

Научная статья

УДК 338.1

doi:10.22394/1818-4049-2022-99-2-126-137

## **Креативность и кризис – новые ресурсы коммерческой организации в условиях цифровой трансформации**

**Салогуб Анжела Михайловна**

Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия,  
salogubam@yandex.ru.

**Аннотация.** В сложных, непредсказуемых, кризисных условиях организации вынуждены искать новые подходы для поддержания своей конкурентоспособности на рынке. Основная цель научной работы – анализ подходов к преобразованию стиля управления современной организацией. Автором отмечается, что креативность и кризис становятся мощными ресурсами изменения компании в условиях цифровой трансформации. В статье обоснованы теоретические положения по проблеме креативности как научной категории, разработаны практические рекомендации по организации креативного процесса, созданию продуктивной креативной среды, использованию потенциала индивидуального и командного творчества, определены параметры и условия сотрудничества корпораций и креативного класса в лице свободных агентов, лидеров движений и сообществ. Обоснована необходимость преобразования моделей управления организацией в условиях кризиса с использованием возможностей креативности как нового ресурса организации

**Ключевые слова:** креативность, креативный процесс, креативный класс, креативная среда, кризисные условия, преобразование

**Для цитирования:** Салогуб А. М. Креативность и кризис – новые ресурсы коммерческой организации в условиях цифровой трансформации // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 2 (99). С. 126–137. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-99-2-126-137>

## **Creativity and crisis – new resources of commercial organization in the conditions of digital transformation**

**Anzhela M. Salogub**

The Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia, salogubam@yandex.ru

**Abstract.** In difficult, unpredictable, crisis conditions, organizations are forced to look for new approaches to maintain their competitiveness in the market. The main goal of scientific work is to analyze approaches to transforming the management style of a modern organization. The author notes that creativity and crisis become the powerful resources for changing the company in the context of digital transformation. The article substantiates theoretical provisions on the problem of creativity as a scientific category, developed practical recommendations for organizing the creative process, creating a productive creative environment, using the potential of individual and team creativity, determined the parameters and conditions for cooperation between corporations and the creative class in the person of free agents, leaders of movements and communities. The need to transform the models of organization management in a crisis using the possibilities of creativity as a new resource of the organization is justified.

**Keywords:** creativity, creative process, creative class, creative environment, crisis conditions, transformation

**For citation:** Salogub A. M. Creativity and crisis – new resources of commercial organization in the conditions of digital transformation // Power and Administration in the East of Russia. 2022. No. 2 (99). Pp. 126–137. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-99-2-126-137>

### **Введение**

В деловой литературе популярно объясняют, что каждый период благоденствия одинаково прекрасен, кризис – неприятен по-своему. В то же время современное поколение организаций и сотрудников ловит волну успеха именно в период разного рода потрясений. Нассим Талеб, исследователь философии случайностей и автор термина «черный лебедь», удачно высказался на тему роли неопределенности в обществе: «Когда жизнь подбрасывает тебе лимон, сделай из него сладкий лимонад» [Коргова, Салогуб, 2020].

Деловой мир использует современные тренды и умело экстраполирует их в свое настоящее и будущее.

### **Результаты**

Управляющий директор и старший партнер BCG Мартин Ривз поделился своими размышлениями о приоритетных трендах в жизни организаций и сотрудников<sup>1</sup>. Ключевое наблюдение эксперта: кризис – момент возможностей; цифровая трансформация и бионические компании – закономерности экономики инноваций; глобальная креативность/талант – новый ресурс организации. Во-первых, нужно четко уяснить, что смысл любых проявляющихся трендов в том, что кто-то уже их адаптирует. Быть идейным лидером – это значит формировать новые стандарты управления в отрасли, внедрять открытую экосистему идей, создавать вместе с креативным сообществом ценные активы, обеспечивающие организации превосходство в рыночном пространстве. Время героического (насильственного) периода накопления капитала вышло, модели экономических отношений индустриальных систем изживают себя эволюционным путем.

Статистика исследований показывает, что в период высокой динамичности и волатильности рынка разрыв между «победителями» и «проигравшими» усиливается до 50%. Консультанты по вопросам бизнеса высказывают мнение:

чтобы добиться успеха необходимо учитывать четыре момента. Во-первых, кризисы нужно уметь прогнозировать. Во-вторых, к критическим моментам нужно подготовить «подушку безопасности». В-третьих, следует быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. И наконец, движущей силой организации становятся люди с богатым воображением и активные сообщества.

Цифровые технологии прочно вошли в современную жизнь, фактически с беспрецедентной скоростью погружают нас в научно-фантастическую реальность, где пользователи смогут общаться с помощью аватаров, у них появится виртуальный формат жизни и работы [Стивенсон, 2022].

