

УДК 331.101(045)

*Д.А. Канарейко***КРЕАТИВНОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК БУДУЩЕГО И ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что в последнее десятилетие наблюдается интересный феномен: различные компании, в том числе и крупные, стремятся создавать внутренние креативные подразделения. В этой связи в данном исследовании автор описывает, как устроена креативность и оправдано ли создание внутренних креативных команд. Сформулированы концептуальные принципы по формированию внутренней креативной среды в организации и методология креативного мышления как ключевого навыка будущего. Стратегическая разработка креативной среды организации требует использования методологии, и не столь важно, какая именно методология применяется, важно понимать, какие цели преследует тот или иной шаг. Автором представлена методология CRAFT (Creative Algorithm Frames & Tools), которая помогает создавать идеи, воспринимаемые людьми, превращать абстрактные смыслы в рабочие продукты. Представленная методология является готовым инструментом, использование которого помогает прийти к более качественным и оригинальным новым решениям. Практическая значимость данного исследования заключается в том, что представленная практика инструментария работы с ними развивает навыки креативности, т. к. вводит поиск нестандартных решений в привычку, снабжая при этом действенными алгоритмами.

Ключевые слова: труд, креативность, творчество, дизайн-мышление, навыки будущего, методология креативного мышления, внутренняя среда организации, креативная среда, креативная команда.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-635-640

Креативная среда организации – комплексная многослойная система со множеством векторов взаимодействия и факторов внутреннего и внешнего влияния. Этот материал – результат метаанализа научной литературы, посвященной особенностям построения креативной среды организации [1-3]. Авторы выделяют следующий набор факторов, которые могут повлиять на создание креативной среды организации [4-6]: системные (насколько легко разобраться в происходящем); учебные (сложность программы, уровень обучения); инструкторские (позиция и роль ментора, его активность); групповые (численность группы, атмосфера); личностные (выход сотрудника из роли пассивного наблюдателя); процессуальные (активности, свойственные конкретному предприятию).

Вся наша жизнь состоит из деятельности и мышления. Деятельность при этом может быть как наша собственная, так и в процессе взаимодействия с окружающим миром и людьми. Креативные навыки включают в себя способы мышления, действия и взаимодействия. Умение мыслить, умение решать проблемы, умение организовывать совместную деятельность, умение действовать творчески – вот базовые метанавыки. Сегодня фиксируется значительный спад умения эффективно взаимодействовать для совместного решения проблем, а это один из ключевых навыков будущего.

В нашем понимании метанавыки находятся не над другими навыками и компетенциями, как могло бы следовать из названия, а рядом с ними. Хорошо развитые метанавыки позволяют человеку оценивать или создавать необходимые условия для достижения желаемого результата, применяя все свои навыки и компетенции (а также навыки других). Хорошая иллюстрация роли креативных навыков в трансформационном процессе – разработка продуктов. Классический процесс разработки предполагает, что последняя точка работы – это запуск продукта, после этого на продукт мы не влияем. Однако сегодня этот процесс происходит непрерывно: менеджер продукта и после запуска отслеживает реакцию потребителей и вносит в соответствии с ней изменения. Аутсайдерами оказываются менеджеры, неспособные работать в парадигме непрерывных изменений, поскольку по-прежнему мыслят в категориях «до запуска – после запуска».

Циклы смены парадигм становятся все короче и короче. К примеру, пять-шесть лет назад машинное обучение было лишь узким направлением науки о данных. Сегодня инструменты машинного обучения стали широко применимыми практическими инструментами. Подобные трансформационные циклы будут только сокращаться, вплоть до состояния непрерывного кризиса. В таких условиях необходимо подчеркнуть важность следующих креативных навыков: понимания разницы между аналитическим и синтетическим процессами, умения переключиться между ними, умения расставлять приоритеты.

