

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности  
Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Макарова Е.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

\_\_\_\_\_ И.Н. Воронович

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРЕ**

для специальности второй ступени высшего образования

2 -20 81 01 Арт-менеджмент

Составитель:

И.В. Морозов профессор кафедры менеджмента социокультурной  
деятельности, доктор культурологии, профессор.

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета

(протокол № 1 от 18.09.2018)

2018

# СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1. Конспект лекций. ....	8
3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1. Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.....	57
3.2. Лабораторные занятия (тематика и содержание).....	65
3.3. Задание для управляемой самостоятельной работы студентов...	66.
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.	
4.1. Вопросы к самопроверке знаний по темам.....	67
4.2. Вопросы к экзамену.....	69
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1. Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	71
5.2. Основная литература.....	73
5.3. Дополнительная литература.....	76
5.4. Методическое приложение: суть и назначение инновационных деловых игр.....	78
5.5. Хрестоматийный материал.....	88

# 1. Пояснительная записка

Инновационный менеджмент вообще и в культуре, в частности, представляет собой фактически непрекращающийся процесс подготовки условий для генерации новшеств исходно как идей и тенденций с последующей их реализацией и осуществлением. Таким образом, в результате этого процесса появляется достаточно заметное и знаковое изменение в гуманитарной сфере – культурная инновация.

Для максимального эффекта инновационного процесса в культуре принципиальное значение имеет наличие компетентных специалистов, осуществляющих грамотное управление этим процессом. Или инновационных менеджеров в культуре. Это достаточно новая отрасль менеджмента в современном его понимании, что обуславливает обеспечение ее специальными теоретико-методическими разработками и специальными учебно-образовательными дисциплинами. Одной из таких учебных дисциплин и призван стать «Информационный менеджмент в культуре».

Даная учебная дисциплина разработана и включена в учебную программу, в ответ на вызов современной мировоззренческой парадигмы и рыночной экономики, для которых характерна творческая конкуренция во всех сферах деятельности человека, в том числе и в культуре, в сфере культуры, что обуславливает важность подготовки специалистов - менеджеров, способных эффективно управлять инновационным процессом.

В учебную дисциплину «Инновационный менеджмент в сфере культуры» включены разнообразные информационные и аналитические материалы, представляющие современные социокультурные концепции развития общей теории менеджмента, получившие широкое применение во всех сферах управленческой деятельности. Особое внимание уделяется специфическому инструментарию, приемам и технологиям, которые выработаны разносторонней практикой арт-менеджмента с учетом специфики этого направления управленческой деятельности. А также их соответствии требованиям Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь.

Инновационное развитие страны предусматривает актуальные требования к содержанию, организации, формам и методам обучения специалистов управленческой сферы. Инновационный (стратегический) менеджмент – новая область управленческой отрасли, интенсивное формирование которой началось в к. XX – нач. XXI вв. Инновационный менеджмент в сфере социально культурной деятельности – новый предмет в системе подготовки кадров для сферы культуры. Освоение его составляющих – важная часть подготовки специалистов социально культурной сферы нового поколения.

**Цель учебной дисциплины** – формирование у будущих специалистов социально- культурной сферы управленческой компетенции, обеспечивающей эффективную инновационную деятельность в сфере культуры.

**Задачи настоящей учебной дисциплины** – изучение и освоение:

- направлений инновационного развития в культуре и в организациях социально-культурной деятельности;
- принципы и модели анализа и принятия управленческих решений как важнейшего элемента деятельности менеджера в инновационном процессе;
- закономерностей, определяющих профессионализм менеджера в решении инновационных задач;
- плодотворных форм деловой коммуникации, стиля руководства и этики менеджера;
- актуальных интерактивных технологий инновационного менеджмента в культуре и в сфере культуры.
- нормативно-правовой базы и ресурсов инновационного развития в Республике Беларусь;

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих академических компетенций:

- АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным выдвигать новые идеи и ідэі (владеть креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарными подходами к разрешению проблем.

ПК-3. Реализовывать общегосударственные, региональные, и ведомственные программы и проекты в области культуры и искусства.

ПК-8. Получать новые знания, используя современные информационные технологии.

ПК-9. Оценивать состояния, тенденции и перспективы развития сферы культуры и искусства.

ПК-10. Прогнозировать, планировать, и организовывать инновационно-методическую и художественно-творческую деятельность в сфере культуры и искусства.

По завершению изучения дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре» студент должен **знать**:

- цели и задачи инновационного менеджмента в культуре и в сфере культуры, а также различать две эти инновационные деятельности;
- принципы создания инновационного климата в творческом коллективе;
- природу и причины возникновения инновационных конфликтов и пути их оптимального разрешения.
- эффективные модели анализа и принятия управленческих инновационных решений в сфере культуры;
- технологии решения инновационных задач в современных условиях;
- менеджмент проекта как комплексной формы презентации инновационного продукта в сфере культуры.
- главные положения нормативно-правовой базы инновационного развития в Республике Беларусь;

– основные направления инновационного развития в организациях социально- культурной сферы;

Студент должен **уметь:**

- формулировать цель и определять задачи инновационной деятельности.

– ориентироваться в актуальных изменениях в инновационном менеджменте в культуре и сфере культуры.

– выбирать наиболее продуктивные инновационные приемы и средства в развитии национальной культуры;

– целенаправленно и оперативно применять различные приемы и методы приема инновационных решений.

– целенаправленно и эффективно выбирать и использовать технологии решения инновационных задач в культуре;

– осуществлять разработку и менеджмент проекта как комплексной формы презентации инновационного продукта в сфере культуры;

– овладеть инновационными методами плодотворной профессиональной коммуникации и самосовершенствования.

**Владеть навыками:**

– постановки четких и достижимых инновационных целей;

– использования технологий внутренней мотивации в достижении успешных результатов инновационной деятельности;

– применения прогрессивных технических средств принятия инновационных решений;

Овладение учебной дисциплиной «Инновационный менеджмент в культуре» служит актуальным комплементарным компонентом системного образования и подготовки специалистов – менеджеров социально-культурной сферы.

В ходе преподавания дисциплины используются современные образовательные технологии и техника, содействующие развитию креативного

и критического мышления: гипотетическое проектирование, инновационные деловые игры, «мозговой штурм».

Учебным планом на изучение учебной дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре» всего предусмотрено 166 часов, из их 62 часа – аудиторные занятия. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: 24 часа – лекции, 22 часа – практические занятия, 4 часа – лабораторные занятия.

Оценка и оперативная оценка знаний студентов осуществляется поэтапно, включая выполнение практических заданий, опрос, дискуссионное обсуждение и другие формы контроля по конкретным темам учебной дисциплины.

Рекомендуемая форма контроля знаний – экзамен.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.**

### **2.1. Конспект лекций.**

**Тема 1. Инновации в культуре и в сфере культуры: сущность, специфика и актуальность управления ими. Инновации — стратегический фактор и тенденция новейшей истории. Общекультурные реалии и тенденции и их влияния состояние культуры. Массовая культура и инновационный менеджмент.**

#### **1.1. Инновации — стратегический фактор и тенденция новейшей истории.**

Масштабы и темпы преобразования общественно-экономических отношений в мире XXI века таковы, что дальнейший прогресс в обществе возможен только на основе приращения знаний и их активной реализации по всем направлениям человеческой деятельности. В мире все более ярко проявляется тенденция смещения основных источников создания национального благополучия от использования физического, малоэффективного труда и природных ресурсов к максимальному использованию наукоемких технологий и инноваций. Инновационные устремления изменяют не виды деятельности, а их технологическую способность использовать в качестве прямой производительной силы то, что отличает человека от других биологических созданий, — способность генерировать новое знание. Эти изменения знаменуют переход от «материальной» к «интеллектуальной» экономике знаний. Именно по этой причине современное общество называют инновационным: InnovationDrivenSociety.

#### **1.2. Общекультурные реалии и тенденции и их влияния состояние культуры.**

Социокультурные перемены, охватывающие вслед за высокоразвитыми индустриальными странами и мир, ранее казавшийся неизменным,



продолжают неуклонно расти. Их влияние на жизнь и культуры человека не имеет аналогов в истории человечества. Культурологи, социологи, антропологи не успевают рефлексировать эту ситуации, споря относительно актуального определения общества и культуры, подвергшиеся глобализации. Наиболее распространенные определения акцентируют его информационный характер, постклассическую научную и мировоззренческую парадигму, поликонцептуальное искусство, предполагающие творческий плюрализм и свободу интерпретаций.

Столь необычная ситуация сказывается на восприятии культурогенеза неоднозначно, ибо привнесла «силу, которая глубоко вошла в нашу личную жизнь, заставила нас играть новые роли и поставила перед лицом новой опасной психологической болезни - «футурошоком» (А. Тоффлер). Он есть результат погружения в незнакомую культуру неподготовленного посетителя, а возникает тогда, когда знакомые психологические факторы, помогающие человеку функционировать в обществе, исчезают, и на их месте появляются неизвестные и непонятные.

В начале XXI века стало очевидным, что все большую угрозу представляет проблема «культурного отставания», то есть разрыва между «материальной» культурой и «нематериальной», характеризуемой как «адаптивная». Степень культурного отставания определяется, прежде всего, уровнем инновационной культуры как сообщества в целом, так и отдельного его индивида.

### **1.3. Массовая культура и инновационный менеджмент.**

Воздействуя друг на друга, они совершили существенную экспансию во всем направлениям духовной жизни особенно в сфере культуры. Причем, несмотря на очевидные издержки и гневные проклятья со стороны «гуманистов» и прочих «демократов», что являются реализацией и проявлением эволюции и диверсификации долгой исторической культурной и нравственной традиции. Массовая культура и массовое сознание лишь явили наиболее пол-

ную и развернутую форму установки на переориентацию с созидательного напряженного труда на дары и «праздник жизни».

Культ производства-потребления стал инициатором и двигателем феномена «массовой культуры». В соответствии с требованиями маркетинга продукты массовой культуры должны быть быстро производимыми, быть доступными без чрезмерных усилий, достаточно престижными и быстро, без проблем, потребляться, а однажды потребленный товар уже ценностью не обладает.

Совершился переход от личности, ориентированной «изнутри», к типу личности, ориентированной «извне». В итоге привело к «массовому сознанию», амбициозному давлению массового сознания, толпы, подвигающей утверждение нетерпеливой посредственности, что соответственно сказалось на всех направлениях культурогенеза.

Массовая культура изменила саму природу творчества. Поскольку расчет был на готовность принимать перемены, «упоеание новизной». Потому что этот поток производства-потребления масскульты должен действовать бесперебойно и непрерывно. Массовую культуру отличает «брендовый» способ организации ценностно-смыслового ее содержания, порождения и трансляции ее артефактов. В этом случае на первый план выходят факторы, обеспечивающие эффективность производства, трансляции и реализации (потребления): социальная коммуникация, возможности максимального тиражирования и диверсификации артефактов массовой культуры. Успешность, признание и лидерство во всех их проявлениях непосредственно зависят от востребованности, продаваемости, внедрения культурного продукта.

Таким образом, массовая культура — культура торжества маркетинга, которая если и делает ставку на мастерство, то не автора, а промоутера, продюсера, сумевшего раскрутить конкретный бренд. Дальнейшее продвижение артефакта массовой культуры зависит от возможностей его серийной диверсификации, репродуцирования в различных формах, перманентного воспроизводства, что обусловила переход маркетинговой

технологии менеджмента перешагнула границы собственно арт-рынка, сферы культуры и распространилась на социальную среду бизнеса в целом.

