МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

“Креативний менеджмент”

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 "Менеджмент"

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри психології
Протокол № 8 від «28» серпня
2026 р.

Чернігів 2026

Креативний менеджмент. Конспект лекцій для здобувачів освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” спеціальності D3 "Менеджмент" всіх форм навчання / Укладачі: М.В. Поленкова, О.В. Сизоненко – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2026 – 50с.

Укладачі: Поленкова Марина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри психології Національного університету «Чернігівська політехніка»

Сизоненко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри психології Національного університету «Чернігівська політехніка»

Відповідальний за випуск: Поленкова Марина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри психології Національного університету «Чернігівська політехніка»

Рецензент: Попело О.В., доктор економічних наук, доцент доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування» Національного університету «Чернігівська політехніка»

© Сизоненко О. В. 2025
© Сизоненко О. В. 2026
© Поленкова М.В. 2026

Зміст

Тема 1. Сутність, розвиток та основні поняття креативного менеджменту 5
Мета та завдання теми 5
1.1. Передумови виникнення креативного менеджменту 5
1.2. Креативний менеджмент як наука. Предмет та завдання 6
1.3. Роль креативного менеджменту в сучасних умовах 8
Список використаних та рекомендованих джерел 9
Тема 2. Креативна особистість 9
Мета та завдання теми 9
2.1. Сутність творчості та креативності 10
2.2. Творчий потенціал особистості 11
2.3. Риси креативної особистості 13
2.4. Мислення у науковій та управлінській діяльності 14
2.5. Зв'язок креативності та інтелекту 15
Список використаних та рекомендованих джерел 16
Тема 3. Способи розвитку творчого потенціалу (креативності) 18
Мета та завдання теми 18
3.1. Характеристика креативного процесу 18
3.2. Методи та прийоми активізації творчого мислення 20
Список використаних та рекомендованих джерел 22
Тема 4. Менеджер креативного типу 23
Мета та завдання теми 23
4.1. Особливості менеджера креативного типу: риси та критерії 23
4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу 24
4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається 26
Список використаних та рекомендованих джерел 27
Тема 5. Формування творчих команд та управління ними 29
Мета та завдання теми 29
5.1. Соціально-психологічна сутність творчих команд та їх формування 29
5.2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу 31

5.3. Методи управління креативною командою 32
Список використаних та рекомендованих джерел 33
Тема 6. Мотивація творчості 35
Мета та завдання теми 35
6.1. Процес мотивації та мотивація праці 35
6.2. Методи підвищення мотивації 36
6.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу 38
Список використаних та рекомендованих джерел 39
Тема 7. Креативні методи в управлінні 41
Мета та завдання теми 41
7.1. Креативні методи професійного відбору 41
7.2. Креативні методи ухвалення управлінських рішень 43
7.3. Дизайн-мислення 44
7.4. Діагностика системи креативного менеджменту 45
Список використаних та рекомендованих джерел 47
Список рекомендованих вітчизняних джерел 49

Тема 1. Сутність, розвиток та основні поняття креативного менеджменту

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння креативного менеджменту як наукової дисципліни, його предмету, завдань та ролі в сучасному управлінні організаціями.

Завдання:

- з'ясувати передумови виникнення креативного менеджменту як окремої галузі знань
- розкрити сутність креативного менеджменту як науки
- визначити предмет, об'єкт та завдання дисципліни
- обґрунтувати роль креативного менеджменту в умовах сучасної економіки знань

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 15. ПРН: 16.

1.1. Передумови виникнення креативного менеджменту

Щоб зрозуміти, чому креативний менеджмент виник саме тоді, коли виник, варто подивитися на ту економічну й соціальну реальність, яка його породила. Це не була випадковість і не академічна мода. Це була відповідь на конкретні виклики, з якими зіткнулися організації в другій половині XX століття.

Класичний менеджмент, що сформувався на початку XX століття в працях Ф. Тейлора (Frederick Winslow Taylor) та А. Файоля (Henri Fayol), був орієнтований на стабільність, передбачуваність і ефективність у повторюваних процесах. Його логіка була бездоганна для індустріальної епохи: чітке планування, вертикальна ієрархія, стандартизація операцій. Проте вже у 1960–70-х роках стало очевидно, що ця модель не справляється з наростаючою складністю зовнішнього середовища.

Перша і найбільш фундаментальна передумова – це перехід від індустріальної до постіндустріальної, а згодом і до інформаційної економіки. Американський соціолог Деніел Белл (Daniel Bell) у своїй праці "The Coming of Post-Industrial Society" ("Прийдешнє постіндустріальне суспільство", 1973) показав, що в нових умовах ключовим виробничим ресурсом стає не фізична праця і не капітал у традиційному розумінні, а знання та інтелект. Це принципово змінювало вимоги до управління: керувати людиною, яка думає і створює, за тими ж принципами, що й робітником конвеєра, просто неможливо.

Друга передумова – глобалізація ринків і загострення конкуренції.

Починаючи з 1980-х років компанії опинилися в ситуації, де конкурентна перевага більше не могла забезпечуватися лише за рахунок масштабу виробництва чи зниження собівартості. Питання полягало в тому, хто швидше генерує нові продукти, нові рішення, нові моделі бізнесу. Саме тоді в управлінській думці з'явилася концепція стійкої конкурентної переваги, яку детально розробив Майкл Портер (Michael E. Porter) у "Competitive Advantage" ("Конкурентна перевага", 1985), – і стало зрозуміло, що інновація є її центральним елементом.

Третя передумова – це зміна характеру праці та структури організацій. Пітер Друкер (Peter F. Drucker) ввів поняття "knowledge worker" – працівник знань – ще у 1959 році в книзі "Landmarks of Tomorrow" ("Орієнтири завтрашнього дня"). Але особливої гостроти ця ідея набула у 1990-х, коли Друкер у "Post-Capitalist Society" ("Посткапіталістичне суспільство", 1993) стверджував, що управління розумовою працею є принципово іншим завданням, ніж управління фізичною. Працівник знань сам визначає методи своєї роботи, і примус тут не просто неефективний – він руйнівний.

Четверта передумова має психологічне коріння. У 1950 році американський психолог Джой Пол Гілфорд (Joy Paul Guilford) виголосив свою знамениту президентську промову перед Американською психологічною асоціацією, в якій закликав науку серйозно зайнятися вивченням креативності. До того часу психологія майже ігнорувала цю тему. Гілфорд розробив концепцію дивергентного мислення – здатності генерувати множину різноманітних відповідей на одне запитання – і показав, що саме воно лежить в основі творчих здібностей. Ця робота відкрила цілий науковий напрямок і поступово проклала шлях до управлінських додатків.

Нарешті, п'ята передумова – технологічні революції. Поява персонального комп'ютера, потім інтернету, а згодом цифрових платформ принципово змінила швидкість змін у зовнішньому середовищі. Організації, які не вміли швидко адаптуватися й генерувати нові рішення, просто зникали. Це зробило креативність не привілеєм митців, а базовою організаційною компетенцією.

Таким чином, креативний менеджмент виник на перетині кількох потужних тенденцій: економічних, соціальних, технологічних і наукових. Він не був придуманий у тиші кабінетів – він був викликаний реальністю організацій, які шукали нові інструменти виживання і розвитку.

1.2. Креативний менеджмент як наука. Предмет та завдання

Коли ми говоримо про креативний менеджмент як науку, насамперед варто відповісти на питання: а чи є він справді окремою науковою дисципліною, чи це

лише прикладна галузь на межі психології та теорії управління? Це не риторичне запитання – воно принципово важливе для розуміння того, що саме ми вивчаємо.

Відповідь полягає в тому, що креативний менеджмент сформувався як міждисциплінарна наука, яка інтегрує знання з теорії організацій, психології творчості, когнітивних наук, економіки інновацій та соціології праці. Його міждисциплінарний характер – це не слабкість, а органічна властивість, зумовлена складністю самого предмету дослідження.

Об'єкт креативного менеджменту – це організація як система, в якій здійснюється творча діяльність людей, спрямована на генерацію та впровадження нових ідей.

Предмет – це закономірності управління творчою діяльністю в організації: умови, механізми, методи і процеси, що забезпечують виникнення, розвиток і реалізацію креативного потенціалу як окремих осіб, так і колективів.

Таке розмежування важливе, бо воно одразу відокремлює креативний менеджмент від суміжних дисциплін. Психологія творчості вивчає індивідуальні механізми творчого мислення, але не займається управлінням. Інноваційний менеджмент зосереджений на процесах комерціалізації нововведень, але не на психологічних і соціальних умовах їх генерації. Креативний менеджмент займає власну нішу: він досліджує саме управлінський вимір творчої діяльності.

Серед ключових завдань дисципліни варто виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це теоретичне завдання – розробка концептуального апарату, що дозволяє описувати й аналізувати феномени творчості в організаційному контексті. По-друге, діагностичне завдання – розроблення інструментів оцінки креативного потенціалу особистості, команди й організації в цілому. По-третє, прикладне завдання – формування системи методів і технологій управління, що стимулюють творчу активність і забезпечують її трансформацію в організаційні результати.

Важливим теоретичним внеском у становлення дисципліни є роботи Терези Амабайл (Teresa M. Amabile), зокрема її модель компонентів креативності, викладена в "Creativity in Context" ("Креативність у контексті", 1996). Амабайл показала, що творча продуктивність є функцією трьох складових: предметної компетентності, навичок творчого мислення та внутрішньої мотивації. Це означає, що управляти можна і потрібно не лише першою складовою через навчання, а й третьою – через побудову відповідного організаційного середовища. Саме це і є сферою креативного менеджменту.

Не менш значущою є концепція організаційної креативності, розвинута Річардом Вудменом (Richard W. Woodman) та колегами у статті "Toward a Theory of Organizational Creativity" ("До теорії організаційної креативності", Academy of Management Review, 1993). Автори запропонували інтеракціоністську модель,

яка розглядає організаційну креативність як результат складної взаємодії між характеристиками особистості, групових процесів та організаційного контексту. Ця модель підкреслює системний характер управлінського завдання.

Отже, креативний менеджмент як наука має чітко окреслений предмет, власний понятійний апарат і сформовану дослідницьку традицію. Він не зводиться ні до психології, ні до менеджменту інновацій, хоча і спирається на обидві ці галузі.

1.3. Роль креативного менеджменту в сучасних умовах

Роль креативного менеджменту в сучасному діловому середовищі можна зрозуміти найточніше через концепцію, яку запропонував Клейтон Крістенсен (Clayton M. Christensen) у своїй книзі "The Innovator's Dilemma" ("Дилема інноватора", 1997). Крістенсен показав, що навіть успішні й добре керовані компанії можуть зазнати краху – не через погані рішення, а через те, що продовжують приймати правильні рішення в межах застарілої логіки. Підривні інновації, як правило, приходять звідти, де їх не чекають, і перемагають тих, хто не вміє мислити за межами усталених категорій.

Саме тут і розкривається стратегічна роль креативного менеджменту. Він не є доповненням до "справжнього" управління – він стає його ядром у середовищі, де невизначеність є нормою, а не виключенням.

Перша роль – стратегічна. Організації, що вміють системно генерувати та впроваджувати нові ідеї, набувають стійкої конкурентної переваги. Це підтверджують результати масштабного дослідження McKinsey Global Institute (2023), яке показало, що компанії з розвиненою культурою інновацій демонструють на 30% вищу фінансову результативність порівняно з галузевим середнім.

Друга роль – організаційна. Креативний менеджмент формує особливе внутрішнє середовище – те, що в сучасній літературі прийнято називати "creative climate" (творчий клімат). Горан Еквалл (Göran Ekvall), шведський дослідник організаційної психології, розробив модель творчого організаційного клімату, що включає дев'ять вимірів – від рівня виклику й свободи до підтримки ідей і прийняття конфліктів ("Organizational Climate for Creativity and Innovation", European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996). Ця модель показує, що творча атмосфера є керованою змінною, а не стихійним явищем.