Согласно теории андрагогики (наука об обучении взрослых) американского педагога М. Ноулза, человек чувствует в себе внутреннюю потребность заниматься чем-либо в течение продолжительного времени при шести условиях [7-9]:

1. Соответствие собственным нуждам. Сотрудники понимают, зачем им нужна креативная деятельность.
2. Представление о себе или понимание себя (selfconcept). Сотрудники осознают себя и понимают свои цели и возможности.
3. Прошлый опыт. Сотрудники опираются на предыдущий опыт, полученный в ходе творчества и повседневной жизни.
4. Готовность к креативному мышлению. Сотрудники понимают, что креативная деятельность приведет их к результату и готовы ей заниматься.
5. Практические причины заниматься креативной деятельностью. Сотрудники предпочитают практически применимые в жизни и профессии подходы, меньше сосредоточены на теориях и концепциях.
6. Внутренняя мотивация.

Методология креативного мышления строится на общих ценностях, чувстве принадлежности, ощущении собственной значимости, возможности удовлетворить свои потребности. Креативная среда организации, помимо этого, должна способствовать достижению творческих и профессиональных целей. Успешная компания требует системных, активных и регулярных действий со стороны организаторов креативной среды: планирования, работы с мотивацией, поддержки и мониторинга активности.

CRAFT (Creative Algorithm Frames & Tools) – это креативная методология, которая помогает создавать идеи, воспринимаемые людьми, превращать абстрактные смыслы в рабочие продукты, сформулировать то, что все поймут и примут одинаково. CRAFT оперирует принципами конструирования фреймов, формируя новые роли участников и новые формы отношений между ними. В основе методологии лежат труды ученых-социологов XX в.: Дж. Мида, И. Гофмана, Б. Латура, переосмысленные так, что из их синергии родился гибкий инструмент, максимально актуальный в XXI в. Автор методологии – Василий Лебедев, основатель и генеральный директор школы инноваций и креативного мышления «ИКРА» [10-11].

Алгоритм работы CRAFT можно представить, как путь от исследования до внедрения; каждый этап может сопровождаться рефлексией. Этот алгоритм нелинеен: в зависимости от задач можно начинать работу с разных этапов (рис. 1).

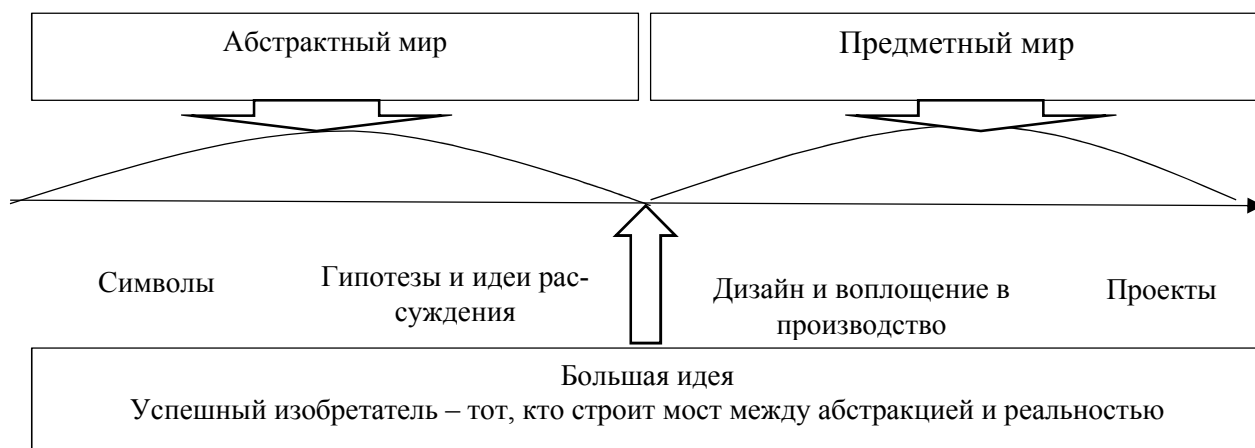


Рис. 1. Схема поиска, создания и реализации большой идеи методом CRAFT [12-13]

Как видим, базовый алгоритм во многом схож с другими методологиями, применяемыми при создании продуктовых решений. Базовая единица методологии – фрейм.