Технологии – один из основных драйверов роста экономики компаний. Технологии способны улавливать и анализировать сигналы, генерировать большое количество данных, принимать сложные решения, автоматизировать дорогие процессы. Однако только люди принимают решения в пользу каких инновационных проектов и стратегий развития будет сделан выбор. Очевидный вывод в том, что в технологиях повышается субъектность.

Каждый очередной кризис становится своеобразным стресс-тестом для общества и бизнеса. Однако именно в период жестких вынужденных ограничений (к примеру, пандемия) общество преодолело драматизм и романтизм сторонников и противников технологий и нашло удобный для себя формат работы и жизни с разного рода программами и платформами. Футурологи такую перспективу просматривают в так называемых бионических организациях.

Бионическая компания успешно, комфортно объединяет цифровые технологии и человеческое мышление. У машин некоторые моменты получаются лучше, чем у людей. Но при этом люди гораздо эффективнее во всем, что связано с эмпатией, воображением, этикой. Необходимо, что-

<sup>1</sup> Управляющий директор BCG Мартин Ривз — РБК: «Не упускайте время кризиса» <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/61a6251b9a79470512e41ca0>

бы люди сфокусировались на своих уникальных конкурентных преимуществах.

Как достигнуть синергии машин и людей? Необходимо переосмыслить концепцию организации. Управленческие модели современных организаций, в основе которых лежат глубоко авторитарные ценности, морально устарели, культура управления «сверху вниз» вредит самой организации.

Организация будущего – это оптимальная комбинация машин, платформ, алгоритмов (искусственный интеллект) и людей, которые совместно могут создавать более эффективные результаты. Чтобы достичь такого будущего, нужно понять, какие роли отвести машинам, какие – людям, как оптимизировать дизайн организации, какие этические, социальные стандарты поведения сформировать в организации будущего, как сделать, чтобы у организации было экстравертивная направленность на создание ценности для общества. Многие технологические компании уже сегодня задумываются над такой формой организационной жизни.

Современная (креативная) организация – это относительно обособленная социальная общность, объединяющая предпринимателей и сотрудников, свободных агентов и представителей движений и сообществ специфическими интересами деятельности и требующая от всех субъектов взаимодействия творчества и самостоятельности для реализации конкретной задачи или конкретного проекта. В организации такого типа применяется новая парадигма управления людьми, системами и процессами.

Специфика современных экономических отношений постиндустриальных систем заключается в том, что успех на рынке можно удержать на достаточно короткий срок, максимум 1-2 года, тогда как в 90-годы XX века этот период длился до 10 лет.

А вторая особенность – компании вынуждены менять акценты в деятельности, искать разумный баланс эффективности и воображения. Креативность становится самостоятельным фактором в достижении конкурентных преимуществ и долгосрочным трендом.

Понятие «креативность» впервые в научном дискурсе использовал в 1922 г. Д. Симпсон. Этим термином он

обозначил способность человека отказываться от стереотипных способов мышления.

Креативность (от лат. *creatio* – созидание) – это способность человека порождать необычные идеи, находить оригинальные решения, отклоняться от традиционных шаблонов мышления.

Несмотря на то, что накоплен большой и содержательный материал по изучению креативности, который обогатил как теорию вопроса, так практическую деятельность, единой и стройной теории креативности до сих пор не существует, как и не существует одинакового ее определения и всеми признанных методик, диагностирующих данную способность.

В научной литературе в конце XX века было дано более 60 определений креативности. Они были разделены на шесть типов:

1) гештальтистские, описывающие креативный процесс как разрушение существующего гештальта для построения лучшего;

2) инновационные, ориентированные на оценку креативности по новизне конечного продукта;

3) эстетические или экспрессивные, делающие упор на самовыражение творца;

4) психоаналитические или динамические, описывающие креативность в терминах взаимоотношений (Оно, Я и Сверх-Я);

5) проблемные, определяющие креативность через ряд процессов решения задач; к этому типу относится определение Дж. Гилфордом креативности как дивергентного мышления;

6) определения, не попавшие ни в один из вышеперечисленных типов, однако сохраняющие статус рабочих гипотез и версий [Ильин, 2009].

Таким образом авторы, размышляя об одном и том же феномене, добавляют в определение креативности все новые и новые нюансы. О. В. Буторина [Ильин, 2009. С. 176] смогла их систематизировать. Вот так понимается креативность разными авторами:

способность к творчеству;  
интеллектуальное творчество;  
нечто новое, оригинальное;  
отдаленные ассоциации;  
реструктурирование целостной системы;

необычное кодирование информации;  
дивергентное мышление;  
результат (либо отсутствие) внутриличностных конфликтов;

выход за пределы уже имеющихся знаний;

нетрадиционное мышление, позволяющее разрешить проблемную ситуацию и т. д. И этот список далеко неполный.

