

## **К ВОПРОСУ О КРЕАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

Шибанова-Роевко Е.А., к.э.н., Громова И.Е., студентка 4 курса

*Российский университет дружбы народов*

*Москва, Россия*

## **TO THE QUESTION ON CREATIVE TRAINING TO CRISIS MANAGEMENT**

Shibanova-Roenko E., cand.econ.sci., Gromova I., student of 4th courses

*Peoples' Friendship University of Russia*

*Moscow, Russia*

*Чтобы делать что-то иначе, надо уметь и видеть иначе.*

*П. Эллер*

В ходе развития общества вместе с изменением содержания знаний и умений, которые необходимо освоить новому поколению, изменяются и формы образовательного процесса. Антикризисное управление - наука молодая в принципе, но и время, и бизнес-среда не хотят ждать, пока все «разложится по полочкам». Поэтому требуется активное освоение данного предмета еще в стенах вуза. Новейшие подходы в технологиях образования позволяют использовать работу в малых группах, мозговой штурм, дискуссии, диспуты, круглые столы. Но все это великолепие надо содержательно наполнять. Вот здесь на помощь приходит преподавательское творчество: решать не пресные задачки, а кроссворды; делать не блеклый доклад, а устроить интервью по теме; активизируются эвристические беседы, ролевые игры, розыгрыши и т.д.

Эволюция учебного процесса позволяет выделить ряд его форм:

- обыденно-практическое обучение;
- демонстративное обучение;
- развивающее обучение;
- креативное обучение.

Исторически наиболее древней формой учебного процесса является **обыденно-практическое обучение**. Оно не предполагает какой-либо специальной организации учебного процесса, т.е. обучение молодого человека происходит путем вовлечения его в деятельность взрослых трудящихся людей. Учеба не является особым делом ни обучаемого, ни его наставников. В итоге такой вид обучения не дает прогрессивного развития и не мотивирует к овладению иными сферами деятельности.

Другой, не менее распространенной формой образовательного процесса является **демонстративное обучение**. Данный вид обучения исторически сложился в виду усложнения учебных задач и состоит в том, что наставник, педагог показывает специально, что и каким образом надо делать, а обучаемый слушатель копирует действия. Конечно, сам процесс учения уже отделен от других видов деятельности, однако, объяснения сути дела,

приемов его выполнения не происходит. Таким образом, от обучаемого молодого человека требуется лишь точное повторение действий, а не понимание того, что и почему надо делать.

В той или иной мере такой вид обучения присутствует и сейчас в учебном процессе. И причина не в том, что некоторые педагоги склонны к такому подходу. Причина состоит в самой необходимости подчас учиться «на примере», отсутствии достаточно полных и точных учебных пособий; но нельзя не признать при этом, что слушатель выступает в качестве пассивного участника учебного процесса, и между ним и его педагогом нет практически никаких взаимоотношений.

Третья, более совершенная форма учебного процесса - **развивающее обучение**. При таком подходе разрабатываются специальные дидактические приемы, мотивирующие молодых людей к активному участию в образовательном процессе. От педагога требуется не только показ, но и объяснение учебного материала; от слушателей - повторение и запоминание, но главное - понимание изучаемого материала и самостоятельное выполнение заданий для полноценного его освоения. Центр тяжести переносится на самостоятельную работу слушателя. В виду того, что подобный подход всесторонне и активно развивался последнее время, система принципов и методов развивающего обучения значительно обогащена и усовершенствована. Это является основной причиной наибольшего его распространения в системе образования - от начального до высшего.

Однако и в третьем подходе инициатива «загоняется» в рамки, установленные образовательной системой: например, студент выполняет все указания преподавателя, решает конкретные задания.

Образовательный процесс, постепенно развиваясь в рамках третьего подхода, вышел на такой уровень, когда преподаватель обязан относиться к студенту как к личности с ее индивидуальными психологическими особенностями для достижения максимального учебного эффекта. Поэтому в XX веке постепенно «вызрели» новые контуры психолого-педагогической системы, т.е. стали развиваться идеи **креативного обучения**.

Эта форма обучения предполагает индивидуальный подход. Во главу угла ставится задача развития у студентов способностей к самостоятельному формированию новых знаний, умений, способов действий. Главным фактором, движущей силой креативного образовательного процесса является инициативность студентов.

Обычно обучение в современном российском ВУЗе происходит в коллективном формате, т.е. студенты объединены в учебные группы по 15-25 человек, нередко и более - до 35. При таком количестве обучающихся постепенно, обычно ко второму курсу, стойко вырабатываются внутригрупповые неформальные отношения: выделяются лидеры; формируются группировки по различным признакам; происходит «уход в себя» тихих и

замкнутых ребят и т.д. Креативный подход помогает соотнести эти различные внутриколлективные вариации, и в конечном итоге студент перестает быть объектом простого «педагогического воздействия и становится полноправным субъектом общения»<sup>1</sup>.

Для любого человека важную роль играет способность к самосовершенствованию, но и обучаемость разных людей от природы различна: это зависит от возраста, от индивидуальных особенностей мышления и от многого другого. Вот мнение одного из соавторов статьи - студента: «Когда я начала писать реферат по необычным требованиям - придумывать различные кроссворды, экономико-правовые фабулы, то сразу поняла, что это мое. Для тихих, замкнутых ребят, как я, креативный подход - это возможность самовыражения, развития СЕБЯ и способность изучать предмет с другой позиции. Это возможность уделять внимание наиболее важным и интересным вопросам на свой взгляд. Вне сомнения, здесь важную роль играет сильная, яркая, творческая личность преподавателя».

В креативном образовании учебный процесс превращается в совместную работу преподавателя и студента. Первый выступает как человек, обладающий бóльшим объемом знаний и умений; последний имеет возможность и право на неформальное и личностное общение. И в этом общении идет двухсторонний процесс обмена информацией, и даже более того - в образовательный процесс втягивается не только интеллект, но и эмоции, воля, социальные чувства, а учебная деятельность полноценно наполняется нравственным содержанием.

