторы, влияющие на неудачи лидеров, выделяются в современных исследованиях?

7. Как связано доверие работника руководителя с психологическим климатом в организации?

8. Чем отличается лидер от менеджера (структура личностных черт, способы позиционирования, результат деятельности и т. д.)?

9. Как создается имидж успешного руководителя?

### ***Темы рефератов***

1. Теория мотивации, апеллирующая к потребности личности в креативном развитии и творческом характере работы.

2. Основные элементы мотивационного процесса в аспекте мотивации креативного поведения.

3. Методы мотивации креативного поведения сотрудников.

4. Виды поощрений за креативное поведение.

### ***Тесты***

#### ***Тест 1. Лидер***

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если Вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит Ваше влияние на окружающих.

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите один из вариантов.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем Вы?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по общественному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми Ваших маленьких друзей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

7. Согласны ли Вы с тем, что все самое полезное в мире – творение небольшого числа выдающихся личностей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять Вашу профессиональную активность?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли Вы обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление на сверстников?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

16. Как Вы отнесетесь, если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает планируемых результатов?

*Варианты ответа:*

- а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) Вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?

*Варианты ответа:*

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать, сотрудничать?

*Варианты ответа:*

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий, споров?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властью отца или матери?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с Вами был не согласен?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу, приближается вечер. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы предпочли?

*Варианты ответа:*

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли Вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

26. Кто, с Вашей точки зрения, истинный лидер группы?

*Варианты ответа:*

- а) самый компетентный;
- б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (входить в положение) людей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

28. Соблюдаете ли Вы дисциплину?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным (предпочтительным)?

*Варианты ответа:*

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

*Варианты ответа:*

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу?

*Варианты ответа:*

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На собрании или совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя?

*Варианты ответа:*

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Хотя бы иногда называли ли Вас человеком, который подчиняет свои и чужие интересы только интересам дела?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

35. Если на Вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

*Варианты ответа:*

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.

37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

*Варианты ответа:*

- а) это верно;
- б) это неверно.

38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

*Варианты ответа:*

- а) трудности обескураживают, подавляют Вас;
- б) трудности заставляют Вас действовать активнее.

41. Часто ли Вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете?

*Варианты ответа:*

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли Вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

47. Кем Вам в ранней юности хотелось стать?

*Варианты ответа:*

- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т. д.;
- б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку Вам приятней слушать?

*Варианты ответа:*

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет.

### **Ключ**

Подсчитайте количество набранных баллов, используя таблицу 4. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Таблица 4 – Оценка ответов, баллов

Вариант ответа	Номер вопроса																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>a</i>	1	1	–	1	1	–	1	–	–	1	1	1	–	–	1	–	–	–
<i>б</i>	–	–	1	–	–	1	–	1	1	–	–	–	1	1	–	1	1	1

Продолжение таблицы 4

Вариант ответа	Номер вопроса																
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
<i>a</i>	–	1	1	1	1	1	–	1	–	1	–	–	1	1	1	1	
<i>б</i>	1	–	–	–	–	–	1	–	1	–	1	1	–	–	–	–	

Окончание таблицы 4

Вариант ответа	Номер вопроса																		
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
<i>a</i>	–	–	1	–	1	–	1	1	1	1	–	1	–	1	–	–			
<i>б</i>	1	1	–	1	–	1	–	–	–	–	1	–	1	–	1	1			

Степень выраженности лидерства:

*До 25 баллов.* Лидерство выражено слабо.

*26–35 баллов.* Средняя выраженность лидерства.

*36–40 баллов.* Лидерство выражено в сильной степени.

*Свыше 40 баллов.* Склонность к диктату.

## ***Тест 2. Командовать или подчиняться***

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств. Выберите один из вариантов ответов для каждого из 10 суждений.

1. Что для Вас значит дружба?

*Варианты ответа:*

- а) сотрудничество;
- б) поддержка;
- в) альтруизм.

2. Какими свойствами должен прежде всего обладать настоящий художник (артист)?

*Варианты ответа:*

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой.

3. Как Вы чаще всего чувствуете себя на вечеринке?

*Варианты ответа:*

- а) в центре внимания, кажется эффектнее, чем на самом деле;
- б) серой мышью;
- в) неопытным робким существом.

4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то какой?

*Варианты ответа:*

- а) цилиндром;
- б) сферой;
- в) кубом.

5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), как Вы себя ведете?

*Варианты ответа:*

- а) делаете первый шаг;
- б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки навстречу.

6. Что Вы делаете, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем)?

*Варианты ответа:*

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь.

7. Если Вам приходится говорить на публике, то что Вы обычно чувствуете?

*Варианты ответа:*

- а) Вас слушают;
- б) Вас критикуют, Вам возражают;
- в) Вы смущаетесь.

8. Каких товарищей лучше брать в экспедицию?

*Варианты ответа:*

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных.

9. Как Вы считаете, кем на самом деле была Золушка?

*Варианты ответа:*

- а) несчастной девочкой;
- б) хитрюгой-карьеристкой;
- в) брюзгой.

10. Как бы Вы определили свою жизнь?

*Варианты ответа:*

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер.

## Ключ

Используя таблицу 5, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

Таблица 5 – Оценка ответов, баллов

Вариант ответа	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>а</i>	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
<i>б</i>	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
<i>в</i>	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Если Вы набрали *не больше 16 баллов*, то в обществе Вы простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо – так спокойней.

Если Вы набрали *от 17 до 23 баллов*, то в обществе Вы младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения. Вы – немножко руководитель, немножко командующий, немножко войско. Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

Если Вы набрали *больше 24 баллов*, то в обществе Вы генерал. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах. С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

### **Тест 3. Ведущий или ведомый**

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Если Вы хотите знать, обладаете ли Вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

Ответьте, пожалуйста, на нижеприведенные вопросы, используя варианты «да» или «нет».

#### **Вопросы**

1. Подошла бы Вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли Вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли Вы разговаривать с другим человеком о Ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли Вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки Ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли Вы дискомфорт, когда другие добились успеха в той сфере, где Вы сами хотели его добиться?
6. Любите ли Вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что Вы способны на это?
7. Могли бы Вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли Вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли Вы вести жизнь размеренную, распisanную по часам?
10. Любите ли Вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли Вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли Вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли Вам демонстрировать в своей компании, что Ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

#### **Ключ**

Подсчитайте сумму баллов. Вы получаете по 5 баллов за ответ «да» на вопросы 1, 3–7, 10–13 и за ответ «нет» на вопросы 2, 8, 9. Оцените свой результат.

Если Вы набрали *от 65 до 50 баллов*, то Вы – человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружаю-

щих, изменять их мнение, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми Вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет Ваши принципы, Вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако Вам надо следить за тем, чтобы Ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе Вы превратитесь в фанатика или тирана.

Если Вы набрали *от 49 до 35 баллов*, то Вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно.

Если Вы набрали *от 34 до 0 баллов*, то, увы, Вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что Ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда Вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.

#### ***Тест 4. Какой Вы руководитель***

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

#### ***Вопросы***

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на объектах, эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

### **Ключ**

Определите количество набранных Вами баллов с помощью таблицы 6.

Таблица 6 – Оценка ответов, баллов

Вариант ответа	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально возможное количество баллов – 20.

*От 0 до 5 баллов.* По складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., – не надо колебаться!

*От 6 до 10 баллов.* Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то

лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

*От 11 до 15 баллов.* Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах, к которым причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

*От 16 до 20 баллов.* Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь в коллективе, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### ***Тест 5. Какой руководитель из Вас получится***

Перед Вами 14 вопросов. Выберите один наиболее подходящий вариант ответа на каждый из них.

1. Фирма, которую Вам предложили возглавить, специализируется на выращивании экзотических фруктов. Но беда в том, что никто из Ваших работодателей еще точно не знает, как ею управлять. Как Вы поступите в данной ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) охотно согласитесь, так как Вам нравится все нестандартное;
- б) сразу же откажетесь, потому что Ваш принцип – «не зная броду, не суйся в воду».

2. Представьте, что Вас перевели еще на одну ступень выше. Трудно ли Вам будет отказаться от тех приемов управления, к которым Вы привыкли?

*Варианты ответа:*

- а) скорее да, чем нет;
- б) скорее нет, чем да.

