

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Владимирский государственный университет
Кафедра экономики и стратегического управления

КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания к лабораторным работам

Составитель
П.Н. ЗАХАРОВ

Владимир 2009

УДК 331.108.26

ББК 65.291.21

К79

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент
Владимирского государственного университета

Т.А. Лачина

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Креативное управление: метод. указания к лаб. работам / сост.:
К79 П.Н. Захаров; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та,
2009. – 16 с.

Рассматриваются различные аспекты креативного управления. Приведены основные требования к выполнению лабораторных работ по дисциплине «Креативное управление».

Рекомендуются для магистрантов дневной и заочной форм обучения направления 080500 «Менеджмент» (программа 080500.68-11 «Стратегическое управление»).

Табл. 1. Ил. 1. Библиогр.: 5 назв.

УДК 331.108.26

ББК 65.291.21

ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие рыночных отношений в отечественной экономике обуславливает объективную необходимость повышения уровня компетенции и подготовленности управленческих кадров в части принятия стратегических решений.

Приведенные методические рекомендации раскрывают методику выполнения лабораторных работ по следующим направлениям:

- оценка креативного потенциала личности;
- введение в тренинг креативного мышления;
- постановка задачи для тренинга креативного мышления.

Тематика лабораторных работ, предлагаемая в данных методических указаниях, составлена с учетом современных требований к уровню подготовки магистров направления 080500 «Менеджмент» (программа «Стратегическое управление»). Она включает в себя основные разделы учебного плана дисциплины «Креативное управление». Дополнительные вопросы могут быть рассмотрены при самостоятельной творческой работе магистрантов.

Лабораторная работа № 1

ОЦЕНКА КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА ЛИЧНОСТИ

Цель работы: овладеть практическими навыками оценки креативного потенциала личности.

Теоретические основы

Креативное мышление – комбинация личных свойств и особенностей характера, которыми обладает человек, то есть каким образом разум обрабатывает информацию, каковы личные достоинства и поддерживают ли окружающие усилия данного человека? Эти факторы формируют осно-

ву, благодаря которой возникает возможность исследовать креативность и показать, как можно применить свой креативный потенциал в максимально возможной мере.

Креативное мышление может выражаться в великих деяниях, таких как создание всемирно известных шедевров, или в обычном умении решать повседневные проблемы. Деятельность может считаться креативной, если она включает в себя новые или уникальные подходы и если результаты могут быть названы полезными или приемлемыми.

Интерес к креативности может быть объяснен все более сложным и хаотичным внешним окружением. Необходимы новые подходы, чтобы разрешить множество на первый взгляд неразрешимых проблем, с которыми сталкивается человечество (например, последствия глобального потепления, терроризм, насилие, беспорядочность, воспитание детей и проблемы взрослого населения).

Без креативности и инноваций организация намного быстрее может потерять конкурентные преимущества. Каждый аспект экономической деятельности зависит от степени креативных способностей, которые использует руководитель организации. Менеджер должен осознать, что большинство людей обладают креативным потенциалом, и поощрять его использование.

Различают четыре основных стиля креативного мышления:

1. **Интуитивный** – человек сконцентрирован на результатах и полагается на предыдущий опыт при ведении дел.

2. **Новаторский** – индивид сосредоточен на решении проблем, систематичен и полагается на факты.

3. **Образный** – личность способна мысленно представлять благоприятные возможности, получать удовольствие от сочинительства и думает нестандартно.

4. **Воодушевляющий** – сконцентрирован на социальных переменах и самоотдаче без остатка.

Ниже приведен тест, ориентированный на оценку предпосылок для каждого из четырех основных стилей креативного мышления.

Задание

В соответствии с приведенными ниже методическими указаниями ответить на вопросы теста «Профиль креативного потенциала» и на основе обработки полученных результатов построить индивидуальный профиль креативного потенциала личности.

Тест «Профиль креативного потенциала»

Тест был разработан как средство определения креативного потенциала личности. В анкете для указанного теста, приведенной в таблице, используются 25 вопросов для определения четырех основных стилей креативности, перечисленных в теоретических основах.