Тем не менее это обстоятельство не отвергает тот факт, что массовая культура призвана обеспечить принятие личностью общества «равных возможностей», в котором даже проявления революционности оказываются одним из секторов единого рынка услуг. При этом при всей «стандартности» тем, образов и форм отнюдь не исключает создание ярких, своеобразных и самобытных произведений в искусстве, явлений культуры. Наоборот, дает им дополнительные возможности в необъятности глобального информационно-культурного пространства, предлагая ясное и внятное самоопределение, осознание содержания и возможностей собственной уникальности.

Таким образом, как бы не относиться к феномену массовой культуры, следует признать, что он породил инновационные изменения менеджмента в культуре. Более того, что инновационный менеджмент собственно и зародился в этой противоречивой социокультурной ситуации.

Принципиальной инновационной составляющей современного менеджмента в культуре стало разработка и внедрение интерактивных технологий создания и потребление культурного продукта.

## **Тема 2. Инновации в культуре: сущность, специфика, структура**

**Инновации как явление культуры. Сущность инновации. Инновационный процесс. Инноватика. Инновации в культуре. Модель инновационного процесса в культуре. Причины сопротивления инновациям в культуре. Виды инноваций в культуре. Культурная инновация.**

**2.1. Инновации как явление культуры.** Термин «инновация» вошел в науку XIX века через антропологию и этнографию, где стал использоваться при исследовании процессов изменений в культуре. В XX веке. Термин «инновация» как экономическую категорию ввел в научный оборот

австрийский экономист обратил внимание на И. А. Шумпетера. В 30-е годы прошлого столетия в работах А. Адамса, А. Маслоу, Ф. Тейлора и др. инновации трактовались как «нововведение, внедрение новых форм организации и управления». В работах русскоязычных ученых инновации рассматриваются как явления культуры, которых не было на предшествующих стадиях ее развития, но которые появились на данной стадии и социализировались.

## 2.2. Сущность инновации.

Термин «инновация» происходит от латинского «*novatio*» («обновление, или «изменение»). При этом подразумевается не просто новшество (новое открытие, изобретение, новый метод, новый обычай, обновление).

Но как внедренное новшество, чем и обеспечивается качественный рост эффективности творческой деятельности, материального и духовного благосостояния общества, посредством удовлетворения его насущных потребностей и актуальных тенденций. Поэтому Инновацией может считаться только то, что реально освоено в культуре, приводит к изменению составляющих элементов человеческой деятельности. «Новое», освоенное как «старое», не является новацией. В определенном смысле инновация есть некий результат интеллектуальной деятельности человека, его интеллектуальной деятельности, аналитики, а также фантазии воображения, абстрактного моделирования и т.д.

**Инновационный процесс.** Термины *инновация* и *инновационный процесс* близки по смыслу, но не однозначны. Инновация не происходит а «с чистого листа» и не заканчивается созданием некоего продукта, артефакта, услуги. Он есть перманентная творческая деятельность, основанная на существующих достижениях и ориентированная на изменения в обозримом будущем. В этой связи инновационный процесс включает научно-исследовательские, опытно-конструкторские, проектно-технологические и экспериментальные работы, организационно-экономические трансформации.

**Иноватика** Работы Й. А. Шумпетера положили начало становлению новой области знаний — иноватики — науки о преобразовании новых видов и способов человеческой деятельности в социально-культурные нормы и образцы. Она связана с созданием, освоением, распространением новой продукции, новых технологических процессов, способов организации производства, труда, управления. Эта стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области.

### **2.3. Инновации в культуре.**

В настоящее время область применения понятия инновации значительно расширилась и помимо научно-технической включила в себя также социальную, политическую, художественную, религиозную сферы, или практически весь духовный мир, культуру человека. Это также, можно сказать, инновационное явление вызвало потребность адекватного, то есть философско-методологического и культурологического осмысления и изучения данного феномена. В итоге появилась целая система определений, понятий, дефиниций, которая весьма плодотворно стала использоваться в социокультурных исследованиях и практике. А также концепций и теорий осмысления целокупного феномена культурогенеза.

По своей сущности инновация в культуре представляет собой социальные инновации, под которыми подразумеваются новые социально-экономические институты, результаты общественных реформ, изменения правил игры, типичных моделей поведения. Считается, что социальные нововведения осуществить особенно трудно в силу неопределенности их параметров и результатов, что позволяет имитировать изменения без их фактической реализации.

**Модель инновационного процесса в культуре.** Инновационный процесс развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии, что

позволяет представить его типичную модель, состоящую из следующих стадий.

- изучение (маркетинг) спроса и рынка на культурный продукт.
- генерирование инновационной идеи.
- анализ идеи и возможностей ее воплощения.
- определение технологии реализации идеи
- определение и создание всех ресурсов, необходимых для реализации.
- непосредственно реализация замысла.
- апробация полученного культурного продукта
- реализация культурного продукта (в единственном экземпляре или массовым выпуском).
- критический анализ качеств продукта и эффективности всего цикла инновации.
- выработка рекомендаций для последующей инновации.

### **Причины сопротивления инновациям в культуре.**

1. Предметом изменений являются сами люди, их статус, привычки, установки, поведение, ценности и представления.
2. Традиционный уклад общества с его социальными институтами, сложившимися экономической и политической системами, моделями межличностных отношений.

Инновационные преобразования подвигают необходимость в возникновении идей, направленных на формирование общественного идеала должного будущего, то есть формулировать новые жизненные смыслы, новые системы ценностей и идеалов, новые культурные коды. Отсюда возникает противоречивая озабоченность всемерным сохранением целостности национального культурного пространства и его каркаса традиций и разработкой и внедрением инновационных идей и систем.

### **Виды инноваций в культуре.**

- спонтанная и стимулированная трансформации,
- заимствование,
- селекция,
- воспроизведение и модификация инокультурного образца, его структурная интеграция.

### **2.4. Культурная инновация.**

Поскольку культура выполняет интегративную функцию, то содержание этого понятия сопряжено со всяким изменением в способах и формах культуротворчества и общественного воспроизводства. Прежде всего, это относится к изменениям в духовной сфере, что более или менее быстро проявляется изменением в образе жизни, в сфере социальных отношений и социальных структур.

В контексте менеджмента культурная инновация – процесс изменения и его принципиальные изменения в науке, искусстве, религии, образовании, лингвистике, принципах и средствах коммуникации, а также во всех разновидностях менеджмента в культуре.

Культурная инновация определяется в обществе не физическими свойствами явления, а тем тезаурусом культуры, на основе которого возможно различение нового и старого, нахождение степени новизны. Иначе говоря, культурная инновация представляет собой главным образом и по преимуществу такую трансформацию и интерпретацию знаков и смыслов, результатом которых является изменение в способе мышления и в способе деятельности. Тогда культурная инновация выступает и как установление иного принципа знаково-смысловой организации, а это, в свою очередь, заставляет устанавливать соотношения между прежними и новыми знаковыми системами, между организующими их принципами, заново определять их координации и субординации, ценностный статус. Это поле критического отношения, где в качестве инновационных предпосылок важнейшую роль играют уверенность и сомнение, вера и недоверие.

Культурные инновации не всегда замечаемы и регистрируемы как таковые, зачастую теряясь среди инноваций в культуре. Поэтому действие культурной инновации может быть скрытым, а ее последствия неожиданными, а то и шокирующими. По крайней мере, далеко не всегда желаемыми и принимаемыми как должные существующим конкретным сообществом. Такая ситуация возникает в двух случаях: или как проявление стихийности в движении культуры, или как целенаправленно организованное.

В первом случае причиной того, что общество обманывается в распознавании культурной инновации, является нечеткость, размытость ценностных представлений, увлечение чисто внешней стороной явления и упрощенным применением методов сравнения.

Во втором случае мы встречаемся с сознательной фальсификацией культурной инновации, которая производится или в утилитарных, меркантильных целях сбыта определенной продукции, или в целях идеологических и пропагандистских, для манипулирования общественным сознанием.

Культурная инновация может быть воспринята:

- дискретно (в качестве конкретного явления) и она выступает как момент фиксации изменений.
- континуумом изменений (в качестве процесса) и представляет как перенос и сохранение социокультурного содержания, то есть механизмом производства (возникновения) и укоренения трансформаций в той или иной области культуры.

В этой связи важнейшей особенностью культурной инновации является ее необратимость. В том числе и потому, что ее результаты даже при их дальнейшей трансформации, оставляют рационально наблюдаемые или символические, метафизические следы на общем невозвратном пути инновационного процесса.



Культурная инновация способна нести в себе глубокое противоречие. Будучи по определению положительным явлением динамики культуры, она неизбежно вносит и определенный раскол, разлад в существующие структуры культуры, противопоставляя и приводя в противоборства те или иные их элементы. И чем масштабнее и глубже инновация, тем острее эти отношения. Культурная инновация значительно ограничивает и даже ставит под сомнение наличествующие смыслы и ценности, хотя не может дать эквивалентной замены, разве только в своей будущей развертке, в которой, однако, возникает еще более широкий растр возможностей противоречий. Дело усугубляется еще и тем, что культурная инновация вызывает множество инноваций во всех сферах общественной жизни, из которых далеко не все столь уж положительны для общественного бытия, воспроизводства и творчества.

### **Тема 3. Инновационная культура менеджмента.**

**Сущность инновационной культуры и ее компоненты. Инновационная культура современного человека. Инновационная культура менеджера и ее компоненты. Творческая потребность.- Творческое сознание. Творческое мышление. Критическое мышление. Творческие способности. Галант. Гениальность. Характерные черты и типы менеджеров-инноваторов.**

«Гениев порождает не система,  
а противодействие ей». (П. Гоген)

#### **3.1. Сущность инновационной культуры и ее компоненты.**

Человеческая культура, особенно в ее динамически развивающихся формах, инновационна по своей сути. Ибо культура, по определению, — *naturanaturans* — природа творящая. В широком смысле инновационная культура как социальный феномен — это готовность и способность общества к инновациям во всех их проявлениях: в управлении, в образовании, в производстве, в законодательстве.

Таким образом, инновационная культура может рассматриваться как комплексный социальный феномен, органически объединяющий вопросы науки, образования, культуры с социальной и, прежде всего, с профессиональной практикой в различных сферах сообщества: в управлении, экономике, образовании, культуре.

Инновационная культура - это знания, умения и опыт целенаправленной подготовки, комплексного внедрения и всестороннего освоения новшеств в разных сферах человеческой жизнедеятельности при сохранении в системе динамического единства *старого, современного и нового*; иными словами, это свободное творение нового при соблюдении закона *преемственности*.

**3.2. Инновационная культура современного человека.** Новая инновационная модель общества предусматривает расширение функций работника «узкой специализации» к работнику «широкого диапазона» (универсалу), способному осуществлять верификацию, оценку, творческий синтез информации, проникать в суть проблемы, осуществлять корректировку прежних ценностей.

На пути к всестороннему развитию возникает и развивается потребность в творчестве как высшей форме потребностей личности. Для такой личности «свободное и рабочее время становятся фактически неразделимы», а производственная деятельность рассматривается как «разновидность досуга». Такое восприятие личностью своей социальной роли обозначено термином прозюмеризм (О. Тоффлер, В. Л. Иноземцев). Таким образом, замена труда знанием знаменует превращение общественного производства из материального в инновационное.

Формирование у субъектов профессионального образования высокого уровня инновационной культуры требует поиска путей решения ряда актуальных методологических, дидактических проблем, а также внедрения новых элементов в содержание, организацию и управление учебно-образовательным процессом.

Повышение творческой культуры личности наряду с обязательным ее

нравственным совершенствованием способствует становлению подлинно гуманного общества, раскрывающего для каждого человека путь к свободному созиданию *Культуры*.