3. Подразделение, где Вы работали до того, как в Ваше подчинение перешло сразу несколько отделов, было Вашим «домом родным». Как Вы будете вести себя в этом случае?

*Варианты ответа:*

- а) всячески будете выделять и поощрять «своих», чтобы не обиделись;
- б) будете относиться и к «своим» и к «чужим» одинаково.

4. Попытаетесь ли Вы выработать универсальный стиль управления, подходящий для различных ситуаций?

*Варианты ответа:*

- а) конечно;
- б) нет, незачем изобретать велосипед.

5. Допустим, в Вашем подчинении несколько руководителей низшего звена. Сможете ли Вы объективно оценить их «командирские» способности?

*Варианты ответа:*

- а) легко;
- б) вряд ли.

6. На фирме грядет «большая чистка». Кого Вы сократите в первую очередь?

*Варианты ответа:*

- а) конечно, тех, кто Вам неприятен;
- б) сотрудников, которые плохо исполняют свои обязанности.

7. Согласны ли Вы с утверждением, что универсального стиля управления не бывает и его выбор зависит от ситуации?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) ни в коем случае.

8. С кем Вы меньше конфликтуете?

*Варианты ответа:*

- а) с вышестоящим руководством;
- б) с подчиненными.

9. С чего Вы начнете работу на новом месте?

*Варианты ответа:*

- а) с перестановок и перемещений;
- б) с того, что оставите все, как было.

10. Оправдывается ли Ваше первое впечатление о незнакомых людях в дальнейшем?

*Варианты ответа:*

- а) всегда оказывалось верным;
- б) как правило, было ошибочным.

11. Кого Вы обвините во всех неудачах, если возглавляемый Вами отдел не справился с заданием?

*Варианты ответа:*

- а) этих тунеядцев и лодырей подчиненных;
- б) себя.

12. Хватает ли Вам времени, отпущенного на рабочий день?

*Варианты ответа:*

- а) катастрофически не хватает;
- б) достаточно, остается даже немного на личную жизнь.

13. Как, Вы полагаете, хороший руководитель должен поступать?

*Варианты ответа:*

- а) почаще ходить «в народ»;
- б) управлять, не выходя из кабинета.

14. Представьте, что Вы возглавляете большую организацию. В Вашем подчинении два начальника – «хороший» и «плохой». Позволите ли Вы «хорошему» проявлять в решении текущих дел больше самостоятельности?

*Варианты ответа:*

- а) да, если он действительно толковый руководитель;
- б) нет, я буду спокойна лишь тогда, когда проконтролирую обоих.

### **Ключ**

Подсчитайте количество баллов с помощью таблицы 7.

Таблица 7 – Оценка ответов, баллов

Ответ	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

*16–20 баллов.* Вы чувствуете себя как рыба в воде в критических ситуациях, но буквально сникаете, когда наступают «серые будни». Вы обожаете различные перестановки и революции, поэтому частенько у Вас возникают сложности и во взаимоотношениях с людьми. Вам мешает излишняя категоричность и резкость.

*11–15 баллов.* Вы – прекрасный организатор, и дела в возглавляемом Вами подразделении идут удачно. Ваша сильная сторона в том, что Вы умеете подбирать людей и замечательно улаживаете конфликты. Однако Вы рискуете захлебнуться в текущих делах, переадресовывайте их заместителям, время от времени контролируя процесс.

*6–10 баллов.* Вряд ли Вас можно назвать прирожденным лидером, но если в коллективе, которым Вы руководите, дела идут неплохо, то лучше ничего не менять. Вам следует почаще организовывать совещания и прислушиваться к мнению подчиненных.

0–6 баллов. По складу характера Вы, скорее, специалист, чем руководитель. Единственное, что можно посоветовать: если у Вас появится возможность перейти на должность главного художника или инженера, не раздумывайте.

### ***Тест 6. Лидерский потенциал***

Аналитическая методика «Лидерский потенциал» применяется в следующей последовательности:

1. Тестируемому предлагается, тщательно обдумав нижеприведенные высказывания, определить степень согласия с содержанием каждого из них по 10-балльной шкале (0, 1, 2 ... 10).

2. Результаты фиксируются в соответствующих клетках регистрационного бланка. Результат в 10 баллов означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие, 5 – согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 5 и от 5 до 10. Цифры на регистрационном бланке соответствуют номерам высказываний и указывают на клетки, в которые нужно записать результат согласия с соответствующим высказыванием.

### ***Высказывания***

1. Мне удастся раньше других членов коллектива обнаруживать проблемы там, где для других все ясно.

2. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».

3. Люди доверяют мне свои личные тайны.

4. Все люди хотят одного – власти, я не исключение.

5. Я вступаю за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.

6. Я согласен с поговоркой «Если лошадь везет плохо, ее надо бить кнутом».

7. В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне, как к арбитру.

8. Думаю, что даже в личных интересах людям выгодно иметь руководителем человека непреклонного, жесткого и, быть может, даже безжалостного.

9. Я умею ладить (срабатываться) с людьми, даже если они мне не по душе.

10. Считаю, что основное, что требуется руководителю для достижения успеха в управлении, – это умение любыми средствами принудить людей выполнять работу.

11. Я чувствую в себе способность и готовность практически действовать для решения общих проблем членов коллектива.

12. Я отдаю распоряжения, команды, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.

13. В интересах дела я использую мнения (точки зрения), противоположные собственной позиции.

14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что успешным может быть лишь тот руководитель, которого боятся.

15. Я стараюсь, чтобы каждый член коллектива мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.

16. Убежден, что решающим условием успехов организации в настоящее время является единомыслие всех членов коллектива.

17. Мне удастся повести за собой людей (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно не зависят от меня (не подчинены мне).

18. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной, боясь «нарваться» на неприятности.

19. Я считаю, что каждый человек в чем-то талантлив.

20. Успех приходит к тому руководителю, который способен организовать систему полного единоначалия.

### ***Ключ***

Обработка результатов проводится по следующим правилам:

– суммируются все баллы шкалы Л (нечетные высказывания), итог записывается в графу «Результаты» (таблица 8);

– та же операция повторяется с высказываниями под четными номерами (шкала А), итог записывается в графу «Результаты».

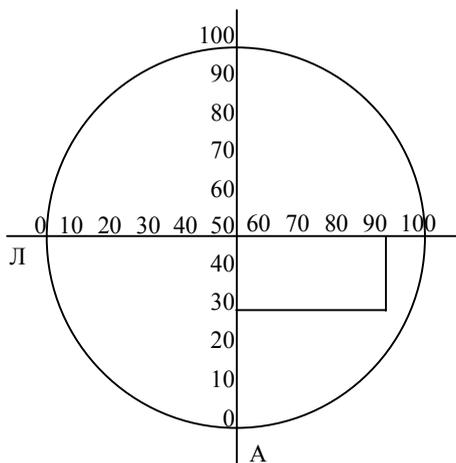
Таблица 8 – Регистрационный бланк

Шкала	Баллы										Результаты
	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	
Л	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

Первый результат (шкала Л) будет отображением представления тестируемого о себе как о лидере. Второй результат (шкала А) дает представление как о руководителе административного типа. Отношение этих двух чисел будет отображать долю лидерского управления в деятельности респондента.

Например, получился итог самооценки, который выглядит следующим образом: по шкале Л – 90, по шкале А – 30. Для наглядности отобразим результаты самооценки на круге (рисунок), где надо отложить значения по шкале Л и шкале А. Установив к этим точкам перпендикуляры, находим точку в круге.

### Определение лидерского потенциала



В нашем примере ( $Л = 90$ ,  $А = 30$ ) видно, что точка располагается в правом нижнем квадранте (см. рисунок). Это означает, что мы имеем дело с человеком, в психике которого преобладают лидерские способности ( $Л > А$ ).

Если искомая точка окажется в правом верхнем квадранте (высокое значение по шкале Л плюс высокое значение по шкале А), это означает, что мы имеем дело с человеком, в психике которого определенным образом сочетаются лидерские способности с административными установками и способностями.

Искомая точка в левом верхнем квадранте ( $А > Л$ ) свидетельствует о том, что в деятельности человека доминируют административные начала управления.

И, наконец, точка в левом нижнем квадранте – показатель низкого развития или отсутствия способности к руководящей работе ни в качестве администратора, ни в качестве лидера (не лидер и не администратор).

