

УДК 331.446

**Факторы, препятствующие креативному мышлению в организации****Сафина Д.М.**Доцент кафедры финансового менеджмента  
Казанского (Приволжского) федерального университета

*Целью статьи является исследование проблемы недостаточного использования креативного потенциала организаций, формирования и развития креативного мышления в организациях как фактора, способствующего инновационному развитию. Выявлены компоненты креативного потенциала организации и причины, препятствующие креативному мышлению.*

*Ключевые слова: инновационно активные организации, креативный потенциал организации, креативное мышление, чиндогу.*

Утверждение, что в современном мире ключевым фактором устойчивого роста является успешное развитие науки и техники, а также создание с их помощью инновационных товаров и услуг, ни у кого не вызывает сомнения. К сожалению, данные, представленные в таблицах 1 и 2, свидетельствуют о том, что доля инновационно активных организаций в России составляет лишь 10,1 % в 2013 г., а удельный вес инновационных товаров в общем

объеме отгруженных товаров и того меньше, лишь 9,2 % в 2013 г., по данным Росстата [2]. При этом в стратегии инновационного развития РФ до 2020 г. «Инновационная Россия – 2020» указано, что доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, должна возрасти до 40-50 % в 2020 г. [1]. Каким образом мы достигнем этого показателя за оставшихся шесть лет при динамике прироста в лучшем случае 0,9 % в год (в 2011 г.) (табл. 1)?

**Таблица 1**  
**Инновационная активность организаций (удельный вес организаций, осуществляющих технологические, организационные, маркетинговые инновации, в %) [2]**

	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Российская Федерация	9,3	9,5	10,4	10,3	10,1
Республика Татарстан	14,5	14,9	18,1	19,1	21,0

**Таблица 2**  
**Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в % [2]**

	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Российская Федерация	4,5	4,8	6,3	8,0	9,2
Республика Татарстан	17,9	15,6	14,9	18,4	21,1

В мировом масштабе Россия оказалась на 53 месте по общему индексу конкурентоспособности среди 144 стран, по данным Всемирного экономического форума. Однако, показатель конкурентоспособности РФ был бы значительно выше, если бы в России активно создавались и развивались инновации, поскольку по уровню модернизации и развития инноваций, как одного из составляющих общего индекса конкурентоспособности, РФ демонстрирует большое отставание и 75 место в рейтинге (табл. 3).

Только 10 из 100 российских предприятий используют инновации. Возникает резонный вопрос: почему? Неужели российские менеджеры настолько консервативны, мыслят стереотипно и не хотят ничего менять? Или не могут? Тормозят развитие инноваций в России множество внешних (инфраструктурных, институциональных и прочих) и внутренних (организационных) факторов. Среди внутренних причин, мешающих стать России на инновационный путь развития, на наш взгляд, особо можно выделить отсутствие или недостаток креативного мышления.

**Таблица 3**  
**Глобальный индекс конкурентоспособности**  
**2014-2015 гг.: факторы инноваций и модернизации**  
**(в рейтинге участвуют 144 страны,**  
**баллы рассчитываются по шкале от 1 до 7) [3]**

Страна	Уровень модернизации и развития инноваций		Соответствие бизнеса современным требованиям (уровень модернизации)		Уровень развития инноваций	
	Место в рейтинге	баллы	Место в рейтинге	баллы	Место в рейтинге	баллы
Швейцария	1	5,74	2	5,79	2	5,70
Япония	2	5,68	1	5,82	4	5,54
США	5	5,54	4	5,58	5	5,49
Китай	33	4,14	43	4,38	32	3,91
Российская Федерация	75	3,54	86	3,79	65	3,29

более применимые в бизнесе. Они представлены в таблице 4.

Креативное мышление является основой креативного потенциала без которого в современном мире невозможно создать конкурентные преимущества. Креативный потенциал является важнейшим фактором устойчивого развития организации, наряду с человеческим потенциалом. Современный руководитель должен со всей очевидностью осознавать то, что большинство сотрудников в организации обладает креативным потенциалом. Искусство лидера состоит в умении распознавать и развивать креативный потенциал,

тивного мышления в организациях. В данной статье мы рассмотрим факторы, препятствующие его развитию.