Анкета теста «Профиль креативного потенциала»

Вопрос (утверждение)	Варианты ответов			
1. Я часто думаю, каким образом ...	внести изменения	найти новое решение	сделать так, чтобы идея стала захватывающей	лучше работать с людьми
2. Моя сильная сторона это ...	решительность	основательность	воображение	понимание
3. Успешные люди - ...	честолюбивы	дисциплинированы	готовы пойти на риск	самоуверенны
4. Свои лучшие результаты я получаю при ...	концентрации внимания на насущных проблемах	проведении точного анализа	применении новых подходов	получении поддержки от других людей
5. Я вижу будущее как ...	неизвестность	вызов	предоставление новых перспектив	перемены к лучшему
6. Я высоко ценю преподавателей, которые ...	ясно объясняют свои идеи	делают процесс обучения интересным	признают оригинальные идеи	вовлекают других в процесс обучения
7. Люди считают меня...	энергичным	упорным	педантичным	активным
8. Люди, осуществляющие свои замыслы, ...	высоко мотивированны	получают удовольствие от экспериментов	имеют твердые убеждения	бросают вызов существующему порядку
9. Успех открытия зависит от ...	активности исследователя	любопытности исследователя	восприимчивости исследователя к новым идеям	широты взглядов исследователя
10. Хороший писатель ...	убедителен	подает новые идеи	открывает новую перспективу	обладает проницательным взглядом
11. Прорывное мышление ...	создает возможность прогресса	помогает решать сложные проблемы	открывает новые горизонты	поддерживает работу в коллективе
12. Я не люблю ...	терять контроль	скучную работу	следование правилам	когда меня отвергают
13. Лучше всего я общаюсь, будучи ...	правдивым	информативным	интересным	отзывчивым
14. Я бесконечно предан ...	достижению лучших результатов	тому, что делаю лучше всего	исследованию новых идей	работе на пользу общества

Окончание таблицы

Вопрос (утверждение)	Варианты ответов			
15. Креативные организации ...	ищут правильные ответы	поощряют экспериментаторов	разрешают свободу выражений	поддерживают новые идеи
16. Достижение целей зависит от таких качеств, как ...	отзывчивость	системность	оригинальность	стремление работать совместно
17. Я предпочитаю такие ситуации, где я ...	ответственный	имею сложное задание	могу использовать собственные идеи	могу внести изменения
18. Перемены происходят при ...	получении поддержки	рассмотрении разных вариантов	свободном мышлении	воодушевлении других людей
19. Моя цель - ...	достижение поставленных задач	открытие новых подходов	признание моих идей	прогресс
20. Лидеры ...	берут на себя ответственность	справляются с трудностями	видят перспективы	поддерживают других
21. Этичное поведение ...	норма для каждого	требует искренности	подчеркивает прямоту	улучшает общество
22. Искусство ...	помогает улучшить дизайн	дает новые перспективы	расширяет кругозор	обогащает жизнь людей
23. Креативные мыслители ...	достигают важных целей	совершают значительные открытия	обладают всплесками фантазии	делают мечты явью
24. Нарушение традиций ...	нежелательно	необходимо совершать осторожно	дает новые перспективы	помогает достичь цели
25. Испытывая давление, я ...	доверяюсь моим инстинктам	прибегаю к известным методам	осторожно рассматриваю имеющиеся варианты	избегаю конфликта

При выполнении теста необходимо вписать в пустые поля таблицы рядом с ответами на вопросы цифры, обозначающие относительную значительность для вас каждого из четырех ответов. Таким образом, ответы на вопрос № 1 могут выглядеть так: 3, 2, 1, 4. Смысл такой расстановки состоит в том, чтобы показать степень предпочтения ответов, которые отвечающий имеет для каждого из 25 вопросов. Определение результатов теста начинается со сложения цифр в четырех колонках. Это дает «необработанный результат» для человека, проходившего тест. Была разработана компьютерная программа, интерпретирующая значения таких результатов.

Основываясь на них, программа показывает, что является важным и как определенный стиль может быть использован.