Образование во все времена и у всех народов теснейшим образом связывалось с воспитанием. Система образования и воспитания — наиболее значимые факторы общественной жизни. Как отмечал Платон, именно воспитание в полной мере обеспечивает достаточно определенный и ясно выраженный результат: либо Благо, либо его противоположность. Таким образом, креативный подход к изучению такого предмета, как антикризисное управление, способствует развитию и появлению множества различных вариантов решения поставленных задач во благо обучаемого.

Занятия по предмету антикризисное управление связаны с решением сугубо правовых задач, финансового анализа состоятельности предприятия, путей выхода из кризисной ситуации, также самого кризиса, антикризисных мер и многого-многого другого. Написание и разработка успешной программы оздоровления предприятия, интересного и прибыльного проекта санации, разработка нетривиальной программы антикризисных мер требуют

---

<sup>1</sup> Кармин А.С., Мельник М.А. Историческая эволюция форм учебы // Философия образования. Сборник материалов конференции. Серия «Symposium». выпуск 23. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002. С.402.

непрерывно креативного подхода. Ведь в условиях постоянно растущей конкуренции и нестабильности в экономике все большую роль начинает играть способность профессионалов - антикризисных управляющих - творчески подходить к сложной и многогранной деятельности организаций.

Томасу Эдисону приписывают следующую фразу: «Изобретение - это 1% вдохновения и 99% потения». Смысл её в том, что сама креативная деятельность является процессом, который обладает определённой структурой и требует своеобразной организации для поддержания. Если раньше креативность рассматривалась как нечто загадочное, которое либо есть в человеке, либо его нет, то сейчас осознание возможностей креативного подхода повернулось к набору навыков. Со стороны процесс воспринимается как некая игра, но с фантастическим результатом. Конечно, «за рамками» остаётся процесс, состоящий из сосредоточенности и концентрированности на проблеме.

Вне сомнения, миф о том, что креативность - удел гениев, существует. Даже после прочтения первых умозаключений в этой статье многие скептически усмехнутся, мол, возможно, что соавтор-студент как раз и есть тот самый гений. Однако эквивалентное и адекватное слияние предметной области антикризисного управления с креативным (творческим) подходом дает свои закономерные и вполне ординарные плоды. Сегодня преподавателю ВУЗа доступен целый ряд различных образовательных методов, форм и техник, которые позволяют развить творческое мышление и применять креативный подход для решения различного рода образовательных задач. В реальной производственной жизни удачные идеи не рождаются мгновенно и, как правило, состоят из нескольких мелких и внешне незатейливых идей. Поэтому базовый секрет креативности кроется не в гениальных способностях создавать глобальные идеи, а в умении генерировать мелкие идеи, которые впоследствии можно подвергнуть комбинации для итогового проекта.

Креативный процесс строится на основе сочетания *открытого* и *критического мышления*. С одной стороны, акцент делается на активное поощрение как можно большего количества самых оригинальных идей, независимо от возможности их реализации и от того, насколько они аргументированы. С другой стороны, предполагается рациональное обсуждение разработанных идей с учетом таких параметров, как направленность на решение задачи, время, бюджет и др.

*Открытое мышление* есть полностью интуитивное и эмоциональное, возможна комбинация различных элементов. Даже самая бредовая идея будет иметь возможность стать актуальной. *Критическое мышление*, в свою очередь, имеет аналитическое наполнение, более практические свойства.

Добавим, что специалисты в области управленческого консультирования на основе достижений экономической психологии выделяют следующее факторное соотношение типов мышления:

- *Визуальный тип мышления.* Характерен для 35% руководителей. Эти люди наиболее полноценно воспринимают информацию с помощью визуальных образов, поэтому свои разработки им необходимо представлять, рисуя яркие словесные картины и используя презентации.

- *Аудиальный тип мышления.* Отличает 25% руководителей. Особое значение приобретают вербальные и невербальные техники: тонирование (высота, тембр) голоса, использование интонационных замедлений и ударений, активный язык телодвижений и жестов. Для «разговора по существу» с таким типом руководителя целесообразно привлекать нескольких сотрудников-коллег, каждый из которых мог бы представить свою часть идеи, проекта, доклада.

- *Кинестетический тип мышления.* Такой тип мышления встречается у 40% руководителей. Для людей этого типа характерен тактильный способ восприятия информации. Как правило, это состоявшиеся личности, развитые умственно и духовно, самостоятельным и упорным трудом многого добившиеся, поэтому им нужно все самим попробовать и потрогать руками. Для такого руководителя особенно важно представление проекта в некотором подобии театрального действия.

Прививая студентам навыки различного общения в рамках будущей профессии (менеджера, аналитика, маркетолога), на основе изучения различных типов мышления можно разработать нестандартную методику преподавания антикризисного управления. Каждый участник образовательного процесса - в зависимости от собственного типа мышления - придумывает свои варианты обсуждения кризисной проблемы, решения возникающих проблемных задач, поиска выхода из кризисных ситуаций.

Использование метода работы в группах наиболее удачно реализуется при креативном обучении антикризисному управлению, т.к. по своей сути открытое мышление как одна из основ креативного обучения является важнейшим катализатором генерирования идей, ухода от стереотипов, тривиальности, неконструктивной критики.

Сегодня исследователями и консультантами предлагается довольно обширное меню методов для креативно ориентированных занятий: это и метод газетных вырезок *Энди Грина*,

метод заданного диапазона, метод вымышленных персонажей, метод шести шляп *Эдварда де Боно*, методика создания интеллект-карт *Тони Бьюзена*, «мозговой штурм» и многие другие<sup>2</sup>.