Третя роль – людська. В умовах, коли боротьба за таланти стає дедалі більш гострою, здатність організації забезпечити умови для творчої самореалізації є важливим чинником залучення і утримання кваліфікованих працівників. Це підкреслює Деніел Пінк (Daniel H. Pink) у своїй книзі "Drive: The

Surprising Truth About What Motivates Us" ("Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує", 2009), де показує, що для сучасних працівників автономія, майстерність і відчуття мети є значно потужнішими мотиваторами, ніж матеріальна винагорода.

Нарешті, четверта роль – суспільна. В умовах глобальних викликів – кліматичних, технологічних, демографічних – здатність організацій і суспільства загалом до творчого вирішення проблем набуває значення, що виходить далеко за межі корпоративної ефективності. Це аргумент на користь того, що формування креативних компетентностей є завданням не лише бізнесу, а й системи освіти.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York : Basic Books, 1973. 507 p.
2. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. New York : HarperBusiness, 1993. 232 p.
3. Guilford J. P. Creativity. American Psychologist. 1950. Vol. 5, No. 9. P. 444–454. DOI: https://doi.org/10.1037/h0063487
4. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder, CO : Westview Press, 1996. 317 p.
5. Woodman R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W. Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review. 1993. Vol. 18, No. 2. P. 293–321. DOI: 10.5465/AMR.1993.3997517
6. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 225 p.
7. Ekvall G. Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996. Vol. 5, No. 1. P. 105–*123. DOI:* https://doi.org/10.1080/13594329608414845
8. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.
9. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

Тема 2. Креативна особистість

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів системне розуміння природи творчості та креативності, структури творчого потенціалу особистості, психологічних

характеристик креативної людини та взаємозв'язку між креативністю й інтелектом.

Завдання:

- розмежувати поняття творчості та креативності як наукові категорії
- розкрити структуру творчого потенціалу особистості
- охарактеризувати психологічний портрет креативної особистості
- проаналізувати особливості мислення у науковій та управлінській діяльності
- з'ясувати характер взаємозв'язку між креативністю та інтелектом

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 15. ПРН: 16.

2.1. Сутність творчості та креативності

Одне з найпоширеніших непорозумінь у повсякденному вживанні – це ототожнення понять "творчість" і "креативність". У побутовій мові вони нерідко використовуються як синоніми, проте в науковому контексті між ними є суттєва різниця, яку важливо зафіксувати від самого початку.

Творчість – це широке філософське і психологічне поняття, що охоплює будь-яку діяльність людини, результатом якої є щось якісно нове: нова ідея, новий предмет, новий спосіб дії. Творчість як феномен вивчається вже кілька століть – від філософських роздумів про природу генія до сучасних нейронаукових досліджень. Вона має екзистенційний вимір: людина творить не лише для вирішення конкретних задач, а й тому, що це є однією з фундаментальних потреб її природи.

Креативність натомість – це поняття, що виникло переважно в рамках психологічної науки XX століття і має більш операціональний характер. Воно позначає індивідуальну здатність до творчої діяльності, яку можна вимірювати, розвивати і цілеспрямовано застосовувати. Саме ця операціональність робить креативність зручнішим інструментом для управлінської науки.

Класичне визначення, що стало відправною точкою для більшості подальших досліджень, запропонував американський психолог Морріс Стайн (Morris I. Stein): творчий продукт – це той, що є новим і придатним до використання в певному соціальному контексті ("Creativity and Culture", Journal of Psychology, 1953). Два критерії – новизна і доцільність – з того часу стали стандартом у визначеннях креативності. Ця двоїстість принципово важлива для менеджменту: ідея, яка є новою, але нежиттєздатною, не має управлінської цінності.

Більш розгорнуту концептуалізацію запропонувала Міхай Чіксентміхайі

(Mihaly Csikszentmihalyi) у своїй системній моделі креативності, викладеній у книзі "Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention" ("Креативність: потік і психологія відкриття та винаходу", 1996). На відміну від більшості своїх попередників, Чіксентміхайі наполягав на тому, що креативність не є суто індивідуальною властивістю – вона є результатом взаємодії трьох елементів: домену (системи правил і символів певної галузі), поля (сукупності людей, що оцінюють і відбирають нові ідеї) та індивіда. Ця системна перспектива руйнує міф про творчість як виключно внутрішній, суб'єктивний феномен і відкриває можливості для його організаційного осмислення.

Важливо також розрізнити "малу" і "велику" креативність – або, у термінології Чіксентміхайі, "creativity with a small c" і "Creativity with a capital C". Перша стосується повсякденного творчого мислення – вирішення нестандартних задач, пошуку нових підходів у рутинній роботі. Саме вона є предметом інтересу менеджменту, оскільки стосується кожного працівника, а не лише видатних геніїв. Велика Креативність – це доленосні відкриття й революційні твори, що змінюють цілі галузі знань або мистецтво. Ця відмінність знімає хибне уявлення про те, що управляти творчістю можна лише в середовищі особливо обдарованих людей.

Ще одна концептуально важлива модель – так звані "4P креативності", запропоновані Мелом Роудсом (Mel Rhodes) у статті "An Analysis of Creativity" ("Аналіз креативності", Phi Delta Kappan, 1961): Person (особистість), Process (процес), Product (продукт), Press (середовище). Ця модель підкреслює, що повноцінне вивчення і управління креативністю вимагає враховувати всі чотири виміри одночасно. Зосередження лише на особистості або лише на продукті дає неповну картину.

Отже, творчість і креативність – це взаємопов'язані, але не тотожні поняття. Перше ширше і філософськи глибше, друге – операціональніше і більш придатне для наукового вимірювання й управлінського застосування. В рамках курсу ми здебільшого оперуватимемо поняттям креативності саме в цьому прикладному значенні.

2.2. Творчий потенціал особистості

Поняття творчого потенціалу є одним із центральних у психології творчості, але водночас одним із найменш однозначно визначених. Різні дослідники вкладають у нього різний зміст – від вузького розуміння як сукупності когнітивних здібностей до широкого трактування, що включає мотиваційні, емоційні та особистісні складові.

Найбільш продуктивним для управлінських цілей є розуміння творчого

потенціалу як системної характеристики особистості, що відображає її можливості до творчої діяльності в певних умовах. Ключове слово тут – "можливості": потенціал не є фіксованою величиною, він може розвиватися або пригнічуватися залежно від зовнішніх обставин і внутрішніх зусиль людини.

Структурно творчий потенціал прийнято розглядати як багатокомпонентну систему. Когнітивний компонент охоплює здібності, необхідні для творчої діяльності: дивергентне мислення (про яке йшлося в Темі 1 у зв'язку з роботами Гілфорда), здатність до асоціативного мислення, гнучкість і швидкість розумових операцій, образне мислення тощо. Мотиваційний компонент включає внутрішню мотивацію до пізнання і творчості – допитливість, потяг до новизни, готовність вкладати зусилля у складні задачі. Особистісний компонент – це такі риси, як відкритість до досвіду, толерантність до невизначеності, готовність до ризику. Нарешті, операційний компонент – це сукупність засвоєних методів і технік творчої роботи.

Така структура добре узгоджується з моделлю компонентів креативності Терези Амабайл (про яку детально йшлося в Темі 1): предметна компетентність, навички творчого мислення та внутрішня мотивація. У контексті творчого потенціалу ця модель показує, що розвиток будь-якого з трьох компонентів підсилює загальну творчу спроможність особистості.

Важливим теоретичним внеском є концепція "інвестиційної теорії креативності", розроблена Робертом Стернбергом (Robert J. Sternberg) та Тодом Любартом (Todd I. Lubart) у книзі "Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity" ("Всупереч натовпу: плекання креативності в культурі конформізму", 1995). Автори розглядають креативну людину як інвестора на ринку ідей: вона "купує дешево" – вкладається в ідеї, які ще не мають визнання – і "продає дорого", коли ці ідеї здобувають цінність. Згідно з цією теорією, творчий потенціал визначається шістьма ресурсами: інтелектуальними здібностями, знаннями, стилями мислення, особистісними рисами, мотивацією та середовищем. Управлінська цінність цієї моделі полягає в тому, що вона вказує на точки впливу: організація може впливати на середовище, частково на мотивацію і навіть на стилі мислення через відповідне навчання.

Окремо варто зупинитися на питанні природженого чи набутого характеру творчого потенціалу. Довгий час панувало переконання, що творчі здібності є переважно вродженими. Проте сучасні дослідження у сфері нейропластичності та психології розвитку переконливо спростовують цей погляд. Керол Двек (Carol S. Dweck) у своїх дослідженнях, узагальнених у книзі "Mindset: The New Psychology of Success" ("Мислення: нова психологія успіху", 2006), показала, що люди з так званим "growth mindset" – переконанням у тому, що здібності можна розвивати, – демонструють значно вищі творчі досягнення порівняно з тими, хто

дотримується "fixed mindset" – уявлення про здібності як незмінну константу. Ця знахідка має безпосереднє значення для управління: організаційна культура, що підтримує ідею розвитку здібностей, буквально збільшує творчий потенціал своїх членів.

2.3. Риси креативної особистості

Питання про те, які риси відрізняють креативну людину від некреативної, є одним із найстаріших у психології творчості. Дослідники намагалися відповісти на нього, починаючи з класичних біографічних досліджень видатних особистостей і закінчуючи сучасними лонгітюдними психологічними дослідженнями.

Перші систематичні спроби скласти психологічний портрет креативної особистості були здійснені в Інституті оцінки особистості та досліджень (IPAR) Каліфорнійського університету в Берклі під керівництвом Дональда Маккіннона (Donald W. MacKinnon) у 1950–60-х роках. Дослідники вивчали архітекторів, математиків, письменників та інших спеціалістів із визнаними творчими досягненнями. Результати, опубліковані в роботі "The Nature and Nurture of Creative Talent" ("Природа і виховання творчого таланту", American Psychologist, 1962), показали, що найбільш творчі особистості поєднують у собі, здавалося б, суперечливі риси: вони є одночасно інтуїтивними і раціональними, незалежними і відкритими до впливу, іграшковими і серйозними.

Пізніше Чіксентміхайі у своїх інтерв'ю з видатними творчими особистостями (результати узагальнені у вже згаданій книзі "Creativity", 1996) також зафіксував цю парадоксальну складність: творчі люди є одночасно енергійними і спокійними, розумними і наївними, грайливими і дисциплінованими, уявними і реалістичними. Він сформулював десять пар таких суперечливих рис і дійшов висновку, що здатність утримувати в собі ці протилежності, не розв'язуючи їх на користь однієї зі сторін, і є однією з визначальних ознак творчої особистості.

Дослідження в рамках п'ятифакторної моделі особистості (Big Five) дозволили більш систематично виявити зв'язок між особистісними рисами та креативністю. Найбільш послідовно підтвердженим є зв'язок між відкритістю до досвіду (Openness to Experience) і творчою продуктивністю. Метааналіз, проведений Скоттом Барретом Кауфманом (Scott Barry Kaufman) та колегами, підтверджує, що відкритість до досвіду є найпотужнішим предиктором як дивергентного мислення, так і реальних творчих досягнень у різних галузях.

З практичної точки зору для менеджменту важливо розуміти, що риси креативної особистості нерідко створюють управлінські виклики. Незалежність

суджень і нонконформізм, що є цінними для генерації ідей, можуть ускладнювати командну роботу і підпорядкування встановленим процедурам. Висока чутливість і емоційна інтенсивність, характерні для багатьох творчих людей, вимагають особливого підходу до зворотного зв'язку і критики. Схильність до ризику може вступати в конфлікт з організаційною культурою, орієнтованою на безпеку і передбачуваність результату. Розуміння цих суперечностей є необхідною умовою ефективного управління творчими фахівцями.