Первоначально количество баллов, характерное для каждого из четырех стилей креативности, было получено при тестировании некоторого числа людей, считавшихся высококреативными. Эти люди занимались различными видами деятельности, охватывая несколько областей. Количество их баллов стало критерием для определения суммы баллов для каждого из четырех стилей. Следуя первоначальным исследованиям и внесенным в тест изменениям, среднее количество баллов для каждого стиля равнялось следующим величинам:

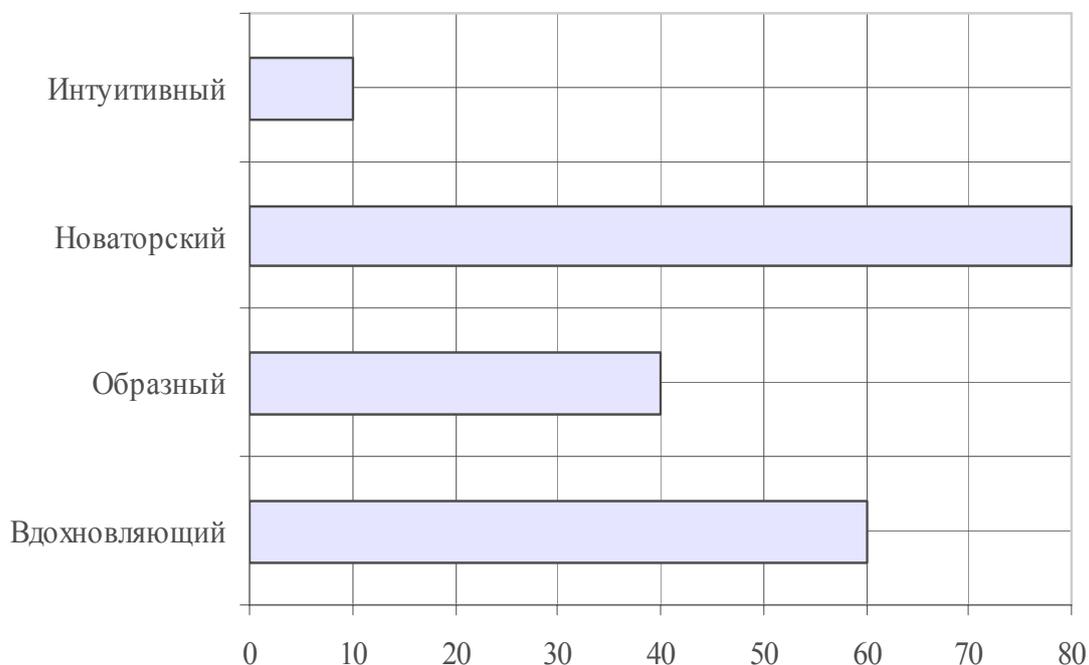
- интуитивный 64;
- новаторский 67;
- образный 58;
- вдохновляющий 61.

Нормальным отклонением для каждого из этих типов считается соответственно: 8, 7, 6, 6 в ту или иную сторону. Обладая этими данными, можно получить сравнительную оценку тестируемого с общей массой людей, прошедших тест. Нужно иметь в виду, что количество баллов меньшее, чем среднее, означает большее соответствие данной категории. Цифра 1 означает наивысшее предпочтение, отданное какому-либо варианту. Наименее подходящий ответ отмечается цифрой 4. Таким образом, количество баллов, превосходящее среднюю сумму, означает меньшее соответствие данному стилю.

Существует связь между сферой деятельности личности и количеством набранных баллов. Так, склонность к деятельности, требующей действий и результатов, проявляется в низких баллах (в основном 1 и 2) для интуитивного стиля, тогда как люди, занимающиеся наукой, или инженеры имели бы низкие баллы в новаторской категории. Однако тест был разработан больше для оценки степени склонности личности к каждому стилю креативности, чем для определения наиболее подходящего рода занятий.

Креативное мышление отражает то, насколько человек сложен, и предоставляет описание типа его креативности. Большинство личностей используют сразу несколько стилей креативного мышления. К тому же каждый человек использует каждый из четырех стилей по-разному. Когда один из стилей применяется часто, это называется наиболее высоким уровнем интенсивности использования. Так же как существуют четыре основных стиля, каждый стиль имеет четыре уровня интенсивности, расположенных от самого низкого до самого высокого. Комбинация каждого

стиля с уровнем интенсивности образует «модель» стиля. Эти модели увеличивают число возможных типов креативности от 4 основных типов до 256 моделей креативности. Образец профиля креативного потенциала приведен на рисунке.



Пример индивидуального профиля креативного потенциала личности

Контрольные вопросы

1. Какие типовые стили креативного мышления наиболее часто встречаются на практике?
2. В чем состоит сущность креативности как фактора управленческой деятельности?
3. Каковы методические подходы к оценке креативного потенциала личности?
4. Каким образом графически можно отразить составляющие креативного потенциала личности?