Наиболее эффективно на практических занятиях по антикризисному управлению техника открытого мышления проявляет себя при использовании методики «мозгового штурма» - групповой работы по генерации новых идей на основе свободного потока ассоциаций. Метод, хоть и получил широкое распространение, однако нередко критикуется по причине недостижения желаемых результатов; к дискредитации порой приводит невыполнение принципиально важных правил и условий, главными из которых являются наличие опытного модератора мероприятия (в нашем случае - преподавателя дисциплины), а также нарушение четкого разграничения этапов генерации идей и их анализа и критики.

Создатель «мозгового штурма» *А. Осборн* сформулировал несколько правил проведения этого метода, но в рамках изучения антикризисного управления наиболее подходят следующие:

- мероприятие должно проводиться в неформальной и подготовленной соответствующим образом обстановке;
- следует побуждать участников к свободному интеллектуальному самовыражению;
- никто не должен критиковать других;
- группу интересуют мнения всех участников;
- все участники обладают равным статусом;
- оптимальное количество участников - от 6 до 12 человек, а время проведения должно заканчиваться после того, когда идеи начнут повторяться, «ходить по кругу», и в любом случае не должно превышать 40-45 минут.

Общая методология «мозгового штурма» в рамках изучения антикризисного управления требует выполнения таких условий, как:

- выбор координатора, который будет отвечать за организацию процесса «мозгового штурма» и фиксацию предлагаемых идей;
- выбор секретаря, ведущего запись и учет предлагаемых идей, а затем структурное и наглядное оформление материалов для доклада группы;
- выбор докладчика от общего лица группы, причем им должен быть человек, способный ответить на возникающие вопросы от других малых групп и максимально владеющий навыками общения с различными типами мышления, описанными ранее;

---

<sup>2</sup> Авторы считают необходимым привести следующее пояснение: конечно, не все упомянутые здесь и далее разработки с полным основанием можно считать полноценным методом и методикой; что-то следует отнести к способу как обобщенному методическому выражению группы сходных приемов, а что-то является просто формой или техникой, присущей только отдельным специалистам.

- поддержка атмосферы не смеха, но игры, т.к. люди гораздо более креативны в игровой, но деловой ситуации, чем-то напоминающей обычные деловые переговоры.

С учетом практического опыта отметим, что наибольшее распространение на занятиях по антикризисному управлению получил классический вариант проведения «мозгового штурма» для решения экономико-правовой фабул (гипотетических задач): идеи поступают в произвольном порядке; каждый выступает сколь угодно часто и в любой момент времени; запись идей производится на листе флип-чарта; проведение ограничивается во времени. На этапе генерации важно собрать все идеи, связанные с решением проблемы. И только после того, как все студенты высказали свое мнение, можно переходить к сортировке идей, например, путем голосования за наиболее понравившиеся. Результатом мозгового штурма является список возможных решений экономико-правовой фабулы (гипотетической задачи), который переходит для дальнейшего этапа оценки и критики.

Наиболее распространенным методом оценки идей является анализ их соответствия критериям эффективности, т.е. тем параметрам, которым должно отмечать успешное решение. Приведем список критериев эффективности решения для стандартного задания - предоставленной преподавателем экономико-правовой фабулы (гипотетической задачи), которая наиболее часто используется на практических занятиях по антикризисному управлению:

- соответствие поставленным целям;
- решение задач брифа<sup>3</sup>;
- соответствие законам и этическим нормам;
- приемлемые обязательства и риски, связанные с реализацией идеи;
- соответствие идеи материальным, финансовым, временным и человеческим ресурсам, реально доступным кризисному хозяйствующему субъекту.

При наличии большого числа замкнутых индивидов, а также морально и физически уставших студентов, что особенно характерно в конце учебного семестра, очень хорошо себя показывает такая техника «мозгового штурма» как работа в номинальной группе. Дело в том, что она предполагает не групповую, а индивидуальную работу, но результаты которой впоследствии будут обсуждаться в группе. Это техника довольно эффективна, так как установлено, что самостоятельно отдельные люди работают более творчески, а при условии преобладания коллективного формата нередко «выпадают» из полезного действия, что

---

<sup>3</sup> Качественный бриф должен полностью отвечать на основные вопросы - кто? что? когда? для чего? почему? какими средствами? в какие сроки? и др. Подробный бриф и большое количество заранее собранной студентами дополнительной информации по проблеме - первые этапы успешного процесса креативного обучения.

значительно уменьшает коэффициент достижения желаемого и необходимого результата - решений по выводу хозяйствующего субъекта из состояния кризиса.

К тому же у каждого человека, даже внешне успешного и незамкнутого, существуют свои, индивидуальные барьеры и комплексы, которые мешают ему развивать в себе умение мыслить по-настоящему творчески. Это могут быть и «комплекс отличника», боязнь ошибок, принижения или потери статуса, да и просто неприятие нововведений, т.е. пути высвобождения творческой энергии должны включать и сугубо индивидуальные моменты.

Занятие с использованием техники номинальной группы можно разделить на несколько стадий:

*Стадия 1. Развитие идеи.* Получая задание «на-дом», каждый студент самостоятельно генерирует идеи и в какой-либо форме записывает. При этом большинство старается придумать что-то необычное, и тем самым изучает ту или иную тему антикризисного управления более углубленно.

*Стадия 2. Обмен вариантами решения задания.* В аудитории в малой группе студенты обмениваются своими заданиями; тем самым они предоставляют друг другу возможность проверить свои знания на практике.

*Стадия 3. Обсуждение результатов.* Студенты обсуждают представленные варианты, сравнивают их, классифицируют или ранжируют. На этом этапе идеи домашних заготовок находят свое развитие.

*Стадия 4. Выбор лучшего варианта.* Решение может приниматься простым большинством голосов, либо – при наличии устойчивого особого мнения – проводится голосование. Если какой-либо студент в малой группе все же заявляет о неполном или тем более полном несогласии с общим решением, то его мнение в дальнейшем выносится отдельно в докладе группы.

