

УДК 159.9.07  
ББК 88.4

**А.В. МОРОЗОВ**

Институт информатизации образования  
Российской академии образования  
г. Москва  
doc\_morozov@mail.ru

## **КРЕАТИВНОСТЬ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

**A.V. Morozov**

Institute of Informatization of education  
Russian Academy of education, Moscow

### **CREATIVITY AS A BASIS FOR INNOVATIVE ACTIVITY AND PROFESSIONALISM MODERN LEADER**

*Аннотация: В представленной статье категория «креативность» рассматривается как некоторое особое свойство (устойчивая особенность) современного руководителя – управленца-новатора, человеческого индивидуума в целом, обуславливающее способность проявлять социально-значимую творческую активность. При этом, с целью дифференциации понятий «творчество» и «креативность», мы воспользуемся следующими двумя дефинициями: процессуально-результативной (для обозначения творчества) и субъективно-обуславливающей (для обозначения креативности). Автором представлена проблемная база исследуемой темы, а также обоснование актуальности рассмотрения и решения обозначенной проблемы в современных условиях, кроме того – и на это сделан особый акцент – обоснована необходимость формирования у современных руководителей креативности, как основы их профессионализма и инновационной активности в процессе профессиональной деятельности с целью повышения её эффективности. Особое внимание уделяется необходимости психологической подготовки современного руководителя к управленческой деятельности.*

*Ключевые слова: креативность, инновации, управленческий опыт, эффективность деятельности, личностные особенности руководителя, интеллектуальная активность, мыслительная деятельность, индивидуальный стиль деятельности.*

*Annotation: In presented article the category of «creativity» is considered as a special property (sustainable feature of the modern manager - manager-innovator; the human individual as a whole, leading to the ability to be socially significant creative activity. Thus, with the purpose of differentiation of concepts «creativity» and «creativity», we will use the following two definitions: procedural-effective (for a designation of creativity) and subjective causes (for a designation of creativity). The author presents the problematic framework of the investigated theme, as well as justification for the act is a relevant consideration and solution of the given problem in modern conditions, in addition - and this is done emphasized the necessity of formation of the modern leaders of creativity, as the basis of their professionalism and innovation activity in the process of professional activity with the purpose of increasing its effective work. Special attention is paid to the necessity of psychological training of a modern head to the administrative activity.*

*Keywords: creativity, innovation, management experience, efficiency, personal characteristics of the manager; intellectual activity, mental activities, individual style of activity.*

Вне всякого сомнения, на развитие креативности большое влияние оказывают личностные особенности индивида, его эмоциональные и мотивационные факторы. В ходе проведённых исследований были выделены некоторые личностные черты (самонадеянность, агрессивность, самодовольство, непризнание социальных ограничений и чужих мнений), отличающие креативных людей от некреативных.

В отношении мотивационных характеристик креативности на сегодняшний день отсутствует сложившаяся единая точка зрения.

Согласно одной точке зрения, креативный индивид пытается наилучшим образом реализовать себя, максимально соответствовать своим возможностям, выполнить новые способы деятельности.

Согласно другой точке зрения, мотивация креативных людей основана на стремлении к риску, к проверке предела своих возможностей.

На наш взгляд, и та, и другая точки зрения выражают верные, индивидуальные варианты развития мотивационной сферы креативных людей.

В контексте проблемы инновационной деятельности особенно важны характеристики поведения современного руководителя, связанные с развитием креативности подчинённых, так как, в конечном итоге, не знания и не отдельные умения обеспечивают развивающий эффект, а их воплощение и реальное поведение. Факторами поведения руководителя, позитивно влияющими на развитие креативности подчинённых являются:

- признание ценности творческого мышления;
- развитие чувствительности подчинённых к стимулам окружения;
- свободное манипулирование объектами и идеями;
- умение дать конструктивную информацию о творческом процессе;
- умение развивать конструктивную критику (но не критиканство);
- поощрение самоуважения;
- повышение самооценки подчинённых;
- устранение чувства страха перед оценкой и т.д.

[4].

Исследование креативности и творчества широко представлены в отечественной психологической науке. Выделены критерии творчества, идут активные исследования его психологических механизмов. В управленческой психологии творчества разработаны техники развития творческого мышления.