Фрейм – это система восприятия и конструирования реальности. Так человек воспринимает привычные для него ситуации с понятными ролями и отношениями. Фрейм всегда можно разложить на три элемента:

- Роль – это ожидаемый способ поведения.
- Контекст – символы, подсказывающие, какую роль можно выбрать.
- Форма отношений – правила взаимодействий.

Фреймы помогают осознать и кластеризовать практически любое явление современного мира, сколь бы то ни было абстрактно. Так, любой феномен окружающей действительности можно с легкостью отнести к одной из шести общих категорий фреймов:

- природный (например, космос, мир грибов, стихии);
- ритуальный (например, свадьба, посвящение в студенты, празднование Нового года);
- исторический (например, крестовый поход, строительство пирамид, перестройка, пандемия);
- профессиональный (например, создание кинофильма, курьерская доставка, поиск работы);
- социальный (например, урок английского, прыжок с парашютом, покупка кофе, признание в любви);
- художественный (например, триллер, комедия, трагедия).

Все существующие категории можно визуализировать в виде компаса фреймов. Компас помогает определить, в какой из сфер действительности поставленная задача уже могла быть решена или решается сейчас.

Например, для создания из фрейма Большой идеи понадобится фреймворк «Кодирование Большой идеи» (рис. 2).



Рис. 2. Фреймворк Большой идеи CRAFT

Пожалуй, самая серьезная ошибка, которую можно совершить при создании креативной среды организации – это полагать, что решения о создании ее будет достаточно для его первого запуска.

Экосистема вокруг продукта, бренда или идеи – это отдельный продукт, который необходимо так же стратегически планировать и осмыслять, как и любой другой.

По технологии Community University создание креативной среды компании требует прохождения через три ключевых этапа:

1. Определить бизнес-цель креативной среды: для чего необходимо сообщество? Каковы его метрики?
2. Описать целевую аудиторию креативной среды и основную причину общности.
3. Создать архитектуру креативной среды, выбрав основную базовую механику. Перед ее выбором необходимо понять, по какой причине люди будут объединяться в креативную экосистему.

Методология CRAFT позволяет сформулировать роли участников комьюнити и определить их взаимоотношения.

Первые три шага будут проиллюстрированы инструментами из методологии CRAFT, а в последующих двух будет показано, как можно применить другие фреймворки и представления.

Шаг 1. Исследование и определение задач

На этом этапе нужно описать исходный фрейм, определить мотивы/барьеры/ценности, выделить ключевую проблему и переформулировать ее в цель и задачи.

В нашем случае инструментом фокусировки является фреймворк «Бриф». В нем собирается информация о трех ключевых компонентах (рис. 3):

Роль бренда ----- -----	1. ----- 2. ----- 3. ----- Проблема	Задачи комьюнити 1. ----- 2. -----
Ценности бренда 1. ----- 2. ----- 3. -----		Ключевая ценность ----- ----- -----
Портрет целевой аудитории ЦА ----- -----	Цель 1. ----- 2. ----- 3. -----	Фокусировка ценностей через КСТЧ* для ЦА* ----- ----- -----

Рис. 3. Фреймворк CRAFT для фокусировки ценностей

Блок 1. О бренде и заказчике. Блок помогает максимально полно описать контекст, предпосылки и возможные ограничения.

Блок 2. О проблеме и цели. Центральный блок помогает выявить проблематику, которую предстоит решить комьюнити. Применяются инструменты целеполагания, проблема перерабатывается в цель.

Блок 3. Об экосистеме. Понимая цель комьюнити, мы легко можем разложить ее на задачи и определить ключевую ценность. Ценность – внутренняя установка, которой человек руководствуется в ситуации выбора. Для фокусировки ценностей используется вопрос «Как сделать так, чтобы...?».