*Стадия 5. Критический пересмотр принятого варианта решения.* Участники после небольшого перерыва либо прямо в ходе него еще раз высказывают свои замечания по поводу выбранной идеи, подвергают конструктивной критике с целью выявления угроз решения и ее доработки, а также расчетов экономико-правовых рисков.

*Стадия 6. Окончательное решение.* На этом этапе решается, нужно ли решать выданные задания, было ли интересно и информативно. Здесь возможно использование тайного голосования, проводимого неформально, в игровой форме, что порой позволяет обеспечить максимальную объективность принятия решения и снять напряженность. А главное - на заключительном этапе - помогает увеличить игровой элемент, внести примирение, если таковое необходимо. Также возможно добавление преподавателем элементов розыгрыша: сообщить незначительное и легкое дополнительное задание,



«открыть» одну из подсказок, отправить делегата, например, в деканат за конвертом ... с правильным ответом и т.п.

Технику номинальной группы можно применять несколько раз подряд к одной и той же фабуле (гипотетической задаче) в случае большого числа студентов, трудно поддающихся новым формам образовательного процесса в силу индивидуальных особенностей: сначала для выявления и определения проблемы, далее для оконтуривания потенциальных вариантов решения и, наконец, для оценки предлагаемых решений. Базовая стадийность при таком варианте развития событий сохраняется.

Описанные методики помогают генерировать идеи, однако в реальной производственной деятельности иногда решения кажутся не достаточно хорошими. Остается интуитивное ощущение, что существует еще одно - наилучшее - решение. Если вернуться к описанным выше фазам, условиям и принципам творческого процесса, который осваивают студенты в процессе обучения антикризисному управлению, то следует добавить, что после попыток решения специалистом реальной производственной проблемы или задачи, неизменно должна следовать так называемая фаза инкубации, когда необходимо отвлечься от поиска идей и переключиться на что-то другое<sup>4</sup>. Переключая свое сознание на другой предмет, мы не перестаем работать над решением задачи, хотя процесс продолжается, но уже на подсознательном уровне. Если верить специалистам - производственникам и исследователям, а также авторам статьи, именно в этот момент происходит интуитивное проникновение в суть задачи и долгожданная «находка недостающего звена».

Итак, изучать антикризисное управление можно с помощью нестандартных заданий (экономико-правовых фабул, кроссвордов, пиктограмм, интеллект-карт и даже друдлов) и нестандартных подходов к их решению. Это очень интересно и увлекательно, т.к. студенты могут сами придумывать задания, активно участвуют в обсуждении вариантов их решения, а в конечном итоге полноценно изучают сложный предмет, уделяя внимание самым важным или интересным моментам.

Данный подход позволяет заинтересовать студентов в изучении проблематики антикризисного управления, внести свой вклад в образовательный процесс, попробовать различные образовательные и обучающие инновации. Например, в антикризисном управлении много внимания уделяется правовым вопросам, а с помощью несложной таблицы «Да - Нет» экономистам можно относительно быстро и легко изучить статьи

---

<sup>4</sup> Существует несколько классификаций творческого процесса, его фаз и этапов. Одной из наиболее простых является классификация (1926 г.) *Грэхема Уоллеса* - британского социального и политического психолога, который выделил 4 фазы: 1. Подготовка. 2. Инкубация. 3. Просветление. 4. Проверка.

Подробнее см.: *Сикирич Е.* Да здравствует интуиция!, или несколько слов о том, что нужно, чтобы её развить // Новый Акрополь: [сайт]. URL: <http://www.inauka.ru/psychology/article41225.html>

нормативно-правовых источников, таких как: федеральные законы, постановления Высшего Арбитражного Суда, ведомственные рекомендации арбитражным управляющим. Используя задание на вычеркивание, выучить базовые дефиниции и основные понятия, используемые в многочисленных и нередко осложненных классификациях кризисных процессов, элементного состава кризиса. В случае, если есть затруднения с характеристикой кризисного предприятия в определенном его цикле развития, то задание «Соответствие» поможет разобраться и с этим. Также с помощью кроссвордов и пиктограмм за обедом в студенческом кафе можно просто еще раз проверить свои знания перед промежуточной или итоговой аттестацией.

Креативный подход, как говорится, «убивает двух зайцев». Во-первых, студент, разрабатывающий задания по предмету, углубляется в изучение отдельных тем, но и остальные студенты, выполняя задания своего коллеги, проверяют свои знания, узнают что-то новое, необычное, злободневное. На каком-то временном этапе обучения тихие и замкнутые студенты невольно мотивируют лидеров сделать такие же креативные задания или необычно представить свои идеи. Нестандартные решения всегда привлекают молодых людей: разгадать кроссворд, сопоставить данные, найти определения – это похоже на увлекательную игру или обучение какому-то необыкновенному искусству, похоже на обучение художников, артистов, литераторов. Однако при этом студент понимает, что он изучает конкретный предмет - антикризисное управление, но что он делает это «не так, как все». Это очень сильно поднимает его самооценку, создает личностное ощущение обучения не на очередном курсе университета, а нахождения, например, в аспирантуре особого ВУЗа. Тем более, что многие задания могут иметь и практический формат реальных финансово-хозяйственных ситуаций, но при этом требующих разрешения, а в итоге обучение сливается с экономической жизнью, но с креативным уклоном, что всегда привлекает молодежь.

Конечно, истинная суть креативности - в нахождении новых, нетрадиционных, неформатных путей. Но давайте заглянем правде в глаза: обычная, рутинная финансово-хозяйственная деятельность на предприятии не предъявляет требований к постоянному подобному состоянию. Для этого и нужны современному российскому предприятию специалисты со знаниями в области антикризисного управления; это в них заложен не ординарный, но антикризисный (читай - креативный) стержень. Именно им требуется определенная смелость мышления и отсутствие стереотипов, которыми не вполне владеют студенты - будущие специалисты. Ведь как дисциплина антикризисное управление занимает в учебном плане, как правило, от 36 до 72 часов. На помощь приходят самообразование и внутренняя работа над собой как сознательной личностью.