Креативное мышление можно определить как мышление, приводящее к новым, нестандартным идеям и решениям, как способность увидеть открывающиеся возможности, предложить широкий спектр жизнеспособных идей, инициировать организационные изменения и создать новые продукты (услуги), процессы и операции.

Креативное мышление – очень сложное и многогранное понятие, его изучают психологи, нейропсихологи, социологи, искусствоведы, а в последние годы все чаще экономисты и менеджеры. Существуют различные классификации типов креативного мышления и представления о составляющих его компонентах. Рассмотрим некоторые из них, наи-

мотивировать его использование. Креативный потенциал человека (англ. *creative potential*) можно охарактеризовать как совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности [8]. Креативный потенциал организации, на наш взгляд, более широкое понятие, нежели простая арифметическая сумма креативных потенциалов сотрудников в организации. Составляющие креативного потенциала организации представлены на схеме 1.

Креативный потенциал – это возможность, которую можно реализовать или не реализовать. Известный социолог Р. Флорида отмечает, что «несмотря на то, что человека можно нанять на работу или уволить, его творческие способности нельзя купить и продать или включить и выключить по желанию» [9, с. 18].

**Таблица 4**  
**Типы и компоненты креативного мышления**

Автор	Типы креативного мышления
Алан Дж. Роу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интуитивный, источник творчества – предыдущий опыт;</li> <li>• новаторский, сосредоточен на решении текущих проблем, полагается на факты, готов экспериментировать и исследовать;</li> <li>• образный: источник творчества – фантазии, полет мысли, сочинительство, нестандартные подходы;</li> <li>• воодушевляющий – полностью предан делу, способен вдохновить своей верой других, приводит к социальным изменениям [4, с. 33].</li> </ul>
	Компоненты креативного мышления
Дж. Гилфорд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умение обнаружить и сформулировать проблему;</li> <li>• способность предложить широкий набор идей;</li> <li>• способность генерировать разнообразные идеи;</li> <li>• оригинальность, т.е. способность нестандартно реагировать на ситуацию;</li> <li>• умение обращать внимание на детали, провести их декомпозицию, добавить новые детали и тем самым усовершенствовать объект;</li> <li>• способность к анализу и синтезу, решению проблем [5, с. 200].</li> </ul>
Р.В. Комаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• творческий или новаторский компонент (оригинальность), напрямую участвующий в творчестве;</li> <li>• ремесленный компонент, опосредованно влияющий на творчество (беглость, разработанность (точность) и компиляция («анализ и синтез»)) [6].</li> </ul>
Тереза М. Амабайл	<ul style="list-style-type: none"> <li>• компетентность как сумма знаний;</li> <li>• умение творчески мыслить (гибкость и изобретательность, настойчивость в творческом поиске);</li> <li>• мотивация (внутренняя заинтересованность) [7, с. 12].</li> </ul>