В этой связи так называемая «проблема кадров» менеджмента в культуре достаточно сложна и требует первостепенного разрешения. Исследования феномена эффективности менеджмента пришли к любопытному выводу, что приоритетным является решение «кто», а затем «что». Иначе говоря, лидеры, которые осуществляли преобразования компаний, начинали с выработки видения будущего и корпоративной стратегии. При этом они сначала подбирают нужных им людей, избавляются от людей ненужных, добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места, и только затем решают, а куда же, собственно, они едут. Старое утверждение «кадры решают все» оказывается неверным. Не просто кадры решают все, а нужные кадры». (Джим Коллинз).

Творчески мыслящие и деятельные люди — главное достояние любой нации. Отношение к ним, провозглашаемое и фактическое, — характеристика прогрессивности общества, его шансов на успех в международном соревновании.

**3.3. Инновационная культура менеджера и ее компоненты** — область его духовной жизни, отражающая его ценностную ориентацию, закрепленную в мотивах, знаниях, умениях, навыках, образцах и нормах поведения и обеспечивающая восприимчивость им новых идей, его готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни. Для этого она обнаруживает следующие свои компоненты.

- **Творческая потребность.** Творческая деятельность оказывается тем более успешной, чем выше *потребность в новом* у данного человека. По поводу сущности этой потребности имеются различные точки зрения, в том числе противоположные. Вольтер полагал, что если бы у человека не было потребности в новом, то мы до сих пор “лазили бы по деревьям и питались бы желудями”. Г.В.Ф. Гегель считал, что потребность в новом есть сущностная

характеристика “социального человека”. Проблема интереса к новому как запретному у ветхозаветных Адама и Евы.

Однако известна и та точка зрения, согласно которой основным смыслом жизнедеятельности человека является самосохранение, поддержание своего существования именно через культивирование самоограничения, незаметности, кротости (“блаженны кроткие”). Вместе с тем, в современной науке признается за очевидность то, что любая система, для которой преобладающей является ориентированность на *стабильность*, в конечном счёте, приходит к стагнации и разрушается.

Творческая культура личности определяется также степенью развития способности к творческому и критическому мышлению.

- **Творческое сознание**, являясь сферой нестандартного, может быть определено как сознание, включающее в себя цели, мотивы, ориентации, психологические установки, направленные на осуществление структурной, функциональной, институциональной, нормативной и т.д. трансформации того или иного объекта.

Творческое сознание характеризуется следующими параметрами:

- а) преобладанием ориентации на инновационную деятельность по сравнению со стандартной;
- б) наличием шкалы новативности;
- в) устойчивой (но не чрезмерной) мотивацией;
- г) творческими потребностями;
- д) творческими замыслами.

- **Творческое мышление** – это мышление, результатом которого является открытие принципиально нового решения задачи.

Творческое мышление, генерирующее *новые* знания, зависит от уровня профессионализма инноватора, его способности к систематическому получению *новой* информации, психологической направленности не на адаптацию, а на развитие, на поиск *нового*.

- **Критическое же мышление** представляет собой проверку предложенных решений с целью определения области их возможного

применения.

Критическое мышление, для которого конечная цель носит конструктивный характер, следует отличать от критической установки, (критиканства), деструктивной по самой своей сути. Стремление человека критиковать единственно ради самой критики имеет скорее психоэмоциональный характер, чем собственно познавательную цель.

Творческое мышление направлено на создание новых идей, а критическое выявляет их недостатки. Понятно, что для эффективного решения творческих задач необходимы оба вида мышления, хотя используются они раздельно, ибо критическое мышление часто является помехой для творческого мышления, и наоборот.

- **Творческие способности.** От них зависит творческая культура личности. Три основных подхода к проблеме творческих способностей:

1. Как таковых творческих способностей нет. Но в качестве необходимого (хотя и недостаточного) условия творческой активности личности выступает интеллектуальная одарённость. Главную роль в детерминации творческой активности играют мотивы, ценности, личностные черты.

2. Творческая способность (креативность) является самостоятельным фактором, независимым от интеллекта. В более “мягком” варианте эта теория гласит, что между уровнем интеллекта и уровнем креативности (инновативности) есть незначительная корреляция.

3. Высокий уровень развития интеллекта предполагает высокий уровень творческих способностей и наоборот. Творческого процесса как специфической формы психической активности нет.

**Талант** — выдающиеся способности, которые открываются в практической деятельности. Талантливый человек, как правило, проявляет себя сразу в нескольких видах деятельности, но часто ограничен одним направлением или жанром в них. Широко распространено мнение, что талант является следствием только врождённых, генетически обусловленных особенностей человека.

О наличии и степени таланта свидетельствуют результаты его деятельности, которые должны отличаться оригинальностью подхода и принципиальной новизной.

Слово происходит от меры веса «талант». В новозаветной притче о трёх рабах, которым хозяин подарил монету под названием «талант», они обошлись с ним по-разному. Один закопал свой талант в землю, второй разменял его, а третий приумножил. Отсюда и три выражения: закопал (зарыл), разменял и умножил (развил) свой талант.

«Талант, как похоть. Его трудно скрыть, но еще труднее симулировать» (С. Довлатов).

- **Гениальность** (от лат. *genius* — «дух») — высший уровень интеллектуального или творческого проявления личности, что претворяется в выдающихся открытиях, изобретениях, художественных произведениях - преобразованиях в культуре. О гениальности говорят, когда достижения расцениваются как новый этап в определённой сфере деятельности, считаются опережающими своё время, формируя тенденции и перспективы дальнейшего развития.

«Гений – парадоксов друг» (А. Пушкин). И парадоксальность его мышления, нахождения «возможного» в «невозможном» подвигают рассматривать их творчество как сумасшествие. Они обладают своеобразным характером. Так, согласно Ч. Ломброзо, гениев различают как людей одиноких, холодных, равнодушных к семейным и общественным обязанностям. Среди них много наркоманов и алкоголиков. Гениальный человек болезненно чувствителен, плохо переносит колебания погоды. У него бывают резкие спады и подъёмы креативности.

Важно отметить, что конкретного набора свойств, которыми должен обладать гений, не существует. Человек может быть гениален в одной области и совершенно глуп в другой. По определению Кольриджа, гениальность - это способность роста.

В целом у творцов-инноваторов выделяют типичные черты:

1. независимость: когда личностные стандарты важнее стандартов

группы, когда налицо нонконформизм оценок и суждений;

2. открытость ума: готовность поверить своим и чужим фантазиям;
3. высокая толерантность к неопределённым и неразрешимым ситуациям, конструктивная активность в этих ситуациях;
4. развитое эстетическое чувство, стремление к красоте как к совершенно немотивированному удовольствию;
5. уверенность в своих способностях и силу характера.
6. смешанные черты женственности (интровертивности) и мужественности (экстравертивности) в поведении, что отмечают не только психоаналитики, но и генетики.

Обладая в той или иной степени этими качествами, менеджер в сфере культуры в целях развития инновационного процесса должен распознавать, использовать, развивать их же в личностях руководимых им. И тем их также формировать как творцов-инноваторов.

Многолетние исследования эффективности менеджеров позволили выделить пять их типов (Джим Коллинз):

1. Высокопрофессиональный сотрудник. Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний опыта, опыта и умения организовать свой труд.
2. Ценный член команды. Вносит вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды.
3. Компетентный менеджер. Организует людей, рационально распределяют ресурсы с целью выполнения поставленных задач
4. Эффективный руководитель – формулирует «видение» будущего компании и последовательно добивается того, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы.
5. Его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных способностей качеств твердой профессиональной

воле. Руководители 5 уровня являют собой пример амбивалентности, ибо они одновременно скромные и волевые, застенчивые и отважные.

«Лучше быть резким и нахальным, нежели жестким и несговорчивым» (Д. Трамп).

Истоги инноватора также отличает инициативность и решительность в начинаниях. Он – инициатор преисполненный убежденностью в изменениях по конкретным направлениям и целям, увлеченностью, душевным подъемом – энтузиазмом (греч. *enthusiasmos* божественное вдохновение].

«Если есть энтузиазм, ты можешь сделать все, что задуманное. Энтузиазм это основа любого прогресса» (Г. Форд).

#### **Тема 4. Мотивация инновационного менеджера**

**Инновационный менеджмент – мотивационный менеджмент. Мотив. Мотивация. Основные способы мотивации. Основными задачи мотивации. Современные теории мотиваций в деятельности инновационного менеджера. Национально-этническая специфика мотивационного менеджмента. Инновационная культура этноса, нации.**

Почему умирать так тяжело,  
так это из-за неудовлетворенного любопытства.

Берил Маркхем.

#### **4.1. Инновационный менеджмент – мотивационный менеджмент.**

Поэтому в менеджменте большую роль играют приоритеты, которые должны выбираться менеджером сознательно в соответствии с масштабами управления, конкретной ситуацией, особенностями персонала и пр.

Практически любые факторы, обстоятельства, ситуация, влияющие на возникновение побуждения и принятие решения становятся мотивом.



**Мотив** – осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения актуальной потребности. Инновационный менеджмент органично включает практически всю палитру материально-меркантильных и морально-идейных мотивов, политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе; достаточно действенные интересы к получению впечатлений; стремление к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т. п.

В совокупности мотивы составляют основу мотивации, необходимого элемента всякого менеджмента.

**Мотивация** – это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и пр. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации. Мотивационный тип управления особый, в нем отдается приоритет мотивации над администрированием и жестким контролем.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива, такие как

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от работы и ее результатов;
- повышение ответственности;
- условия для проявления инициативы;
- осуществления самоконтроля.

Основные способы мотивации делятся на прямые, оказывающие влияние непосредственно на человека и косвенные, посредством внешних стимулов.

Основными задачами мотивации являются:

- признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов;
- демонстрация отношения фирмы к высоким результатам;

- популяризация качественного труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- поднятие морального состояния через признание;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности.

Любая инновационная деятельность является предпринимательской (и наоборот) и основана на поиске новых идей (от нового продукта до новой структуры) и их оценке; поиске необходимых ресурсов; создании и управлении предприятием; получении денежного дохода и личном удовлетворении достигнутым результатом. Тем не менее к важным чертам творцов следует добавить и отсутствие прямых меркантильных интересов в творчестве по принципу: «Не продается вдохновение...». Иначе говоря, система их мотиваций своеобразна. Особенно сложна она в культуротворчестве, где принципиальным побуждающим фактором зачастую выступает сама возможность творчества, удовлетворение врожденной творческой потребности. Подспудно соблазняет возможность реализовать свой талант, свое высшее предназначение, смысл собственной уникальной жизни. «Дело твоей жизни и есть основной соблазн». (Пабло Пикассо).

Так что мотивационная заинтересованность инновационного менеджера в общем творческом успехе нередко становится приоритетной даже при том, что сам менеджер остается в тени публичного торжества и чествований. «Вы можете добиться чего угодно в жизни при условии, что вам будет не важно, кому достанутся лавры». (Гарри Труман).

#### **4.2. Современная теория мотиваций в деятельности инновационного менеджера.**

Современное осознание менеджмента как сложной открытой динамичной системы заставило систематизировать ее исследования, результаты которых инновационный менеджер должен знать и учитывать в своей деятельности.

Теоретические воззрения на инновационный менеджмент начали складываться еще в 20-е гг. XX в. Так, американский исследователь Элтон Мэйо (1880-1949) выявил большие выгоды от использования методов управления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека.

Наиболее популярные теории мотивации подразделяются на содержательные, процессуальные и параллельные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют человека действовать так, а не иначе. (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг).

Процессуальные концепции ориентируются на то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения на основе его восприятия обстановки, образования, опыта и внешнего окружением. Они также акцентируют внимание на процессе мотивации (теория В. Врума, теория справедливости и комплексная теория Портера – Лоулера).