2.4. Мислення у науковій та управлінській діяльності

Мислення є центральним психічним процесом, що забезпечує творчу діяльність. Проте мислення мислення є різниця – залежно від контексту й мети діяльності воно набуває різних форм і спирається на різні механізми.

Класичне розмежування, що зберігає свою актуальність донині, – це протиставлення конвергентного і дивергентного мислення, введене Гілфордом (детально розглянуте в Темі 1). Конвергентне мислення спрямоване на знаходження єдиної правильної відповіді на чітко поставлену задачу. Воно є продуктивним у стандартних ситуаціях, де є встановлені алгоритми і критерії правильності. Дивергентне мислення, навпаки, генерує множину різноманітних відповідей і не обмежується пошуком однієї "правильної". Саме воно є основою творчого вирішення проблем.

Однак зводити творче мислення лише до дивергентності було б спрощенням. Як переконливо показав Кіт Сойер (R. Keith Sawyer) у книзі "Explaining Creativity: The Science of Human Innovation" ("Пояснюючи креативність: наука людської інновації", 2012), реальний творчий процес є складним чергуванням дивергентних і конвергентних фаз: спочатку генерується широке поле ідей, потім здійснюється їх критична оцінка й відбір, потім знову розширення – і так далі. Ефективне творче мислення вимагає вміння переключатися між цими режимами.

У контексті управлінської діяльності особливого значення набуває системне мислення – здатність бачити організацію як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, а не як сукупність ізольованих функцій. Пітер Сенге (Peter M. Senge) у своїй книзі "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" ("П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається", 1990) розглядає системне мислення як фундаментальну дисципліну, без якої всі інші управлінські компетентності залишаються фрагментарними. Менеджер, що мислить системно, бачить не просто окремі події, а глибинні структури і закономірності, що їх породжують.

Окремо слід сказати про латеральне мислення – поняття, введене Едвардом де Боно (Edward de Bono) у книзі "Lateral Thinking: Creativity Step by Step" ("Латеральне мислення: покроковий підхід до творчості", 1970). На відміну від вертикального мислення, яке поглиблює і розвиває наявну ідею за логічною вертикаллю, латеральне мислення шукає нові відправні точки, навмисно порушує звичні патерни і підходить до проблеми з несподіваного боку. Де Боно розробив цілу систему технік латерального мислення, які широко застосовуються в управлінській практиці й освіті.

2.5. Зв'язок креативності та інтелекту

Питання про взаємозв'язок між креативністю та інтелектом є одним із найбільш дискутованих у психологічній науці. Побутова уява схильна їх ототожнювати: розумна людина – значить і творча. Наукові дані, однак, малюють значно складнішу картину.

Ще у 1962 році Якоб Гецелс (Jacob W. Getzels) та Філіп Джексон (Philip W. Jackson) у своєму дослідженні "Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students" ("Креативність та інтелект: дослідження з обдарованими учнями") показали, що високий інтелект і висока креативність не збігаються автоматично: серед учнів із найвищими показниками IQ не обов'язково були ті, хто демонстрував найвищу творчу продуктивність, і навпаки.

Найбільш впливовою концептуалізацією цього взаємозв'язку є так звана "гіпотеза порогу" (threshold hypothesis), що її запропонував Елліс Пол Торренс (E. Paul Torrance) і розвинув Майкл Аніксьє (Michael A. Wallach). Відповідно до цієї гіпотези, певний мінімальний рівень інтелекту є необхідною, але недостатньою умовою для творчих досягнень. Умовний поріг IQ зазвичай окреслюють на рівні близько 120 балів: нижче цього порогу кореляція між інтелектом і креативністю є суттєвою, вище – вона різко слабшає, і визначальну роль починають відігравати інші чинники – особистісні риси, мотивація, середовище.

Сучасні дослідження дещо ускладнюють цю картину. Метааналіз Кімберлі Кім (Kyung Hee Kim, 2005), що охопив понад 450 досліджень, підтвердив слабкий, але стабільний позитивний зв'язок між показниками IQ і тестами дивергентного мислення ($r \approx 0.17$). Проте ця кореляція є настільки слабкою, що інтелект і креативність слід розглядати як різні, хоча й пов'язані конструкти.

Ситуацію додатково ускладнює те, що сам інтелект є далеко не однорідним конструктом. Говард Гарднер (Howard Gardner) у своїй теорії множинних інтелектів, викладеній у книзі "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences" ("Рамки розуму: теорія множинних інтелектів", 1983), виокремив

кілька відносно незалежних типів інтелекту – лінгвістичний, логіко-математичний, просторовий, музичний, тілесно-кінестетичний, міжособистісний, внутрішньоособистісний та інші. Згодом він додав ще натуралістичний інтелект. Ця теорія, хоча й залишається дискусійною в академічному середовищі, відкрила важливий практичний погляд: різні форми творчості можуть спиратися на різні типи інтелектуальних ресурсів.

Для управлінської практики ключовий висновок полягає в наступному: відбір до творчих позицій не може зводитися до оцінки загального інтелекту. Необхідно враховувати ширший набір характеристик – стиль мислення, особистісні риси, мотиваційний профіль і готовність до ризику. Саме тому сучасні підходи до оцінки творчого потенціалу є комплексними і не можуть зводитися до одного тесту чи показника.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Stein M. I. Creativity and Culture. The Journal of Psychology. 1953. Vol. 36, No. 2. P. 311–322. DOI: https://doi.org/10.1080/00223980.1953.9712897
2. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York : HarperCollinsPublishers, 1996. 456 p
3. Rhodes M. An Analysis of Creativity. The Phi Delta Kappan. 1961. Vol. 42, No. 7. P. 305–310.
4. Sternberg R. J., Lubart T. I. Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity. New York : Free Press, 1995. 326 p.
5. Dweck C. S. Mindset: The New Psychology of Success. New York : Random House, 2006. 276 p.
6. MacKinnon D. W. The Nature and Nurture of Creative Talent. American Psychologist. 1962. Vol. 17, No. 7. P. 484–495. DOI: https://doi.org/10.1037/h0046541
7. Sawyer R. K. Explaining Creativity: The Science of Human Innovation. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 2012. 555 p.
8. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday/Currency, 1990. 424 p..
9. de Bono E. Lateral Thinking: Creativity Step by Step. New York : Harper & Row, 1970. 300 p.
10. Getzels J. W., Jackson P. W. Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students. New York : Wiley, 1962. 293 p.
11. Kim K. H. Can Only Intelligent People Be Creative? A Meta-Analysis. Journal of Secondary Gifted Education. 2005. Vol. 16, No. 2–3. P. 57–66. DOI: https://doi.org/10.4219/jsge-2005-473

12. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York : Basic Books, 1983. 440 p.

Тема 3. Способи розвитку творчого потенціалу (креативності)

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння структури та динаміки креативного процесу, а також практичне знайомство з основними методами активізації творчого мислення.

Завдання:

- охарактеризувати етапи креативного процесу та їх психологічний зміст
- розглянути умови, що сприяють і перешкоджають перебігу творчого процесу
- ознайомити з основними методами активізації творчого мислення
- розкрити практичне застосування окремих методів в управлінській діяльності

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 9. ПРН: 16.

3.1. Характеристика креативного процесу

Творчий процес довгий час залишався чимось на кшталт "чорної скриньки" – науковці могли спостерігати те, що відбувається до і після, але те, що відбувається всередині, лишалося загадкою. Перші спроби систематично описати його структуру з'явилися ще на початку XX століття і не втратили своєї евристичної цінності донині.

Класична чотириетапна модель, запропонована англійським психологом Грехемом Воллесом (Graham Wallas) у книзі "The Art of Thought" ("Мистецтво мислення", 1926), стала відправною точкою для більшості подальших досліджень. Воллес виокремив чотири послідовні стадії: підготовку, інкубацію, осяяння та верифікацію. Незважаючи на вік цієї моделі, сучасні нейронаукові дослідження значною мірою підтверджують її логіку, хоча й суттєво збагачують розуміння механізмів кожного етапу.

Підготовка – це фаза свідомої, цілеспрямованої роботи з проблемою. Людина збирає інформацію, аналізує умови задачі, випробовує різні підходи, стикається з труднощами. Ця фаза може тривати від кількох годин до кількох років залежно від складності проблеми. Важливо, що підготовка не є марною навіть тоді, коли не дає безпосереднього результату: вона насичує свідомість матеріалом, необхідним для подальшої роботи.

Інкубація – найбільш загадкова фаза, під час якої свідома робота над

проблемою тимчасово припиняється, але несвідомі процеси продовжуються. Людина займається іншими справами або відпочиває, тоді як мозок продовжує опрацьовувати проблему поза межами свідомого контролю. Сучасні нейронаукові дослідження пов'язують цю фазу з активністю так званої "мережі пасивного режиму роботи мозку" (default mode network) – системи мозкових структур, що активізується саме тоді, коли людина не зосереджена на конкретному зовнішньому завданні. Роджер Бітті (Roger E. Beaty) та колеги у серії досліджень (зокрема, "Creativity and the Default Network", Neuropsychologia, 2016) показали, що у більш творчих людей ця мережа демонструє сильніший зв'язок із мережами контролю уваги – що пояснює їхню здатність продуктивно використовувати фазу інкубації.

Осяяння – момент раптового усвідомлення рішення, що в побутовій культурі асоціюється з вигуком "Еврика!" Ця фаза є найбільш драматичною, але найкоротшою. Психологічно вона характеризується відчуттям раптовості, переконаністю у правильності знайденого рішення і позитивним емоційним забарвленням. Проте важливо розуміти: осяяння не виникає з нічого – воно є результатом попередньої підготовки та інкубації. Як влучно зауважив Луї Пастер (Louis Pasteur): "Випадок допомагає лише підготовленому розуму" – і ця думка точно описує природу творчого осяяння.

Верифікація – фаза критичної перевірки і доопрацювання знайденого рішення. Тут знову включається свідоме, аналітичне мислення: ідея оцінюється з точки зору її реалістичності, доцільності та можливості реалізації. Саме на цьому етапі більшість "осяянь" або набувають конкретної форми, або відкидаються як нежиттєздатні. Верифікація нерідко є найбільш трудомісткою фазою всього процесу.

Важливим розвитком класичної моделі є розуміння того, що реальний творчий процес рідко є суворо лінійним. Як показав Кіт Сойер (згадуваний у Темі 2), він являє собою складне чергування фаз, де людина може повертатися до підготовки після невдалого осяяння або переживати кілька циклів інкубації. Це має практичне значення для управління творчими проектами: жорстке календарне планування, що не враховує нелінійності творчого процесу, є одним із найпоширеніших чинників зниження творчої продуктивності.

Окремо варто розглянути умови, що сприяють і перешкоджають творчому процесу. Тереза Амабайл (згадувана в Темах 1 і 2) у своїх дослідженнях виявила так званий "intrinsic motivation principle of creativity": внутрішня мотивація – інтерес до самого завдання – суттєво підвищує творчу продуктивність, тоді як зовнішній контроль, жорсткі дедлайни і постійна оцінка можуть її пригнічувати. Цей висновок є контрінтуїтивним для традиційного менеджменту і вимагає переосмислення підходів до управління творчою працею.

Серед умов, що сприяють творчому процесу, дослідники стабільно виокремлюють: психологічну безпеку (можливість висловлювати ідеї без страху осуду), достатній обсяг часу для заглиблення в проблему, різноманітність інформаційних стимулів, а також чергування фаз інтенсивної роботи і відпочинку. Серед блокаторів – страх помилки, надмірна конкуренція всередині команди, жорстка ієрархія і культура, що не толерує невизначеності.

3.2. Методи та прийоми активізації творчого мислення

Починаючи з середини XX століття дослідники і практики розробили широкий арсенал методів, спрямованих на цілеспрямовану активізацію творчого мислення. Серед найбільш відомих і широко застосовуваних варто виокремити такі: мозковий штурм (brainstorming), метод "Шість капелюхів мислення", метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу, синектика, метод ментальних карт (mind mapping) та метод випадкових стимулів. Розглянемо детальніше три з них.