## **Раздел 2. ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ**

### **Тема 5. Методы активизации процесса поиска новых идей**

#### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Основные задачи, решаемые с помощью методов активизации процесса поиска новых идей.
2. Классификация методов активизации процесса поиска новых идей.
3. Мозговой штурм. Метод «три стула У. Диснея». Синектика. Морфологический анализ.
4. Принудительные аналогии. Метод свободных ассоциаций. Метод фокальных объектов. Матрица рефрейминга.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чем заключается суть метода мозговой атаки?
2. В чем отличие обратной мозговой атаки от мозговой атаки?
3. Где можно применять метод мозговой атаки?
4. Всегда ли можно применять метод обратной мозговой атаки?
5. В чем отличается метод гирлянд ассоциаций от метода фокальных объектов?
6. В чем сущность понятия «гирлянда ассоциаций»?
7. Последовательность решения творческих задач методом гирлянд ассоциаций.
8. В чем сущность метода фокальных объектов?

#### ***Темы рефератов***

1. Блок-схема процесса принятия решения.
2. Гистограмма.
3. Дзидока.
4. Диаграмма дерева.
5. Диаграмма Парето.
6. Диаграмма разброса.
7. Диаграмма сродства.

## Ситуационные задания

**Задание 1.** Решение задачи выбора профессии после окончания школы методом морфологического анализа.

Ученика интересуют три профессии : 1) инженер-конструктор, 2) наладчик станков, 3) водитель грузовика на междугородних рейсах. Номера профессий записаны в матрицу (таблица 9). В каждой профессии есть свои достоинства и недостатки. Необходимо понять, какую из них выбрать.

Выбраны пять параметров. Во второй колонке записана шкала значимости в баллах. Оцениваются все три профессии. В результате сложения суммы оценок по всем параметрам определяют, что наиболее предпочтительной является профессия инженера-конструктора.

Таблица 9 – Оценка параметров выбора профессии в баллах

Наиболее значимые параметры	Значимость параметра	Варианты профессий		
		1-й	2-й	3-й
1. Зарплата	100	80	95	100
2. Престижность	90	85	80	60
3. Возможность заниматься самостоятельной творческой деятельностью	100	100	70	30
4. Режим работы	80	60	60	80
5. Возможность смены мест, путешествия	50	20	30	50
Итого	–	345	335	320

**Задание 2.** Упражнения для развития мышления по аналогии. Назовите вид аналогии:

1. Сердце – насос.
2. Солнце – горошина.
3. Бритва – коса.
4. Ветер – вентилятор.
5. Фотография – картина.
6. Дыхание и горение.
7. Вращение электронов вокруг ядра и вращение планет вокруг Солнца.
8. Трактор – лошадь.
9. Шкура – шуба.

10. Школа – обучение = Больница – лечение.
11. Нож – сталь + стол – дерево.
12. Паровоз – вагоны + конь – телега.
13. Бежать – стоять = кричать – молчать.
14. День – ночь = зима – лето (простая задача).
15. Утро – ночь, зима – осень (трудная задача).

**Задание 3.** Упражнения для развития мышления по аналогии.

Дано несколько предметов: карандаш, утюг, стул, электрическая плитка. Составьте список функций, которые эти предметы выполняют. Против каждой функции в составленном списке впишите предметы (аналоги), выполняющие такие же функции.

Таблица 10 – Развитие мышления по аналогии

Предмет	Функция	Аналог
---------	---------	--------

**Задание 4.** Составление алгоритма действий для многоступенчатого «мозгового штурма».

### ***Игра «Мозговой штурм»***

Проведите одну из деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

Используя правила и метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки, примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью выполните следующее:

- выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение;
- сформируйте группу генерации идей и группу оценки;
- осуществите первый этап генерации идей (поиск, разведку);
- проведите второй этап – соберите максимум предложений;
- составьте список предложений и контрпредложений;
- подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап – синтез (совмещение) идей; выработайте решение;
- осуществите четвертый этап – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений;
- перейдите к пятому этапу генерации идеи – обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов;

- приступите к шестому этапу – деструктивному, постарайтесь «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной;
- примите окончательное решение.

## **Тема 6. Инструменты и методы креативного мышления**

### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Методы активизации творческого мышления Эдварда де Боно.
2. Метод шести мыслительных шляп.
3. Творческая пауза. Фокусирование. Вызов.
4. Альтернативы. Веер концепций. Концепции.
5. Провокационные идеи. Переход.
6. Выдвижение провокационных идей.
7. Случайный вдох. Срезы. Метод прядения нити.
8. Оценка и применение креативных идей.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В какой области человеческой деятельности могут быть использованы поисковые методы?
2. В чем заключается принципиальное отличие поисковых методов и методов принятия решений?
3. Какова классификация поисковых методов?
4. В чем состоит графическая интерпретация поисковых методов?

### ***Темы рефератов***

1. Контрольный листок.
2. Лингвистический процессор Барышникова.
3. Матрица приоритетов.
4. Матричная диаграмма.
5. Метод ABC.
6. Метод Дельфи.
7. Метод конструирования Р. Коллера.
8. Метод контрольных вопросов.
9. Метод поэлементного экономического анализа.

10. Методы направленного поиска.
11. Методы психологической активизации.
12. Методы систематизированного поиска.
13. Методы Тагути.
14. Методика системного анализа функции.
15. Модель Кано.
16. Морфологический анализ.
17. Обобщенный эвристический метод.

### *Ситуационное задание*

#### *Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно для развития навыков работы с информацией*

Метод работы по развитию нашего мышления «Шесть шляп» Эдварда де Боно позволяет мыслящему человеку концентрироваться на одном деле в определенное время. Данный метод позволяет отделить эмоции от логики, творчество от информации и т. д. Каждая шляпа задает определенный образ мышления.

Метод «Шесть шляп мышления» – это метод ролевой игры. Надевая шляпу определенного цвета (буквально или мысленно), человек играет определенную роль, которая ей соответствует, смотрит на себя со стороны, смотрит на проблему с определенной точки зрения. Меняя шляпы, меняет роли, ракурс рассмотрения вопроса. Используя метод Эдварда де Боно, мы можем поменять автоматическое, реагирующее мышление на намеренное и сосредоточенное. Намеренное мышление позволяет работать с поступающей информацией и ситуацией намного лучше. Но не так просто послать себе сигнал о том, что мы желаем выйти из рутины и перейти от шаблонного, копирующего типа мышления к намеренному. Таким четким и ясным сигналом для себя и других может стать идиома шляпы мышления.

#### *Шаг 1. Краткое знакомство с автором метода*

Методика Эдварда де Боно «Шесть шляп мышления» (The Six Thinking Hats) это простой и удобный инструмент, чтобы лучше научиться:

- работать с информацией;
- находить выгоды и возможности;
- использовать интуицию;
- критически анализировать проблемы;
- генерировать творческие идеи;
- организовывать свое мышление.

Рассмотрение первой пары – Белая шляпа и Красная шляпа мышления.

Белая шляпа – объективные факты и цифры. Факты и цифры слишком часто становятся частью аргументации, подкрепляющей определенную точку зрения. Факты чаще приводятся с какой-то целью, чем сообщают о том, что есть на самом деле. И здесь нам важно выяснить, что мы знаем по данному вопросу, а что не знаем. Мы должны задать себе и оппоненту следующие вопросы:

- Какая информация имеется?
- Какая информация необходима?
- Как и где получить недостающую информацию?

Ключевые моменты:

- отметить конфликтующие (противоречащие) точки зрения;
- оценить уместность и точность информации;
- отделить факты от предположений;
- определить действия, необходимые для устранения пробелов;
- узнать о настроениях и эмоциях.

Мышление в Красной шляпе связано с эмоциями и чувствами, а также с иррациональными аспектами мышления (интуицией, предчувствиями). Мышление в Красной шляпе является почти полной противоположностью мышлению в Белой шляпе – нейтрального, объективного, почти полностью лишённого эмоциональных оттенков. Но оно играет важную роль. Если исключить эмоции и чувства как компоненты из процесса мышления, то они спрячутся на заднем плане и будут незаметно влиять на мышление, искажать видение и в итоге направлять фокус внимания в одну сторону, не давая широты восприятия всей картины в целом.

Мышление в Красной шляпе позволяет прояснить следующие вопросы:

- Что я сейчас чувствую?
- Что мне подсказывает моя интуиция?
- Что говорит мне мой «внутренний голос»?