Основное содержание теории В. Врума состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Эту теорию называют теорией ожиданий (или теорией «предпочтения – ожидания»).

Модель ожиданий, разработанная Виктором Врумом, заключается в утверждении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Под ожиданием понимается в данном случае оценка личностью вероятности определенного события. Модель ожидания опирается на связи следующих факторов:

- «затраты труда – результаты»;

- «результаты – вознаграждение»;
- «валентность» (удовлетворенность вознаграждением, или привлекательность) – перспективы.

Модель ожиданий представляет менеджеру множество различных возможностей для мотивации человека к производительной деятельности. Однако разные люди имеют разные потребности, поэтому менеджеру необходимо сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями и привести их в соответствие.

Однако принцип мотивации не остается неизменно эффективным. Так, повышение мотивации (как и ситуация избыточного комфорта) приводит к повышению творческой активности лишь до какого-то предела. И сам вид мотивации может менять свою значимость и действенность в связи с жизненным изменением ситуации - смены приоритетов в ожидаемых изменениях. Факторами здесь могут послужить пресыщение бывшими приоритетами, смена творческих интересов, семейного положения, возраста, состояния здоровья и др.

#### **4.3. Национально-этническая специфика мотивационного менеджмента.**

Концепции и модели мотивации участников инновационного процесса в той или иной степени учитывают личностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы. Важнейшим же фактором остаются этнокультурные особенности, менталитет участников социокультурного проекта.

Так, популярные модели мотивационного менеджмента отражают, главным образом, американскую систему ценностей – индивидуализм, рационализм, межличностную конкуренцию. В нашей культуре иные ценности и, следовательно, ключи мотивации, основанные на коллективизме, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость, стремлению к справедливости и моральным качествам деловых взаимоотношений, ведения бизнеса.

**Инновационная культура этноса, нации** - это область его духовной жизни, отражающая его ценностную ориентацию, закреплённую в мотивах,

знаниях, умениях, навыках, образцах и нормах поведения и обеспечивающая восприимчивость им новых идей, его готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни. На этой основе задаются параметры, границы и возможности инновационного процесса, причем определяющую роль здесь играют ценности «ядра» культуры, в том числе этнические. Эта ситуация ставит задачу произвести такие социальные инновации, которые бы опережали технологические и давали шанс на целостность и общий рациональный подход, лежащий поверх всего многообразия.

По этому критерию все культуры можно разделить на два типа:

- *традиционные культуры*, для которых характерно преобладание концепт сохранения (или канонические, “примитивные”);
- *инновационные культуры* — с преобладанием установки и механизмов изменения.

Культуры первого типа ориентированы на прошлое: их идеал состоит в сохранении и нейтрализации перемен, поддержании того идеального состояния, которое зафиксировано в преданиях. Это культуры статичны, самодостаточны, недиалогичны, в них доминирует целое, а роль личности сведена до минимума.

Культуры второго типа ориентированы на сегодня и завтра. Они вносят в общественную жизнь напряженность, нестабильность. Самоопределение личностей и социальных групп осуществляется путем отрицания, противопоставления себя предкам. Личность здесь лишена защиты, испытывает одиночество, “отлучена” от целого, общего.

Это крайние типы культурных систем. В реальности же в любой культуре процессы сохранения и изменения присутствуют, но в различной степени выраженности. Причем, процессы сохранения почти всегда преобладают над изменением. Оптимальный вариант развития культуры предполагает гармоничное сочетание этих тенденций, их комплиментарность в соответствии со спецификой национальной культуры.

## **Тема 5. Инновационная сфера культуры.**

**Инновационная сфера. Инновационная сфера культуры. Инновационная деятельность в культуре. Инновационное предпринимательство. Инновационный климат. Основные условия поддержания инновационного климата.**

Найди цель, ресурсы найдутся.

Махатма Ганди.

**5.1. Инновационная сфера** — это совокупность отраслей национального хозяйства, видов общественной деятельности, не принимающих прямого участия в создании материальных благ, производящих потребительные стоимости особого рода, часто не имеющие вещественной субстанции, но необходимые для функционирования и развития социального воспроизводства.

Функциональное назначение инновационной сферы в системе общественного разделения труда связано с выполнением ею функций создания и удовлетворения потребностей в контексте инновационного процесса:

- коммерческий анализ потенциальных потребителей инноваций;
- поиск перспективных идей, источников функционирования;
- организация создания и внедрения новшества;
- тиражирование;
- поддержка;
- утилизация инновационного проекта. (Й. Шумпетер):

Инновационная сфера охватывает объекты научных исследований, маркетинга, предпринимательских структур, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей инновационной деятельности. Благодаря этому в инновационной сфере разрозненные начинания и мероприятия объединяются в единый инновационный процесс

Управление в инновационной сфере основывается на критерии экономической эффективности, а передача инновационного продукта в производственную сферу предполагает осуществление маркетинговых исследований.

**Инновационная сфера культуры** — область, охватывающая участников инновационного процесса, включающая различные государственные органы и организации, научные, инвестиционные, общественные, коммерческие и другие организации, а также отдельные лица и творческие коллективы, осуществляющие и регулирующие инновационную деятельность в культуре.

**Инновационная деятельность в культуре** — целенаправленный поиск и реализация инновационных решений и проектов, направленный на продвижение и коммерциализацию результатов научных исследований и творческих разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества культурных продуктов (товаров, услуг, произведений).

При осуществлении инновационной деятельности различаются ее объекты и субъекты.

Объектами инновационной деятельности конкретные разработки, проекты, составляющие содержание нововведений.

Субъекты инновационной деятельности — любые их составляющих инновационной сферы, в том числе и одиночные инноваторы — авторы нововведений.

**Инновационное предпринимательство** — один из аспектов инновационной деятельности, предоставляющий клиентам новые оригинальные культурные продукты с целью их коммерциализации. При этом инновационный менеджмент предполагает риск по осуществлению нового проекта, его продвижению на рынок, практическую реализацию, а также

возникающую при этом финансовую, моральную и социальную ответственность.

**5.2. Инновационный климат** — сформированная определенным образом обстановка, позволяющая человеку чувствовать себя свободным, мотивированным, готовым к творческой работе. Выделяют следующие организационные отношения, позволяющие в полном объеме использовать творческий потенциал трудового коллектива:

- поддержка инновационной деятельности менеджментом;
- высокий уровень коммуникаций и их постоянное совершенствование;
- использование комплексных мотивационных систем;
- применение соучаствующего стиля управления;
- непрерывное пополнение сотрудниками своих знаний, повышение компетенции, общекультурного уровня.

#### **Основные условия поддержания инновационного климата.**

1. Либерализация обмена идеями и информацией идей, открытость процесса принятия решения.
  2. Всевозможное стимулирование и поощрение конструктивных мнений, предложений, идей.
  3. Проявление доверия к творческим возможностям и появлениям сотрудников, пропаганда их активности и достижений.
  4. Объективная и достойная оценка профессионализма, признание ценности ведущих специалистов для решения корпоративных задач.
  5. Формирования творческого сотворчества и предотвращение конфликтов.
- «Если хочешь идти новым путем, проделывай его сам» (С. Джобс).

**Тема 6. Инновационные конфликты: сущность, причины, виды, разрешение.**



**Конфликт. Культурный конфликт. Инновационные конфликты. Основные причины инновационных конфликтов. Виды инновационных конфликтов. Межличностные инновационные конфликты. Вероятность инновационного конфликта. Разрешение инновационных конфликтов и его стратегия. Инновационная корпоративная культура.**

Главное, что нужно сделать для успешной работы способных людей, не отягощайте их людьми не способными.

Джим Коллинз.

**6.1. Конфликт** — взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций.

Конфликт— нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Конфликт — явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни — будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

Конфликт — явление осознанное, действие обдуманное. Он подтверждает ту истину, что человек принципиально отличается от других живых существ тем, что его намерения и поступки направляются не врожденными инстинктами, не «меркой своего вида», а программой, целевыми установками, которые вырабатываются им самим в процессе своей жизнедеятельности.

Конфликт — прогнозируемое явление, подверженное регулированию.

**Культурный конфликт** – критическая стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными личностями, группами, сообществами и обществом в целом. В отличие от иных конфликтов, основанных на противоречиях сугубо прагматических и утилитарных интересах сторон (экономических, политических, властно-собственнических и пр.), культурный конфликт специфичен своей идейно-духовной содержательностью и интенцией. И проявляется в противостоянии, несовместимости и даже антагонизме оценочных позиций, мировоззренческих, художественных и религиозных установок, направлений и школ, норм и правил осуществления общественно значимой деятельности, в том числе и социально-культурной.

Разрешение такого рода конфликтов во многом обусловлено грамотным и конструктивным инновационным менеджментом в культуре с использованием стратегии конвергенции, равноправия, комплиментарности конкурирующих воззрений, позиций, методов, интерпретаций культурных реалий и инноваций. В результате такие конфликты следует переводить из категории деструктивных в ранг позитивных и перспективных явлений и факторов инноваций.

Инновационные конфликты по своей сути представляют собой противоборство консерваторов и новаторов, лиц, которые привыкли жить «по-старому» и лиц, не согласных с таким положением вещей, стремящихся что-либо изменить в обществе.

**Причины инновационных конфликтов.**

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще новаторам, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут

принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

## **6.2. Основные причины инновационных конфликтов:**

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам.

5) идеологические причины. Конфликты, возникающие на почве идеологических разногласий, являются частным случаем конфликта противоположности ориентаций. Разница между ними состоит в том, что идеологическая причина конфликта заключается в разном отношении к системе идей, которые оправдывают и узаконивают отношения субординации, доминирования и основополагающие мировоззрения у различных групп

общества. Здесь уместно говорить об отсутствии надлежащей агитационной подготовки предстоящим инновациям, недостаточный уровень разъяснительной работы;

6) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. (Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива).

7) противоположность мотиваций участников конфликта. Доказано, что инновационный конфликт имеет полимотивированный характер. Направленность мотиваций оппонентов различна. У новатора они более общественно-ориентированы, у консерватора - лично-ориентированы.

**Вероятность инновационного конфликта** возрастает под действием следующих факторов:

- масштабность инновации. Чем масштабнее новшество, чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, тем чаще возникают конфликты. При этом отмечается следующая тенденция, которая проявляется в отношении общества к так называемым «эпохальным» инновациям: чем более короткой по времени является такая инновация, тем большее сопротивление она встречает.

- радикальность инновации повышает вероятность и остроту инновационных конфликтов. Более радикальные новшества встречают большее противодействие.

### **6.3. Виды инновационных конфликтов**

Инновационный конфликт может быть как внутриличностный, так и социальный (межличностный, межгрупповой, между личностью и группой), то есть выделение инновационных конфликтов в отдельную группу обусловлено не субъектным составом, а объектом конфликта, его причиной, в качестве которой в любом инновационном конфликте выступает вопрос внедрения в жизнь определенных нововведений, касающихся различных сторон жизни общества.

**Межличностные инновационные конфликты** - противодействие между сторонниками и противниками нововведения, Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу. Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений.

Конфликтогенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

Причины межличностных конфликтов.

1. объективные причины заключаются в естественном столкновении интересов новаторов и консерваторов.

2. организационно-управленческие причины состоят в плохой отлаженности политических, социальных, управленческих механизмов бесконфликтной оценки внедрения и распространения новшеств.

3. инновационные причины связаны с характеристиками самого нововведения. Различные новшества порождают различные по количеству и остроте конфликты.

4. личностные причины заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса: черты характера, склонность к агрессивному поведению; пониженная самокритичность; нетерпимость к недостаткам других; невоспитанность.