Лабораторная работа № 2

ВВЕДЕНИЕ В ТРЕНИНГ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

Цель работы: ознакомиться с методическими основами тренинга креативного мышления.

Теоретические основы

Тренинг креативного мышления реализуется для решения следующих задач:

- генерирование новых идей;
- нахождение новых способов ведения бизнеса;
- открытие новых идей в бизнесе;
- развитие и видоизменение идей до их инновационности;
- создание новых изделий, услуг, процессов;
- совершенствование существующих изделий, услуг, процессов;
- нахождение решений сложных хозяйственных проблем;
- оживление рынка;
- рассмотрение проблемы как новой возможности;
- повышение эффективности деятельности;
- стать «генератором идей»;
- осуществлять «прорыв в будущее»;
- стать незаменимым работником для своей фирмы.

Для достижения данных целей недостаточно только теоретических знаний о методике тренинга, необходимы ежедневные упражнения для получения ощутимых результатов.

Задание

В соответствии с приведенными ниже методическими указаниями выполнить упражнения «Тик-Так» и «Квота идей».

Упражнение «ТИК-ТАК»

Приведенная методика основана на работах известного специалиста в области креативного управления Прескотта Лекки. Упражнение помогает преодолеть страх, сомнения и неуверенность. Человеку предлагается записывать свои страхи, открыто противостоять им и заменять их на позитивные мысли, которые помогут добиться успеха.

План действий

1. Определите и запишите все негативные мысли, мешающие вам достичь поставленной цели. Запишите их в графу «Тик».
2. Расположившись поудобнее, тщательно изучите записи. Проанализируйте, насколько вы исказили существующее положение дел и чрезмерно преувеличили значение негативных мыслей и явлений.

3. Замените каждую непроверенную негативную мысль на позитивную, объективно выверенную. Запишите это в графу «Так».

Пример упражнения «Тик-так»

«ТИК». *Я никогда не смогу этого сделать.*

«ТАК». Надо действовать шаг за шагом, нужно только начать. Не следует устраивать авралов.

«ТИК». *Я все раскручу, а потом провалюсь.*

«ТАК». Не обязательно сразу получить безупречный результат. Я многое умею. Я могу себе представить, что буду чувствовать, когда все это закончится. У меня отличный послужной список. Надо сосредоточиться на работе, и тогда мой подход к делу будет эффективнее.

«ТИК». *Я не могу взять себя в руки. У меня недостаточный самоконтроль. Я не умею правильно распределять свое время.*

«ТАК». Я должен восстановить самоконтроль, ведь раньше мне многое удавалось. Просто надо лучше и больше работать. Я способен контролировать себя не хуже, чем любой другой из моего окружения. Работа настолько важна, а результаты ее настолько ощутимы, что на данном этапе распределение времени – не такая уж большая проблема.

«ТИК». *Какой смысл это делать? Все равно мне никогда не найти фирму, которая протолкнет это изделие на рынок.*

«ТАК». Я не могу знать этого наверняка. Надо попробовать. Не исключено, что кто-то заинтересуется. Наконец, можно многое узнать даже в случае неудачи. Есть желание – появятся и возможности. Если я верю в свое дело, другие тоже в него поверят. Надо только найти подходящую фирму.

Упражнение «Квота идей»

Ежедневно тренируйте свой ум. Установите квоту: в день столько-то новых идей, касающихся вашей работы, например, по пять идей в день в течение одной недели.

Вы увидите, что труднее всего выдать пять первых, потом они будут приходить в голову сами. Чем больше идей выдвигаете, тем больше шансов на победу.

Формирование квоты идей целесообразно проводить с учетом следующих рекомендаций:

- увидеть цель;
- не действовать по привычке;
- давать пищу уму;

- анализировать содержание текущей информации;
- создать банк данных;
- путешествовать;
- «ловить» мысли;
- мыслить правильно;
- регистрировать идеи.

Квота поможет вам активно генерировать идеи и альтернативы, не дожидаясь, когда они появятся сами собой. Старайтесь выполнять квоту, даже если идеи, приходящие вам на ум, на первый взгляд будут казаться смехотворными или «притянутыми за уши». Квота не должна мешать вам генерировать больше идей. Важным фактором развития креативного мышления является периодическая смена привычек.