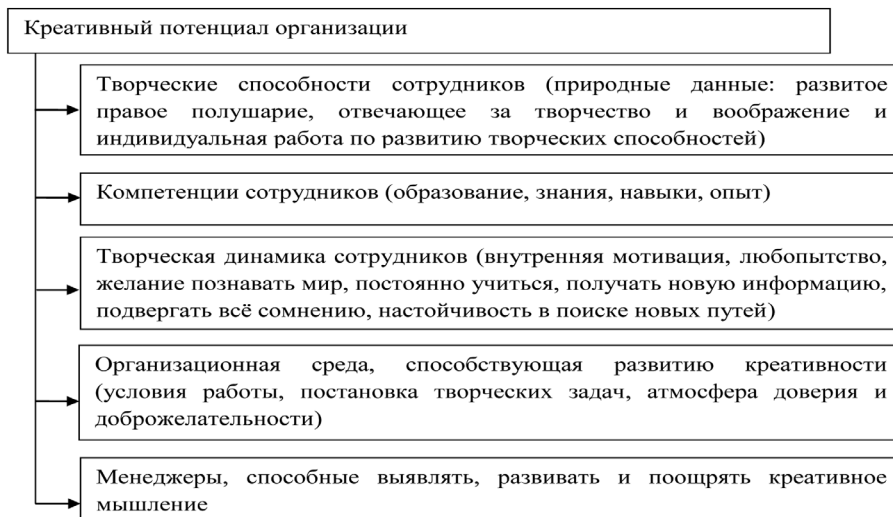


Схема 1. Составляющие креативного потенциала организации

В организации должны быть созданы определенные условия для раскрытия креативного потенциала сотрудников. Рассмотрим факторы, препятствующие креативному мышлению в организации. Среди них можно выделить:

- текущая работа и информация («рутина») отвлекают внимание менеджеров от открывающихся возможностей;
- прошлый негативный опыт, блокирующий творческую инициативу;
- негативное отношение к окружающему миру, когда провал не рассматривается как позитивный опыт;
- страх перед всем новым;
- страх перед вышестоящим руководством;
- страх критики, страх быть не понятым;
- система мотивация, не содержащая поощрения за креативные решения;
- лень, нежелание вести кропотливый творческий поиск;
- высокий уровень конформизма среди сотрудников;
- руководство, наказывающее за творческую инициативу;
- руководство, требующее четкого следования инструкциям, соблюдения дисциплины и жесткой иерархии;
- нехватка времени, необходимость решить задачу в невыполнимые сроки;
- высокий уровень организационного и индивидуального стресса;
- неправильная постановка задач, несоответствие их компетенции, интеллектуальным и креативным способностям подчиненных;
- давление со стороны руководителя, постоянный контроль над ходом выполнения задания, полное отсутствие свободы выбора в средствах достижения поставленной цели;
- неэффективная эргономика рабочих мест, нехватка рабочего пространства;
- неэффективные рабочие группы, не способные к командной работе в ситуации взаимозависимости

и над коллективной творческой задачей;

- неадекватный ситуации стиль лидерства менеджеров, например, жестко авторитарный или, наоборот, чрезмерно попустительский;
- конфликты, моббинг – психологический террор отдельных личностей и групп, интриги, нездоровая конкуренция, фаворитизм – покровительство и продвижение особо приближенных к руководству лиц;
- параноидальная организационная культура, которая характеризуется атмосферой не-

доверия и подозрительности.

Тереза Амабайл одной из первых обнаружила, что «резкое увеличение производительности является результатом поощрения креативности» [7, с. 28]. Поощрение креативности должно быть продуманным, должно стать элементом системы мотивации, ориентированной на достижение стратегических целей. Однако, на практике реализовать это достаточно сложно. Рассмотрим пример. На одном из крупнейших предприятий Республики Татарстан, внедряющем бережливое производство, перед сотрудниками ставится постоянная задача генерировать рациональные предложения в количестве не менее 10 в месяц. Сотрудники находятся под давлением, испытывают страх перед руководством, не хотят лишаться премии за рацпредложения и стараются что-то придумать в основном «для галочки», чтобы руководство от них отстало. В ходе изучения этого примера мы выявили следующие проблемы:

- во-первых, рядовые сотрудники не знают, как и что еще можно придумать в **количестве десяти предложений в месяц** в своей рутинной и однообразной работе;
- во-вторых, они не понимают смысла этой работы и редко используют предложенные ими же самими рацпредложения в повседневной деятельности;
- в-третьих, с рядовыми сотрудниками никто не проводил обучение, поскольку обучение проводится по принципу каскадирования, т.е. обучаются только менеджеры, которые должны довести информацию до подчиненных, но это не всегда происходит качественно, следовательно, далеко не все сотрудники понимают и разделяют идеи бережливого производства.