5. ситуативные причины состоят в конкретных особенностях единичной инновационной ситуации: чувство неопределенности и неуверенности; недостаточная или искаженная информированность, непризнание работника коллективом, несправедливость.

## **Вероятность межличностного инновационного конфликта**

**возрастает, когда:**

1. новшество имеет масштабный характер;
2. в инновационный процесс вовлечено большое количество людей;
3. нововведение является радикальным;
4. процесс инновации протекает быстро;
5. отсутствует информационное обеспечение процесса, его агитационная подготовка.

Возникновение конфликтов наиболее вероятно среди людей, находящихся между собой в зависимых отношениях (например, партнеры по бизнесу, друзья, коллеги, родственники, супруги).

### **6.4. Разрешение инновационных конфликтов и его стратегия.**

Следуй за сведущим.

Вергилий

Любой конфликт когда-нибудь завершается. Завершение конфликта — это окончание конфликта независимо от причин, по которым он возник. Разрешение инновационного конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Конфликт можно разрешить, урегулировать или значительно ослабить, если сознательно выбрать верную стратегию, стиль поведения:

- *уход от конфликта* — пассивный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Одна из сторон признает наличие конфликта и старается его приглушить, избежать. Не исключается, что конфликт разрешится сам собой. Поэтому разрешение конфликтной ситуации постоянно откладывается, используются различные полумеры, чтобы ее не обострять.

- *уступчивость* — пассивный, основанный на сотрудничестве стиль, когда интересы партнера не только всячески учитываются, но и могут ставиться выше собственных. Отсюда уступчивость, подчинение, податливость, легкость с которой идут на соглашение;

- *компромисс* — обе стороны конфликта идут на взаимные уступки, частично отказываясь от своих требований. В результате доброжелательных переговоров и взаимных уступок стороны приходят к соглашению в равной степени выгодные им.

- *соревнование* — активный, не стремящийся к сотрудничеству стиль. Он правомерен, когда одна из сторон с большим рвением добивается своих целей и стремится действовать в своих интересах независимо от того, какое воздействие это оказывает на других. Подобный способ разрешения конфликта предполагает создание ситуации «победа — поражение», разрешаемой силовым давлением и подчиняя себе партнера.

- *сотрудничество* — активный, стремящийся к совместному достижению целей стиль. Это обеспечивается стремлением решить проблему, выяснить и снять разногласия, обменяться информацией, видеть в конфликте стимул к конструктивным решениям – к обоюдной «победе».

Завершение конфликта может происходить несколькими путями:

1) полное прекращение конфликта путем взаимного примирения сторон на какой-либо основе;

2) прекращение конфликта вследствие победы одной из сторон;

3) ослабление конфликта почти до полного примирения на основе взаимных уступок или уступок одной из сторон;

4) трансформация конфликта путем перерастания его в новый конфликт, который затмевает первый, или перерастания в перманентную конфликтную ситуацию;

5) постепенное затухание конфликта на основе самопроизвольного течения;

Урегулирование инновационных конфликтов предполагает:

- повышение открытости и взаимного доверия конфликтующих сторон;

- налаживание их прямых контактов друг с другом;
- организацию открытого, непредвзятого обсуждения и совместного анализа сложившейся ситуации или же (в крайнем случае) прекращение всех контактов оппонентов друг с другом;
- воздействие на конфликтующие стороны в интересах урегулирования конфликта.

Но наиболее эффективным изменением конфликтной ситуации, позволяющим погасить конфликт, считается устранение причин конфликта.

**6.5. Инновационная корпоративная культура** основана на создании творческой атмосферы в компании, поощряющей работников к созданию нового; главная ценность для сотрудников — возможность творчески работать за достойное вознаграждение в максимально бесконфликтных условиях.

Всяческое поощрение и продвижение инноваторов. Чем больше в организации новаторов, тем сильнее ощущение, что среда инновационная, т.е. новаторы меняют под себя среду (либо воспринимают ее как более благоприятную для инноваций). Может наблюдаться и обратный эффект: инновационный климат организации формирует положительное отношение сотрудников к инновациям, благоприятствует инициативному поиску нетрадиционных, новаторских решений, самостоятельной постановке задач и выбору средств и путей их решения.

Основные характеристики инновационной корпоративной культуры:

- новаторство и склонность к риску;
- точность анализа, внимание к деталям;
- нацеленность на результат (а не на методы и процессы достижения результата);
- направленность на людей (учет влияния, оказываемого результатами выполнения управленческих решений, на сотрудников организации);
- командный подход (приоритет действий команды над действиями отдельных сотрудников);



— агрессивность (настроенность сотрудников на конкурентную борьбу, а не на спокойную работу);

— стабильность (приоритет стремления организации к сохранению статус-кво перед стратегией роста).

## **Тема 7. Культурно-психологические аспекты и факторы инновационного менеджмента в культуре.**

**«Человеческий фактор» инновационного процесса. Архетипическое восприятие как фактор инновационного процесса. Стереотипы и предрассудки инноватора. Функции стереотипов. «Синдромом выученной беспомощности». Повышение творческой культуры и потенциала личности.**

*Что было, то и будет; и что делалось,  
то и будет делаться, и нет ничего нового под солнцем.  
Бывает нечто, о чем говорят: "смотри, вот это новое";  
но [это] было уже в веках, бывших прежде нас.*

*Соломон*

**7.1. «Человеческий фактор» инновационного процесса.** Центральной проблемой креативной психологии является проблема теоретического и экспериментального обоснования механизмов, форм и способов психологического раскрепощения творческого потенциала личности и обеспечения психологического комфорта для продуктивной творческой деятельности.

Степень актуализации нововведения зависит не только от его значимости, но и от состояния «готовности» социокультурной среды воспринять и структурно-институционно закрепить это нововведение. Диапазон отношения к новому у людей колеблется от состояния эквоанима (лат. *aeguoanimo*— безразлично), до обскурантизма (лат. *bscurans*— затемненный), то есть от состояния безразличия до мракобесия, крайне враждебного отношения к просвещению, науке, ко всему новому (неофобия).

**7.2. Архетипическое восприятие как фактор инновационного процесса.** В результате неисчислимого количества повторяющихся актов, преисполняющих обитание человека-в-мире, у него в качестве «осадка коллективного бессознательного» (К.Г.Юнг) культивировались универсальные и всеобщие - базисные образы (мотивы), лежащие в основе общечеловеческой символики, формирующие константные модели духовной жизни, обеспечивающие смысловыражения в целом - архетипы. Системное обращение к ним в герменевтическом опыте - прерогатива архетипики, которую можно считать ответом на требование целостного подхода к исследованию ультрасознательных надындивидуальных явлений. Актуализируя архетипическую проблематику, она обращается к исконному прошлому зодчества и одновременно становится проекцией грядущего, ибо архетипы выражают не только опыт прошлого, но и чаяние будущего, мечту индивида, народа. В итоге трактует архетипы атомарными, аналитически более неразложимыми образами формами, действиями, событиями, служащие пракодом понимания всех зодческих феноменов.

### **7.3. Стереотипы и предрассудки инноватора.**

*Там, где все думают одинаково,  
никто не думает слишком много.*

*У. Липпман*

Человек воспринимает мир сквозь призму представлений, отношений и ценностей, господствующих в его родной культуре. То есть задумывает и планирует свои действия, ведет себя в соответствии с конкретными, достаточно стабильными культурными образами-нормами, которые становятся для него стереотипным.

Стереотип (греч. stereos - телесный, твердый, объемный, пространственный и typos – отпечаток, образ) – устоявшийся образ или представление о социальном явлении, подвигающий определенный способ его восприятия и действия по отношению к данному явлению.

Термин введен У. Липманом ("Общественное мнение", 1922), где стереотип трактуется образ, навязанный извне, в контексте общения людей, принадлежащих к одному культурному сообществу, где они систематически формируются и закрепляются в социокультурном опыте и отличаются однообразием и относительной стабильностью.

Формирование и усвоение человеком стереотипов происходят с первыми актами социализации и инкультурации, уже в кругу семьи, общения с родителями.

По наблюдениям специалистов, стереотипы диктуют около двух третей форм человеческого поведения, ограничивая инициативу и свободу выбора. Однако они же избавляют человека от необходимости каждый раз изобретать должную реакцию на типовые предъявления и ситуации. То есть, следование стереотипу предполагает превентивное избегание ситуации выбора, минимизацию риска, распознавание каждой новой ситуации как привычной и непроблемной.

В психологии динамический стереотип - фиксированный порядок действий, описываемый по модели условных рефлексов и включаемый в социальную установку. Социальные ярлыки, эталоны массовой культуры, образцы общественного мнения, парадигмы науки, типизирующие схемы повседневной жизни заранее определены, легко идентифицируются, используются для понимания, организации социального мира и взаимодействия до тех пор, пока ситуация не проблематична. Воспроизводя возможные взаимоотношения, стереотипы составляют особый тип логики, работающей в разных контекстах, на любом объеме информации за счет неограниченного приписывания известного неизвестному.

Поэтому в процессе интерпретации поведения представителей одной культуры представителями другой в значительной степени зависит именно от стойкости стереотипных представлений обеих сторон — это представления об образе жизни, обычаях, нравах, привычках, т.е. о системе этнокультурных свойств того или иного этноса.

Ведь встречаясь с представителями других народов и культур, человек обычно проявляет естественную склонность воспринимать их поведение с позиций своей культуры, «мерить на свой аршин». При этом без умения быстро и правильно оценить собеседника сложно ориентироваться в ином социальном и культурном окружении. Чаще всего непонимание чужого языка, символики жестов, мимики и других элементов поведения собеседника ведет к искаженному толкованию смысла его действий, что порождает такие негативные чувства, как настороженность, презрение, враждебность.

Реальным выходом из негативных ситуаций являются стереотипы, которые становятся своего рода подсказками, помогающими сформировать суждения, предположения и оценки других людей. Основу таких представлений составляют упрощенные ментальные репрезентации различных категорий людей, преувеличивающие сходные качества между ними и игнорирующие различия.

Стереотипные представления человек обычно привлекает тогда, когда не имеет возможности интерпретировать каждый новый факт или ситуацию более глубоко или сознательно отклоняется от такого подхода. В процессе коммуникации между носителями различных культур стереотипные представления занимают значительное место.

Своим появлением стереотипы обязаны межкультурным или межэтническим контактам, когда выявляются наиболее типичные черты, характерные для того или иного народа, той или иной культуры.

Реальным носителем стереотипов является группа. В повседневной жизни наибольшее распространение получили *этнические стереотипы* — устойчивые суждения о представителях одних национальных групп с точки

зрения других. Такого рода стереотипы-клише становятся основными компонентами общения для представителей групп.

### **Функции стереотипов.**

1. Передача относительно достоверной информации.

2. Ориентация в инокультуре. С помощью стереотипизации удается создать упрощенную матрицу окружающего мира и вписаться в нее, подразделяя людей на специфические группы и предсказывая их поведение в конкретных обстоятельствах.

3. Влияния на коррекцию реальности - с помощью стереотипов удается четко разграничить свою и чужую этнические группы, сущностные явления инокультуры, благодаря чему позитивной идентичности собственной культурной группы.