Мнения исследователей совпадают в разграничении определений креативности. Креативность в узком значении – это дивергентное мышление (Дж. Гилфорд), отличительной особенностью которого является готовность выдвигать множество в равной степени правильных идей относительно одного и того же объекта. В практике управления эту мысль толкуют следующим образом: к верному выводу можно прийти несколькими разными путями.

Креативность в широком смысле слова трактуется как творческие, интеллектуальные способности (Ф. Баррон), в том числе способность приносить новое в опыт [Ильин, 2009].

Правомерным и единственным, который не проблематизируется в российской научной мысли, следует признать подход к проблеме, выделяющий в теории креативности четыре аспекта: креативный процесс, креативный продукт, креативную личность и креативную среду [Еремина, 2018].

Известный американский исследователь креативности П. Торренс определяет креативность как процесс проявления чувствительности к проблемам, дефициту знаний, их дисгармонии, фиксации этих проблем; поиска их решений, выдвижения гипотез; и наконец, формулирование и сообщение результата [Ильин, 2009. С. 175].

Для бизнес-организаций проблема креативного процесса звучит следующим образом: как сконструировать такую логическую систему, которая вела бы сотрудников к научным открытиям и изобретениям. Креативность сотрудников становится в том случае золотым активом, когда его можно конвертировать в продукты и услуги, представляющие для рынка ценность.

Управлять процессом творчества мечтали и задавались целью еще в древности и посчитали это делом безнадежным. В

настоящее время активно продвигается концепция «машинного моделирования интеллектуальной деятельности» вплоть до полного замещения человека искусственным интеллектом. Однако большинство исследователей (Поппер, один из первых) четко заявляет, что попытки логически объяснить процесс творчества бесперспективны, так как обесценивается само творчество как особая форма деятельности. Исследователи мозга [Кавашима, 2018], опираясь на доказательную статистику, утверждают, что алгоритмизировать работу мозга не представляется возможным. Научная мысль не отрицает в принципе возможность управления креативным процессом. Ученые считают, что управление процессом генерирования новых идей сводится к созданию условий, среды, способствующей творчеству. Эта тема представляется актуальной для деловых организаций в современных условиях.

Прежде чем говорить о креативной среде, следует определиться со структурой самого креативного процесса. На этот счет научное сообщество опирается на результаты исследований Г. Уолласа, опубликованные в 1926 году в книге «Искусство мышления». В ней он сформулировал идею о том, что креативный процесс состоит из четырех основных этапов – подготовки, инкубации, озарения и проверки [Мильнер, 2010]. Данная модель стала прототипом практически для всех классических/современных, многочисленных, разнообразных моделей креативного процесса.

Практика управления демонстрирует успешный опыт управления этапами подготовки (накопление информации и ее структуризация), инкубации (здесь важны дискуссия и обсуждения) и проверки (экспериментирование, апробация). Этап озарения (инсайта) логическому объяснению не поддается. Это означает наличие косвенного пути повышения вероятности генерирования инновации (нового знания).

Этап инсайта – во многом непредсказуемый, в значительной степени случайный (зависит от множества факторов и обстоятельств) [Мильнер, 2010. С. 549]. Кроме того, как показывает деловая практика и история научных открытий и изобретений, далеко не всегда креативный про-

цесс завершается инсайтом в виде социально значимого события.

В своей концепции креативности А. Л. Галин дает психологическую характеристику восьми этапам креативного процесса, особо выделяя те этапы, которые поддаются логике управления [Ильин, 2009]. Ученый акцентирует внимание на этапе изложения идеи, включающей конкретную деятельность по сбору убедительных аргументов своей позиции, формализации данных, т.е. создания продукта креативной деятельности с логикой доказательств. Новая идея должна завоевать «себе место под солнцем» наряду с другими идеями, порой вступая с ними в конфликт. Этим элементом (как и некоторыми другими) креативного процесса вполне можно управлять.

Таким образом, для управления креативным процессом необходимо искать способы вероятности инсайта и совершенствовать работу с креативными идеями и с их носителями, креативными личностями. Эти вопросы эксперты и консультанты выделяют в качестве самостоятельного анализа как теории, так и практики управления.

Американский социолог Ричард Флорида, исследуя рынок труда США, пришел к выводу, что доминирующую роль на нем играют так называемые представители креативного класса, личности, которые, по мнению исследователя, в своей профессиональной деятельности создают новые формы (в материальной и нематериальной сфере) [Мильнер, 2010. С. 545].

Р. Флорида на основании результатов первичных и вторичных исследований, определил систему ценностей креативного класса и сгруппировал их по трем направлениям.