Шаг 2. Генерация и фильтрация фреймов «Большая идея»

Сфокусировавшись, без критики ищем абстрактные идеи в контекстах, где подобная задача уже могла быть решена. В этом нам поможет фреймворк «Компас фреймов», где наблюдается (раскрывается) связь: «Художественные» – «Социальные» – «Исторические» – «Природные» – «Профессиональные» – «Художественные».

Выбрав фреймы, наиболее подходящие для решения задач, мы приступаем к фильтрации. Фрейм-победитель превращается в Большую идею. При помощи фреймворка кодирования определяется Большая идея фрейма, формулируется ее внутреннее название, вдохновляющее команду.

Шаг 3. Предметная идея

Предметная идея – это то, как абстрактная идея будет выглядеть в реальности: на уровне действий (кто как себя будет вести); на уровне предметов (какие будут артефакты, правила, каналы коммуникации).

Для поиска и кристаллизации Большой идеи используется таблица артефактов (табл.).

Таблица артефактов для поиска Большой идеи

Большая идея	Значимые части Вашей Большой идеи	
Формулировка Большой идеи: ...	1. Роль пользователя: ...	8. Новые символы и ценности: ...
	2. Роль, взаимодействующая с пользователем: ...	9. Орган управления: ...
	3. Новые роли из нового фрейма: ...	10. Место: ...
	4. Каналы коммуникации: ...	11. Контекст: ...
	5. Ритуалы: ...	12. Правило: ...
	6. Характер коммуникации: ...	13. Совместный опыт: ...
	7. Новая форма взаимодействия из нового фрейма: ...	14. Точки входа: ...
		15. Точки выхода: ...

Таблица артефактов позволяет провести генерацию и фильтрации одновременно. С ее помощью статичная идея превращается в настоящую историю. Самое время задуматься о том, как все придуманное на предыдущих этапах будет жить и развиваться в реальном мире.

Шаг 4. Внедрение

Фреймворк «Поля внедрений» включает поиск и формулировку метрик, финансовые сметы с прописанными бизнес-ценностями, «черных лебедей» (труднопрогнозируемые события, которые значительно повлияют на результат) и платформы, на которых будет происходить взаимодействие между участниками.

Следующий шаг – фиксирование метрик успеха и необходимых финансовых вложений. Для измерения успехов образовательной экосистемы компании на первом этапе мы выделили три метрики:

1. Количество взаимосвязей: скольких людей каждый участник экосистемы знает?
2. Принесенная польза: каким положительным образом членство в комьюнити сказалось именно на вас? Какую пользу оно вам принесло? Приведите примеры.
3. Качество сопряжения: нравится ли вам то, чем наполняется жизнь креативной экосистемы?

На этом же шаге продумываем бизнес-метрики. В нашем случае ими оказались влияние на рост NPS (индекс потребительской лояльности), CSI (индекс удовлетворенности), снижение Churn rate (коэффициента оттока) и количества жалоб.

Стратегическая разработка креативной среды организации требует использования методологии, и не столь важно, какая именно методология применяется, важно понимать, какие цели преследует тот или иной шаг.

Методология CRAFT опирается на идею фрейма как способа описать окружающий мир через контекст, роли и отношения участников. В случае с построением и развитием креативной среды методология CRAFT помогает добраться до глубинных идей и смыслов, вокруг которых участники будут объединяться и ради которых будут вкладывать свои усилия.

Важно отметить, что построение креативной среды организации не всегда требует значительных вложений бюджета. На старте может быть достаточно отдельной персоны, которая будет заниматься исключительно развитием креативной экосистемы и его смысловым наполнением.

Методологии креативного мышления играют двойную роль: с одной стороны, они являются готовыми инструментами, использование которых помогает прийти к более качественным и оригинальным новым решениям. С другой стороны, практика работы с ними развивает навыки креативности, т. к. вводит поиск нестандартных решений в привычку, снабжая при этом действенными алгоритмами. Главное, не забывать слова создателя ТРИЗ Г. Альтшуллера о том, что «алгоритм – это не замена мышления, а помощь мышлению».