Особое место в образовании и укреплении стереотипов занимают средства массовой информации, поскольку:

- для многих людей средства массовой информации являются источником авторитетного мнения, которое не переоценивается критически. Это происходит в том случае, когда индивид не обладает достаточными знаниями для формирования собственного мнения или установки;

- большое значение имеет статус источника информации. Совершенно очевиден результат информационного воздействия на людей, проводимого известным политиком или общественным деятелем. Чем выше авторитет источника информации, тем, соответственно, выше доверие аудитории к этой информации. Даже если некоторые индивиды критически воспримут информацию от такого источника, то она все равно закрепится в их сознании;

- средства массовой информации способны «снять ответственность» за принятое решение. Всякий раз, когда человек колеблется в принятии решения, его окончательный выбор осуществляется с помощью одобрения авторитетом одного из вариантов решения. При этом человек не испытывает внутреннего конфликта из-за последствий своего решения и снимает с себя всю ответственность за его принятие. В результате принятого решения у индивида исчезает всякая критическая оценка своего поведения, а также беспокойство

за его результат, который может повлечь за собой его поведение. Все представляется правильным и справедливым, так как, по его мнению, он действует с санкции авторитета. В этом случае влияние средств массовой коммуникации сравнимо с массовым гипнозом.

#### **7.4. «Синдромом выученной беспомощности»** (англ. *Learned helplessness*),

Выученная беспомощность — состояние человека, при котором индивид не предпринимает попыток к улучшению своего состояния (не пытается избежать негативных стимулов или получить позитивные), хотя имеет такую возможность. Появляется, как правило, после нескольких неудачных попыток воздействовать на негативные обстоятельства среды (или избежать их) и характеризуется пассивностью, отказом от действия, нежеланием менять враждебную среду или избегать её. Эта ситуация, сопровождается потерей чувства свободы и контроля, неверием в возможность изменений и в собственные силы, подавленностью, депрессией. Феномен открыт американским психологом Мартином Селигманом в 1967 году и назван «выученной беспомощностью».

Ее вызывают не сами по себе неприятные события, а опыт неконтролируемости этих событий. Человек становится беспомощным, если оно привыкает к тому, что от его активных действий ничего не зависит, неприятности происходят сами по себе и на их возникновение влиять никак нельзя. Феномен выученной беспомощности связан с пассивным, неадаптивным поведением человека. Выученная беспомощность (*learned helplessness*) — это нарушение мотивации в результате пережитой субъектом неподконтрольности ситуации, т.е. независимости результата от прилагаемых усилий («сколько ни старайся, все равно без толку»).

Различают беспомощность ситуативную и личностную.

*Ситуативная беспомощность* — это временная реакция на те или иные не подконтрольные человеку события.

*Личностная беспомощность* — это устойчивая мотивационная характеристика человека, формирующаяся в процессе развития под влиянием

взаимоотношений с окружающими. Личностная беспомощность проявляется в замкнутости, эмоциональной неустойчивости, возбудимости, робости, пессимистичности мировосприятия, склонности к чувству вины, более низкой самооценке и низком уровне притязаний, равнодушии, пассивности, отсутствии креативности.

Выученная беспомощность характеризуется проявлением дефицита в трех областях — мотивационной, когнитивной и эмоциональной. Мотивационный дефицит проявляется в неспособности действовать, активно вмешиваясь в ситуацию, когнитивный — в неспособности впоследствии обучаться тому, что в аналогичных ситуациях действие может оказаться вполне эффективным, и эмоциональный — в подавленном или даже депрессивном состоянии, возникающем из-за бесплодности собственных действий. Неустойчивость субъекта перед лицом неудачи зависит от того, как он интерпретирует эту переживаемую неудачу — просто как результат недостатка своих усилий или как результат обстоятельств, над которыми он не имеет власти или контроля. В свою очередь это зависит от того, какой стиль объяснения неудачи имеется у человека — оптимистический или пессимистический.

Формированию выученной беспомощности у менеджеров способствует высокий уровень мотивации к избеганию неудач.

Формированию выученной беспомощности у сотрудников способствует авторитарный стиль менеджмента.

**7.5. Повышение творческой культуры и потенциала личности** предполагает формирование умения преодолевать препятствия, которые могут возникнуть на пути творческого мышления. Например, следующие:

1) конформизм – желание быть похожим на других людей; человек боится высказать необычные идеи из-за боязни показаться смешным или не очень умным;

2) цензура (в особенности внутренняя, или чересчур высокая самокритичность); люди, которые боятся собственных идей, как правило, не

бывают инноваторами; необходимо некое равновесие между одарённостью и самокритичностью, ибо слишком придирчивая самооценка может привести к творческому тупику;

3) страх: боязнь неудачи сковывает воображение и инициативу;

4) ригидность - это затруднённая способность в изменении способов деятельности в нестандартных условиях;

5) стремление найти решение новой задачи немедленно.

Препятствия критического мышления:

1) опасение быть слишком агрессивным; известно, что некоторые из нас ещё с детства усваивают мысль о том, что критиковать – значит быть невежливым;

2) боязнь возмездия; критикуя чужие идеи, мы можем вызвать ответную критику своих идей;

3) такая боязнь порождает ещё одно препятствие – переоценку собственных идей – мы неохотно делимся тем, что нам нравится;

4) чрезмерная стимуляция творческой фантазии; это также снижает критичность.

**Тема 8. Актуальные инновационные технологии. Проектные технологии.**

**Программа. Программы социокультурного развития. Ситуация. Проблема. Проблемная ситуация. Проект. Цель (предназначение) проекта. Функции проекта. Концепция, идея проекта. Проблема проекта. Проектные стратегии. Формы проекта. Реализация проекта. Принципы социально-культурного проектирования. Экспериментальный проект. Пилотный проект. Методы инновационного проектирования. Технология принятия проектного решения. Деловая игра. Экспертиза. «Мозговой штурм». Творческие конкурсы.**



В реальных социально-культурных явлениях и процессах альтернативные (инновационные) технологии занимают особое место. Именно они обеспечивают прогресс в различных областях культуры, в сфере культуры. Среди них особое место занимает технология проектирования.

Проектирование объектов социально-культурной сферы существенно отличается от таких видов проектирования, принятых в общественной практике, как, например, архитектурно-строительное, инженерно-техническое или художественно-конструкторское (дизайн).

Выбор тематики проектов для социально-культурной сферы обусловлен конкретным социальным заказом, пожеланиями и предложениями различных групп населения. А также принятой и реализуемой программой.

**8.1. Программа** (греч. от pro, вперед, прежде, и grapho, пишу. - Предначертание.) — развернутый документ, отражающий всю совокупность условий и средств, необходимых для оптимизации культурной жизни (т.е. процессов создания, сохранения, трансляции и развития культурных ценностей, норм, традиций, технологий) и включающий в себя, обоснования приоритетов культурного развития, всесторонне определение возможностей и ресурсов. А также материально-техническое, организационное, кадровое и информационное обеспечение реализации программных мероприятий, акций, идей, инициатив.

Программы инновационного развития могут разрабатываться практически всеми субъектами инновационной деятельности: от отдельного автора (авторского коллектива) до общенациональных, государственных программ (Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь).

**Программы социокультурного развития имеют два исходных аспекта:**

- **диагностическая аналитика** - всесторонний анализ ситуации и выявление наиболее актуальных и типичных для региона проблем.

- **прогностика** - предвидение, просчет, вероятностные суждения о результатах реализации программы, заключение о перспективах ее развития как при условии сохранения имеющихся тенденций и стихийного развития соответствующих процессов, так и в том случае, если они будут изменены в желаемом направлении в результате управленческого решения или реализации того или иного социально-культурного проекта, который должен ориентироваться на доступное осмыслением будущее.

«Заглядывать слишком далеко вперед – недальновидно». (У. Черчилль).

Результаты осуществления двух этих аспектов обусловлены реальной ситуацией.

**8.2. Ситуация** — это совокупность реальных условий и обстоятельств, внутренних и внешних факторов жизнедеятельности и культуротворчества личности, социальной группы, общности, которые подвигают и мотивируют преобразования.

Ситуации бывают объективные и субъективные, перспективные (открывающие новые возможности развития) и деструктивные (блокирующие развитие субъекта), управляемые и неуправляемые.

Характеристика ситуации как модели социокультурного процесса осуществляется путем выделения и анализа тех ее компонент, которые:

а) являются относительно устойчивыми и существенными детерминантами образа жизни в массовом масштабе и, следовательно, составляют границы ситуации;

б) могут быть изменены или усовершенствованы.

**8.3. Проблема** - осознанное несоответствие реального и желаемого, сущего и должного, целей и результатов, т.е. реального положения и принятых в обществе нормативных представлений и предписаний (качественный аспект).

Проблема - изначальный повод и предмет ситуационного анализа.

**Проблемная ситуация** — не имеющее однозначного решения противоречие между реальностью и мнениями, желаниями, намерениями их

устранения в силу их несовпадения с актуальными ценностями и тенденциями в культуре. Она может возникать и фиксироваться на уровне личностных, групповых, субкультурных, этнокультурных, общечеловеческих проблем.

В этой связи определяется значимость проблем, требующих разрешения, и масштаб анализируемой ситуации, соответственно и пространственно-временные границы реализации и воздействия проекта. Однако независимо от его характеристик проекта, необходим учет проблем всех этих взаимосвязанных уровней.

Программа обуславливает необходимость и пользу конкретных изменений в сложившейся проблемной социокультурной ситуации. Это направленность обуславливает проектную деятельность, разработку и реализацию специального проекта.

**8.4. Проект** (англ. project от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) — (в управленческой деятельности) временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

**Цель (предназначение) проекта** как преобразующей деятельности — это желаемые результаты, которые специалист предвосхищает, исходя из своего понимания сути культуры, своей профессии, переживания сегодняшней социокультурной ситуации, видения в ней определенных проблем. Поэтому цель, целеполагание составляет основу всякой деятельности вообще и проектной деятельности, в частности.

**Функции проекта:**

- поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;

- выбор наиболее оптимального решения (т.е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования) и его проектное оформление;

- разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношении.

Проект в таком случае является средством сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам.

**Концепция, идея проекта.** Разработка социально-культурного проекта начинается с поиска и оформления проектной концепции-идеи. Концепция проекта (от лат. conceptio — понимание, система), определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности, предполагающий осмысленное представление о намерении и содержательно-смысловой целостности артефакта.

В основе генерации проектной идеи лежит предложенный психологами так называемый «принцип антиканонов». Он ориентирован на то, чтобы проектировщик научился выходить за пределы сложившихся тем, знаков, образов, смыслов посредством активизации.

«Генеральная» идея: все решительно осмысливать и делать по-новому.

#### **Проблема проекта:**

- определенные объективные трудности, преграды, факты разрешаемого проектом неблагополучия (внешний аспект)

- теоретические, методические, организационные, кадровые и пр. факторы, негативно влияющие на качество разработки и внедрения собственно проектных решений (внутренний аспект).

### **8.5. Проектные стратегии.**

В зависимости от позиции проектировщика выделяются два типа проектных стратегий:

Первый тип ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В этом случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение (консервацию) культурного ареала региона — объекта внедрения проекта, а уже потом — саморазвитие субъекта культуры.

Во втором типе проектов доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в “чужой” культурный контекст, который благодаря этому модифицируется, “искусственно” преобразуется.

#### **Формы проекта:**

1. как составная часть программы, представляющая собой форму конкретизации и содержательного наполнения приоритетных направлений развития социокультурной жизни территории;
2. как самостоятельный вариант решения локальной проблемы, адресованный конкретной аудитории.

#### **Реализация проекта предполагает:**

- создание условий и организационных структур, обеспечивающих реализацию программы (материально-техническая база, ресурсы, финансы, кадры, информационное обеспечение).
- обобщение и анализ промежуточных результатов реализации, а также общая оценка эффективности реализации проекта.