Первое направление – это индивидуальность. Креативная личность, демонстрирует приверженность индивидуальному своеобразие и самоутверждению. Это несистемные сотрудники, с трудом встраиваются в организационные структуры и практики.

Второе направление – меритократия. Креативный класс образуют крайне амбициозные люди, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями. С одной стороны, креативные личности, на первый взгляд, кажутся несносными

снобами, с другой стороны, современные организации не могут позволить себе содержать балласт; каждый должен вносить свой вклад.

Третье направление группировки ценностей – разнообразие и открытость. Ричард Флорида отмечает, что для представителей креативного класса разнообразие означает не просто толерантность к представителям другой расы/конфессии или формам социального поведения. Для них разнообразие – источник творчества, ценность чужого опыта/ нового знания, усиливающие личную креативность.

В своем блоге один программист написал: «Люди, которых часто обзывали монстрами, присвоили это слово себе, обернув в свою пользу маргинализацию и отличие от большинства – сделав их своими сильными сторонами» [Хейманс, 2019. С. 313].

Специфика системы ценностей креативной личности порождает и специфику их поведения. Креативные сотрудники крайне сложно вписываются в протокол классической иерархической организации, менеджмент которой основан на авторитарных ценностях. С другой стороны, компания не может развиваться в условиях анархичности и неорганизованности. Необходимо выстроить систему, которая обеспечивала бы совмещение творческих и рутинных процессов, с одной стороны, раскрепощала креативность персонала, с другой стороны – обеспечивала высокую эффективность производства товаров и услуг, получение сверхдоходов и перспективное состояние на рынке.

Социальные психологи (интересный обзор развития этой области в когнитивной науке дан во вводной части книги американской исследовательницы Джейн Пурто «Понимание креативности») [Purto, 2004. р. 118] на основе данных первичных и вторичных исследований и научной статистики определили установки, лежащие в основе поведения креативных личностей.

Первой из них является непредвзятость, наивность, способность посмотреть на привычные вещи и явления как бы в первый раз, с удивлением.

Вторая установка креативной личности – это самодисциплина. Творчество как форма деятельности – это, прежде всего, упорный, кропотливый, вдохно-

венный труд, который требует максимального напряжения физических и духовных сил человека [Масалова, 2020. С. 88]. Креативные личности воодушевлены своими идеями, интеллектуальное напряжение воспринимают как естественное состояние в ходе научного поиска и экспериментирования.

Следующая установка – готовность к риску. Американский венчурный капиталист Гай Кавасаки удачно высказался на тему делового риска: «В любом деле самое важное – начать. Никому еще не удавалось добиться успеха только планированием». Для большинства риск связан с потерями, опасностью и личной несостоятельностью. Творец берет риск на себя, потому что занимается делом, не имеющим прецедента в истории мирового бизнеса.

Установка, исключительно важная для группового творчества – это доверие.

Доверие – открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях [Салогуб, 2019]. Главными признаками доверия выступают верность во взаимоотношениях, уважение и толерантность к инакомыслию, к критике. Одно из значимых условий для формирования доверия в группе состоит в обеспечении такой обратной связи при взаимодействии людей, которая свидетельствует о том, что они были услышаны [Мильнер, 2010. С. 550]. Решением этого вопроса выступает внедрение в практику механизма обратной связи.

В мире цифровых технологий комментарии (в терминах цифровых пользователей – «лайки») в социальных сетях и приложениях позволяют участникам социального движения чувствовать себя значительнее. При правильном подходе такие инструменты вызывают у людей ощущение связанности друг с другом и причастности к большему сообществу. Подобные циклы обратной связи в социальной системе являются эффективными, когда важен фактор времени или ставится масштабная цель, которую нужно достичь совместными усилиями.

В современной научной мысли есть мнение, что креативная деятельность складывается из: 1) творческо-

го выражения, 2) творческой позиции, 3) творческого продукта [Масалова, 2020. С. 91].

В творческом выражении креативная личность реагирует на сигналы внешней среды, при этом активизируется ее личная субъектность, проявляется воображение. Творческая позиция означает открытый, гибкий и самостоятельный способ реагирования на окружающую действительность. Творческая продукция/креативный продукт – это то, что человек в течение творческого процесса создает, такое сочетание ранее известных вещей, которое для него является новым.

Таким образом, креативность в широком смысле (как выполнение чего-либо общественно полезного) раскрывает потребность личности в самовыражении, самоактуализации. Именно поэтому креативный персонал выступает новым ресурсом эффективности и конкурентоспособности современной организации.

Есть гениальные личности, они встречаются невероятно редко, и управлять ими практически невозможно и чаще всего не требуется вообще, ведь они предпочитают быть независимыми от кого-либо в своей деятельности. Деловая организация заинтересована в создании креативной команды, которая создает новое научное знание, и путем организационного обучения знание приобретает форму вирусного контента, становится объектом интеллектуальной собственности компании.