Мозковий штурм (Brainstorming)

Мозковий штурм є, мабуть, найбільш відомим і широко вживаним методом групової генерації ідей. Його розробив американський рекламіст і підприємець Алекс Осборн (Alex F. Osborn), а детально описав у книзі "Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving" ("Прикладна уява: принципи і процедури творчого вирішення проблем", 1953).

Логіка методу ґрунтується на чіткому розмежуванні двох фаз – генерації і оцінки – які в звичайному груповому обговоренні, як правило, змішуються, що призводить до передчасного відсіювання потенційно цінних ідей. Осборн сформулював чотири ключові правила: заборона критики під час генерації; заохочення будь-яких, навіть найфантастичніших ідей; кількість важливіша за якість на першому етапі; активне комбінування і розвиток чужих ідей.

Проте наукові дослідження ефективності мозкового штурму виявилися значно менш однозначними, ніж можна було б очікувати від такого популярного методу. Серія досліджень, розпочата ще у 1958 році Дональдом Тейлором (Donald W. Taylor) та колегами, показала, що "номінальні групи" – коли учасники генерують ідеї незалежно, а потім об'єднують результати – часто перевершують реальні групи в мозковому штурмі як за кількістю, так і за якістю ідей. Це явище дістало назву "production blocking" – блокування продуктивності через те, що в будь-який момент лише одна людина може говорити, тоді як інші пасивно чекають. Сучасні варіанти методу – зокрема, "brainwriting", де учасники записують ідеї мовчки і передають аркуші по колу – були розроблені саме як відповідь на цю проблему.

Метод "Шість капелюхів мислення"

Метод розроблений Едвардом де Боно (згадуваним у Темі 2) і описаний у книзі "Six Thinking Hats" ("Шість капелюхів мислення", 1985). Його концептуальна основа полягає в тому, що в звичайному обговоренні різні типи мислення – аналітичне, емоційне, критичне, оптимістичне тощо – змішуються і вступають у конфлікт, що знижує якість колективного мислення. Метод пропонує розділяти їх у часі, послідовно "одягаючи" різні капелюхи.

Кожен капелюх символізує певний режим мислення. Білий капелюх – факти і лише факти: що ми знаємо, яких даних не вистачає. Червоний – емоції, інтуїція, відчуття без необхідності їх обґрунтовувати. Чорний – критичне мислення, виявлення ризиків і слабких місць. Жовтий – оптимізм, пошук переваг і можливостей. Зелений – творче мислення, генерація нових ідей і альтернатив. Синій – управління процесом мислення, організація і підведення підсумків.

Управлінська цінність методу полягає в тому, що він дозволяє структурувати групове обговорення і забезпечити, щоб кожен аспект проблеми був розглянутий систематично. Особливо важливим є те, що критика (чорний капелюх) відокремлена від генерації ідей (зелений капелюх) у часі – що знімає психологічний бар'єр для висловлювання нестандартних думок.

Метод ментальних карт (Mind Mapping)

Метод ментальних карт розроблений британським психологом і автором Тоні Б'юзеном (Tony Buzan) і описаний у серії його книг, зокрема "Use Your Head" ("Використовуй свою голову", 1974) та "The Mind Map Book" ("Книга ментальних карт", 1993, у співавторстві з Баррі Б'юзеном).

Метод ґрунтується на уявленні про те, що людський мозок обробляє інформацію не лінійно – як текст – а радіально, асоціативно. Ментальна карта починається з центрального поняття або проблеми і розгалужується у всіх напрямках, відображаючи асоціативні зв'язки між ідеями. Колір, образи і просторове розташування використовуються як додаткові засоби структурування інформації.

В управлінській практиці метод застосовується для планування проектів, підготовки до презентацій, структурування складної інформації, а також як інструмент індивідуального творчого мислення. Дослідження підтверджують його ефективність для завдань, що потребують встановлення нових зв'язків між поняттями і генерації асоціацій – тобто саме там, де лінійне мислення стикається з обмеженнями.

Важливо розуміти, що жоден із розглянутих методів не є універсальним рецептом творчості. Їхня ефективність залежить від характеру задачі, складу групи, організаційного контексту та компетентності фасилітатора. Метод є інструментом, а не гарантією результату.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Wallas G. The Art of Thought. New York : Harcourt, Brace and Company, 1926. 314 p.
2. Beaty R. E., Benedek M., Silvia P. J., Schacter D. L. Creative Cognition and Brain Network Dynamics. *Trends in Cognitive Sciences*. 2016. Vol. 20, No. 2. P. 87–95. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.10.004
3. Osborn A. F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. New York : Charles Scribner's Sons, 1953. 317 p.
4. Taylor D. W., Berry P. C., Block C. H. Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking? Administrative Science Quarterly. 1958. Vol. 3, No. 1. P. 23–47. DOI: https://doi.org/10.2307/2390603
5. de Bono E. Six Thinking Hats. Boston : Little, Brown, 1985. 207 p.
6. Buzan T. Use Your Head. London : British Broadcasting Corporation, 1974. 144 p.
7. Buzan T., Buzan B. The Mind Map Book. London : BBC Books, 1993. 320 p.
8. Paulus P. B., Nijstad B. A., eds. *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. New York : Oxford University Press, 2003. 346 p.

Тема 4. Менеджер креативного типу

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння психологічного і професійного профілю менеджера креативного типу, механізмів розвитку його потенціалу та ролі у побудові організації, що самонавчається.

Завдання:

- визначити специфічні риси та критерії менеджера креативного типу
- розкрити механізми формування і розвитку його управлінського потенціалу
- охарактеризувати концепцію організації, що самонавчається, та роль менеджера в її побудові

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 15. ПРН: 10, 16.

4.1. Особливості менеджера креативного типу: риси та критерії

Постать менеджера в сучасній організації зазнала суттєвої еволюції. Якщо класичний управлінець індустріальної епохи мав бути насамперед організатором і контролером – людиною, що забезпечує виконання встановлених процедур у встановлені терміни, – то менеджер постіндустріальної економіки дедалі більше змушений діяти в умовах, де готових процедур просто не існує. Саме тут і виникає поняття менеджера креативного типу – не як романтичного образу, а як конкретної управлінської ролі з визначеним набором рис і компетентностей.

Принципово важливо розмежувати два питання, які нерідко плутають: чи є менеджер креативного типу сам по собі творчою людиною, і чи є він управлінцем, здатним створювати умови для творчості інших? Відповідь полягає в тому, що ці дві характеристики не є тотожними, але в ефективному менеджері креативного типу вони поєднуються. Він не обов'язково є генієм-одинаком, що продукує революційні ідеї, – але він розуміє природу творчого процесу зсередини, що дозволяє йому грамотно управляти творчою діяльністю інших.

Дослідження психологічного профілю менеджера креативного типу спираються на ширшу традицію вивчення лідерства і творчої особистості. Як зазначалося в Темі 2, Маккіннон та Чіксентміхайі зафіксували парадоксальну складність творчої особистості – здатність утримувати суперечливі риси одночасно. Для менеджера ця парадоксальність набуває специфічного вигляду: він має бути водночас візіонером і реалістом, натхненником і організатором,

відкритим до ризику і відповідальним за результат.

Манфред Кетс де Вріс (Manfred F. R. Kets de Vries), один із провідних дослідників психології лідерства, у книзі "The Leadership Mystique" ("Містика лідерства", 2001) описує ефективного лідера організації як людину, що поєднує харизматичну і архітектурну ролі. Харизматична роль передбачає здатність надихати, формулювати бачення і мобілізувати людей навколо спільної мети. Архітектурна роль – це побудова організаційних структур, систем і культури, що роблять творчу діяльність можливою на постійній основі. Менеджер, що виконує лише одну з цих ролей, є неповним.

З точки зору конкретних рис і критеріїв, що відрізняють менеджера креативного типу, дослідники виокремлюють кілька ключових характеристик. Толерантність до невизначеності – здатність комфортно функціонувати в ситуаціях, де немає чітких відповідей і гарантованих результатів, – є, мабуть, найбільш фундаментальною. Дослідження Міттал і Доусон (Mittal, S. & Dorfman, P., 2012) підтверджують, що лідери з високою толерантністю до невизначеності демонструють значно ефективнішу поведінку в інноваційних контекстах.

Не менш важливою є так звана інтелектуальна скромність – готовність визнавати межі власного знання і активно шукати ідеї ззовні. Адам Грант (Adam M. Grant) у книзі "Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know" ("Подумай ще раз: сила знання того, чого ти не знаєш", 2021) переконливо показує, що найефективніші лідери – це ті, хто вміє переглядати власні переконання під впливом нових доказів, а не захищати їх будь-якою ціною. Ця риса є критично важливою для менеджера, що керує творчими фахівцями: надмірна самовпевненість лідера є одним із найпотужніших блокаторів організаційної креативності.

Серед інших значущих характеристик – системне мислення (згадуване в Темах 2 і 3 у зв'язку з роботами Сенге), здатність до активного слухання, орієнтація на розвиток підлеглих, а також те, що Деніел Гоулман (Daniel Goleman) назвав емоційним інтелектом у книзі "Emotional Intelligence" ("Емоційний інтелект", 1995). Гоулман показав, що саме емоційний інтелект – здатність розуміти і регулювати власні емоції та емоції інших – є одним із найпотужніших предикторів управлінської ефективності, особливо в контекстах, що вимагають творчої співпраці.

4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу

Якщо в попередньому питанні ми говорили про те, яким є менеджер креативного типу, то тут постає питання про те, як він стає таким. Чи можна цілеспрямовано формувати управлінський творчий потенціал, чи він є

переважно вродженою характеристикою?

Відповідь на це питання випливає з того, що ми вже розглядали в Темі 2: дослідження Керол Двек переконливо показують, що переконання людини у власній здатності до розвитку є самовиконуваним пророцтвом. Менеджер із "growth mindset" не лише сам розвивається ефективніше, а й створює навколо себе середовище, в якому розвиваються інші. Формування потенціалу менеджера креативного типу, таким чином, починається зі зміни глибинних переконань – що є завданням не простим, але цілком реальним.

Концептуально формування потенціалу менеджера доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: когнітивному, особистісному та досвідному.

Когнітивний вимір охоплює розвиток тих розумових навичок, що є необхідними для творчого управління: системного мислення, здатності до аналогій і метафор, вміння переформульовувати проблеми. Останнє – так звана "реформуляція проблеми" або "problem reframing" – є особливо важливою навичкою. Дослідження показують, що значна частина управлінських проблем вирішується не через пошук нового рішення для старої задачі, а через зміну самого формулювання задачі. Томас Веделл-Веделлсборг (Thomas Wedell-Wedellsborg) у статті "Are You Solving the Right Problems?" ("Чи вирішуєте ви правильні проблеми?", Harvard Business Review, 2017) наводить переконливі приклади того, як реформуляція проблеми призводить до радикально простіших і ефективніших рішень.

Особистісний вимір стосується роботи з тими рисами і установками, що або сприяють, або перешкоджають творчому управлінню. Тут особливого значення набувають практики рефлексії – систематичного осмислення власного управлінського досвіду. Кріс Арджиріс (Chris Argyris) у своїх дослідженнях, зокрема в книзі "Overcoming Organizational Defenses" ("Подолання організаційних захистів", 1990), показав, що більшість менеджерів діє на основі неусвідомлених припущень – "теорій у використанні", які нерідко суперечать їхнім декларованим переконанням. Рефлексивна практика дозволяє виявити і переглянути ці приховані установки, що є необхідною умовою особистісного розвитку.

Досвідний вимір пов'язаний із концепцією навчання через дію – "experiential learning", детально розробленою Девідом Колбом (David A. Kolb) у книзі "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development" ("Навчання через досвід: досвід як джерело навчання і розвитку", 1984). Колб описав цикл навчання через досвід, що включає чотири стадії: конкретний досвід, рефлексивне спостереження, абстрактна концептуалізація і активне експериментування. Для менеджера креативного типу проходження цього циклу є не разовою подією, а постійною практикою – кожна управлінська ситуація стає

джерелом навчання за умови, що менеджер приділяє достатньо уваги рефлексії.