Среди наиболее перспективных направлений из-

учения творчества в настоящее время можно выделить исследования Д.Б. Богоявленской [1], которая в своих экспериментальных работах выделила единицу анализа творчества.

В качестве такой единицы была выделена интеллектуальная активность, которая отражает познавательные и мотивационные характеристики творческой личности в их единстве.

В качестве наиболее специфического проявления интеллектуальной активности автор выделяет интеллектуальную инициативу мыслительной деятельности за пределами ситуативной заданности, не обусловленную ни практическими нуждами, ни внешней или субъективной отрицательной оценкой работы.

Рассматривая природу интеллектуального творчества в аспекте преобразования потенциальной креативности в реальную, мы солидарны с П.А. Просецким в том, что креативность развивается от подражания – копирования через творческое подражание и подражательное творчество к подлинному творчеству [6].

Естественно предположить, что не все современные руководители характеризуются всеми стадиями развития креативности: кто-то достигает только первой стадии, хорошо копируя готовые рекомендации; отдельные управленцы, не меняя в целом какой-либо концепции, системы вносят некоторые модификации, методические приемы; третьи, беря за основу идею, полностью разрабатывают содержание, методы и формы ее реализации; четвертые создают свою собственную оригинальную программу деятельности и разработку средств, обеспечивающих её эффективность.

Относительно последней группы управленцев можно предположить, что первые три стадии объединяются в одну, подражательную стадию, противостоящую четвертой стадии – стадии творчества.

Сопоставление указанных этапов развития креативности с уровнями интеллектуальной активности, выделенными Д.Б. Богоявленской, позволило установить между обоими направлениями соответствие, порождающее представление о нескольких последовательно усложняющихся уровнях реализации инновационной управленческой деятельности. Перевод активности управленца на все более высокий уровень составляет перспективу совершенствования деятельности и характеризует освоение стратегии организации инновационной профессиональной активности.

В психологической науке одним из механизмов подражания называется идентификация как процесс объединения субъектом себя с другим индивидом или группой на основании установившейся эмоциональной

связи, а также включение в свой внутренний мир и принятие как собственных норм, ценностей, образцов.

Уточняя механизм развития креативности современного руководителя, можно отметить и некоторую этапность в её осуществлении:

- на первом этапе происходит знакомство управленца с различными вариантами (альтернативами) осуществления инновационной деятельности, их дифференциация и перебор (соотнесение), осознаваемое или неосознаваемое, с собственными индивидуально-психологическими и профессиональными образованиями; предпочтениями, мотивами, склонностями, запросами, свойствами личности, управленческими умениями и т.п.;
- на следующем этапе руководитель прорабатывает отобранные инновации и пропускает их через себя, проверяет их соответствие в действии за счет усиления собственной личности, привнесения элементов новизны и оригинальности [5].

Таким образом, креативность развивается в процессе усвоения того, что уже было накоплено, а затем осуществляется изменение, преобразование существующего опыта руководителя. Это путь от приспособления к управленческой инновации до ее преобразования, что составляет суть и динамику инновационной деятельности руководителя.

В идеале, несомненно, для развития креативности необходимы нерегламентированная среда с демократическими отношениями и подражание творческой личности. Развитие креативности руководителя идет под влиянием микросреды и подражания через формирование системы мотивов и личностных свойств (независимость, мотивация самоактуализации). Однако, в ходе управленческой практики устанавливаются часто противоречивые отношения между руководителями и подчиненными, отдельными руководителями и управленческим сообществом, в целом.

Руководители более низкого звена нередко испытывают давление, в первую очередь, из-за жёсткой регламентации управленческой деятельности. Спротивление же таких управленцев репродуктивным видам работ, их большая чувствительность к проблемам часто расценивается вышестоящим руководством как упрямство и нежелание работать «как все». Часто молодые талантливые управленцы становятся объектом критики руководителей более высокого звена (в силу несомненной ригидности последних) из-за отказа копировать их методические приемы или годами сложившиеся «правила игры». Складывается, на первый взгляд, парадоксальная, но, тем не менее, вполне реальная ситуация, в

которой «тот, кто не играет по нашим правилам – тот против нас», а значит – «от него необходимо избавляться, пока он своими идеями не перепортил всё стадо». В результате таких псевдоуправленческих решений организация нередко теряет наиболее креативных, способных и талантливых управленцев-инноваторов, которые, в силу своих вполне определённых личностных особенностей, взглядов и установок не в состоянии адаптироваться к неприемлемым для них «правилам игры» и «плясать» под «непонятную им мелодию».