В то же время организация должна быть лояльна к сотруднику, предпочитающему одиночество, демонстрирующему низкую «срабатываемость» с коллективом. Его «отстраненность» от коллектива не должна удивлять, поскольку он генерирует оригинальные идеи, чаще всего бросающие вызов существующим представлениям в организации.

Командная работа имеет огромные преимущества перед индивидуальной. Исследователями проблем современного управления [Коргова, 2013. С. 55] установлен синергетический эффект, в соответствии с которым объединение индивидуумов в группу приводит к результату, отвечающему аристотелевскому парадоксу  $1+1>2$ . Безусловно, руководство должно знать потенциальные возможности групповой работы, принимать участие в деятельности групп, иметь возможность

окончательного утверждения решений.

Эксперты определяют потенциал индивидуального и командного творчества в организации в конкретных условиях (табл. 1) [Ильин, 2009. С 31].

Важно особо подчеркнуть значимость индивидуального и командного творчества, способность лидера организации управлять экстраординарными личностями, иногда вступающими в конфликт с ценностями доминирующей культуры. Они приносят некий хаос, неупорядоченность, потому что в жесткой системе родиться новое не может по определению.

Творческие возможности внутри организации не отменяют индивидуальность в креативной работе даже при использовании стандартизированных методов и инструментов. Однако нельзя отрицать, что существует некое противоречие между творческим процессом отдельного индивида и потребностью любой компании систематизировать процессы в организации [Коргова, 2013. С. 48]. Следует необходимость правильного понимания командной работы: команда необходима не для того, чтобы заменить креативность индивидуума, а затем, чтобы помочь реализовать его идеи [Мильнер, 2010. С. 548].

Креативные организации научились уживаться с этим противоречием и даже им управлять, совмещая творческие и рутинные процессы.

Креативные организации удачно и смело совмещают противоречие разных

систем ценностей (на первый взгляд) и при этом добиваются баланса креативности и эффективности. Анализ передовой практики организаций различных национальных стандартов менеджмента, позволил систематизировать их опыт и представить в виде конкретных постулатов [Пизано, 2020].

*Терпимость к неудачам и нетерпимость к некомпетентности.* В креативных компаниях у сотрудников есть право на риск и на ошибку в случае несостоятельности проекта. При этом организации рекрутируют в проект лучших в своем деле, устанавливая высокие стандарты личной эффективности. Тех, кто не оправдывает надежд, либо увольняют, либо переводят на более подходящие для них позиции в организации: никто не позволит слабому сотруднику взять на себя рискованный проект. Вывод: «игроки класса А нанимают игроков класса А+».

*Готовность к экспериментам и строгая дисциплина.* Современная организация – это, своего рода, научная лаборатория, в которой тестируют рабочие гипотезы, экспериментируют с прототипами и аналогами будущих успешных моделей, технологий, решений. Компании жестко отбирают проекты, стремясь извлечь максимум ценных знаний при оптимальной смете расходов. Вывод: нужно иметь мужество, чтобы самому «убить» бесперспективную идею.

*Психологическая безопасность и предельная откровенность.* Оспаривать чу-

Таблица 1

### Потенциал индивидуального и командного творчества в организации

Индивидуальное творчество	Командное творчество
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или проблем
Когда коллаборация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с независимыми экспертами	Когда организация предпочитает результаты командой работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Источник: составлено автором

жое мнение, значит противопоставить себя команде, идти вразрез мнению большинства. Способность открыто критиковать и принимать критику в свой адрес – признак уважения и доверия. Вывод: жесткая критика как рыбий жир, полезно, но не вкусно.

*Сотрудничество и личная ответственность.* В креативных организациях коллаборация приходит на смену разрозненности. Это в большей степени характерно для экономических отношений постиндустриальных систем, в которых иерархия и командный стиль «сверху вниз» замещаются горизонтальностью и прозрачностью, гибкими структурами организационных отношений, принимающими разнообразную форму сотрудничества: креативные команды, стартапы, инновационное сообщество, венчурные коллективы, сообщество «агентов перемен». В такой коллаборации процветает атмосфера сотрудничества и развита система коллективной ответственности, выражающаяся в принципе «это наше общее дело». Коллективную ответственность не стоит путать с единодушием. Вывод: работая в проекте с высоким уровнем личной ответственности, лидер команды должен смириться, что именно он (а не команда) будет «праздновать» провал.

*Плоская структура и сильное лидерство.* Современные продвинутые организации – это крупные глобальные корпорации. Как правило, во главе крупной иерархической компании стоит правитель «твердой руки», во главе стартапа – харизматичный и неформальный лидер.