З практичної точки зору формування потенціалу менеджера креативного типу забезпечується через поєднання формального навчання, коучингу, менторства і спеціально організованого досвіду – зокрема, через участь у міждисциплінарних проектах, ротацію між різними функціональними підрозділами і роботу в умовах невизначеності. Саме останнє є особливо цінним: управлінський потенціал не розвивається у комфортних і передбачуваних умовах.

4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається

Концепція організації, що самонавчається, є однією з найбільш впливових ідей в управлінській науці кінця XX – початку XXI століття. Вперше вона була системно розроблена Пітером Сенге (згадуваним у Темах 2 і 3) у книзі "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" ("П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається", 1990) і з того часу стала концептуальною основою для численних досліджень і управлінських практик.

Сенге визначає організацію, що самонавчається, як таку, "де люди постійно розширюють свої можливості для досягнення результатів, яких вони справді прагнуть, де культивуються нові і широкі моделі мислення, де колективні прагнення отримують свободу, і де люди постійно вчаться бачити ціле разом". Це визначення принципово відрізняє організацію, що самонавчається, від організації, яка просто проводить тренінги для персоналу: йдеться про якісно інший тип організаційної культури і управлінської філософії.

Сенге виокремив п'ять дисциплін, що разом формують організацію, яка самонавчається. Системне мислення він назвав "п'ятою дисципліною" – не тому що вона остання за важливістю, а тому що вона є інтегруючою, тією що поєднує решту чотири. Особисте майстерність (personal mastery) – це прагнення людини до постійного вдосконалення і розвитку власного потенціалу. Ментальні моделі (mental models) – це робота з неусвідомленими припущеннями і переконаннями, що визначають сприйняття реальності. Спільне бачення (shared vision) – це здатність організації сформувати і підтримувати спільний образ бажаного майбутнього. Командне навчання (team learning) – це розвиток здатності команди мислити і діяти узгоджено, досягаючи результатів, недосяжних для окремих її членів.

Роль менеджера в побудові такої організації є фундаментально іншою порівняно з традиційними управлінськими уявленнями. Сенге використовує метафору менеджера як "дизайнера, вчителя і слуги" – на противагу образу менеджера як командира або героя-рятівника. Дизайнерська роль полягає у

побудові організаційних процесів, структур і систем, що уможливлюють навчання. Роль учителя – у допомозі людям побачити реальність більш чітко, виявити їхні ментальні моделі і розширити їх. Роль слуги відображає ідею служіння вищій меті і людям організації – те, що у сучасній літературі відоме як "servant leadership".

Концепція servant leadership була систематично розроблена Робертом Грінліфом (Robert K. Greenleaf) у есе "The Servant as Leader" ("Слуга як лідер", 1970) і пізніше розвинута у книзі "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness" ("Лідерство-служіння: подорож до природи законної влади і величі", 1977). Грінліф стверджував, що справжній лідер насамперед запитує: "Як мої дії сприяють розвитку і благополуччю людей, яким я служу?" Ця орієнтація є принципово важливою для менеджера в організації, що самонавчається: він є не джерелом усіх відповідей, а архітектором умов, за яких відповіді виникають колективно.

Ще одним важливим внеском у розуміння ролі менеджера в організації, що навчається, є концепція "психологічної безпеки", детально досліджена Емі Едмондсон (Amy C. Edmondson) у книзі "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth" ("Безстрашна організація: створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання, інновацій і зростання", 2018). Едмондсон показала, що психологічна безпека – впевненість членів команди в тому, що вони можуть висловлювати ідеї, задавати питання і визнавати помилки без страху покарання або приниження – є ключовим предиктором як навчання, так і інноваційної активності команди. І саме поведінка лідера є найбільш потужним чинником, що формує або руйнує цю безпеку.

Таким чином, менеджер креативного типу в організації, що самонавчається, виконує роль не стільки виконавця рішень, скільки архітектора середовища – людини, що свідомо формує умови, за яких навчання, творчість і розвиток стають природним способом існування організації.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday/Currency, 1990. 424 p.
2. Kets de Vries M. F. R. The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise. London : Financial Times Prentice Hall, 2001. 326 p.
3. Grant A. M. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. New York : Viking, 2021. 320 p.
4. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New

York : Bantam Books, 1995. 352 p.
5. Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston : Allyn and Bacon, 1990. 169 p.
6. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1984. 256 p.
7. Wedell-Wedellsborg T. Are You Solving the Right Problems? Harvard Business Review. 2017. Vol. 95, No. 1. P. 76–83.
8. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York : Paulist Press, 1977. 338 p.
9. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2018. 256 p.

Тема 5. Формування творчих команд та управління ними

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння соціально-психологічної природи творчих команд, умов їх ефективного формування та методів управління креативною командною діяльністю.

Завдання:

- розкрити соціально-психологічну сутність творчої команди як організаційного феномену
- визначити принципи і критерії формування ефективних творчих команд
- охарактеризувати соціально-психологічний клімат і творчу атмосферу колективу
- розглянути основні методи управління креативною командою

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 9, СК 15. ПРН: 10, 16.

5.1. Соціально-психологічна сутність творчих команд та їх формування

Команда як організаційна одиниця відрізняється від робочої групи принципово – і ця різниця є не термінологічною, а змістовною. Робоча група – це сукупність людей, що виконують індивідуальні завдання під спільним керівництвом. Команда – це система, де результат є спільним продуктом колективної взаємодії, що перевищує суму індивідуальних внесків. Саме цей синергетичний ефект є визначальною характеристикою справжньої команди і водночас найскладнішим для управлінця завданням – забезпечити умови, за яких він виникає.

Творча команда є особливим різновидом команди, де синергія спрямована насамперед на генерацію і реалізацію нових ідей. Річард Хекман (J. Richard Hackman) у своїй книзі "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances" ("Керівництво командами: створення умов для видатних результатів", 2002) на основі тривалих досліджень реальних команд у різних організаційних контекстах показав, що ефективність команди визначається не стільки талантом її членів, скільки умовами, в яких вона працює. Він виокремив п'ять ключових умов: наявність справжнього завдання для команди, чітка командна структура, підтримуючий організаційний контекст, доступний коучинг і достатня компетентність членів. Ця модель є важливою відправною точкою, бо вона переносить акцент з питання "кого підібрати" на питання "які умови створити" –

що є суто управлінським завданням.

Соціально-психологічна природа творчої команди проявляється у кількох взаємопов'язаних феноменах. Перший – це групова динаміка, тобто сукупність процесів, що відбуваються всередині команди в міру її розвитку. Класична модель Брюса Такмена (Bruce W. Tuckman), запропонована у статті "Developmental Sequence in Small Groups" ("Послідовність розвитку малих груп", Psychological Bulletin, 1965) і пізніше доповнена п'ятою стадією, описує чотири стадії розвитку команди: формування (forming), конфліктування (storming), нормування (norming) і функціонування (performing). Для творчої команди особливого значення набуває стадія конфліктування: дослідження показують, що певний рівень когнітивного конфлікту – зіткнення різних ідей і підходів – є необхідною умовою творчої продуктивності. Проте управлінське мистецтво полягає в тому, щоб утримувати конфлікт у когнітивній площині і не дозволяти йому переходити в міжособистісний.

Другий феномен – це групова когніція, або спільне мислення команди. Кіт Сойер у книзі "Group Genius: The Creative Power of Collaboration" ("Групова геніальність: творча сила співпраці", 2007) переконливо показує, що найбільш значущі творчі досягнення є продуктом не індивідуального генія, а колективної імпровізації – процесу, в якому ідеї виникають у взаємодії між людьми, а не в голові однієї людини. Він порівнює ефективну творчу команду з джазовим ансамблем: кожен музикант має власний голос, але справжня музика виникає лише в діалозі.

Питання формування творчої команди є одним із найбільш практично значущих у цій темі. Тут варто розрізняти два виміри: склад команди і процес її становлення. Щодо складу, дослідження стабільно підтверджують цінність когнітивного різноманіття – присутності в команді людей із різними стилями мислення, досвідом і фаховою підготовкою. Скотт Пейдж (Scott E. Page) у книзі "The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies" ("Різниця: як сила різноманітності створює кращі групи, фірми, школи і суспільства", 2007) математично довів, що за певних умов різноманітна група вирішує складні проблеми ефективніше, ніж група, що складається виключно з найкращих індивідуальних фахівців. Механізм тут простий: різні люди бачать різні аспекти проблеми і пропонують різні евристики для її вирішення.

Проте різноманітність є необхідною, але не достатньою умовою творчої ефективності команди. Без належного рівня психологічної безпеки (розглянутої в Темі 4 у зв'язку з роботами Едмондсон) різноманітність може перетворитися на джерело конфлікту, а не синергії: люди з різними поглядами просто не будуть їх висловлювати, якщо відчувають ризик осуду.

5.2. Соціально-психологічний клімат та творча атмосфера колективу

Соціально-психологічний клімат є одним із найбільш значущих, але водночас найменш "видимих" чинників, що визначають творчу продуктивність команди. Він не є записаним у жодному документі і не відображається в жодному показнику звітності – але його вплив на поведінку людей є колосальним.

Класичне визначення соціально-психологічного клімату пов'язане з роботами в галузі організаційної психології, що розвивалися починаючи з 1960-х років. У контексті нашого курсу найбільш релевантною є модель творчого організаційного клімату Горана Еквалла (згадувана в Темі 1), яка виокремлює дев'ять вимірів: виклик і залученість, свобода, підтримка ідей, довіра і відкритість, динамізм і жвавість, гумор і жарти, дискусії, конфлікти (у негативному сенсі) і прийняття ризику. Ця модель цінна тим, що вона операціоналізує клімат – тобто перетворює його з розпливчастого поняття на вимірювану сукупність конкретних характеристик, кожну з яких можна оцінювати і цілеспрямовано розвивати.

Важливо розрізняти соціально-психологічний клімат і творчу атмосферу як пов'язані, але не тотожні поняття. Клімат є ширшою, більш стабільною характеристикою – він відображає загальний емоційний і психологічний тон організації або підрозділу. Творча атмосфера є вужчою і більш динамічною: вона описує той специфічний стан групи, що безпосередньо сприяє генерації і розвитку ідей тут і зараз. Можна уявити це так: клімат – це погода в цілому, атмосфера – це конкретна погода сьогодні.

Міхай Чіксентміхайі (згадуваний у Темі 2) у своїх дослідженнях стану потоку (flow) – оптимального переживання повного занурення в діяльність – показав, що цей стан є найбільш продуктивним для творчої роботи і виникає на перетині двох умов: висока складність завдання і висока компетентність виконавця. Якщо завдання надто просте – виникає нудьга; якщо надто складне відносно компетентності – тривога. Для менеджера це означає необхідність тонкого калібрування складності завдань, що є одним із найбільш конкретних інструментів управління творчою атмосферою.

Окремої уваги заслуговує роль довіри у формуванні творчого клімату. Чарльз Хенді (Charles Handy) у книзі "The Age of Unreason" ("Вік нерозумності", 1989) показав, що в організаціях, де переважає культура недовіри і контролю, творча активність людей різко знижується: значна частина когнітивних і емоційних ресурсів витрачається на самозахист і відстеження політичних ризиків, а не на вирішення реальних завдань. Довіра, навпаки, вивільняє ці ресурси і дозволяє спрямувати їх на творчу роботу.