### **8.6. Принципы социально-культурного проектирования.**

#### **Принцип инновационной направленности.**

Целенаправленная поддержка культурных инноваций в рамках проекта предполагает:

— выявление, поощрение и тиражирование лучших идей и технологий оптимального существования в сегодняшней социокультурной ситуации

(например, экологически безопасных способов существования человека в среде, форм оптимальной организации пространств в поселениях, образцов архитектурных сооружений, монументального, прикладного искусства, дизайна);

— освоение эффективных с позиции социальной и личностной значимости новых форм ролевых и неформальных связей между людьми, способов эффективного межличностного взаимодействия;

— оснащение находящегося в проблемной ситуации человека современными знаниями из различных областей науки, позволяющими ему эффективно разрешать возникающие в процессе его жизнедеятельности проблемы.

**Принцип подвижного баланса изменений и сохранности, «критического порога модификации».** В основе этого мировоззренческого принципа лежит синергетическая идея, определяющая возможности и пределы вмешательства в функционирование социально-культурных систем: всякая сложноорганизованная система потенциально содержит в себе некое множество путей развития, отвечающих ее природе. В этой связи необходим учет границ и инновационного потенциала проектирования. Следовательно, смысл проектирования заключается не в жестком управлении культурными процессами или развитии культуры в смысле отрасли, инфраструктуры, но в поддержке и развитии социально-культурной среды, отчего она и становится самоорганизующейся.

**Экспериментальный проект** (от лат. experimentum — проба, опыт), осуществляется с целью проверки предпроектной гипотезы и учета его эффекта в дальнейшей проектной деятельности.

**Пилотный проект** - это начинание, также задуманное в качестве теста или испытания. Это - временный проект, предназначенный для проверки жизнеспособности уникального предложенного решения, апробирование новых процессов и новых инструментов. Он позволяет устранить грубые ошибки в формулировке гипотезы, конкретизировать цель, уточнить методику

проведения эксперимента, оценить возможность получения экспериментального эффекта.

**8.7. Методы инновационного проектирования. Инновационная деловая игра** - метод имитации принятия управленческих решений в форме игры по заданным правилам группы людей или человека с компьютером в режиме интерактивного диалога.

Возможности деловой игры:

- вырабатывает гипотетическую модель оптимального решения при минимальной затрате средств и ресурсов.

- обеспечивает активное конструктивное соучастие специалистов различных специализаций, теоретических взглядов, художественных предпочтений и т.д.

- предлагает решения свободные от устоявших норм, правил, апробированных решений, более глубокие, перспективные, новаторские, чем выработанные традиционными методами.

### **8.8. Технология принятия проектного решения**

**Экспертиза** - оценка на основе анализа научного содержания проекта и научного потенциала автора (или авторского коллектива).

При анализе изложения концепции проекта рассматриваются:

- изложение замысла проекта (четко, нечетко);

- определение цели и методов исследования (четко, не четко);

- качественные характеристики проекта (проект имеет фундаментальный характер; междисциплинарный или системный характер; прикладной характер);

- новизна постановки проблемы и ее разрешения

- ожидаемый социокультурный, художественно-эстетический, морально-этический, финансово-экономический эффект.

Научный художественный потенциал авторского коллектива оценивается с учетом анализа содержания проекта (автор, участники в состоянии выполнить заявленную работу; эксперт сомневается в возможности выполнить заявленную работу).

Таким образом, эксперт должен дать не только описание проекта, но и оценить его актуальность для данной отрасли, новизну поставленной проблемы, перспективы развития проекта, качественный состав участников и обосновать оценку проекта.

### **Основные методы экспертизы инновационных проектов:**

1. Описательный.
2. Сравнительный.
3. Расчетно-вычислительный.
4. Комплексный.

**«Мозговой штурм».** Метод нахождения решения благодаря высвобождению воображения и ассоциаций, сопоставлению самых смелых соображений, включая «нонсенсы», «абсурды». Достижимый эффект – делание незнакомое - знакомым, а привычное – чуждым.

Это осуществляется посредством:

1. отождествления самого себя с каким-либо элементом проблемной ситуации, например, с какой-нибудь частью механизма, деталью машины;
2. поиска сходных явлений и процессов в совершенно иных, часто неожиданных областях знания и практики;
3. использования поэтических образов и метафор для формулирования задач;
4. фантастической аналогии, при которой проблема решается как в сказке: игнорируются фундаментальные законы природы.

### **Творческие конкурсы.**

#### **Организационная типология конкурсов.**

1. Открытые.



2. Закрытые.
3. Заказные.

#### **Типология конкурсов по составу участников.**

1. Межличностные
2. Межгрупповые (внутрикорпоративные).
3. Городские
4. Региональные
5. Республиканские
6. Международные.

### **3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

#### **3.1. Тематика вопросы и литература к практическим занятиям.**

**Тема 1. Инновации в культуре и в сфере культуры: сущность, специфика и актуальность управления ими. (2 часа).**

Вопросы к семинару.

1. Инновации — стратегический фактор и тенденция новейшей истории. Общекультурные реалии и тенденции и их влияния состояние культуры. Массовая культура и инновационный менеджмент.

2. Инновации в культуре: сущность, специфика, структура.

3. Инновации как явление культуры.

4. Сущность инновации. Инновационный процесс. Инноватика. Инновации в культуре. Модель инновационного процесса в культуре. Причины сопротивления инновациям в культуре.

Литература:

1. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. В.А.Швандера, В.Я. Горфинкеля – Вузовский учебник, 2006.

2. Калачёва И.И. Введение в социальный менеджмент. – Мн. : РИВШ, 2002.
3. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Селигман, М. - Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. - М.: «София». 2006.- 154 с.
5. Тоффлер, А Футурошок. С.-П., 1997.
6. Тульчинский Г. Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: 2009 – 528с.

**Тема 2. Инновации в культуре: сущность, специфика, структура. (2 часа)**

Вопросы к семинару:

1. Инновации как явление культуры.
2. Сущность инновации.
3. Инновационный процесс. Инноватика.
4. Модель инновационного процесса в культуре.
5. Причины сопротивления инновациям в культуре. Виды инноваций в культуре.
6. Культурная инновация.

Литература:

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме, - М.: Академия, 2005 г.;
2. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под ред. В.А.Швандера, В.Я. Горфинкеля – Вузовский учебник, 2006.
3. Инновационный менеджмент/ Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2007.

4. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. д. э. н., проф. О.П. Молчановой. М.: Вита-Пресс, 2007.
5. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
6. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
7. Тульчинский Г. Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: 2009 – 528с.

**Тема 3. Инновационные процессы в художественной культуре. (6 часов).**

Вопросы к семинару:

1. Инновации в изобразительном искусстве.
2. Инновации в музыке и исполнительском искусстве.
3. Инновации в архитектуре и дизайне.
4. Инновации театре и кинематографе.
5. Инновации декоративно-прикладном искусстве.

Литература:

1. Инновационный менеджмент : толковый словарь основных понятий / сост. Н.Г. Сычёв. – Минск : МИТСО, 2008. – 36с.
2. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. д. э. н., проф. О.П. Молчановой. М.: Вита-Пресс, 2007.
3. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
5. Тульчинский Г. Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: 2009 – 528с.

#### **Тема 4. Инновационная культура менеджмента. (2 часа).**

Вопросы к семинару:

1. Сущность инновационной культуры и ее компоненты. Инновационная культура менеджера и ее содержание. Творческая потребность.- Творческое сознание. Творческое мышление. Критическое же мышление. Творческие способности. Талант. Гениальность. Характерные черты и типы менеджеров-инноваторов.

Литература:

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.– 224 с.
3. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. Социально-культурные проблемы образа жизни и предметной среды. М.: ВНИИТЭ, 1987.
4. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – С. 257-265.
6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
7. Лемер, С. Искусство организации мероприятий / С. Лемер. —М.: Феникс. —2006.
8. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. — М., 1992.
9. Честара.Д. Деловой этикет. Publicrelations / Д. Честара. —М., 1997.

#### **Тема 5. Мотивация инновационного менеджера. (2 часа).**

Вопросы к семинару:

1. Инновационный менеджмент – мотивационный менеджмент.

2. Мотив. Мотивация.
3. Основные способы мотивации.
4. Основными задачи мотивации.
5. Национально-этническая специфика мотивационного менеджмента.

6. Инновационная культура этноса, нации.

Литература:

1. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб.пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

#### **Тема 6. Инновационная сфера культуры. (2 часа).**

Вопросы к семинару:

1. Инновационная сфера.
2. Инновационная сфера культуры.
3. Инновационная деятельность в культуре.
4. Инновационное предпринимательство.
5. Инновационный климат.
6. Основные условия поддержания инновационного климата.

Литература:

1. Инновационный менеджмент : толковый словарь основных понятий / сост. Н.Г. Сычёв. – Минск : МИТСО, 2008. – 36с.
2. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. д. э. н., проф. О.П. Молчановой. М.: Вита-Пресс, 2007.
3. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.

4. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

5. Тульчинский Г. Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: 2009 – 528с.

**Тема 7. Инновационные конфликты: сущность, причины, виды, разрешение. (2 часа)**

Вопросы к семинару:

1. Конфликт. Культурный конфликт.
2. Инновационные конфликты.
3. Основные причины инновационных конфликтов.
4. Виды инновационных конфликтов.
5. Межличностные инновационные конфликты.
6. Вероятность инновационного конфликта.
7. Разрешение инновационных конфликтов и его стратегия.

Инновационная корпоративная культура.

Литература:

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.

2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.– 224 с.

3. Дмитриев А. и др. Введение в общую теорию конфликтов. - М., 1993

4. Здравомыслов А.Г. «Социология конфликта», Москва, АО «Аспект пресс», 1994 – 212с.

5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990

6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов на /Д : Феникс, 1997.

7. Селигман, М. - Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. - М.: «София». 2006.- 154 с.

**Тема 8. Культурно-психологические аспекты и факторы инновационного менеджмента в культуре. (2 часа)**

Вопросы к семинару:

1. Сущность архетипов.
2. Архетипическое восприятие как фактор инновационного процесса.
3. Стереотипы и предрассудки инноватора.
4. Функции стереотипов.
5. «Синдромом выученной беспомощности».
6. Повышение творческой культуры и потенциала личности.

Литература:

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
2. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
4. Морозов И.В. Герменевтика зодчества. – Минск, Стринко. 2009.
5. Морозов И.В. Основы культурологии. Архетипы культуры. – Минск, ТетраСистем, 2000. – 365с.
6. Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М.: Изд-во полит.литературы, 1989 – 94с.
7. Селигман Мартин Э. П. - Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. - М.: «София». 2006.- 154 с.

**Тема 9. Актуальные инновационные технологии. Проект и проектная культура. (2 ч.)**

Вопросы к семинару:

1. Проектные технологии.

2. Принципы социально-культурного проектирования.
3. Ситуация.
4. Проблема.
5. Проблемная ситуация.
6. Цель (предназначение) проекта.
7. Функции проекта.
8. Концепция, идея проекта.
9. Проблема проекта.
10. Проектные стратегии.
11. Реализация проекта.
12. Экспериментальный и пилотный проекты.

Литература:

1. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. Социально-культурные проблемы образа жизни и предметной среды. М.: ВНИИТЭ, 1987.
2. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
3. Дудченко В.С. Ситуационные структуры в организации.//Структура инновационного процесса. - М.: ВНИИСИ, 1989 – 12с.
4. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб.пособие. – М.: ДеКа, 1996. – 304 с.
6. Лемер, С. Искусство организации мероприятий / С. Лемер. —М.: Феникс. —2006.
7. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник.2-е изд. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.



## **Тема 10. Технология принятия проектного решения.**

Вопросы к семинару:

1. Инновационная деловая игра.
2. «Мозговой штурм».
3. Экспертиза.
4. Творческие конкурсы. (2 ч.)