Кроме того, хорошее решение должно завершаться эмоциями. Эмоции являются очень надежным индикатором удовлетворенности ходом рассмотрения вопроса, решением и возможными последствиями. Если наша голова говорит нам, что решение, которое мы приняли, правильное, а в душе тоска, то можем ли мы говорить, что это и есть именно то, что нам нужно, что наши потребности (на всех уровнях) удовлетворены.

Ключевые моменты использования Красной шляпы:

- ограничиться 30 с;

- разрешено выражать чувства, подсказки интуиции и «внутреннего голоса»;
- не нужно оправдываться и объяснять причины своих чувств;
- воспринимать как часть мыслительного процесса, способствующего принятию решения;
- применять после принятия решения.

Мышление в Белой и Красной шляпах являют собой противоположные полюсы при оценке поступающей к нам информации, будь то в письменной или устной форме. С экранов мониторов, из печатных текстов и из высказываний других людей к нам поступает информация двух типов – проверенные факты и непроверенные (убеждения других людей). Но и проверенные факты могут иметь разную степень вероятности. Существует спектр вероятности, как отмечает Эдвард де Бонно, который может быть выражен следующим образом:

- всегда правда;
- обычно правда;
- в общем правда;
- в общем и целом;
- скорее да, чем нет;
- где-то в половине случаев;
- часто;
- иногда правда;
- изредка правда;
- известны случаи;
- никогда не правда;
- не может быть правдой (спорно).

Мы укрупним и несколько преобразуем этот перечень и расположим это на одной прямой.

Абсолютные факты – это утверждения, которые на данный момент развития человеческого знания близки к 100% правдивости или правдоподобности. Стоит отметить, что, по словам Эдварда де Бонно, «правда» относится к словесной игровой системе, известной как философия, факты же имеют отношение к поддающемуся проверке опыту. Однако степень возможности проверить факты тоже бывает разная.

Оценки и суждения – утверждения одного человека или группы людей своей точки зрения, высказывание мнения об одной из сторон явления или процесса, перенос частного признака на всю ситуацию в целом: «Жизнь простого народа постоянно ухудшается»; «Петров абсолютно не знает математики»; «Ты никогда не моешь за собой посуду».

Эмоции в данном контексте это утверждения, которые отражают эмоции говорящего (или пишущего).

*Задание.* На линейке «абсолютный факт – относительный факт – оценка – суждение – эмоция» расположите следующие высказывания:

- Полет Гагарина длился 108 мин.
- Береза выше ели.
- НЛО не существует.
- $2 \times 2 = 4$ .
- Бумага белая.
- Торт не вкусный.
- Ты молодец.
- Жуковский – отец Русской авиации.
- Вы неудачники.
- Биржа «Форекс» самая популярная биржа валют.
- Я люблю жизнь!
- Человек произошел от обезьяны.
- Все в мире относительно.

*Вопросы для рефлексии в конце занятия:*

1. Что нового я узнал о работе с информацией?
2. Всегда ли информация, заложенная в высказывании собеседника или в печатном тексте и не подкрепленная экспрессивной мимикой и жестами, является фактом? Как можно проверить истинность высказывания?
3. Всегда ли утверждение, высказанное экспрессивно, можно отнести к эмоциям?
4. Под какой шляпой после рассмотрения различных вариантов решения проблемы мы делаем окончательный выбор? Как можно проверить правильность принятия решения для самого человека?

### ***Шаг 2. Рассмотрение пары – Черная шляпа и Желтая шляпа***

Мышление в Черной шляпе должно быть логичным и правдивым, это не атака, не критические нападки, это критическое исследование. Мышление в Черной шляпе должно быть основано на логике соответствия и несоответствия. Это не «я тебе докажу, что ты не прав», это критический анализ проблемы. Под Черной шляпой мы выясняем последствия, факторы, влияние процесса или выполнения нашего решения на ценности, проводим проверку на соответствие и несоответствие, на недостатки.

Вопросы, которые мы задаем под Черной шляпой:

- Каковы возможные проблемы?
- Каковы вероятные сложности?

– На что нужно обратить внимание?

– В чем опасность?

Ключевые моменты мышления в Черной шляпе:

– помогает в принятии правильного решения;

– указывает на сложности;

– исследует слабые моменты;

– может совпадать с Белой шляпой;

– исключительно эффективный инструмент оценки при использовании после Желтой шляпы.

Желтая шляпа требует сознательного усилия. К сожалению, для отрицательного отношения существует больше естественных причин, чем для положительного. Мышление в Черной шляпе может защитить нас от ошибок, рисков и опасностей. Позитивное мышление должно быть смесью любопытства, удовольствия и желания осуществлять задуманное.

Вопросы под Желтой шляпой:

– Каковы преимущества?

– Каковы положительные стороны?

– В чем ценность?

– Привлекательна ли концепция данного предложения?

– Можно ли это воплотить в жизнь?

Эти противоположные и в то же время взаимодополняющие мышления в Черной шляпе и Желтой шляпе могут быть использованы для оценки проблемной ситуации или при оценке поведения другого человека. Не бывает так, чтобы в человеке были одни отрицательные либо одни положительные черты. Это скорее уже наше эмоциональное к нему отношение. Не бывает, что в ситуации или в событии были одни только отрицательные моменты. Хотя часто приходится делать сознательные усилия для того, чтобы найти положительные моменты в ситуациях, которые нам кажутся безысходными, безвыходными, тупиковым, критическими. Поиск положительных моментов в этом случае сводится к вопросу «Чему меня это научило или научит?».

*Задания:*

1. Событие – человек выиграл миллион долларов. Назовите возможные негативные последствия этого события.

2. Событие – человека уволили с работы. Назовите возможные позитивные последствия этого события.

3. Вспомните из своей жизни примеры позитивных событий с последующими негативными последствиями, и негативных событий с последующими позитивными последствиями.

4. Разделите лист бумаги на две части, выпишите свои отрицательные качества и свои положительные качества. Каких качеств получилось больше? Какие качества вы видите в других людях, больше положительных или отрицательных? С чем это связано?

*Вопросы для рефлексии в конце занятия.*

1. Какое мышление, критическое или позитивное, более развито у «западного» человека и наиболее часто используется?

2. Существуют ли абсолютно позитивные или негативные события, идеи, черты характера и т. д.?

3. Что может произойти, если использовать только позитивное или только критическое мышление при решении проблемы или оценке ситуации?

### ***Шаг 3. Рассмотрение пары – Зеленая шляпа и Синяя шляпа***

Зеленая шляпа мышления имеет непосредственное отношение к новым идеям и взглядам на вещи. Надевая Зеленую шляпу, человек выходит за рамки старых идей, чтобы найти что-то получше. Зеленая шляпа связана с изменениями. Мышление в Зеленой шляпе представляет собой намеренное и сконцентрированное усилие ума, направленное на поиск творческих идей и альтернатив.

Вопросы под Зеленой шляпой:

– Какие творческие идеи имеются?

– Каковы возможные альтернативы?

– Как преодолеть сложности, обнаруженные под Черной шляпой?

Творческий подход необходим, когда все остальные методы оказались безрезультатными. Творческое мышление может потребовать провокационных высказываний с заведомо иррациональными идеями. Оно включает в себя «мыслительный эксперимент», при подключении же Желтой и Черной шляпы мы можем провести оценку предложенных альтернатив и неординарных решений: «Каковы хорошие стороны?»; «В чем трудности и опасности?»

Синяя шляпа – особая шляпа. Это рефлексивное мышление, мышление о мышлении. Под Синей шляпой мы управляем процессом восприятия и переработки поступающей информацией. Фокусирование – одна из ключевых ролей Синей шляпы. Постановка вопроса – самый простой способ фокусирования мышления. Здесь нужны определенные навыки и умения: умение задавать правильные вопросы, умение точно определить и сформулировать проблему, умение поставить задачу для мышления. Под Синей шляпой мы составляем программу: регламент в широком смысле слова; какие шляпы будем использовать и в каком порядке (простые и сложные последовательности). Под Синей

шляпой мы делаем обобщения и выводы (наблюдение и обзор; комментарии; подведение итогов, выводы).

Вопросы под Синей шляпой:

- С чего начать?
- Что на повестке дня?
- Каковы цели?
- Какие шляпы использовать?
- Как подвести итог?
- Что делать дальше?