Руководители организаций должны быть сильными идейными лидерами. Они закладывают фундамент для работы команд, устанавливают приоритеты, конкретизируя цели и обеспечивая проект необходимыми кадрами и финансовыми ресурсами. Вывод: отсутствие иерархии не означает отсутствие сильного лидерства. Лидер в отличие от руководителя стремится не к доминированию, а к партнерству. Его власть и влияние на общественность распространяется «в сторону», а не «сверху вниз». Лидер креативной команды смещает фокус внимания с самого себя на сообщество, которым он управляет.

В современных условиях решением поставленных вопросов станет создание

структур, которые Фредерик Лалу назвал «бирюзовыми» или компаниями будущего, построенными на принципах контролируемого самоуправления [Лалу, 2017]. Речь идет о новой парадигме управления людьми и системами.

С нашей точки зрения, «бирюзовые» организации создаются на основе нововластной системы ценностей (понятие впервые использовал Джереми Хейманс, один из самых креативных деятелей бизнеса, лауреат Фонда Форда «Мечтатель») [Хейманс, 2019].

Джереми Хейманс размышляет, что сегодня в бизнесе и в обществе идет борьба двух типов мышления, которые сильно отличаются друг от друга. Двадцатое столетие ознаменовалось эрой крупных иерархических корпораций, вдохновленных идеями идеальной бюрократической машины М. Вебера. Чтобы машина работала в режиме автомата, сотрудники тоже должны были играть свои роли – необходимые, но в отдельности незначительные и стандартизированные.

Сегодня на смену стратегии соперничества приходит стратегия партнерства людей, систем и технологий.

Организации, придерживающиеся новой системы ценностей, усиливают присущее человеку инстинктивное стремление кооперироваться, вознаграждая тех, кто делится собственными активами или идеями, распространяет активы или идеи других, развивает чужие идеи, совершенствуя их и создавая что-то новое на их базе [Хейманс, 2019. С. 46]. Такая среда позволяет организациям вовлечь в свою орбиту интересов инновационную, активную общественность, используя «народную мудрость», расширять возможности собственной креативности за счет «открытых инноваций», создавать переломные продукты и услуги.

К примеру, в компании General Electric (США) не только считается нормальным, когда привлекается общественность в лице независимых конструкторов, инженеров, программистов, ученых (как в сети, так и на микрофабриках, разбросанных по всему миру) к разработке инноваций, а потом допускается ошибка и проект сворачивают: это даже приветствуется [Комсток, 2019].

Креативные личности черпают новые идеи в неожиданных местах, во время



спонтанных, неформальных встреч, в ходе случайных разговоров, в открытых форумах, поэтому границы между общественностью и корпоративным миром становятся прозрачными, что позволяет креативной среде организации приобретать глобальный характер по принципу: «Весь мир – моя лаборатория».

Креативность является попыткой устранения напряжения, испытываемого человеком, которое он может осознавать или не осознавать (Дж. Гетцельс, М. Чиксентмихай).

Значимость этого вывода состоит в том, что он указывает на один из путей развития креативности и способности к генерации нового знания – повышенная чувствительность к диссонансам разного рода [Мильнер, 2010. С. 560]. Смысл идеи в том, что потоком креативности можно управлять целенаправленными усилиями, задавать нужный вектор для воображения. При этом сохраняются субъектность креативной личности в творческом процессе.

Креативную команду и креативных сотрудников нужно консолидировать в точку напряженности, в проблемное поле организации. По мнению российских исследователей [Кравченко, 2010], креативные личности, впрочем, как предприниматели (социальные новаторы) обладают избирательной эвристикой. Они не только умеют нестандартно решать обычные задачи или активнее других людей сопротивляться давлению внешних обстоятельств, но, что еще важнее, они отбрасывают второстепенные и останавливаются на главных задачах, умеют видеть более перспективные идеи для воплощения.

Креативная личность отличается целым рядом психических особенностей, позволяющих преобразовывать сигналы динамичной внешней среды и идеи в реальные действия, что связано скорее не с технологиями, а когнитивной способностью людей и организационной гибкостью. Цифровые технологии становятся удобным и отличным инструментом для мобилизации глобальной креативности. Существует множество кейсов, иллюстрирующих эффективное партнерство системы, технологий и сообществ.

Технологии и коллаборации креативных сотрудников компаний с представи-

телями сообществ и движений обеспечивают беспрецедентные и неограниченные возможности современным организациям на глобальном рынке. Организация начинает жить как открытая экосистема идей, вести себя как движение, в которое легко можно войти и стать «агентом изменений».