Креативное мышление – это та компетенция, которая необходима человеку для того, чтобы быть успешным в любой сфере. Этот навык необходим как линейным сотрудникам, так и руководителям. Только человек, обладающий креативным мышлением, способен каждый день решать уравнение с большим количеством неизвестных. Креативные способы мышления и работы с информацией дают возможность более эффективно осваивать новые знания и формировать новые навыки в будущем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белякова В.В., Яворская М.В. Психодинамические свойства и креативность у студентов высших учебных заведений // Студенческий форум. 2020. № 24-1 (117). С. 33–36.
2. Ширинкина Е.В. Модели креативности в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2021. № 1 (37). С. 21–28.
3. How the environment impacts creative thinking. URL: <http://sber.me/?p=LQQvD> (дата обращения 23.08.2021).
4. Fostering creativity across countries: The moderating effect of cultural bundles on creativity. URL: <http://sber.me/?p=4zcpq> (дата обращения: 23.08.2020).
5. LinkedIn. Workplace Learning Report. URL: <http://sber.me/?p=gH64M> (дата обращения 23.08.2021).
6. Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity. URL: <http://sber.me/?p=dMN61> (дата обращения: 23.08.2021).
7. Ширинкина Е.В. Создание креативной среды компании в цифровую эпоху // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2021. № 1 (29). С. 156–164.
8. Ширинкина Е.В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2020. Т. 30, вып. 1. С. 67–71.

9. BCG, 2017. URL: <https://globenewswire.com/news-release/2017/03/09/933681/0/en/The-Boston-Consulting-Group-Hits-5-6-Billion-in-Sales.html> (дата обращения 23.11.2021).
10. Creative Cognition and Brain Network Dynamics. URL: <http://sber.me/?p=tpBRN> (дата обращения: 23.08.2021).
11. Ширинкина Е.В. Управление обучением на рабочем месте: инновационные технологии // Инновации в менеджменте. 2020. № 4 (26). С. 74–79.
12. Antoine Van Agtmael, Fred Bakker. Made in the U.S.A. (Again). // Foreign Policy. MARCH 28, 2014. URL: http://www.foreignpolicy.com/articles/2014/03/28/made_in_the_usa_again (дата обращения: 15.03.2021).
13. Digital McKinsey. URL: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/our-work/mckinsey-digital> (дата обращения: 23.11.2021).

Поступила в редакцию 23.05.2022

Канарейко Диана Александровна, ассистент кафедры менеджмента и бизнеса
БУ ВО «Сургутский государственный университет»
628403, Россия, г. Сургут, пр. Ленина, 1
E-mail: kanareiko_da@surgu.ru

D.A. Kanareiko

**CREATIVITY AS A KEY SKILL FOR THE FUTURE AND A FACTOR FOR IMPROVING
THE INTERNAL ENVIRONMENT OF AN ORGANISATION**

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-635-640

The relevance of this study is due to the fact that in the last decade an interesting phenomenon has been observed: various companies, including large ones, tend to create internal creative divisions. In this regard, in this study, the author describes how creativity works and whether the creation of internal creative teams is justified. The conceptual principles for the formation of the internal creative environment in an organization and the methodology of creative thinking as a key skill of the future are formulated. The strategic development of an organization's creative environment requires the use of a methodology, and it is not so important which methodology is used, it is important to understand what goals this or that step pursues. The author presents the CRAFT (Creative Algorithm Frames & Tools) methodology, which helps to create ideas that are perceived by people, turn abstract meanings into work products. The presented methodology is a ready-made tool, the use of which helps to come up with better and more original new solutions. The practical significance of this study lies in the fact that the presented practice of tools for working with them develops creativity skills, as it makes the search for non-standard solutions a habit, while providing effective algorithms.

Keywords: labor, creativity, creative work, design thinking, skills of the future, methodology of creative thinking, internal environment of organization, creative environment, creative team.

Received 23.05.2022

Kanareiko D.A., Assistant at Department of Management and Business
Surgut State University
Prosp. Lenina, 1, Surgut, Russia, 628403
E-mail: kanareiko_da@surgu.ru