Ключевые моменты мышления под Синей шляпой:

- фокусирует и перенаправляет внимание;
- фиксирует требования к мыслительному процессу;
- запрашивает резюме;
- принимает или запрашивает решения.

*Задание.* Расскажите присутствующим:

- под Белой шляпой – факты, что нам известно, что не известно;
- под Зеленой шляпой – каковы творческие идеи по применению этого изобретения и внедрению его в производство (например, в нашей стране);

- под Желтой шляпой – плюсы, позитивные моменты такой продукции;

- под Черной шляпой – трудности, с которыми можно столкнуться при внедрении этого продукта; недостатки идеи;

- под Красной шляпой – свое отношение к предложенной авторами идее;

- под Синей шляпой – контроль: все ли высказывания соответствовали заявленной шляпе; обобщение и выводы.

*Вопросы для рефлексии в конце занятия:*

1. Под какой шляпой мы определяем и формулируем проблему?
2. Каким будет процесс рассмотрения ситуации или проблемы, если не будет рамок и регламента?
3. В каких ситуациях рассмотрение вопроса может заканчиваться мышлением в Зеленой шляпе?
4. Мышление в какой шляпе оказалось наиболее трудным и непривычным? В какой шляпе было наиболее приятно работать со статьей? Что получилось и что не получилось при работе над статьей?

## **Раздел 3. ТЕОРИЯ РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ (ТРИЗ)**

### **Тема 7. Теоретические основы ТРИЗ**

#### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. История возникновения ТРИЗ, основные и вспомогательные функции ТРИЗ, уровни задач в ТРИЗ.
2. Понятие технического противоречия, основные приемы их устранения.
3. Понятие системы в ТРИЗ, законы и направления развития технических систем.
4. Система стандартов ТРИЗ.
5. Возникновение и развитие алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ).
6. Модификации АРИЗ.
7. Простейшие приемы изобретательства: аналогия, инверсия, эмпатия, фантазия.
8. Вепольный анализ.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Опишите основные этапы использования ТРИЗ.
2. К какой группе методов можно отнести ТРИЗ?
3. Какие есть преимущества и недостатки в ТРИЗ?
4. Что является теоретической основой определения тенденций технического развития?

#### ***Темы рефератов***

1. Понятие алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ).
2. Основные понятия теории решения изобретательских задач (ТРИЗ).
3. Основные положения ТРИЗ.
4. Основные функции ТРИЗ.
5. Этапы АРИЗ.
6. Способы формирования противоречий при решении физических задач.
7. Техническое противоречие.

8. Приемы устранения технических противоречий.
9. Понятия «системный оператор», «подсистема», «надсистема».
10. ТРИЗ. Приемы разрешения физических противоречий.
11. ТРИЗ. Приемы устранения технических противоречий.
12. Фундаментальный метод проектирования Мэтчетта.
13. Функциональный анализ.

### *Ситуационные задания*

#### *Задание 1. Задачи по ТРИЗ*

1. Вы подъехали к магазину на велосипеде. Вам надо зайти в магазин. Как предотвратить угон велосипеда?

2. Как сберечь фруктовые деревья от вымерзания?

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

4. В холодное время года ступени лестниц, расположенных под открытым небом, покрываются уплотненным снегом, что опасно. Снимать снег скребком трудоемко, посыпать солью малоэффективно. Как быть?

5. В современных городах много домов с плоскими крышами. Земля в черте города дорогая. Как использовать крыши?

6. Что отдаст больше теплоты, грелка с водой или мешочек с песком того же размера и температуры?

7. Предложите абсолютно безопасный бассейн для не умеющих плавать.

8. Как определить место прокола в велосипедной камере, в болотном сапоге?

9. Какой принцип ТРИЗ использовали, а какой не использовали Ильф и Петров в своей крылатой фразе: «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих»?

10. Верны ли утверждения: «Гений – это прилежание», «При многой мудрости много печали»? Обоснуйте свое мнение.

11. Какой принцип ТРИЗ отражают поговорки: «Готовь сани летом, а телегу зимой», «Не зная броду, не суйся в воду»?

12. Уток выпускают на рисовые поля через каждые 10 дней. Зачем? Они поедают саранчу и других вредителей. Какие приемы ТРИЗ использованы?

13. Александр Македонский объединил разрозненных воинов в тесно сомкнутые линейные построения – фаланги, сделав их по тем

временам непобедимыми. Какой прием использовал Александр Македонский?

14. Как на языке ТРИЗ называется ситуация «одно лечишь, другое калечишь»?

15. 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?

16. Зачем закладывают в байдарку пенопласт? Какой это прием?

17. Аборигены Австралии ловят морских черепах с помощью рыб прилипал, привязанных к длинной веревке. Как можно назвать рыб прилипал на языке ТРИЗ?

18. Чтобы меньше было трение, используют смазочные материалы. Как их можно назвать?

19. Как можно одним словом назвать комментаторов, брокеров, коммивояжеров, продавцов?

20. Противоречие: мать хочет спать, а сын – слушать громкую музыку. Должно быть хорошо как маме, так и сыну. Что делать? Очевидные решения: сыну одеть наушники (посредник), уйти на улицу (разнести в пространстве), подождать, когда мать заснет (проскок). Предложите другие решения, их много.

21. Какое противоречие разрешили инженеры, сделав автобус, состоящий из двух подвижных друг относительно друга частей («гармошку»)?

## ***Задание 2. Пример решения изобретательских задач из практики компании EPAM Systems «Задача о кредите доверия»***

Отдел продаж логистической компании принимает заявки от новых клиентов. Учитывая тот факт, что на рынке услуг по перевозке грузов имеет место конкуренция, заказчики оплачивают услуги после завершения перевозки, т. е. услуга предоставляется заказчикам в кредит. Для того чтобы минимизировать кредитные риски, в логистической компании для новых клиентов применяется процесс оценки рисков. В соответствии с процедурой запросы новых клиентов направляются в Кредитный совет компании, где таким клиентам присваивается кредитный рейтинг. Длительность процесса составляет 5–7 дней.

Однако только 30% клиентов соглашаются ожидать такое время. Другими словами, всего 30% обработанных заявок передаются в оперативный отдел для организации перевозки грузов; соответственно, в 70% случаев работа Кредитного совета выполняется «вхолостую».

Как улучшить ситуацию?

## **Тема 8. Развитие креативного мышления. Решение творческих задач по методологии ТРИЗ**

### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Развитие творческого воображения.
2. Регистр научно-фантастических идей.
3. Психологическая инерция, методы ее преодоления.
4. Метод золотой рыбки. Метод маленьких человечков.
5. Теория сильного мышления.
6. Теория развития творческой личности.
7. Жизненная стратегия творческой личности.
8. Стратегия продвижения вверх.
9. Применение ТРИЗ и АРИЗ для решения нетехнических задач.
10. Фантограмма Г. С. Альтшуллера.
11. ТРИЗ в бизнесе.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие можно привести примеры развития творческого воображения?
2. Что включает регистр научно-фантастических идей?
3. Что такое психологическая инерция? Каковы методы ее преодоления?
4. В чем суть метода маленьких человечков?
5. В чем суть теории сильного мышления?
6. В чем суть теории развития творческой личности?
7. В чем суть жизненной стратегии творческой личности?
8. В чем суть стратегии продвижения вверх?
9. Какие можно привести примеры применения ТРИЗ и АРИЗ для решения нетехнических задач?
10. В чем суть фантограммы Г. С. Альтшуллера?
11. Какие можно привести примеры ТРИЗ в бизнесе?

### ***Темы рефератов***

1. Творческая деятельность.
2. Закономерности творческой деятельности.
3. Приемы развития творческого воображения.

4. Последовательность формулирования задачи поиска технического решения.

5. Сущность метода проб и ошибок. Достоинства и недостатки метода.

6. Эвристические методы. Достоинства и недостатки методов.

7. Метод контрольных вопросов. Достоинства и недостатки метода.

8. Методы активизации поиска. Достоинства и недостатки методов активизации творчества.

### ***Ситуационные задания***

#### ***Задание 1. Самоанализ***

Проведите самоанализ своего времени обучения в учреждении высшего образования. Наглядно представьте в виде схемы возможности для творческого саморазвития и самореализации, которые были обеспечены образовательной средой университета. Всегда ли вы использовали самореализационный потенциал факультета или университета? Что мешало вам включаться в процесс осознанного саморазвития и самореализации? Изменилось ли ваше отношение к вопросу творческой самореализации в учреждении высшего образования после выполнения данного упражнения.