Таким образом, желание активизировать творческий потенциал сотрудников путем введения определенных нормативов и давления не приводит к желаемым результатам.

Актуальной является проблематика соотношения полезного и бесполезного в креативном мышлении. Всегда ли креативное мышление приводит к

полезным изобретениям и решениям? Все ли креативные изобретения можно коммерциализировать и, если нет, то имеют ли они право на существование? Согласно определению Т. Амабайл, «креативность – это производство новых и уместных идей в каждой области человеческой деятельности» [7, с. 17]. В исследованиях экономистов креативность полностью наполнена лишь полезными свойствами, то есть, если от изобретения нет пользы, то и деятельность по его созданию не будет считаться креативной.

Япония – общепризнанный лидер в области создания технических и электронных инноваций. Однако, не все изобретения японцев создаются для коммерциализации и извлечения экономической выгоды. В Японии они называются «чиндогу» (*chindogu* – букв. «странное приспособление») или бесполезные инновации. Несмотря на свою бесполезность, чиндогу создаются для решения какой-то действительно существующей проблемы, и в этом мы видим их ценность. Изобретение чиндогу и конкурсы на лучшее чиндогу мы предлагаем использовать как один из методов развития креативности у сотрудников. Современного «бетонного» потребителя трудно чем-либо удивить, а изобретение чиндогу как творческие упражнения, «зарядка» для ума может привести со временем к озарению и созданию новых, оригинальных и полезных вещей.

С одной стороны, креативное мышление весьма беззащитно и нуждается в поддержке и поощрении, с другой – руководитель должен чувствовать грань между оригинальностью и оригинальничанием или эпатажем, между свободным творческим поиском и имитацией бурной деятельности или бездельем. В современных компаниях, таких как, например, Google все направлено на поощрение творчества: и свободный график работы, и отсутствие дрескода, и рабочее пространство, и стиль общения, и атмосфера, и в целом организационная культура. В то же время к сотрудникам Google предъявляются самые высокие требования. Надо отметить, что именно компания Google два года подряд, в 2012 и 2013 гг., занимала первое место в российском рейтинге работодателей [10].

Таким образом, мы видим в числе причин, препятствующих инновационному развитию России, недостаточное использование креативного потенциала россиян. Мы разложили на составляемые понятие креативного потенциала организации, выявили его основные компоненты, исследовали факторы, препятствующие развитию креативного мышления, и определили, что важнейшей задачей современных менеджеров является создание благоприятного организационного климата для проявления творческой инициативы.

#### Литература:

1. Инновационная Россия – 2020. – URL: <http://innovation.gov.ru/taxonomy/term/586>
2. Федеральная служба государственной статистики / Официальный сайт. – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#)
3. Schwab K. World Economic Forum The Global Competitiveness Report 2014-2015 // The Global Competitiveness Index 2014-2015: Innovation and sophistication factors. – URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
4. Алан Дж.Р. Креативное мышление / Пер. с англ. Островский В.А. – М.: НТ Пресс, 2007. – 176 с.
5. Основы психодиагностики. Учебное пособие для студентов педвузов / Под общ. редакцией А.Г. Шмелева. – Москва; Ростов-на-Дону: «Феникс», 1996. – 544 с.
6. Комаров Р.В. Креативное мышление: классификация видов. – URL: <http://komarovrv.narod.ru/Klass.pdf>
7. Амабайл Т.М. Как убить творческую инициативу // Креативное мышление в бизнесе. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
8. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
9. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. – 421 с.
10. Рейтинг работодателей России. – URL: <http://rating.hrbrand.ru/>

## Barriers to Creative Thinking in the Organization

*D.M. Safina*

*Kazan (Volga Region) Federal University*

*The paper deals with the problem of insufficient use of creative potential of the organization, given that formation and development of creative thinking is an agent of innovation development. The author reveals the components of creative potential and barriers to creative thinking.*

*Key words: innovation-active organizations, creative potential of the organization, creative thinking, chindogu.*