Успешность инновационного поведения руководителя во многом зависит от освоения определенного уровня культуры, способности активного вхождения во взаимодействие с социально-управленческой средой. Процесс формирования креативности молодого руководителя состоит из ряда этапов и сопровождается овладением инновационной деятельностью путем подражания образцам творческого поведения. Наличие такой подражательной способности обеспечивает легкость вхождения в управленческую деятельность, повышает уровень ее освоения, снижает число «проб и ошибок», определяет продуктивность и оригинальность.

Подготовка руководителя к инновационной деятельности эффективна, если она разворачивается в адекватных учебных формах и решает две взаимосвязанные задачи: формирование инновационной готовности к восприятию новшества и обучение умениям действовать по-новому.

Креативность, как глубинное свойство, выражается в оригинальной постановке проблемы, наполненной личностным смыслом. Поэтому необходимо осуществлять системное формирующее воздействие через определенный комплекс условий микросреды.

Одна из важнейших тенденций инновационной подготовки будущего руководителя в процессе его обучения в ВУЗе состоит в пересмотре самой концепции организации учебно-познавательной деятельности обучающихся и руководства ею. В практике вузовского образования осуществляется перенос акцента с обучающей деятельности на преобразовательную, реализация принципа инновационности, открытости будущего управленца культуре и обществу, введение полифонии управленческой деятельности. Диалогизм, полифония выступают как структурообразующие начала инновационной деятельности.

Руководителю должно быть присуще глубокое соответствие между словом и делом. Когда безответственно относящийся к своим обязанностям руководитель, даже весьма грамотно, излагает существо какой-либо актуальной и практически-значимой проблемы,

беседует о чем-либо важном, он может породить у подчинённых скептицизм, утрату веры в значение высоких слов и способствовать их общественной пассивности.

Существенный вклад в мастерство руководителя вносит исследовательский подход к решаемой проблеме и включение подчинённых в процесс активного размышления. Манера рассуждения, когда руководитель идет как бы рядом со своими подчинёнными и чуть-чуть впереди, предоставляя им возможность предвосхищать ход аргументации, создает эффект соучастия, повышает их уверенность в себе и укрепляет мотивацию к решению поставленных задач в процессе профессиональной деятельности. Действенность такого приема подачи материала усиливает использование персонифицированной формы, когда руководитель преподносит информацию не только как общепризнанную в сложившейся практике, но и как достояние своего личного управленческого опыта.

Эффективность профессиональной деятельности во все времена зависела от личности управленца и его профессионального мастерства. Успешная коммуникативная деятельность руководителя обеспечивает оптимальное управленческое общение, неотъемлемой частью которого является умение руководителя владеть управленческой техникой, а именно всеми вербальными и невербальными средствами общения с подчинёнными.

Кто же такой руководитель XXI века как профессионал и как личность?

Руководитель, по роду своей деятельности, неизбежно оказывается в роли арбитра в решении конфликтов других людей и до определённой степени – в роли корректора их ошибок [7]. Это выдвигает повышенные требования к его личностным качествам и пониманию сути своей профессиональной деятельности.

А суть эта очень проста – не решать за другого человека любого возраста его проблему, а решать эту проблему вместе с ним, укрепляя его веру в свои силы, свои возможности, в самого себя. Поиск виновного, или «козла отпущения», не продуктивен, не этичен, психологически не оправдан. Любой трудный случай в поведении или развитии подчинённого – не повод для упреков со стороны руководителя, а сигнал к совместной работе.

От уровня развития и глубины ума человека зависит его умение предвидеть последствия своих действий, поступков, слов и отношений. Именно ум даёт возможность осознать границы своей профессиональной компетенции, пробуждает стремление познать самого себя и других людей, даёт возможность понимать

и уважать уникальную сущность каждого (любого) человека.

Таким образом, высокий профессиональный уровень современного руководителя включает безусловное знание психологии, безупречное владение самыми разнообразными психологическими техниками, методиками, диагностическими средствами, развитой ум и незаурядность личности.

Собственное творчество руководителя выступает важнейшим условием в освоении научной теории управленческого опыта. В руках руководителя, стремящегося к творчеству, инновациям, психолого-управленческая теория, разработанные ею закономерности становятся эффективным элементом деятельности.