Ще одним значущим чинником є роль гумору і гри у творчій атмосфері. Це може здатися несерйозним твердженням, але воно має солідне наукове підґрунтя. Дослідження Барбари Фредріксон (Barbara L. Fredrickson) у рамках її "теорії розширення і побудови" (broaden-and-build theory), викладеної зокрема у статті "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology" (American Psychologist, 2001), показують, що позитивні емоції буквально розширюють когнітивний репертуар людини – збільшують кількість ідей і дій, що спадають на думку в конкретній ситуації. Команда, в якій люди переживають позитивні емоції, мислить ширше і генерує більше ідей – що є прямим аргументом на користь цілеспрямованого формування позитивної емоційної атмосфери.

Нарешті, важливо підкреслити, що соціально-психологічний клімат не є статичним: він постійно відтворюється через повсякденні взаємодії між людьми і насамперед через поведінку лідера. Кожне рішення менеджера – як він реагує на помилку підлеглого, як він ставиться до нестандартної ідеї, як він поводиться в ситуації невизначеності – є сигналом, що формує або руйнує творчий клімат команди.

5.3. Методи управління креативною командою

Управління креативною командою є принципово складнішим завданням, ніж управління командою, що виконує стандартизовані завдання. Складність полягає у фундаментальному протиріччі: творча діяльність потребує певної свободи і непередбачуваності, тоді як управління передбачає координацію і певну передбачуваність результатів. Мистецтво менеджера креативної команди полягає в утриманні продуктивного балансу між цими полюсами.

Перший і найбільш фундаментальний метод – це управління через завдання, а не через процес. Дослідження Терези Амабайл (згадуваної в попередніх темах) показують, що автономія у виборі методів роботи є одним із найпотужніших чинників внутрішньої мотивації і творчої продуктивності. Це означає, що менеджер креативної команди формулює чітке і значуще завдання – "що" і "навіщо" – але надає команді максимальну свободу у визначенні "як". Така модель управління вимагає від менеджера значно вищого рівня довіри до команди і готовності відмовитися від ілюзії контролю над процесом.

Другий метод – управління через структуру часу і простору. Це може здатися технічним питанням, але воно має глибокий психологічний зміст. Поділ робочого часу на фази глибокої зосередженої роботи і фази вільного обміну ідеями, створення фізичного середовища, що сприяє як індивідуальній концентрації, так і спонтанним груповим взаємодіям – все це є інструментами управління творчою продуктивністю. Кел Ньюпорт (Cal Newport) у книзі "Deep

Work: Rules for Focused Success in a Distracted World" ("Глибока робота: правила сфокусованого успіху у світі відволікань", 2016) переконливо показує, що здатність до тривалої зосередженої роботи є дефіцитним і надзвичайно цінним ресурсом у сучасному організаційному середовищі, де переважає культура постійної доступності і переривань.

Третій метод – управління через зворотний зв'язок. Для креативної команди зворотний зв'язок є не просто інструментом контролю, а джерелом навчання і розвитку. Тут принципово важливо розрізняти зворотний зв'язок щодо процесу і зворотний зв'язок щодо результату, а також враховувати той факт, що передчасна критична оцінка ідей на ранніх стадіях їх розробки є одним із найпотужніших блокаторів творчості. Едмондсон (згадувана в Темі 4) показала, що в командах із високою психологічною безпекою зворотний зв'язок сприймається як навчальна інформація, а не як загроза – що є необхідною умовою для того, щоб він виконував свою розвиваючу функцію.

Четвертий метод – управління через розвиток командних ролей. Мередіт Белбін (R. Meredith Belbin) у книзі "Management Teams: Why They Succeed or Fail" ("Управлінські команди: чому вони досягають успіху або зазнають невдачі", 1981) на основі масштабних досліджень виокремив дев'ять командних ролей, кожна з яких виконує специфічну функцію в колективній діяльності. Для творчої команди особливого значення набувають ролі "генератора ідей" (Plant) – людини, що продукує оригінальні рішення, – "дослідника ресурсів" (Resource Investigator) – того, хто знаходить зовнішні можливості і встановлює контакти, – і "оцінювача" (Monitor Evaluator) – людини з критичним аналітичним мисленням, що оцінює ідеї тверезо. Менеджер, що розуміє розподіл ролей у своїй команді, може свідомо балансувати її склад і компенсувати відсутні функції.

Щодо мотивації творчої команди – це окрема і надзвичайно важлива тема, якій присвячено Тему 6. Тут лише зазначимо, що для креативних команд внутрішня мотивація є значно потужнішим чинником продуктивності, ніж зовнішня винагорода, – і цей висновок має безпосередні наслідки для вибору методів управління.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Hackman J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 312 p.
2. Tuckman B. W. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399. DOI: https://doi.org/10.1037/h0022100
3. Sawyer R. K. Group Genius: The Creative Power of Collaboration. New York : Basic Books, 2007. 288 p.
4. Page S. E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton, N.J. : Princeton University Press, 2007. 424 p.
5. Handy C. The Age of Unreason. London : Business Books Limited, 1989. 216 p.
6. Fredrickson B. L. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. American Psychologist. 2001. Vol. 56, No. 3. P. 218–226. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218
7. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. New York : Grand Central Publishing, 2016. 295 p.
8. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. New York : Wiley, 1981. 179 p..
9. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

Тема 6. Мотивація творчості

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння специфіки мотивації творчої діяльності, механізмів її підтримки та практичних методів стимулювання творчої активності персоналу в організації.

Завдання:

- розкрити особливості мотиваційного процесу в контексті творчої діяльності
- проаналізувати методи підвищення мотивації з урахуванням специфіки креативної праці
- охарактеризувати практичні підходи до мотивації творчої активності персоналу

Компетентності, що формуються: ЗК 12, СК 9, СК 15. ПРН: 10, 16.

6.1. Процес мотивації та мотивація праці

Базові теорії мотивації – ієрархія потреб Абрахама Маслоу (Abraham H. Maslow), двофакторна модель Фредеріка Герцберга (Frederick Herzberg), теорія очікувань Віктора Врума (Victor H. Vroom) – є фундаментом, що студенти-менеджери вивчають у загальному курсі менеджменту. Тут ми не повторюємо цей матеріал детально, а зосереджуємося на тому, що є специфічним для мотивації саме творчої діяльності – адже вона підкоряється дещо іншим закономірностям, ніж мотивація стандартизованої праці.

Ключова специфіка полягає ось у чому. Класичні теорії мотивації переважно описують умови, за яких людина докладає зусиль до виконання завдання. Але творча діяльність – це не просто "докласти зусиль": вона вимагає певного психологічного стану, в якому людина здатна мислити нестандартно, ризикувати ідеями і витримувати невизначеність тривалий час. Цей стан не виникає автоматично навіть тоді, коли людина формально мотивована – тобто хоче досягти результату.

Саме тут виявляється принципова відмінність між двома типами мотивації: зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня мотивація – це спонукання до діяльності через зовнішні стимули: винагороду, оцінку, конкуренцію, дедлайни, контроль. Внутрішня мотивація – це спонукання, що виходить із самої діяльності: інтерес до задачі, задоволення від процесу пізнання, відчуття виклику. Ця відмінність відома з часів досліджень Едварда Десі (Edward L. Deci) і Річарда Раяна (Richard

M. Ryan), що розробили теорію самодетермінації (Self-Determination Theory), викладену зокрема у книзі "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior" ("Внутрішня мотивація і самодетермінація в поведінці людини", 1985).

Для творчої діяльності ця відмінність є критично важливою. Тереза Амабайл (згадувана в попередніх темах) сформулювала так званий "принцип внутрішньої мотивації креативності": внутрішня мотивація сприяє творчості, тоді як деякі форми зовнішньої мотивації можуть її пригнічувати. Це твердження є контрінтуїтивним для традиційного менеджменту і вимагає пояснення.

Механізм пригнічення полягає в наступному. Коли людина виконує творче завдання заради зовнішньої винагороди або під жорстким контролем, її увага зміщується з самого завдання на умови його оцінки. Вона починає думати не "як вирішити цю проблему найкраще", а "як вирішити її так, щоб отримати схвалення". Це звужує когнітивний репертуар, пригнічує готовність до ризику і знижує якість творчого мислення. Амабайл назвала це явище "ефектом спостереження" і підтвердила його в серії експериментальних досліджень.

Важливе уточнення, яке сучасні дослідження внесли до цієї картини: не всі форми зовнішньої мотивації є шкідливими для творчості. Амабайл разом із колегами у пізніших роботах показала, що зовнішня мотивація, яка підтверджує компетентність людини і не підриває її відчуття автономії, може поєднуватися з внутрішньою мотивацією і навіть підсилювати її. Шкідливою є саме контролююча зовнішня мотивація – та, що сигналізує людині: "ти робиш це заради нас, а не для себе".

Ще одним важливим концептом у розумінні мотивації творчої праці є поняття "стану потоку" (flow) Чіксентміхайі (згадуване в Темі 5): людина є найбільш творчо продуктивною тоді, коли вона повністю занурена в діяльність, що відповідає її компетентності і кидає їй значущий виклик. Цей стан є проявом найвищого рівня внутрішньої мотивації – і одночасно найбільш сприятливим психологічним контекстом для творчості.

6.2. Методи підвищення мотивації

Якщо попереднє питання окреслило теоретичну специфіку мотивації творчої діяльності, то тут постає практичне запитання: що саме може зробити менеджер, щоб підтримувати і розвивати мотивацію творчої праці в своїй команді?

Найбільш системним підходом до відповіді на це питання є теорія самодетермінації Десі і Раяна, згадана вище. Вона стверджує, що внутрішня мотивація виникає і підтримується тоді, коли задоволені три базові психологічні потреби: автономія, компетентність і відчуття зв'язку з іншими. Деніел Пінк

(згадуваний у Темі 1) популяризував цю ідею у книзі "Drive", назвавши ці три складові рушіями мотивації для творчих працівників. Розглянемо кожну з точки зору конкретних управлінських методів.

Автономія – це відчуття людини, що вона сама визначає свою діяльність, а не є об'єктом зовнішнього контролю. На практиці підтримка автономії означає насамперед управління через завдання, а не через процес (про що йшлося в Темі 5): менеджер формулює мету і критерії результату, але надає команді свободу у виборі шляхів. Серед конкретних методів – гнучкий робочий графік, право вибору проектів або партнерів по роботі, можливість самостійно організовувати власний робочий процес. Відомим прикладом інституційної підтримки автономії є практика "20% часу" в Google, де співробітники могли присвячувати частину робочого часу власним проектам – саме вона стала джерелом таких продуктів, як Gmail і Google Maps.

Компетентність – це відчуття людини, що вона ефективна і здатна впоратися зі складними завданнями. Підтримка цієї потреби вимагає від менеджера кількох речей: по-перше, грамотного калібрування складності завдань – вони мають бути достатньо складними, щоб кидати виклик, але не настільки, щоб викликати відчуття безпорадності; по-друге, якісного зворотного зв'язку, що інформує людину про її прогрес і підтверджує її майстерність, а не просто оцінює результат; по-третє, систематичної підтримки розвитку через навчання, менторство і доступ до ресурсів.

Тут варто окремо зупинитися на якості зворотного зв'язку, що є одним із найбільш практично значущих інструментів менеджера. Керол Двек (згадувана в Темі 2) у своїх дослідженнях показала, що зворотний зв'язок, орієнтований на процес і зусилля ("ти підійшов до цього дуже творчо"), є значно ефективнішим для підтримки мотивації і розвитку, ніж зворотний зв'язок, орієнтований на здібності ("ти такий талановитий"). Перший тип формує установку на зростання; другий – парадоксально – може знижувати готовність до ризику, адже людина починає боятися "не виправдати" оцінку свого таланту.

Відчуття зв'язку – це потреба людини відчувати себе частиною спільноти, мати значущі відносини з колегами і відчувати, що її робота має сенс у ширшому контексті. Для творчої команди ця потреба реалізується через кілька механізмів: спільне формулювання командної мети, відкрите обговорення результатів і труднощів, ритуали і практики, що зміцнюють командну ідентичність. Адам Грант (згадуваний у Темі 4) у книзі "Give and Take: A Revolutionary Approach to Success" ("Давай і бери: революційний підхід до успіху", 2013) показав, що люди, орієнтовані на допомогу іншим і спільний результат, демонструють вищу творчу продуктивність у довгостроковій перспективі – що підкреслює важливість соціального виміру мотивації.