Рекомендации по изменению привычек

- Измените дорогу на работу.
- Измените время сна.
- Измените время работы.
- Каждый день слушайте другую радиостанцию.
- Читайте разные газеты.
- Заводите новые знакомства.
- Пробуйте новые рецепты (например кулинарные).
- Если обычно вы берете отпуск летом, возьмите его зимой.
- Внесите изменения в круг чтения. Если обычно вы читаете публицистику, переключитесь на беллетристику.
- Внесите изменения в привычку обедать на работе.
- Посетите новый ресторан.
- Измените вид отдыха.
- Примите ванну вместо душа.
- Послушайте другого телеобозревателя.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит основная цель тренинга креативного мышления?
2. Назовите наиболее часто встречающиеся методики тренинга креативного мышления?
3. Укажите основную цель упражнения «Тик-Так»?
4. На что в большей степени ориентировано упражнение «Квота идей»?

Лабораторная работа № 3

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ДЛЯ КРЕАТИВНОГО ТРЕНИНГА

Цель работы: получить практические навыки формирования целей и задач креативного тренинга.

Теоретические основы

Прежде чем выискивать идеи, необходимо уяснить задачи, стоящие перед вами. Возникновение проблемы разумнее всего воспринимать как шанс решить ее в рабочем порядке. Именно так и поступают опытные предприниматели. Увидев, что возникла конкретная проблема, они рассматривают ее как повод решить, стоит ли вообще заниматься этим делом. Если да, то возникшая проблема становится их производственной задачей.

Любой человек может *научиться концентрировать внимание на чем-то определенном*. Например, выберите какой-нибудь цвет и в течение дня смотрите на предметы, либо полностью окрашенные в этот цвет, либо такие, в которых он так или иначе присутствует.

Если вы выбираете красный цвет, то достойным вашего внимания окажется множество объектов: автомобили, книги, одежда, дома, пожарные машины, трубы, туфли, шляпы, картины и т. д. Знакомые предметы будут выглядеть по-новому, красный станет более насыщенным, и само ваше восприятие этого цвета радикально изменится. Настроившись на красный и игнорируя другие цвета, вы достигнете более глубокого понимания красного цвета.

Если вы не *фиксируете письменно ваши проблемы*, внимание рассеивается и вы оказываетесь не в состоянии решить, на чем следует сосредоточиться. *Список проблем является удобным способом оценить, какие из них заслуживают решения, а какие нет*. Список позволяет превратить блок информации в набор компонентов, поддающихся конструированию, проверке и исследованию.

Начните вести журнал проблем, представляющих интерес для вас лично и, возможно, заслуживающих того, чтобы приложить усилия к их разрешению. Для начала попробуйте ответить на следующие вопросы:

- Какую цель вы преследуете?
- Над какими идеями вы хотите работать?
- Чего вы ожидаете от вашей работы?

- Что в деловых отношениях вы хотите улучшить? Что вообще вы хотели бы улучшить?
- На какие дела вам не хватает времени?
- Что еще вы ожидаете от своей работы?
- Каковы не достигнутые вами цели?
- Что вам нравится в вашей работе? Что вас в ней раздражает?
- Какие проблемы вы связываете с непониманием?
- На что вы жалуетесь?
- Какие изменения к худшему вы отмечаете в деятельности вашей фирмы?
- Что вы ждете от сотрудников?
- Какие перемены вы хотели бы реализовать? На что уходит слишком много времени?
- Что делается впустую?
- Что слишком проблематично?
- В каких случаях вы работаете неэффективно?
- Что вас утомляет?
- Что в вашей работе выбивает вас из колеи?

После выполнения приведенного этапа необходимо сформулировать типичные рабочие задачи:

- Какие можно внести творческие предложения, связанные с производством? Как снизить затраты и повысить производительность?
- Каким образом сделать так, чтобы ваша продукция выгодно отличалась от продукции конкурентов?
- Какой новый продукт требуется на рынке? Как расширить продукцию, представленную на рынке?
- Каким образом увеличить уровень продаж на 20 процентов?
- Какие новые способы сбыта можно придумать? Реально ли снизить затраты при существующих способах сбыта продукции?
- Каким образом стать незаменимым для фирмы человеком?
- Как лучше отвечать на жалобы клиентов?
- Как повысить роль сервиса при сбыте изделий?
- Какими способами можно улучшить качество рекламы товаров и услуг?
- Как настроить сотрудников на более активный поиск путей продвижения производимых товаров на рынке сбыта?
- Какие процедуры следует ввести, чтобы сократить «бумажную» работу?
- Как превзойти конкурентов?