Вот несколько советов, как научиться думать независимо: а) старайтесь мыслить широко, узнавайте у старших коллег, как это у вас получается; б) сознательно прилагайте усилия к тому, чтобы проявлять оригинальность и выдвигать новые идеи; в) пробуйте искать и находить новые пути решения задач и проблем; г) ищите объяснения странных и непонятных вам вещей; д) отказывайтесь на время от привычных методов деятельности и пробуйте искать новые подходы.

На сегодняшнем этапе состояния отечественной экономики антикризисное управление - профессия не для сентиментальных эрудитов, ведь разработка жестких решений требует моральной смелости, крепкой воли, убежденности в своей правоте и высокого профессионализма и ответственности. Одни предприниматели могут быстро и четко принимать верные решения, другие периодически испытывают трудности в критических сложных ситуациях. Это связано не только с наличием или отсутствием каких-то знаний, умений и навыков, но и с личностными особенностями руководителей.

Считается, что на принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы:

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
2. Мотивация (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);
3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.);
4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.
6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.)

В условиях наступившего кризиса руководителю приходится принимать решения быстро, когда нет возможности долго и кропотливо изучать ситуацию и тщательно оценивать вероятные ситуации. Все эти факторы побуждают руководителей действовать на основе интуиции. Интуитивное решение внешне выглядит как мгновенное озарение, но это не так, потому что в подсознании уже сформировалась идея, план. Стратегический тип мышления подразумевает признание и критическое преломление прошлого опыта. Руководители, обладающие стратегическим мышлением, чутко воспринимают основные тенденции, в результате развития которых будущее становится отличным от прошлого, что в условиях кризиса актуально.

В дополнение к шести описанным выше психологическим факторам приведем рассуждения Питера Дойля - автора и обладателя премии за лучший учебник по менеджменту. Креативный руководитель, лидер должен иметь ряд характеристик, без которых очень сложно будет преодолевать необходимые изменения в компании, а именно:

- четкое видение;
- наличие эффективной системы коммуникации;
- выносливость;
- высокие этические стандарты;
- умение поддерживать деловые контакты.

Топ-менеджер должен передать свое понимание будущего персоналу, акционерам и партнерам, вызвать в сотрудниках энтузиазм и доказать, что достигнуть успех вполне возможно, и что он будет общим.

По опыту знаем, что профессиональному антикризисному управляющему очень симпатичен и близок для понимания описанный подход.

Студенты нередко переводят обсуждение в плоскость личности РУКОВОДИТЕЛЯ. Это понятно: «Какой солдат не мечтает стать генералом»; так и современные студенты мысленно стремятся быстрее построить карьеру. Соавтор статьи, как преподаватель, считает, что это правильно в принципе. Даже низовые менеджеры, даже молодые специалисты должны понимать свои горизонты.

Хотя выявлено, что связи между человеческими качествами, руководящей позицией конкретного индивида и успехом руководства имеют слабую корреляцию. Но это, видимо, так распоряжается сама жизнь... Случай, удача, психотип, семейное положение, квазисемейные связи, да много еще чего влияет в жизни на нас - рядовых работников, мечтавших когда-то о карьере министра.

Тем не менее, рядом исследований также подтвердилось, что СРЕДНИЙ руководитель все равно превосходит СРЕДНЕГО члена своей группы по следующим показателям:

- по развитию интеллекта;
- по уровню образования;
- по ответственности и надежности при выполнении заданий;
- по активности и социальному участию;
- по социально-экономическому статусу.

Кроме того, очень важной проблемой является реализация позитивных личных качеств человека в его повседневном поведении как руководителя. Кто-то добивается успехов ВОПРЕКИ... А кто-то ЗАОДНО...

Качество и размах личности, а порой и ее таланты очень важны. Размеры статьи, к сожалению, не позволяют развить идею талантливости отдельных личностей и руководителей. Авторы относят это к своим будущим исследованиям проблематики креативного подхода в обучении антикризисному управлению.

Однако вполне ясно, что добиться успеха и закрепить свои позиции на рынке компания не сможет без хорошего руководителя, поэтому необходимы мотивация и стимулирование и топ-менеджеров, и низовых работников. Многие российские предприятия не уделяли должного внимания кадровому потенциалу фирмы до последнего времени, а лишь «набирали обороты», накапливали технологии и капитал. Но постепенно отечественные компании начали внедрение мотивационных и стимулирующих программ, в которых новым подходам к обучению персонала отводится значительное место.

Ориентируясь на инновационный путь развития, невозможно не ориентироваться на новейшие образовательные технологии. Взаимообразно, качественные ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ стандарты должны ориентироваться на высокие ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ стандарты. Не вызывает сомнения тот факт, что результатом обучения является приобретение определенной компетенции. Однако не секрет и тот факт, что нередко образовательные программы в российских ВУЗах не представляют собой комплексы логически выстроенных дисциплин, целенаправленно формирующих конкретные заданные компетенции. Современные мировые тенденции диктуют необходимость приведения в соответствие качества подготовки выпускников ВУЗов требованиям экономики знаний, которые заключаются в том, что выпускник должен не только обладать набором необходимых знаний и навыков, но и уметь генерировать их в течение своей производственной деятельности.

В РФ дисциплины «креативный менеджмент», «креативные технологии» преподаются в единичных ВУЗах, а в целом в сфере высшего профессионального образования, к сожалению, отсутствует широкая практика и понимание актуальности креативного мышления. В подвиге подобных тенденций серьезную помощь могло бы оказать постепенное внедрение и применение методов креативного обучения. Однако и они в настоящее время используются крайне мало; даже в таком продвинутом ВУЗе, каким является РУДН (г. Москва), преподавателю и его студентам приходится немало иметь дело с обычными, привычными формами, ведь от «зарабатывания» соответствующих требованиям балльно-рейтинговой системы успешных отметок никто студента не освобождал. Лишь постепенно особо пытливые ребята втягиваются в креативные задания. И главной особенностью здесь выступает сотворчество преподавателя и студента, их кооперация, свобода и взаимоуважение выбора, включая критику и ошибки. В таком альянсе огромное

значение приобретает ЛИЧНОСТЬ ПЕДАГОГА: он должен быть яркой, талантливой, творческой личностью, но при этом знать свой предмет как высший ас и эксперт.