Однако нужно четко осознавать, что движущая сила, к примеру, таких компаний как Apple, – отнюдь не анархия, а продуманный и отлаженный менеджмент постиндустриальной эпохи. Залог успеха глобальных лидеров рынка в том, что компания «задает четкие границы» сотрудничества с креативными сотрудниками и независимыми участниками движений: необходимо изначально задать ясные параметры и условия, в рамках которых сообщество может творить и создавать идеи. Сейчас компании прорабатывают свою политику, как лучше делиться с обществом капитализацией своих (и его) творений.

По мнению многих экспертов и менеджмента [Хейманс, 2019], чтобы сохранить дух сотрудничества и волонтерства, объединяющий сообщество с корпорацией, нужно вознаграждать тех участников, которые внесли наиболее существенный вклад в «открытую инновацию». Такое партнерство компании и сообществ становится свободным рыночным активом, превращая организацию в «инкубатор креативных людей, идей и технологий», способную продуктивно совмещать эффективность и креативность, использовать возможности новых ресурсов сейчас и в будущем.

Наблюдая опыт эффективных российских организаций, вспоминается наиболее удачный кейс с компанией Сбербанк, сумевшей осуществить цифровую трансформацию, пройдя путь от «сберкассы» до экосистемы. Построение принципиально новой бизнес-модели стало возможным благодаря радикальной смене парадигмы управления сотрудниками, системой и процессами.

Российские эксперты [Мильнер, 2010], опираясь на собственные наблюдения и многочисленные первичные (вторичные) исследования, приходят к выводу, что нужно создавать благоприятную креативную/инновационную среду как внутри собственной структуры (задача ор-

ганизационного менеджмента), так и во внешней среде (задача государства).

У этой среды есть показатели, которые указывают на степень ее благоприятности для субъектов (свободных агентов). Самая благоприятная креативная/инновационная среда, по мнению экспертов [Мильнер, 2010], – в США, с отрывом от лидера – в Финляндии и Ирландии. В России, к сожалению, это среда только формируется. И существует мнение, что на первых порах с этим придется смириться и взять на вооружение метод, называемый аутсорсингом.

С другой стороны, у отечественных организаций (к примеру, «ВКонтакте», «Тинькофф», «СБЕР», «Mail.ru», «Яндекс») есть серьёзное конкурентное преимущество – это стрессоустойчивость, российский бизнес лучше адаптируется и адаптирует ресурс кризиса. События последних дней убеждают нас, что российские компании обладают устойчивым иммунитетом к внешним шокам.

Раньше инновации двигались предсказуемой тропой глубокого осмысления одной темы. Сегодня – это все чаще путь рекомбинации неожиданных вещей, идей и людей из разных сфер. Этим способом создавать новое может овладеть только эффективная компания, т. е. организация с высоким качеством людей и менеджмента, независимо от национальной принадлежности.

### **Выводы**

Всемирно известный бизнес-консультант Эдвардс Деминг (российскому читателю известен в большей степени как автор 14 принципов всеобщего управления качеством) утверждает, что фактическая причина любого банкротства – плохой менеджмент, т. е. отсутствие способности у высшего менеджмента управлять [Деминг, 2021].

Кризис – не только время, когда надо минимизировать потери, но и время возможностей. Первым шагом нужно осоз-

нать, что возможности существуют. Второй момент – необходимо улавливать первые сигналы кризиса, симптомы изменений. Третий момент – развивать собственную креативность/воображение.

Имеет смысл научиться работать по-новому в новых условиях. Речь идет о преобразовании существующего стиля менеджмента, о поиске новой философии и парадигмы управления, используя новые ресурсы, такие как кризис, креативность, технологии.

Организация должна научиться управлять креативным процессом, повышать высокую вероятность генерирования оригинальных идей и преобразовывать их в социально значимое событие – креативный продукт. Для привлечения и удержания креативных сотрудников организации нужно создавать благоприятную креативную среду: научиться понимать миллениалов, помогать им развиваться, выстраивать индивидуальные треки обучения, предоставлять в разной форме обратную связь, свободу, признание и продвижение по карьере, сохранять прозрачность в отношениях, в том числе в финансовых вопросах, легко с ними расставаться.

Эти задачи потребуют от организации гибкости в плане перехода с закрытого к открытому формату работы с креативными сотрудниками и с их собственными сообществами, если необходимо – трансформировать «социальный институт» в «движение», когда контролировать, а когда уступать контроль, при этом сохраняя высокое качество руководства людьми и управления системой и процессами. Речь идет не о революции или ревизии. Мы говорим о преобразовании моделей управления и организаций. Преобразование требует полностью обновлённой структуры сверху донизу.

Важно изучать, анализировать и использовать новые ресурсы, чтобы улавливать тренды быстрее, чем конкуренты.