- Какое ваше изделие может стать «серебряной пулей»? («Серебряная пуля» – главный продукт или основная услуга в данной области производства).

Прежде чем вы определитесь, за решение какой задачи взяться, оцените, *какую личную выгоду вы получите* в каждом конкретном случае. Какова прямая выгода – деньги, удовольствие, признание, рост благосостояния и т. д.? Какова выгода косвенная – приобретение новых навыков, знаний, связей и т. д.?

Задание

В соответствии с приведенными ниже методическими указаниями выполнить упражнения «Формулировка задачи» и «Варьирование».

Упражнение «Формулировка задачи»

Суть задачи определяется с помощью вопросов. Они помогают взглянуть на проблему с разных сторон.

План действий:

Чтобы правильно определить суть задачи, нужно:

1. Записать ее в виде вопроса, который начинается словами: «Каким образом я могу?..»;
2. Варьировать формулировку, заменяя ключевые слова синонимами;
3. «Растянуть» формулировку, чтобы расширить перспективу;
4. «Сжать» формулировку, чтобы сузить перспективу:
 - разделить задачу на ряд подзадач;
 - решить подзадачи;
 - продолжать задавать вопросы: «А как еще?..» или: «А почему еще?..»

Упражнение «Варьирование»

Варьирование – это простой способ получения разных формулировок, который заключается в том, что ключевые слова одной формулировки заменяют синонимами. Но в первую очередь необходимо изучить уже имеющуюся формулировку и выделить в ней ключевые слова.

Чтобы раскрыться для самых разных возможностей, *надо «растянуть» задачу.* Для этого задается вопрос: «Почему?» Это позволяет определить главную цель и разобраться с предположениями, что, в свою очередь, ведет к переосмыслению задачи.

Чтобы «сжать» задачу и выявить ее сильные и слабые стороны, надо задавать специальные вопросы: кто, что, где, когда, почему и как?

Кто поможет найти людей или группы людей, которые могут быть заинтересованы в обладании нужными ресурсами или доступом к ценной информации? Кто выиграет от решения задачи?

Что поможет определить возможные препятствия, требования, вознаграждения, преимущества и недостатки принятого решения?

Где узловые точки проблемы?

Когда проверять графики, даты и своевременность осуществляемых действий?

Почему так важно лучше понять основную цель?

Как проследить за развитием ситуации, узнать, какие действия следовало бы предпринять раньше или, наоборот, позже?

Какие шаги предпринять в первую очередь?

Контрольные вопросы

1. Какие факторы определяют необходимость корректной формулировки задачи тренинга креативного управления?
2. Какие этапы можно выделить в процессе постановки задач для креативного тренинга?
3. В чем состоит сущность упражнения «Формулировка задачи»?
4. Какие особенности характеризуют упражнение «Варьирование»?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алан Дж. Роу. Креативное мышление / Роу Дж. Алан; пер. с англ. В. А. Островский – М. : Пресс, 2007. – 176 с. – ISBN 978-5-85280-714-5.
2. Микалко, М. Игры для разума. Тренинг креативного мышления / М. Микалко. – СПб : Питер, 2007. – 448 с. – ISBN 978-5-91180-514-2.
3. Кук, П. Креатив приносит деньги / П. Кук; пер с англ. С. С. Гуринович. – Минск: Грецов Паблицер, 2007. – 384 с. – ISBN 978-985-6569-17-6.
4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 236 с. – ISBN 5-16-002856-0.
5. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 311 с. – ISBN 5-16-002839-0.

Оглавление

Введение.....	2
Лабораторная работа № 1. Оценка креативного потенциала личности.....	3
Лабораторная работа № 2. Введение в тренинг креативного мышления.....	8
Лабораторная работа № 3. Постановка задачи для креативного тренинга..	12
Библиографический список.....	15

КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания к лабораторным работам

Составитель

Захаров Павел Николаевич

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Ю.Н. Лапыгин

Подписано в печать 02.02.09.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 0,93. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.