Бывшие студенты и нынешние работники, осваивавшие антикризисное управление в стенах ВУЗа в креативном формате, хотят повышать свою квалификацию в рамках дополнительного профессионального образования аналогичным - креативным - способом. Существует множество различных креативных методик, которые могут быть успешно применены в рамках дополнительного профессионального образования: это формирование проблемы наоборот (активно развивающаяся в настоящее время в США), заданные комбинации или метод шаблона, техника произвольно выбранных слов, метод фокусирования, разрушение парадигм, использование метафор.

Однако любая креативная техника первоначально должна стимулировать специалиста-слушателя (а в идеале и студента) к вхождению в русло определенных критериев более высокого - послевузовского - этапа изучения антикризисного управления, т.е. должна соответствовать одному или более критериям:

- необходимо временно прекратить критический анализ, к которому специалисты так или иначе «привыкают» на своем рабочем месте;
- необходимо возобновить или обновить генерацию множества идей;
- необходимо позволить сосредоточиться на мелких и особо мелких деталях ситуации, что редко «позволяется делать» в реальной производственной жизни;
- не бояться комбинировать разнородные элементы;
- размеренно, но с учетом производственного опыта структурировать либо упорядочивать сбор информации, разработку идей и оценку ситуации;
- поддерживать внутреннее креативное направление мыслей слушателя, который находится в учебной среде «себе подобных»;
- предотвращать появление беспокойства, для этого обучение должно происходить в максимально неформальной обстановке.

В целом организация деятельности любого ВУЗа должна обеспечивать дополнительное время для творчества обучающихся посредством полного погружения в образовательный процесс, предоставлением перерывов на отдых и внеобразовательное общение, организацией экскурсий на профильные тематике предприятия, гостевых лекций и мастер-классов, участия в профильных конференциях и онлайн форумах, а также введением системы мониторинга и сокращения числа как неподготовленных к новым веяниям преподавателей, так и студентов, отличающихся явным бездельем и низким уровнем мотивации к освоению знаний и навыков.

Авторы статьи полностью согласны с мнением Маршалла Маклюэна<sup>5</sup>: «Только творческий, креативный взгляд дает возможность осознавать присутствие нового в настоящем». Следует добавить, в настоящее время много обсуждается: являются ли креативность и творчество синонимами? Думается, разрешение этого спора впереди. На сегодняшнем этапе развития молодого (пока еще) креативного подхода сформировалось следующее понимание синонимичности: творческий процесс основывается на вдохновении автора, его способностях и традициях, которым следует автор; в случае креатива есть уже изначальное понимание, что нужно создавать, для кого и как, а главное, зачем именно это что-то нужно создавать.

Нельзя не упомянуть необычный эксперимент Терезы Амабиле (Teresa M. Amabile), профессора делового администрирования, главы отдела предпринимательского менеджмента Гарвардской Бизнес-школы. Испытуемые - 238 сотрудников из 7 компаний трех различных отраслей - ежедневно в течение нескольких периодов наблюдений отвечали на вопросы, заполняли различные анкеты, вели журнальные записи на предмет уровня загруженности и нехватки времени, степени мотивированности и эмоционального состояния, творческого вклада своих коллег и пр. В конечном итоге, собрав и проанализировав около 12 тысяч различных записей, проф. Т. Амабиле пришла к выводам, которые, по ее мнению, способны опровергнуть многие устоявшиеся представления-мифы о природе креативности.

Т. Амабиле, заявив, что теперь ее группа точно знает, что на самом деле порождает трудовой энтузиазм, сформулировала эти шесть мифов:

1. Креативность генерируется творческими людьми.
2. Деньги - мотиватор креативности.
3. Недостаток времени способствует креативности.
4. Страх вызывает революционный прорыв.
5. Соревнование лучше, чем сотрудничество.
6. Сокращение штатов - хороший способ повысить креативность.

На взгляд авторов статьи, в предлагаемых широкой публике многочисленных материалах о работе группы проф. Т. Амабиле просматривается, что и в ходе эксперимента, и в его выводах много спорного и требующего дальнейших проработок.

---

<sup>5</sup> Герберт Маршалл Маклюэн (англ. *Herbert Marshall McLuhan*, 1911-1980) - канадский философ и теоретик воздействия артефактов как средств коммуникации. Получил широкую известность благодаря исследованию формирующего воздействия электрических и электронных средств коммуникации на человека и общество и оказал большое и разностороннее влияние в науке, культуре, философии и т. п. В научном сообществе Г. М. Маклюэн, наряду с Гарольдом Иннисом, рассматривается в качестве основателя «медийной теории» в области социологии массовых коммуникаций. Источник: *Архангельская И. Б.* Герберт Маршалл Маклюэн: От исследования литературы к теории медиа. Автореф. дисс. ... докт. филол. наук. М.: МГУ, 2009. URL: <http://edu.of.ru/attach/17/44234.doc>

Проведенные экспериментальные исследования, в частности, показали, что деньги отнюдь не определяют степень креативности сотрудников. В ходе исследования на вопрос: «Насколько ваша сегодняшняя работа мотивируется премиальными?» большинство респондентов ответили, что «этот вопрос не кажется им важным. Они просто не думают об оплате каждый день». Те немногие, кто проводят значительное время в думах о размере компенсации за проделанную работу, обычно производят не так уж много творческих идей. Бонусы могут даже сдерживать креативность, если сотрудники посчитают, что их шаги скажутся на денежных выплатах, и будут любой ценой избегать рисков, что, естественно, не способствует инновационному мышлению. Т. Амабиле пишет: «Оказывается, ключ к мотивации сотрудников - в руках у руководителей и, что важно, он никак не связан со сложными схемами материального стимулирования»<sup>6</sup>.