Окремо варто розглянути метод значущості завдання як мотиватора. Адам Грант у серії досліджень, опублікованих зокрема у статті "The Significance of Task Significance" ("Значущість значущості завдання", Journal of Applied Psychology, 2008), показав, що усвідомлення людиною того, яким чином її робота впливає на інших людей, є одним із найпотужніших мотиваторів – часто більш потужним, ніж матеріальна винагорода. Для менеджера це означає практичну необхідність систематично комунікувати зв'язок між роботою команди і її реальним впливом на клієнтів, організацію або суспільство.

6.3. Мотивація творчої активності й праці персоналу

Попередні два питання окреслили теоретичні засади і загальні методи мотивації в контексті творчої діяльності. Тут ми розглядаємо більш конкретний рівень: як будується система мотивації творчої активності персоналу в організації і які особливі виклики вона створює.

Перший і найбільш принциповий виклик полягає в тому, що творча праця є надзвичайно важко вимірюваною. Результат творчої діяльності нерідко є відкладеним у часі, нелінійним і залежним від чинників, що виходять за межі контролю конкретної людини. Традиційні системи оцінки результативності (KPI, MBO тощо), орієнтовані на вимірювані і короткострокові показники, погано пристосовані до оцінки творчої праці і можуть суттєво спотворювати мотиваційне середовище. Менеджер, що оцінює творчих працівників виключно за кількісними показниками, ризикує стимулювати не творчість, а імітацію творчості.

Це не означає, що оцінка творчої праці є неможливою – але вона вимагає інших підходів. Амабайл розробила методику оцінки творчої продуктивності, відому як "consensual assessment technique" (техніка консенсусної оцінки), де якість творчого продукту оцінюється незалежними експертами у відповідній галузі. Цей підхід є більш трудомістким, але значно валіднішим для творчих контекстів, ніж стандартні кількісні метрики.

Другий виклик пов'язаний із так званою "креативною депресією" – явищем емоційного виснаження і зниження мотивації, що нерідко настає після завершення інтенсивного творчого проекту або серії невдач. Це явище добре описане в психологічній літературі, але рідко враховується в управлінській практиці. Менеджер, що не розпізнає ознаки творчого виснаження і продовжує підвищувати навантаження на команду, ризикує отримати глибоке і тривале зниження творчої продуктивності. Профілактика цього стану вимагає свідомого управління ритмом роботи: чергування фаз інтенсивної творчої роботи і відновлення, визнання і святкування проміжних досягнень, а не лише фінальних

результатів.

Третій виклик – це так звана "мотиваційна асиметрія" творчої команди. Різні члени команди мають різні мотиваційні профілі: одні є більш орієнтованими на внутрішній інтерес до задачі, інші – на визнання і статус, треті – на матеріальну винагороду. Уніфікована система мотивації, однакова для всіх, є неефективною в такому контексті. Дослідження в галузі індивідуалізованого лідерства (зокрема, концепція Leader-Member Exchange, або LMX, розвинута Фредом Данзеро (Fred Dansereau) та колегами) підтверджують, що диференційований підхід до мотивації – де менеджер адаптує стиль взаємодії до індивідуальних потреб кожного члена команди – є значно ефективнішим, ніж стандартизований.

Четвертий виклик стосується ролі організаційної культури як контексту мотивації. Жодна індивідуальна мотиваційна практика менеджера не буде стійко ефективною, якщо вона суперечить загальній культурі організації. Едгар Шейн (Edgar H. Schein) у книзі "Organizational Culture and Leadership" ("Організаційна культура і лідерство", 1985) показав, що культура організації проявляється на трьох рівнях: артефакти (видимі структури і процеси), декларовані цінності і базові припущення (глибинні несвідомі переконання). Для мотивації творчої активності критично важливо, щоб підтримка креативності була закріплена не лише на рівні декларованих цінностей ("ми цінуємо інновації"), а й на рівні базових припущень – тобто реально визначала повсякденні рішення і поведінку на всіх рівнях організації.

Нарешті, варто підкреслити значення визнання як мотиватора, що нерідко недооцінюється менеджерами. Тереза Амабайл разом із Стівеном Крамером (Steven J. Kramer) у книзі "The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work" ("Принцип прогресу: використання малих перемог для запалення радості, залученості і творчості на роботі", 2011) на основі масштабного щоденникового дослідження показали, що найпотужнішим щоденним мотиватором для творчих працівників є відчуття прогресу у значущій роботі – навіть незначного, навіть у малих кроках. Менеджер, що систематично помічає і визнає цей прогрес, створює потужний і стійкий мотиваційний контекст без жодних додаткових матеріальних витрат.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human*

Behavior. New York : Plenum, 1985. 372 p.
2. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder, CO : Westview Press, 1996. 317 p.
3. Amabile T. M., Kramer S. J. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2011.
4. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.
5. Dweck C. S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York : Random House, 2006. 276 p.
6. Grant A. M. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York : Viking, 2013. 320 p.
7. Grant A. M. The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93, No. 1. P. 108–124. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108
8. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985. 358 p.
9. Dansereau F., Graen G., Haga W. J. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1975. Vol. 13, No. 1. P. 46–78. DOI: https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7
10. Csikszentmihalyi M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York : Harper & Row, 1990. 303 p.

Тема 7. Креативні методи в управлінні

Мета та завдання теми

Мета: сформувати у студентів розуміння креативних методів у ключових управлінських процесах – відборі персоналу, прийнятті рішень, проектуванні рішень через дизайн-мислення – та здатність діагностувати стан системи креативного менеджменту в організації.

Завдання:

- розкрити специфіку креативних методів у професійному відборі персоналу
- охарактеризувати підходи до ухвалення управлінських рішень у креативному контексті
- розкрити сутність, етапи і управлінське застосування дизайн-мислення
- сформувати розуміння інструментів діагностики системи креативного менеджменту

Компетентності, що формуються: ЗК 10, ЗК 12, СК 8, СК 9, СК 15. ПРН: 10, 16.

7.1. Креативні методи професійного відбору

Традиційний підхід до професійного відбору – резюме, стандартизоване інтерв'ю, перевірка рекомендацій – є достатньо надійним інструментом для оцінки минулого досвіду кандидата. Проте він має суттєве обмеження: він погано передбачає творчий потенціал людини і її здатність діяти ефективно в умовах невизначеності. Саме тому організації, що свідомо будують креативну культуру, дедалі активніше звертаються до альтернативних методів відбору.

Фундаментальне питання, що стоїть за вибором методів відбору, – це питання валідності: чи дійсно обраний інструмент вимірює те, що нам потрібно виміряти? Метааналіз Франка Шмідта (Frank L. Schmidt) і Джона Хантера (John E. Hunter), опублікований у статті "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology" ("Валідність і корисність методів відбору в психології персоналу", Psychological Bulletin, 1998) і відтоді неодноразово оновлюваний, показує, що найвищу прогностичну валідність щодо майбутньої результативності мають структуровані інтерв'ю, тести загальних когнітивних здібностей і робочі зразки. Для творчих позицій до цього переліку додаються специфічні інструменти оцінки креативного потенціалу.

Серед методів оцінки креативного потенціалу найбільш дослідженими є

тести дивергентного мислення, розроблені на основі концепції Гілфорда (згадуваної в Темах 1 і 2). Найширшого поширення набули тести Еліса Пола Торренса (E. Paul Torrance), відомі як TTCT (Torrance Tests of Creative Thinking / Тести творчого мислення Торренса). Вони оцінюють чотири параметри дивергентного мислення: швидкість (кількість ідей), гнучкість (різноманітність категорій ідей), оригінальність (нестандартність ідей) і розробленість (деталізованість ідей). Попри певну критику щодо того, наскільки тести дивергентного мислення передбачають реальні творчі досягнення, вони залишаються найбільш стандартизованим і дослідженим інструментом у цій галузі.

Поряд із тестами широкого застосування набувають ситуативні методи відбору. Метод "робочого зразка" (work sample) передбачає виконання кандидатом реального або змодельованого творчого завдання, близького до тих, з якими він стикатиметься на посаді. Для творчих позицій це може бути розробка концепції, вирішення нестандартної бізнес-задачі або участь у груповій сесії генерації ідей під спостереженням. Перевага цього методу полягає у його очевидній валідності: ми оцінюємо людину саме в тому типі діяльності, для якого її відбираємо.

Окремого розгляду заслуговує метод структурованого поведінкового інтерв'ю з питаннями, орієнтованими на виявлення творчого мислення. Класичні поведінкові питання ("розкажіть про випадок, коли вам довелося вирішити нестандартну проблему") є більш валідними, ніж абстрактні гіпотетичні питання, оскільки спираються на реальний досвід кандидата. Проте для оцінки креативного потенціалу вони можуть доповнюватися так званими "дивергентними питаннями" – відкритими запитами, що не мають єдиної правильної відповіді і дозволяють спостерігати за процесом мислення кандидата в режимі реального часу.

Важливим аспектом креативного відбору є також оцінка так званої "відкритості до досвіду" – риси особистості, що є найбільш стабільним предиктором творчих досягнень (як зазначалося в Темі 2). Для її оцінки використовуються як стандартизовані особистісні опитувальники (зокрема, інструменти на основі моделі Big Five), так і менш формалізовані методи – наприклад, аналіз портфоліо або бесіда про інтелектуальні інтереси кандидата.

Нарешті, варто підкреслити ризик, що супроводжує будь-який нестандартний метод відбору: упередженість оцінювача. Чим менш структурованим є метод, тим більшим є простір для суб'єктивних суджень і несвідомих упереджень. Менеджер, що проводить творчий відбір, має усвідомлювати цей ризик і, по можливості, компенсувати його через залучення кількох незалежних оцінювачів і чітке визначення критеріїв оцінки заздалегідь.

7.2. Креативні методи ухвалення управлінських рішень

Ухвалення управлінських рішень є центральною функцією менеджера – і водночас однією з тих сфер, де стереотипні патерни мислення є найбільш небезпечними. Дослідження в галузі поведінкової економіки і когнітивної психології переконливо показують, що людське мислення є систематично схильним до певних помилок – когнітивних упереджень, – що знижують якість рішень навіть у досвідчених управлінців.

Нобелівський лауреат Деніел Канеман (Daniel Kahneman) у книзі "Thinking, Fast and Slow" ("Мислення швидке і повільне", 2011) описав два режими мислення: Система 1 – швидке, інтуїтивне, автоматичне мислення, що спирається на евристики і схильне до систематичних помилок; і Система 2 – повільне, аналітичне, свідоме мислення, що вимагає зусиль, але є більш точним. Більшість управлінських рішень приймається переважно в режимі Системи 1 – що є джерелом численних помилок, зокрема таких, як упередження підтвердження (схильність шукати інформацію, що підтверджує вже сформовану думку), ефект прив'язки (надмірний вплив першої почутої цифри або ідеї) і надмірна самовпевненість.

Креативні методи ухвалення рішень спрямовані саме на те, щоб вивести менеджера з режиму автоматичних реакцій і забезпечити більш широкий і різноманітний розгляд проблеми. Серед таких методів варто виокремити кілька ключових.

Метод "шести капелюхів мислення" де Боно (згадуваний у Темі 3) є не лише інструментом генерації ідей, а й потужним методом структурованого прийняття рішень. Послідовне "одягання" різних капелюхів гарантує, що рішення розглядається з фактичної, емоційної, критичної, оптимістичної, творчої і процесної точок зору – що суттєво знижує ризик упереджень і прогалин в аналізі.