#### ***Задание 2. Анализ системы целей***

Составьте систему целей прожитой части жизни. Какие из целей были поставлены зря? В чем причины? Были ли в вашей жизни периоды, которые теперь вы считаете для себя потерянным временем? Какова длительность этих периодов? Чем, по-вашему, можно было бы заменить эти потери, какими занятиями?

#### ***Задание 3. Анализ системы перспективных целей***

Составьте систему перспективных целей (для себя): на завтра, на ближайшую неделю, месяц, год, на пять лет, на всю жизнь. Какие из этих целей основные, какие вспомогательные? Как сделать вспомогательные цели основными, или Как избавиться от вспомогательных целей?

Как выбрать новую достойную цель? Представьте, что этот вопрос был вам задан в 15 лет. Как бы вы на него ответили с вашим сегодняшним жизненным опытом? Что бы вы могли посоветовать человеку в этом возрасте?

#### ***Задание 4. Учет времени***

Проведите учет времени, потраченного за день, и проанализируйте дневные затраты: сколько времени потрачено на основную работу, сколько на вспомогательную, каковы потери времени (учет надо составить с точностью до 10 мин).

#### ***Задание 5. План на завтрашний день***

Составьте план на завтрашний день. В конце дня подведите итог: что не удалось, почему, где скрыты резервы? Повторяйте это задание ежедневно на протяжении недели. В конце недели подведите итог: что вам дало составление планов? Помогло ли лучше выявить свою цель, рациональнее распорядиться временем?

#### ***Задание 6. Анализ биографии творческой личности***

Проведите анализ биографии личности, которую вы считаете творческой. Для этого определите:

а) Цель, которую преследовал этот человек.

– Какова была избранная цель? Менялась ли она в течение жизни?

– Опишите прототип, т. е. что было известным и общепринятым до постановки цели. В чем была новизна, непривычность поставленной цели?

– Почему выбранную творческой личностью цель следует считать достойной?

– Как была избрана цель (обстоятельства выбора цели)?

– Какова была концепция достижения поставленной цели. В чем была ее новизна?

б) Была ли у выбранной творческой личности программа?

– Ее распорядок дня. Как он изменялся в течение жизни, в разных условиях?

– В чем состояла программа достижения цели (если программа была)? Менялась ли эта программа в процессе достижения цели?

– Была ли программа на всю жизнь? В чем она состояла? Была ли достигнута? Как изменялась?

в) Какова была работоспособность творческой личности (покажите на примерах)? Как менялась работоспособность в течение жизни?

г) Какие задачи пришлось решать выбранной творческой личности? Задачи, связанные с достижением цели, с жизненным устройством. В чем состояло решение? Как были решены эти задачи (технология решения, особенности)?

д) Какие преграды пришлось преодолеть творческой личности в борьбе за признание, внедрение своего изобретения, открытия?

е) Можно ли выделить на примере рассматриваемой биографии «удары» судьбы, которые вам кажутся типовыми? Каковы они? Каковы типовые способы их отражения? (Разумеется, такое задание некорректно ставить на примере одной биографии творческой личности. Но ведь у человека есть информация не по одной только сейчас рассматриваемой биографии, поэтому, проводя этот анализ, необходимо все время оглядываться на свой жизненный опыт и на когда-то прочитанную литературу.)

ж) Результативность: намечаемая и полученная итоговая. Их соотношение?

з) Были ли у творческой личности последователи, ученики, школа? Какие трудности возникали в связи с появлением последователей?

### ***Задание 7. Таблица самоусовершенствования***

Характерным примером методичности Бенджамина Франклина может служить составленная им для ежедневного самоусовершенствования таблица добродетелей и грехов. Здесь дается перечень основных добродетелей, которые Франклин решил в себе воспитать. Их было тринадцать, а именно: 1) воздержанность в еде и питье; 2) немногословность, способность избегать пустых разговоров, от которых нет пользы ни одному из собеседников; 3) порядок; 4) решительность, неукоснительное выполнение того, что решено; 5) бережливость; 6) трудолюбие; 7) искренность, отказ от обмана; 8) справедливость; 9) умеренность; 10) чистота, опрятность в одежде и жилище; 11) спокойствие, т. е. способность не волноваться по пустякам из-за неприятностей обычных или неизбежных; 12) целомудрие; 13) скромность.

Каждую неделю Франклин посвящал особое внимание одной из этих добродетелей. В его таблице по горизонтали шли дни недели, по вертикали – тринадцать добродетелей. В образовавшихся клеточках нужно было ежедневно отмечать точкой любое отклонение от той или иной добродетели, «заданной» на эту неделю, стараясь сохранить чистыми все относящиеся к ней клеточки на протяжении целой недели. Через неделю он повторял то же самое по отношению к следующей добродетели, не забывая тщательно отмечать отклонения от всех остальных.

Составьте «Таблицу самоусовершенствования» для себя, ориентируясь при этом на жизненную стратегию творческой личности. Какие оси войдут в нее? Есть ли различия с таблицей Франклина (если есть – почему)?

Попробуйте соблюдать требования своей таблицы. Какие из них оказались наиболее трудновыполнимыми? В чем минусы «Таблицы самоусовершенствования»?

Какие усовершенствования можно ввести в таблицу после опыта ее применения?

«Таблица самоусовершенствования» у Франклина построена по морфологическому принципу. Какую таблицу можно построить, пользуясь принципами ТРИЗ?

### ***Задание 8. Метод обоснования новых идей «Золотая рыбка»***

Суть метода заключается в разделении ситуации на реальную и фантастическую составляющие с дальнейшим нахождением реальных проявлений фантастической составляющей. Пример:

«...В третий раз закинул он невод –

Пришел невод с одною рыбкой,

С непростой рыбкой – золотою,

Как взмолилась золотая рыбка!

Голосом молвит человечьим:

– Отпусти ты, старче, меня в море!

Дорогой за себя дам откуп:

Откуплюсь, чем только пожелаешь».

Ситуация фантастическая. Рассмотрим, что в ней реального.

Мог ли старик выйти на берег моря, забросить невод и вытащить рыбку? Мог. Это реальная составляющая.

Мог ли старик вытащить золотую рыбку? Нереально – в море рыбки обычные. Рассмотрим, что в этой нереальной ситуации возможно.

Бывают ли золотые рыбки? Бывают в аквариуме. Здесь нереальным является то, что аквариумная рыбка попала в море. Рассмотрим, что тут может быть реальным. Реально, что на некоем судне разбился аквариум, стоявший на палубе, и рыбка из него попала в море.

Имеем: старик действительно поймал золотую рыбку.

Говорит рыбка человечьим голосом... Говорят ли рыбы? Говорят – это реально. Но нереально, что человечьим голосом.

Как можно сделать, чтобы человек слышал и понимал «речь» рыбы? Необходим дешифратор и т. д.

Может возникнуть возражение: но ведь у деда не было дешифратора. Но наша цель в том и заключается, чтобы перейти от сказочной, фантастической ситуации к реальной.

Более конкретно механизм перехода от фантастической ситуации к реальной представлен в следующем «Алгоритме перехода от оригинальной идеи к реальной ситуации»:

1. Ситуацию (систему), полученную из морфоящика, разделить на реальную и нереальную составляющие.

2. Задаться вопросом, почему это нереально, и перечислить ответы.

3. Задаться вопросом, в каких вообще случаях, в каких условиях это само по себе реально. Перечислить полученные варианты и соединить подходящий с реальной составляющей.

4. Итог: описать в связанном по смыслу виде обоснованную ситуацию (систему).

Метод золотой рыбки может быть эффективен не только в науке и изобретательстве, как возможность анализа «невероятных» результатов эксперимента или решения сложной технической задачи, но и для изучения былин, легенд, исследования странных необъяснимых явлений.

Предлагаю вам подумать (с опорой на метод золотой рыбки) и выдвинуть свои гипотезы в отношении «Былин об Илье Муромце». Былины отражали события действительности. Очень интересен с этой точки зрения эпизод исцеления Ильи: 30 лет просидел он на печи, пораженный параличом. Но вот пришли калики, и Илья не только встает и подает им воды, но и вскакивает на коня, и, более того, уверенно управляется с мечом. Как такое могло произойти? Ведь после болезни и мышцы слабые, да и мечом владеть за один день не научишься.