Конечно, в разговорном языке имеется много слов, позволяющих описать различные аспекты и нюансы мотивации. Здесь будет своевременным привести слова Академика РАН РФ С. Глазьева, произнесенные им на Деловом Форуме в Торгово-промышленной палате РФ (02 февраля 2011 года): «Нужно определиться, что является мотивацией, а что - стимулом. Мотивация - это некая морковка перед мордой ослика, а стимул - хлыст по крупу сзади. И то, и другое заставляет ослика более резко тащить свою ношу на спине». Научный же язык определений, которые даются в специализированных словарях, позволяет уяснить значение различных терминов и, таким образом, использовать их с наиболее верной точностью, заслуживающей достойные исследования<sup>7</sup>.

Думается, что в приведенном эпизоде эксперимента проф. Т. Амабиле имеет место заурядное лукавство со стороны сотрудников, т.е. то, что на языке специалистов в области психодиагностики называется «явной ложью и фальсификацией результатов ответа в сторону социально желательных». Такая шкала - внутренняя честность и открытость - полноценно была изучена еще в 1960-80 г.г. Столиным В. В. и представлена в его знаменитом и широко известном опроснике.

Подтверждением умозаключений авторов статьи являются сами описания хода эксперимента. По твердому заверению Т. Амабиле, никто из испытуемых информантов не

---

<sup>6</sup> Тереза Амабиле (*Teresa M. Amabile*), Стивен Крамер (*Steven J. Kramer*). Вся правда о мотивации. Великая сила достижений. URL: <http://www.hbr-russia.ru/article/1614/print>; Гостев А. Реферат статьи Терезы Амабиле и Билла Брина. Шесть мифов о креативности. URL: Источник: [http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/creativ/article\\_2724/](http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/creativ/article_2724/)

<sup>7</sup> Мотивация – это совокупность факторов, определяющих поведение. Это понятие описывает отношение, существующее между действием и причинами, которые его объясняют или оправдывают.

Побуждение - это является причиной действия или целью, ради которой оно было совершено. Поэтому побуждение можно установить только после того, как действие осуществилось.

Источник: *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2-х т. Изд. 3-е, стереотипное. Т. 1: Пер. с франц. М.: Мир, 2004. С.264.



знал, что предметом изучения является именно креативность. Однако, ознакомившись с широко растиражированными материалами эксперимента, можно явно выделить вопросы, точно свидетельствующие об интересующем экспериментатора предмете: например, испытуемых менеджеров спрашивали, где они меньше всего нуждаются в креативности («Все со смехом говорили: в бухгалтерии»); в ходе исследования часто задавался вопрос: где в вашей организации больше всего нужна креативность («Обычно назывались R&D, маркетинг и реклама»); о реакции участников исследования экспериментаторы судили по дневниковым записям, отправляемым электронной почтой, вот одна из цитат: «В конце дня я заметил, какими креативными стали мы с Катей без всех этих телефонных звонков, шума и вынужденных перерывов» и т.д.

Также, один из главных выводов, к которому пришла группа Т. Амабиле, сводится к следующему. В условиях нехватки времени люди склонны концентрироваться на негативной информации, не стремятся к победе, стараются свести к минимуму риск поражения, а мышление испытуемых становилось узким, неглубоким и консервативным и, таким образом, способность к творчеству снижалась минимум на 45%. В то же время достижение успеха в работе, пусть даже промежуточного, улучшает настроение и мотивирует сильнее всего (76% опрошенных). Однако такого вывода не были удостоены ранее опрошенные проф. Т. Амабиле 600 менеджеров из нескольких десятков компаний по причине того, что большинство голосов набрало «признание заслуг – официальное или неофициальное». Согласитесь, странное игнорирование выборки, превышающей в 2,5 раза последующую, да и сами словесные конструкции «успех в работе» и «признание заслуг» имеют скорее лингвистическую окраску, нежели явное смысловое противостояние.

К тому же, в разработанной процедуре эксперимента демонстрируется типичный деятельностный подход, т.е. результаты лишают нас индивида - самого носителя свойств.

Все это лишь означает, что у эксперимента Т. Амабиле, профессора Гарвардской Бизнес-школы, большое будущее ... в ходе не Интернет, а научной дискуссии и с добавлением, например, принципов диалогической концепции. Ее теоретические положения, в частности, философская антропология Бахтина М.М., разработки Крылова А.А., Маничева С.А., Романовой Е.С., Ананьева Б.Г., нашедшие выражение в системной модели, получили убедительное подтверждение во множестве эмпирических исследований на ГРОМАДНОМ контингенте испытуемых<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> См.: *Ананьев Б. Г.* Комплексное изучение человека и психологическая диагностика // Вопросы психологии. 1968. №6; *Бахтин М. М.* Эстетика словесного творчества. 2-е изд. М., 1981; Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / под ред. *А. А. Крылова, С. А. Маничева.* 2-е изд. СПб., 2000; *Романова Е. С.* 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. СПб., 2003.

Только так можно удержаться от увлекательных, но порой наивно-ложных обобщений, а в утешение энтузиастам хочется напомнить слова лорда Честерфильда: «Чтобы открыть новый океан, надо иметь мужество потерять из виду берег»<sup>9</sup>.

Экстравагантные альтернативные точки зрения должны восприниматься с большой осторожностью, ибо открытость мышления в научном эксперименте требует сочетания с достаточно серьезным уровнем академизма.