### **Список источников:**

1. Актуальные проблемы управления персоналом в современных организациях (на примере организаций Северо-Кавказского федерального округа): коллективная монография / под общей ред. М. А. Корговой. Москва – Пятигорск: РАО – ПГЛУ, 2013. С. 641.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2021. С. 417.

3. Еремина Л. И. Развитие креативности личности: психологический аспект // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. № 1. С. 44.
4. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб. : Питер, 2009. С. 448.
5. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. М., Россия: ИНФРА-М, 2010. С. 624.
6. Кавашима Р. Как заставить работать мозг в любом возрасте. Японская система развития интеллекта и памяти. СПб. : Питер, 2018. С. 160.
7. Комсток Б. Вообразить будущее: Креативный подход к изменениям в бизнесе. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 542.
8. Кравченко А. И. История менеджмента: учебник. М.: КНОРУС, 2010. С. 432.
9. Коргова М. А., Салогуб А. М. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие. М. : Издательство Юрайт, 2020. С. 160.
10. Корпоративная культура в зеркале организационного менеджмента коллективная монография / под общей редакцией А. М. Салогуб. Уфа. АЭТЕРНА, 2019. С. 135.
11. Кравченко А. И. История менеджмента: учебник. М.: КНОРУС, 2010. С. 432.
12. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 176.
13. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. С. 191.
14. Пизано Г. Креативное созидание: Системный подход к инновациям в крупных компаниях. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 341.
15. Стивенсон Н. Лавина. Москва : Эксмо, 2022. С. 544.
16. Хейманс Дж. Новая власть: Какие силы управляют миром – и как заставить их работать на вас. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 504.
17. Purto J. Understanding Creativity. Scottsdale Ariz.: Great Potential Press, 2004. P. 539.

#### References:

1. . Actual problems of personnel management in modern organizations (on the example of organizations of the North Caucasian Federal District): collective monograph / ed. M. A. Korgovoi. Moscow – Pyatigorsk: RAO – PGLU, 2013: 641. (In Russ.)
2. Deming E. (2021) Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems and Processes. M.: Alpina Publisher: 417. (In Russ.)
3. Eremina L. I. (2018) Development of personality creativity: psychological aspect *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogy]. No. 1: 44. (In Russ.)
4. Ilyin E. P. (2009) Psychology of creativity, creativity, giftedness. SPb. : Peter: 448. (In Russ.)
5. Innovative development: economics, intellectual resources, knowledge management / ed. B.Z. Milner. M., Russia: INFRA-M, 2010: 624. (In Russ.)
6. Kawashima R. (2018) How to make the brain work at any age. Japanese system of development of intelligence and memory. SPb. : Peter: 160. (In Russ.)
7. Comstock B. (2019) Imagine the Future: A Creative Approach to Business Change. M.: Alpina Publisher, 2019: 542. (In Russ.)
8. Kravchenko A. I. (2010) History of management: textbook. M.: KNORUS: 432. (In Russ.)
9. Korgova M. A., Salogub A. M. (2020) Management. History of management: textbook. M. : Yurait Publishing House: 160. (In Russ.)
10. Corporate culture in the mirror of organizational management collective monograph / under the general editorship of A. M. Salogub. Ufa. AETERNA, 2019: 135. (In Russ.)
11. Kravchenko A. I. (2010) History of management: textbook. M.: KNORUS: 432.

(In Russ.)

12. Lalu F. (2017) Discovering organizations of the future. An illustrated journey into a new type of organization. M.: Mann, Ivanov i Ferber: 176. (In Russ.)

13. Masalova Yu. A. (2020) Innovative management in personnel management: a textbook for universities. Moscow: Yurayt Publishing House: 191. (In Russ.)

14. Pisano G. (2020) Creative creation: A systematic approach to innovation in large companies. M.: Alpina Publisher: 341. (In Russ.)

15. Stevenson N. (2022) Lavina. Moscow: Eksmo: 544. (In Russ.)

16. Heymans J. (2019) New power: What forces rule the world - and how to make them work for you. M.: Alpina Publisher: 504. (In Russ.)

17. Purto J. (2004) Understanding Creativity. Scottsdale Ariz.: Great Potential Press: 539.

Статья поступила в редакцию 18.01.2022; одобрена после рецензирования 25.03.2022; принята к публикации 07.04.2022.

The article was submitted 18.01.2022; approved after reviewing 25.03.2022; accepted for publication 07.04.2022.

#### **Информация об авторе**

А. М. Салогуб – доктор социологических наук, профессор кафедры креативно-инновационного управления и права, главный научный работник Пятигорского государственного университета.

#### **Information about the author**

A. M. Salogub – Doctor of Sociology, Professor, the chair of creative and innovative management and law, chief researcher, the Pyatigorsk State University.