Ситуация – обосновать игру с мячом, где инструментом игры выступает подчиненный.

1. Разделяем ситуацию на реальную и нереальную составляющие.

Реально: играть можно.

Нереально: играть подчиненным.

2. Почему нереально играть подчиненным?

Потому что подчиненного нельзя толкать, ударять им по мячу и т. п.

3. В каких вообще случаях, в каких условиях подчиненного можно толкать, ударять им?

Если:

– подчиненный не настоящий живой человек (оловянные солдатики подчинены играющему);

– подчиненным является спортсмен, выполняющий распоряжения тренера.

4. Итог. У каждого игрока в ухе приемник, а тренер по радио управляет игрой (своеобразный шахматный футбол).

## **Раздел 4. КРЕАТИВНЫЕ МЕТОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Тема 9. Креативные методы принятия управленческих решений**

#### *Вопросы, изучаемые на лекции*

1. Основы и принципы принятия решений.
2. Дескриптивные и прескриптивные процессы принятия решений.
3. Процессы разработки и реализации управленческих решений.
4. Эвристика.
5. Анализ решений методом Кепнера-Трего.
6. Табличная техника решений.
7. Типичные ошибки, допускаемые в процессе принятия решений.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Поведение руководителя в процессе принятия решения.
2. Содержание и стили принятия управленческих решений.
3. Что подразумевает определение неопределенности как явлению и как процессу?
4. Каково влияние внешней среды компании на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений?
5. Каков инструментарий снижения влияния риска?
6. Каковы методы разработки и выбора управленческого решения?
7. Какова методология дерева решений?
8. Каковы виды ответственности за принятие управленческого решения?
9. В чем заключается эффективность управленческих решений?
10. Какие преимущества и недостатки характерны для групповых решений?

#### *Темы рефератов*

1. Психологические особенности управленческих задач.
2. Методы принятия управленческих решений.
3. Модели в системе принятия управленческих решений.
4. Табличная техника принятия решений.
5. Эвристические методы.

6. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) и управленческие решения.
7. Правила группового решения.
8. Методы организации групповой дискуссии и способы подготовки групповых управленческих решений.
9. Коллегиальные формы принятия управленческих решений: основные проблемы, принципы и методы.
10. Организация групповых решений.
11. Особенности принятия индивидуальных и групповых решений.
12. Основные постулаты принятия решений.

### ***Ситуационные задания***

**Задание 1.** Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

**Задание 2.** В новом коллективе вы столкнулись с такой ситуацией: ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует ваши указания или делает все по-своему. Каковы ваши действия?

**Задание 3.** В новой организации вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда вы заходите в комнату, все сразу умолкает, ваши поручения выполняют с неохотой. Что вы предпримете?

**Задание 4.** Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как вам кажется, самостоятельно решить вы не можете. Обращаться за советами к более опытным коллегам вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как вы поступите?

**Задание 5.** Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих вас сотрудников. Причем вы попали в коллектив, 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 6.** 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 7.** Вы – руководитель крупной строительной организации. В первую очередь вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

**Задание 8.** Наблюдая за работой своего подчиненного, вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

**Задание 9.** 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.

**Задание 10.** К завтрашнему дню вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы вашей организации вашему руководителю. Но ваш компьютер «завис», и вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

## *Тест*

### *Принятие решений*

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов выберите один.

1. Что, на Ваш взгляд, движет человеком в жизни прежде всего?

*Варианты ответа:*

- а) любопытство;
- б) желания;
- в) необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

*Варианты ответа:*

- г) их увольняют.
- д) уходят из-за большей зарплаты.
- е) другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности, какая Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) откладываете их решение до последнего;
- б) у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами;
- в) Вы не хотите даже и думать о том, что случилось.

4. Как Вы себя ведете, если не успели вовремя сделать какую-то работу?

*Варианты ответа:*

- е) заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;
- г) с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;
- д) основательно подготавливаете к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то как встречаете известие об этом?

*Варианты ответа:*

- в) с чувством облегчения;
- б) с бурными положительными эмоциями;
- а) по-разному в зависимости от цели, но не так бурно.

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку?

*Варианты ответа:*

- г) избегать ситуаций, требующих риска;
- е) избавиться от этого, обратившись к помощи психолога;
- д) познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью.

7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации?

*Варианты ответа:*

- б) поговорите с тем, с кем вступили в конфликт;
- а) напишете ему письмо;
- в) попытаете разрешить конфликт через посредника.

8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь?

*Варианты ответа:*

- д) страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому Вы привыкли;
- г) боязнь наказания;
- е) боязнь потерять престиж.

9. Когда Вы с кем-то разговариваете, куда направлен Ваш взгляд?

*Варианты ответа:*

- а) время от времени отводите взгляд;
- б) смотрите прямо в глаза собеседнику;
- г) отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются.

10. Как Вы себя ведете во время важного разговора?

*Варианты ответа:*

- е) тон разговора обычно остается спокойным;

- д) Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова;
- г) Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить.

### ***Ключ***

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов *a* и *d*, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты *b* и *e*, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам *в* и *г*, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

## **Тема 10. Оценка креативного потенциала организации и управление им**

### ***Вопросы, изучаемые на лекции***

1. Понятие креативного потенциала.
2. Креативный класс организации.
3. Диагностика креативности.
4. Креативная организация.
5. Управление креативным потенциалом организации.

## ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какую роль играет креативная оценка персонала в современном кадровом менеджменте?
2. Каковы основные методы креативной оценки персонала?
3. Как можно охарактеризовать психологические тесты, активно используемые в креативной оценке персонала?
4. Какое место занимают психодиагностические методы в креативной оценке персонала?
5. Какое значение имеет технология Ассесмент-центра для определения креативного и личностного потенциала и развития персонала организации?

## ***Темы рефератов***

1. Современные технологии креативной оценки персонала.
2. Сравнительный анализ методов креативной оценки персонала.
3. Методы психодиагностики в креативной оценке персонала: их возможности и ограничения.
4. Анкетирование как метод оценки персонала.
5. Ролевые игры и ситуационные упражнения в креативной оценке персонала.
6. Возможности применения метода кейс-стади в креативной оценке.
7. Наблюдение как базовый диагностический метод.
8. Анализ кадровых интервью, проводимых с целью отбора персонала, определения возможностей для карьерного роста, при увольнении сотрудника.
9. Самодиагностика креативного и личностного потенциала.
10. Оценка креативного потенциала организации.
11. Развивающий потенциал современных оценочных технологий.

## ***Ситуационные 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 приманки, 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 так далее.

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. Попытайтесь 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 кото-

рых может нуждаться домашнее хозяйство». Поддерживайте нетривиальные подходы, стимулируйте новые идеи, пытайтесь создавать какие-то новые комбинации, воздерживаясь до определенного момента от критики.

8. Синектика. Поставьте перед собой некую общую проблему (например, как начать какое-либо дело) до того, как начнете решать реальную проблему, раздвинув таким образом границы мышления.

Поставщиками новых идей нередко становятся такие «футуристы», как Элвин Тоффлер, Джон Нисбет и Фейт Попкорн. Последняя прославилась своими терминологическими новациями, к числу которых относятся: постанковка на якорь (религия, йога), активное существование (вегетарианство, медитация), отсутствие наличных денег, образование кланов, плетение кокона, омоложение, сказочное приключение, 99 жизней (многозадачность), сладкая месть, маленькие индულгенции и бдительные клиенты. Она обычно соотносит деятельность компании с одной из названных основных тенденций, указывая на те или иные ее ошибки.

Сильная компания создает рынок идей. Сотрудники, поставщики, дистрибьюторы и дилеры должны предлагать свои идеи, которые позволят компании сократить издержки, связанные с разработкой, производством и сбытом новых товаров или с реализацией предоставляемых услуг. В этих компаниях организуются особые комитеты, призванные получать, оценивать и отбирать новые идеи. Алекс Осборн, разработчик техники мозгового штурма, сказал: «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?

### ***Тест*** ***Ваш творческий потенциал***

Выберите один наиболее подходящий вариант ответа.

1. Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет, он и так достаточно хорош;
- в) да, но только кое в чем.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

*Варианты ответа:*

- а) да, в большинстве случаев;
- б) нет;
- в) да, в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

*Варианты ответа:*

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5. Когда Вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) часто думаете, что не сумеете;
- в) да, часто.

6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете?

*Варианты ответа:*

- а) да, неизвестное Вас привлекает;
- б) неизвестное Вас не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) удовлетворяетесь тем, чего успели добиться;
- в) да, но только если Вам это нравится.

8. Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет, Вы хотите научиться только самому основному;
- в) нет, Вы хотите только удовлетворить свое любопытство.

9. Когда Вы терпите неудачу, то какая при этом Ваша реакция?

*Варианты ответа:*

- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
- б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;
- в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.

10. Как Вы считаете, исходя из чего надо выбирать свою профессию?

*Варианты ответа:*

- а) из своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) из стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) из преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет, боитесь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

*Варианты ответа:*

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не можете;
- в) запоминаете только то, что Вас интересует.

13. Когда Вы слышите слово на незнакомом Вам языке, можете ли повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения?

*Варианты ответа:*

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторите, но не совсем правильно.

14. В свободное время Вы предпочитаете:

*Варианты ответа:*

- а) остаться наедине, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) Вам безразлично, будете ли Вы одни или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Когда Вы решаете прекратить это занятие?

*Варианты ответа:*

- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
- б) Вы более-менее довольны;
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы одни, что Вы обычно делаете?

*Варианты ответа:*

- а) любите мечтать об абстрактных вещах;
- б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
- в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.

17. Когда идея захватывает Вас, как Вы думаете о ней?

*Варианты ответа:*

- а) независимо от того, где и с кем Вы находитесь;
- б) только наедине;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Как Вы отстаиваете какую-то идею?

*Варианты ответа:*

- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов;
- б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
- в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

### ***Ключ***

Посчитайте баллы, которые Вы набрали: за ответ *а* – 3 балла; за ответ *б* – 1 балл; за ответ *в* – 2 балла.

Вопросы 1, 6–8 определяют границы Вашей любознательности, вопросы 2–5 – веру в себя, вопросы 9 и 15 – постоянство, вопрос 10 – амбициозность, вопросы 12 и 13 – слуховую память, вопрос 11 – зрительную память, вопрос 14 – Ваше стремление быть независимым, вопросы 16 и 17 – способность абстрагироваться, вопрос 18 – степень сосредоточенности.

Общая сумма набранных баллов покажет уровень вашего творческого потенциала.

*49 и более баллов.* В Вас заложен значительный творческий потенциал, который представляет Вам богатый выбор возможностей. Если Вы на деле сможете применить Ваши способности, то Вам доступны самые разнообразные формы творчества.

*От 24 до 48 баллов.* У Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют Вам творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя, если Вы, конечно, этого пожелаете.

*23 и менее баллов.* Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценили себя, свои способности. Отсутствие веры в свои силы может привести Вас к мысли, что Вы вообще не способны к творчеству.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Беляцкая, Т. Н.** Креативные технологии бизнеса : учеб.-метод. пособие / Т. Н. Беляцкая, В. С. Князькова, С. Л. Фещенко. – Минск : БГУИР, 2018. – 116 с.

**Беляцкий, Н. П.** Бизнес-лидерство : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Амалфея, 2016. – 248 с.

**Беляцкий, Н. П.** Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Выш. шк., 2018. – 256 с.

**Коновалов, Ю. В.** Совершенствование управления творческим потенциалом проектных организаций / Ю. В. Коновалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 109–116.

**Курегян, С. В.** Креативный бизнес / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2016. – 156 с.

**Тропина, О.** Что делать, если ваши сотрудники – «творцы»? / О. Тропина // Кадровая служба. – 2017. – № 3. – С. 77–79.

### *Дополнительная литература*

**Конституция** Республики Беларусь : принята на респ. референдуме 24 нояб. 1996 г. // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.

**Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**О государственной** инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 10 июля 2012 г. № 425-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**Об авторском** праве и смежных правах : Закон Респ. Беларусь от 17 мая 2011 г. № 262-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**О патентах** на изобретения, полезные модели, промышленные образцы : Закон Респ. Беларусь от 16 дек. 2002 г. № 160-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО

«ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**О товарных** знаках и знаках обслуживания : Закон Респ. Беларусь от 5 фев. 1993 г. № 2181-ХП // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**Об основах** государственной научно-технической политики : Закон Респ. Беларусь от 19 янв. 1993 г. № 2105-ХП // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**О мерах** по повышению эффективности использования объектов интеллектуальной собственности : Указ Президента Респ. Беларусь от 26 мая 2011 г. № 216 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**Уголовный** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 2 июня 1999 г. : одобрен Советом Респ. 24 июня 1999 г. // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**О правовой** охране топологий интегральных микросхем : Закон Респ. Беларусь от 7 дек. 1998 г. № 214-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

**Беляцкий, Н. П.** Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новая знанье, 2001. – 320 с.

**Бирюков, А.** Креативность народа позволит найти место в мировой цепочке / А. Бирюков // Финансы, учет, аудит. – 2016. – № 4. – С. 37–38.

**Бойцова, Ю.** Синестезия как возможная основа творчества / Ю. Бойцова // Наука и инновации. – 2014. – № 12. – С. 20–23.

**Валаханович, С. А.** Творческая деятельность – важный элемент формирования профессиональных управленческих качеств / С. А. Валаханович // Проблемы упр. – 2016. – № 5. – С. 33–40.

**Глушаков, В. Е.** Управление знаниями персонала : интернет-менеджмент – новая форма обучения через всю жизнь / В. Е. Глушаков // Кадровая служба. – 2017. – № 2. – С. 61–62.

**Зенько, Н. Н.** Теория и методика тренинга. Творческая самореализация личности средствами тренинга : практ. пособие / Н. Н. Зенько. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2018. – 47 с.

**Компаньон, М.** Креативный подход в командной работе / М. Компаньон, Д. Нуайе. – М. : Претекст, 2007. – 48 с.

**Креативное мышление в бизнесе** / аноним ; пер. с англ. И. Скворцовой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.

**Левченко, Е. А.** Креативный менеджмент : учеб. пособие / Е. А. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2010. – 72 с.

**Мильнер, Б.** Организация творческой деятельности: основные принципы и цели. Управление знаниями / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики упр. – 2011. – № 7. – С. 8–20.

**Новичков, Н. В.** Менеджмент как творческая деятельность / Н. В. Новичков // Проблемы теории и практики упр. – 2016. – № 12. – С. 106–112.

**Свириденко, А. И.** Феномен креативности в научной деятельности / А. И. Свириденко // Наука и инновации. – 2014. – № 12. – С. 6–8.

**Сильванович, С. Ф.** Креатив для пользы дела: управление творческим потенциалом компании / С. Ф. Сильванович. – Минск : Изд-во Гревцова. – 2007. – 208 с.

**Старченко, М. Г.** Психофизиология креативности / М. Г. Старченко // Наука и инновации. – 2014. – № 12. – С. 15–19.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Примерный тематический план.....	5
Задания для самостоятельной и аудиторной работы.	
Практические занятия.....	6
Раздел 1. Теоретико-методологические основы креативности .....	6
Тема 1. Креативные технологии бизнеса в системах управления на микро- и макроуровнях .....	6
Тема 2. Понятие интеллекта и креативности .....	13
Тема 3. Психологические основы креативного мышления .....	16
Тема 4. Лидерство в креативном менеджменте .....	34
Раздел 2. Технологии креативного мышления.....	58
Тема 5. Методы активизации процесса поиска новых идей .....	58
Тема 6. Инструменты и методы креативного мышления .....	61
Раздел 3. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).....	69
Тема 7. Теоретические основы ТРИЗ .....	69
Тема 8. Развитие креативного мышления. Решение творческих задач по методологии ТРИЗ .....	72
Раздел 4. Креативные методы в менеджменте .....	78
Тема 9. Креативные методы принятия управленческих решений.....	78
Тема 10. Оценка креативного потенциала организации и управление им .....	83
Список рекомендуемой литературы.....	92

Учебное издание

**КРЕАТИВНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени**

Автор-составитель  
**Левченко** Елена Анатольевна

Редактор М. П. Любошенко  
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 06.10.21. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 5,58. Уч.-изд. л. 5,50. Тираж 40 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>