Хотя наряду с этим следует признать, что исследователи-традиционалисты довольно «крепко держат оборону»: им все ясно, и они хотят, чтобы им не мешали работать экспериментаторы с отменным, но слишком свободным воображением. В производственной деятельности ситуация не сильно отличается. Нетворческая рутина создает в головах и молодых специалистов, и бывалых предпринимателей содержательные подпорки для ожидания лучших времен, необходимости дополнительного и длительного вызревания всего и вся. Ведь для этого не надо «сопротивляться желанию сделать то, что кажется более легким»<sup>10</sup>. И с другой стороны, педагоги, преподаватели ВУЗов, предпочитающие оберегать свою сложившуюся профессиональную репутацию, также не стремятся в область новых образовательных технологий по причине высокой неопределенности и риска.

Итак. И первые, и вторые, и третьи подчас считают действия инноваторов дискредитирующей суетой дилетантов либо относят происходящее к явной маргинальности.

Подобная тематика упорно живет, в том числе и потому, что собственно наука, академическая среда давно не баловала человечество ошеломляющими и одновременно понятными достижениями, вроде полета человека в космос, открытия антибиотиков или создания компьютерных модулей памяти. «Сегодня в мире сложилась парадоксальная ситуация: ученые и фантасты с надеждой смотрят друг на друга в ожидании новых идей. Но, похоже, идеи кончились – и у тех, и у других»<sup>11</sup>.

Миф, будто креативность как производство идей - удел отдельных личностей, гениев, количественно и качественно недоступный массе людей, живуч. Однако оказывается, что используя ряд методик, вполне возможно развить творческое мышление, а затем использовать свои самые удачные идеи в процессе рутинной работы, как бы «разбавляя» ее

---

<sup>9</sup> Цитируется по источнику: *Крушинов А.А.* Сумеречная зона научного поиска // Вестник Российского философского общества. 2010. №4 (56). С.111.

<sup>10</sup> Эндрю Гроув. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. Doubleday . 1996. URL: <http://www.knigonosha.net>

<sup>11</sup> Дж. Хорган. Конец науки: взгляд на ограниченность знания на закате Века Науки. СПб.: Амфора - Эврика, 2001. Цитируется по источнику: «Нет, сынок, это фантастика» // Paradox. 2003. №6 С.15.

Авторы статьи принципиально не согласны с такими пессимистическими оценками и прогнозами. Однако следует признать, что на фоне нобелевской лекции Дэвида Ли (1996 г.) и материалов Роджера Пенроуза («Новый разум короля», 2003 г.) относительно судеб науки предсказания Джона Хоргана не выглядят самыми мрачными.

исподволь, постепенно, до ожидаемой концентрации, чтобы затем создавать глобальные проекты, генерировать редкие подходы в кризисных ситуациях, комбинировать интуитивное и эмоциональное мышление с открытым и рациональным подходом.

#### **Список использованных источников.**

1. Ананьев Б. Г. Комплексное изучение человека и психологическая диагностика // Вопросы психологии. 1968. №6.
2. Архангельская И. Б. Герберт Маршалл Маклюэн: От исследования литературы к теории медиа. Автореф. дисс. ... докт. филол. наук. М.: МГУ, 2009. URL: <http://edu.of.ru/attach/17/44234.doc>
3. Бабурин С. Н., Лебедев А. Г., Шибанова-Роенко Е. А. Who is «щука» или руководитель в системе управленческой деятельности. М.: Спутник+. 2007. 189с.
4. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. 2-е изд. М., 1981.
5. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х т. Изд. 3-е, стереотипное. Т. 1: Пер. с франц. М.: Мир, 2004. 496 с.
6. Гостев А. Реферат статьи Терезы Амабиле и Билла Брина. Шесть мифов о креативности. URL: [http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/creativ/article\\_2724/](http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/creativ/article_2724/) Источник:
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. 676 с.
8. Игнатъев Д. И. Креативный подход в PR. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_49/article\\_2999/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_49/article_2999/)
9. Кармин А. С., Мельник М. А. Историческая эволюция форм учебы // Философия образования. Сборник материалов конференции. Серия «Symposium». выпуск 23. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002. С. 398-402.

10. Крушанов А.А. Сумеречная зона научного поиска // Вестник Российского философского общества. 2010. №4 (56). С.106-112.
11. Маркова Т. И. Образовательные модели в России в XVIII - начале XIX вв.: приоритет воспитательных установок // Философия образования. Сборник материалов конференции. Серия «Symposium». выпуск 23. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002. С.420-431.
12. Палей Т.Ф. Креативность как необходимая профессиональная компетенция и элемент образовательного стандарта: проектно-ориентированный подход // Проблемы развития инновационно-креативной экономики / Сборник докладов по итогам Международной научно-практической конференции, г. Москва, 29 марта – 09 апреля 2010 г. / под общ. ред. проф. О. Н. Мельникова М.: Креативная экономика, 2010. С.281-294.
13. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / под ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. 2-е изд. СПб., 2000.
14. Романова Е. С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профиограммы. СПб., 2003.
15. Сикирич Е. Да здравствует интуиция!, или несколько слов о том, что нужно, чтобы её развить // Новый Акрополь: [сайт]. URL: <http://www.inauka.ru/psychology/article41225.html>
16. Симоненко Т. И. Ценности образования, или духовное измерение paideia Платона и современность // Философия образования. Сборник материалов конференции. Серия «Symposium». выпуск 23. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2002. С.439-442.
17. Спирин В. А. Культурологическая теория медиа Г. М. Маклюэна и психоанализ З. Фрейда / В. А. Спирин, М. А. Попонов // Вопросы культурологии. 2008. №7 (июль). С. 13-16.
18. Тереза Амабиле (Teresa M. Amabile), Стивен Крамер (Steven J. Kramer). Вся правда о мотивации. Великая сила достижений. URL: <http://www.hbr-russia.ru/article/1614/print>
19. Хорган Дж. Конец науки: взгляд на ограниченность знания на закате Века Науки. СПб.: Амфора - Эврика, 2001.
20. Шибанова-Роечко Е. А. Сравнительный анализ национальных моделей несостоятельности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Спутник+, 2008, 502 с.
21. Эндрю Гроув. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. Doubleday. 1996. URL: <http://www.knigonosha.net>