Метод сценарного планування передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій і прийняття рішень з урахуванням кожного з них. Піонером цього методу є Герман Кан (Herman Kahn) із RAND Corporation, проте найбільшого поширення в бізнес-середовищі він набув завдяки практиці компанії Shell у 1970-х роках. Пітер Шварц (Peter Schwartz) систематизував цей підхід у книзі "The Art of the Long View" ("Мистецтво далекого погляду", 1991). Для креативного менеджменту цінність сценарного планування полягає в тому, що воно змушує менеджера вийти за межі єдиного "найбільш імовірного" майбутнього і розглянути альтернативи, що зазвичай ігноруються.

Метод "передсмертного аналізу" (premortem), запропонований психологом

Гері Кляйном (Gary Klein) і описаний у статті "Performing a Project Premortem" ("Виконання передсмертного аналізу проекту", Harvard Business Review, 2007), є оригінальним інструментом підвищення якості рішень. Перед тим як прийняти остаточне рішення, команда уявляє, що воно вже прийнято і через рік виявилося катастрофічним провалом. Завдання – генерувати якомога більше правдоподібних причин цього провалу. Метод ефективно нейтралізує упередження підтвердження і надмірну самовпевненість, змушуючи команду критично осмислити рішення до, а не після його реалізації.

Важливим аспектом креативного прийняття рішень є також управління різноманітністю точок зору в команді. Як зазначалося в Темі 5, когнітивне різноманіття є значущим предиктором якості колективних рішень – за умови, що психологічна безпека (Едмондсон) забезпечує реальне висловлювання цих різних точок зору, а не їх самоцензуру.

7.3. Дизайн-мислення

Дизайн-мислення є одним із найбільш значущих концептуальних і методологічних внесків у сучасний менеджмент, що прийшов із дизайнерської практики і освіти. Його поява як управлінського інструменту пов'язана насамперед із діяльністю Стенфордської школи дизайну (d.school) і компанії IDEO, а концептуальне оформлення – з роботами Тіма Брауна (Tim Brown), зокрема його програмною статтею "Design Thinking" (Harvard Business Review, 2008) і книгою "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation" ("Зміна через дизайн: як дизайн-мислення трансформує організації і надихає інновації", 2009).

Дизайн-мислення – це підхід до вирішення складних проблем, що поєднує глибоке розуміння потреб людей, творчу генерацію ідей і ітеративне прототипування та тестування рішень. Його ключова відмінність від традиційного аналітичного підходу до управлінських проблем полягає у відправній точці: замість того щоб починати з даних і алгоритмів, дизайн-мислення починає з людини – з глибокого, емпатійного розуміння тих, для кого розробляється рішення.

Роджер Мартін (Roger L. Martin) у книзі "The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage" ("Дизайн бізнесу: чому дизайн-мислення є наступною конкурентною перевагою", 2009) описує дизайн-мислення як здатність балансувати між аналітичним мисленням (що спирається на алгоритми і доведені знання) і інтуїтивним мисленням (що спирається на відчуття і ще недоведені гіпотези). Він вводить поняття "knowledge funnel" – воронки знань: від таємниці (mystery) через евристику (heuristic) до алгоритму

(algorithm). Дизайн-мислення є інструментом просування через цю воронку – перетворення невизначених проблем на конкретні рішення.

Процес дизайн-мислення традиційно описується через п'ять етапів, розроблених у Стенфордській d.school. Перший етап – **емпатія** (Empathize): глибоке дослідження потреб, досвіду і контексту людей, для яких розробляється рішення. Інструменти цього етапу – польові спостереження, глибинні інтерв'ю, "тіньове слідування" за користувачем у його природному середовищі. Мета – вийти за межі того, що люди декларують, і зрозуміти те, що вони реально переживають і чого насправді потребують.

Другий етап – **визначення проблеми** (Define): синтез зібраних даних і формулювання чіткого і значущого проблемного твердження – так званого "point of view" (точки зору). Це є одним із найбільш критичних і недооцінених етапів: якість фінального рішення прямо залежить від того, наскільки точно і людиноцентрично сформульована вихідна проблема. Тут застосовується принцип, знайомий нам із Теми 7.2: реформуляція проблеми нерідко є більш цінною, ніж пошук нового рішення для старої задачі.

Третій етап – **ідеація** (Ideate): широка генерація ідей без передчасної критики. На цьому етапі використовуються методи активізації творчого мислення, розглянуті в Темі 3, – мозковий штурм, метод випадкових стимулів, ментальні карти тощо. Принциповою є установка на кількість і різноманітність ідей на першій стадії і лише потім – на їх критичний відбір.

Четвертий етап – **прототипування** (Prototype): створення швидких, дешевих і грубих матеріальних або концептуальних моделей обраних ідей. Ключова філософія цього етапу – "build to think", тобто матеріалізація ідеї як інструмент мислення, а не як фінальний продукт. Прототип дозволяє перевести абстрактну ідею у форму, що піддається оцінці і обговоренню.

П'ятий етап – **тестування** (Test): перевірка прототипів із реальними користувачами і збір зворотного зв'язку. Результати тестування часто призводять до повернення на попередні етапи – переформулювання проблеми або нового раунду ідеації. Саме ця ітеративність є однією з визначальних рис дизайн-мислення: воно принципово відкидає ілюзію лінійного руху від проблеми до рішення.

Для менеджменту дизайн-мислення є цінним насамперед як метод вирішення так званих "wicked problems" – складних, погано структурованих проблем, де умови задачі є нечіткими, а рішення не може бути оцінене як "правильне" або "неправильне" в абсолютному сенсі. Саме такі проблеми є типовими для сучасного управлінського середовища.

7.4. Діагностика системи креативного менеджменту

Завершуючи курс, варто поставити питання, що логічно випливає з усього розглянутого матеріалу: як оцінити, наскільки ефективно система креативного менеджменту функціонує в конкретній організації? Це питання є не лише академічним – воно є практичним завданням для будь-якого менеджера, що прагне свідомо розвивати творчий потенціал своєї організації.

Діагностика системи креативного менеджменту є комплексним завданням, що охоплює кілька рівнів аналізу: індивідуальний (творчий потенціал окремих людей), груповий (ефективність творчих команд і якість їхнього клімату) та організаційний (культура, структури і процеси, що підтримують або пригнічують креативність).

На **індивідуальному рівні** діагностика спирається на інструменти оцінки творчого потенціалу особистості, розглянуті в Темі 2 і частково в Темі 7.1. Тести дивергентного мислення Торренса, опитувальники відкритості до досвіду на основі Big Five, а також оцінка стилів мислення через інструменти на кшталт MBTI або Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) дозволяють скласти досить повну картину індивідуального творчого профілю. Проте варто пам'ятати про застереження, що звучало в Темі 2: жоден окремий інструмент не є достатнім – повноцінна оцінка вимагає комплексного підходу.

На **груповому рівні** центральним діагностичним інструментом є оцінка творчого клімату команди. Модель Еквалла (згадувана в Темах 1 і 5) операціоналізована у вигляді стандартизованого опитувальника CCQ (Creative Climate Questionnaire / Опитувальник творчого клімату), що дозволяє кількісно оцінити дев'ять вимірів творчого клімату і порівняти їх із нормативними показниками. Поряд із цим широко застосовується інструмент оцінки психологічної безпеки, розроблений Едмондсон (згадуваною в Темах 4 і 5), – семипунктна шкала, що вимірює рівень психологічної безпеки в команді і є надійним предиктором її навчальної і творчої поведінки.

На **організаційному рівні** діагностика охоплює ширший спектр інструментів. KEYS: Assessing the Climate for Creativity (KEYS: Оцінка клімату для творчості) – інструмент, розроблений Амабайл та колегами, – оцінює організаційне середовище за двома групами факторів: стимулятори творчості (підтримка організації, підтримка керівника, підтримка робочої групи, достатність ресурсів, свобода, виклик) і перешкоди творчості (організаційні перешкоди, надмірний тиск). Цей інструмент є одним із найбільш дослідженим у своїй галузі і дозволяє отримати детальний профіль організаційного середовища з точки зору його сприятливості для творчої діяльності.

Діагностика організаційної культури через призму підтримки креативності спирається на роботи Шейна (згадуваного в Темі 6): аналіз артефактів,

декларованих цінностей і базових припущень дозволяє виявити, наскільки глибоко підтримка творчості вкорінена в реальній культурі організації – на відміну від декларативного рівня.

Підсумовуючи весь курс через призму діагностики, можна сказати, що система креативного менеджменту є ефективною тоді, коли всі її рівні – індивідуальний, груповий і організаційний – є взаємно узгодженими і взаємно підсилюючими. Організація може мати видатних творчих індивідів, але якщо командний клімат є ворожим до нових ідей – їхній потенціал залишиться нереалізованим. Команда може мати чудовий внутрішній клімат, але якщо організаційна культура і структури пригнічують ініціативу – ефект буде локальним і нестійким. Менеджер, що розуміє цю системну логіку і вміє діагностувати стан кожного рівня, має в руках повноцінний інструментарій для цілеспрямованого розвитку організаційної креативності.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Schmidt F. L., Hunter J. E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Psychological Bulletin. 1998. Vol. 124, No. 2. P. 262–274. DOI: https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262
2. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
3. Klein G. Performing a Project Premortem. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, No. 9. P. 18–19.
4. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York : Doubleday/Currency, 1991. 258 p.
5. Brown T. Design Thinking. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92.
6. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York : Harper Business, 2009.
7. Martin R. L. The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Boston, MA : Harvard Business Press, 2009.
8. Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. Assessing the Work Environment for Creativity. Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 5. P. 1154–1184. DOI: https://doi.org/10.2307/256995
9. Ekvall G. Organizational Climate for Creativity and Innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996. Vol. 5, No. 1. P. 105–123. DOI: https://doi.org/10.1080/13594329608414845
10. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

11. Torrance E. P. Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual. Bensenville, IL : Scholastic Testing Service, 1974.

Список рекомендованих вітчизняних джерел

1. Башук Т. О. Стимулювання та розвиток креативності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 150–160.
2. Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 326–331. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(50).
3. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2023. 498 с.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
5. Василик Н. М. Креативний менеджмент : конспект лекцій... Луцьк : ЛНТУ, 2023. 146 с.
6. Креативний менеджмент як засіб управління організаційними змінами в діяльності підприємств України / Б. Н. Гечбаія, Л. М. Шимановська-Діанич, Т. Є. Іщейкін. Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 11. С. 143-151. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2016_11_20
7. Грибик І. І., Смолінська Н. В. Креативний менеджмент : практикум. Львів : Растр-7, 2024. 122 с. ISBN 978-617-8537-28-9.
8. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Креативний менеджмент: навч. посібник (практикум). Біла Церква : Білоцерківдрук, 2021. 150 с.
9. Грицюк Н. О. Креативний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 136 с.
10. Грідін О. В. Креативний менеджмент у взаємодії з талант-менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1(42). С. 71–76.
11. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ВД «Винниченко», 2014. 248 с.
12. Живко З. Б., Панченко В. А., Остапенко О. М., Панченко О. П., Шегинська А. І. Креативний менеджмент. 2026.
13. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.
14. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-26.

15. Леськів Г. З., Воронка О. З. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 212 с. Це особливо цікаве джерело для вашої програми: автори прямо розглядають креативність, мислення, творчий потенціал та управління організацією.
16. Масленніков Є. І., Шевченко М. В. Управління креативними командами на підприємстві. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-11-23.
17. Масленніков Є. І., Шевченко М. В. Управління креативними командами на підприємстві. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 186–193. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-23.
18. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
19. Плецан Х. Креативний менеджмент крізь призму розвою культурологічних процесів України: виклики глобалізації та перспективи креативних індустрій. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2025. № 1. DOI: 10.32461/2226-3209.1.2025.327866.
20. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 203 с.
21. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2025. 204 с. Видання підтверджене і видавцем, і бібліотечним каталогом; ISBN 978-617-7278-48-0.
22. Свидрук І. І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України : монографія. Львів : Растр-7, 2018. 450 с.
23. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
24. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Психологія управління : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 716 с.