В познании руководителем собственной управленческой индивидуальности проявляется стремление управленца к профессиональному самоанализу, который, будучи осуществленным на основе критического отношения к своей деятельности, ее результатам, к самому себе как профессионалу, стимулирует управленческое творчество.

Наличие у управленца развитого умения соотносить свой опыт с опытом других руководителей, с достижениями управленческой науки, способствует более глубокому осмыслению своего личного опыта и пониманию опыта других.

На сегодняшний день в России, как, впрочем, и во всём мире, нет единой общепринятой и общеприемлемой системы обучения управленцев творчеству. Современная действительность актуализирует необходимость оперативного решения данной проблемы. И эту проблему можно и нужно решить в условиях системы повышения квалификации руководителей различного звена.

В ходе профессионального становления молодого руководителя огромную роль играет профессиональный образец – личность профессионала, на которую он ориентируется. Теоретически очень трудно, а практически – невозможно научить другого играть на скрипке, если не умеешь этого сам.

Известный афоризм, принадлежащий перу французского философа XVI-го века Мишеля Монтеня гласит: «Для того, чтобы научить другого нужно гораздо больше ума, чем для того, чтобы научиться самому» [2].

Вполне понятно, что невозможно обучать креативности, не имея её. А это и есть новое, для многих пока не вполне понятное, встречающееся на своём пути «препоны и рогатки». Сопrotивление со стороны внешних сил и обстоятельств является закономерным

препятствием, которое необходимо преодолеть на пути решения обозначенной выше проблемы.

Вместе с тем, по нашему убеждению, для развития креативности необходим определенный уровень сопротивления среды и поощрение таланта.

Исследование проблемы формирования и совершенствования профессионализма и инновационной активности руководителей основывается на следующих исходных положениях:

– понятие мастерства как наиболее высокого уровня профессиональной деятельности руководителя, важнейшим компонентом которой является реализация творческого потенциала личности управленца;

– наличие совокупности факторов, влияющих на сформированность у руководителей высокого уровня профессионализма;

– при достаточно высоком уровне работы руководителей наблюдается избирательное отношение к отдельным сторонам их деятельности;

– наличие этапов профессионального становления руководителей (вхождение в профессию – формирование индивидуального стиля деятельности – профессиональная зрелость) [3].

Представление инновационного управленческого опыта в повышении квалификации современного руководителя должно осуществляться с учетом следующих принципов:

1. Психолого-управленческая подготовленность к восприятию инновационных процессов.

2. Поэтапность формирования новых идей, что включает:

1) восприятие общих идей;

2) ознакомление с элементами инновационной системы (без теоретического осмысления);

3) теоретическое осмысление элементов инновационной системы;

4) практическая подготовка к применению инновационной системы;

5) внедрение целостной системы или её отдельных элементов.

3. Осмысление своего опыта работы и соотнесение его с инновационным (ознакомление с новыми для себя идеями может побудить управленца пересмотреть свои позиции, найти слабые стороны своей профессиональной деятельности и попытаться использовать инновационный опыт для достижения более высоких результатов).

4. Овладение технологиями применения инновационного управленческого опыта в практике работы (это позволит руководителю разработать собственную

технологическую схему обновления своего опыта).

5. Ознакомление руководителя с критериями эффективности инновационного управленческого опыта (знание этих критериев поможет руководителю правильно учесть конкретные условия деятельности, сложившуюся в коллективе ситуацию, собственные профессиональные интересы и творческие возможности) [3].

### Библиографический список

1. Богдавленская Д.Б. Творческая личность: её диагностика и поддержка // Психологическая служба вуза: принципы, опыт работы. – М., 1993.

2. Монтень М. Опыты. – М., 1991.

3. Морозов А.В. Управленческая психология. – М., 2013.

4. Морозов А.В. Формирование креативности педагога в системе непрерывного образования. – М., 2003.

5. Морозов А.В., Чернилевский Д.В. Креативная педагогика и психология. – М., 2004.

6. Просецкий П.А., Семиченко В.А. Психология творчества. – М., 1989.

7. Социальная конфликтология // Под ред. Морозова А.В. – М., 2002. 3.

8. Вяткин, А.П. Экономические способности: понятие, сущность, структура // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2003. № 3–4 (36–37). С. 75–81