Литература:

1. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.– 224 с.
2. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
4. Исхакова, Н. Р., Шакирова А.В. Инновационные игры в подготовке менеджеров. Учебное пособие. – Набережные Челны: «Академия управления «ТИСБИ»», 2010. – 95с.
5. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
6. Пидкасистый П., Хайдаров Ж.С. Технология игры в обучении развитии. М., 1995.
7. Эльконин В.Д. Психология игры. М.,1986.

### **1.2 Лабораторные занятия (тематика и содержание).**

**Тема: Инновационный проект, управление его разработкой и реализацией (инновационная деловая игра по дипломной тематике студентов). (4 часа).**

Этапы игры:

1. Анализ проблемой ситуации.
2. Разработка концепции.
3. Выбор направления реализации проекта.
4. Мониторинг реализации
5. Оценка результатов проекта.

### **1.3. Задание для управляемой самостоятельной работы студентов.**

**Тема:** оперативная гипотетическая разработка оригинального специального события по технологии инновационной деловой игры.

Этапы проектирования:

1. Определение проблемной ситуации (место, время и контингент участников события).
2. Формулировка концепции (идеи) проекта методом «мозгового штурма».
3. Оценка возможностей и ресурсов (кадровых, материально-технических, финансовых, временных)
4. Итоговая оценка проекта методом экспертных оценок.

Форма подачи (донесения) проектного материала – устная и письменная.

## **2. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.**

### **4.1. Вопросы к самопроверке знаний по темам.**

#### **Тема 1.**

1. Каковы основные факторы актуализации инноваций в современном мире?
2. Какова роль общества потребления и массовой культуры в интенсификации нововведений в культуре?
3. Насколько универсальны инновационные преобразования в контексте мировой культуры?

#### **Тема 2.**

1. Чем определяется всякая инновация в качестве феномена культуры?
2. Чем принципиально отличается нововведение и инновационный процесс?
3. В чем разница инноваций в культуре и культурных инноваций?
4. Чем объясняются антиинновационные соображения?
5. Каковы причины появления инноватики?

#### **Тема 3.**

1. Какие параметры определяют современную инновационную культуру?
2. В чем отличие творческой потребности, сознания, мышления?
3. В чем отличие критического мышления и критиканства?
4. Какова роль личностных креативных способностей в инновационном менеджменте в культуре?

#### **Тема 4.**

1. Какова роль мотивации в инновационном процессе?
2. Как трактуется феномен мотивации в современной теории менеджмента?
3. Каково влияние национально-этнических факторов в инновационном процессе?

### **Тема 5.**

Каковы основные составляющие инновационной сферы культуры?

3. В чем отличие инновационной деятельности в культуре от инновационного предпринимательства?
4. Роль инновационного климата в творческом процессе?

### **Тема 6.**

1. Закономерны ли инновационные конфликты?
2. Каковы основные причины инновационных конфликтов?
3. В чем положительное и отрицательное значение инновационных конфликтов.
4. Разрешаемы ли инновационные конфликты?

### **Тема 7.**

2. В чем принципиальное отличие архетипического и стереотипного мировосприятия?
3. Каковы преимущества и недостатки стереотипов в инновационном процессе?
4. Почему следует избегать «синдромом выученной беспомощности»?

### **Тема 8.**

1. Каковы основные преимущества проектных технологий?
2. В чем состоит главное инновационное содержание проекта?
3. В чем инновационная суть экспериментального проекта?
4. Каковы принципы и методы выбора проектного решения.
5. В чем отличие экспертизы от конкурса.

## 4.2. Вопросы к экзамену.

1. Инновации — стратегический фактор и тенденция новейшей истории. Массовая культура и инновационный менеджмент. Инновации как явление культуры.
2. Сущность инновации. Инновационный процесс. Инноватика.
3. Инновации в культуре. Причины сопротивления инновациям в культуре. Виды инноваций в культуре.
4. Сущность инновационной культуры и ее компоненты.
5. Инновационная культура менеджера и ее компоненты.
6. Творческая потребность. Творческое сознание. Творческое мышление. Критическое мышление.
7. Творческие способности. Талант. Гениальность
8. Мотивация инновационного менеджера. Мотив. Мотивация.
9. Национально-этническая специфика мотивационного менеджмента. Инновационная культура этноса, нации.
10. Инновационная сфера культуры. Инновационная деятельность в культуре. Инновационное предпринимательство
11. Инновационный климат. Основные условия поддержания инновационного климата.
12. Культурный конфликт. Инновационные конфликты. Основные причины инновационных конфликтов. Вероятность инновационного конфликта.
13. Виды инновационных конфликтов.
14. Разрешения инновационных конфликтов. Стратегии разрешения конфликтов.
15. Инновационная корпоративная культура
16. Архетипическое восприятие как фактор инновационного процесса.
17. Стереотипы и предрассудки. Функции стереотипов и их влияние на инновационный процесс.
18. «Синдромом выученной беспомощности» и повышение творческой культуры и потенциала личности.

19. Актуальные инновационные технологии.
20. Проектные технологии.
21. Ситуация. Проблема Проблемная ситуация
22. Цель (предназначение) проекта. Функции проекта.
23. Концепция, идея проекта.
24. Проектные стратегии. Формы проекта.
25. Принципы социально-культурного проектирования. Принцип инновационной направленности. Принцип подвижного баланса изменений и сохранности. Экспериментальный, пилотный проект.
26. Методы инновационного проектирования. Деловая игра.
27. Модель инновационного процесса в культуре.
28. Технология принятия проектного решения. Экспертиза.
29. «Мозговой штурм».
30. Творческие конкурсы и их типология.

Вторая часть (вопрос) экзаменационного билета – описание инновационной составляющей авторского дипломного проекта – проблемная ситуация (актуальность), концепция (идея), внедрение новых технологий и средств создания и реализации арт-проекта.

## 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 5.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

(очная форма обучения)

	Название темы					Форма контроля
		лекции	практические	Лабораторные	УИРС	
1	Тема 1. Принципиальные факторы инновационного менеджмента в современной культуре.	2	2			опрос
2	Тема 2. Инновации в культуре: сущность, специфика, структура	2	2			опрос
3	Тема 3. Инновационная культура менеджмента.	4	2			опрос
4	Тема 4. Мотивация инновационного менеджера	4	2			опрос
5	Тема 5. Инновационная сфера культуры.	2	4			опрос
6	Тема 6. Инновационные конфликты: сущность, причины, виды, разрешение.	2	2			опрос
7.	Тема 7. Культурно-психологические аспекты и факторы инновационного менеджмента в культуре.	2	2			опрос
8.	Тема 8. Актуальные инновационные технологии. Проектная и его культура.	6	6	4		опрос
	Итого.	24	22	4	12	

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

(заочная форма обучения)

	Название темы	лекц ии	прак тиче ские	Форма контроля
1	Тема1. Принципиальные факторы инновационного менеджмента в современной культуре. Инновации в культуре: сущность, специфика, структура	2	2	опрос
2	Тема 2. Инновационная культура менеджмента. Мотивация инновационного менеджера. Инновационная сфера культуры.	2	2	опрос
3	Тема 3. Инновационные конфликты: сущность, причины, виды, разрешение. Культурно-психологические аспекты и факторы инновационного менеджмента в культуре.	2	2	опрос
4	Тема 4. Актуальные инновационные технологии. Проектная и его культура.	2	2	опрос
	Итого.	8	8	



## 5.2. Основная литература

1. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб.пособие. Мн.: Тетра Системс, 2000. – 288 с.
2. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. – М., 2001.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ГНОМ-пресс «Элит-2000», 1999.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
5. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.– 224 с.
6. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм. Социально-культурные проблемы образа жизни и предметной среды. М.: ВНИИТЭ, 1987.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006.
8. Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. -М.: Изд.-торг.корпорация «Дашков и К», 2003.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
10. де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.
11. Дмитриев А. и др. Введение в общую теорию конфликтов. - М., 1993
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000.
13. Дудченко В.С. Ситуационные структуры в организации.//Структура инновационного процесса. - М.: ВНИИСИ, 1989 – 12с.
14. Ермасов С.В. Инновационный менеджмент: конспект лекций / С.В. Ермасов. – М. : Высшее образование, 2007.
15. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме, - М.: Академия, 2005 г.;
16. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - Москва, АО «Аспект пресс», 1994 – 212с.

17. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
19. Инновационный менеджмент : толковый словарь основных понятий / сост. Н.Г. Сычёв. – Минск : МИТСО, 2008. – 36с.
20. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под ред. В.А.Швандера, В.Я. Горфинкеля – Вузовский учебник, 2006.
21. Инновационный менеджмент/ Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2007.
22. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. д. э. н., проф. О.П. Молчановой. М.: Вита-Пресс, 2007.
23. Исхакова, Н. Р., Шакирова А.В. Инновационные игры в подготовке менеджеров. Учебное пособие. – Набережные Челны: «Академия управления «ТИСБИ»», 2010. – 95с.
24. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
25. Калачёва И.И. Введение в социальный менеджмент. – Мн. : РИВШ, 2002.
26. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Изд.гр. НОРМА-ИНФРА, 1999.
27. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2005.
28. Коллонтай М.М. Инновационный менеджмент / М.М. Коллонтай. – Минск, БГЭУ, 1997.
29. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб.пособие. – М.: ДеКа, 1996. – 304 с.
30. Лемер, С. Искусство организации мероприятий / С. Лемер. —М.: Феникс. — 2006.
31. Макарова Е.А., Мосейчук С.Б., Смаргович И.Л. Технологии культурно-досуговой деятельности. Методическое пособие для работников культуры– Минск. - 174с.
32. Медынский В.Г., Скамай Л.Г. Инновационное предпринимательство: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

33. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
34. Мясникович М.В. Научные основы инновационной деятельности / М.В. Мясникович. – Минск, 2003.
35. Новикова Г.Н. Технологии арт-менеджмента. – Учебн. пособие. – М. : 2006.
36. Организационное управление./Под ред. Н.И.Архипова, В.В. Кульба и др. – М. : «Издательство ПРИОР», 1998.
37. Пидкасистый П., Хайдаров Ж.С. Технология игры в обучении развитии. М., 1995.
38. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. - Екатеринбург: УГЛТУ, 2007 г.
39. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
40. Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М.: Изд-во полит. литературы, 1989 – 94с.
41. Раппапорт А.Г. Границы проектирования. // Вопросы методологии, 1997, №1. С. 19-38.
42. Рубашный В.С. Инновационный менеджмент: теория и практика / В.С. Рубашный. – Мн. : Бел.гос. Ун-т, 2002. – 116с.
43. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. — М., 1992.
44. Сабат, Э. М. Бизнес и этикет / Э. М. Сабат. — М., 1999.
45. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов на /Д : Феникс, 1997.
46. Селигман, М. - Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. - М.: «София». 2006.- 154 с.
47. Смаргович И.Л. Основы культурно-досуговой деятельности. – Минск, БГУКИ. – 172с.
48. Сурин А.В. Инновационный менеджмент : учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 1999.
49. Тоффлер, А Футурошок. С.-П., 1997.

50. Тульчинский Г. Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: 2009 – 528с.
51. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. 2-е изд. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.
52. Честара. Д. Деловой этикет. Publicrelations / Д. Честара. — М., 1997.
53. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2013 г. – 464 с.
54. Эльконин В.Д. Психология игры. М., 1986.
55. Яккока Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ./ Под ред. С.Ю. Медведкова.-М.: Прогресс, 1990.

### 5.3. Дополнительная литература

56. Бестужев-Лада И.В. Социальный прогноз и социальное нововведение. // Социологические исследования. 1990. № 8 – 16с.
57. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
58. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учеб. пособие. – М.: Велби, Проспект, 2003. – 176 с.
59. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарика, 1998г.
60. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит. 1999, 2002.
61. Грыгаровіч Я.Д. Падрыхтоўка кадраў культуры ў рэспубліцы Беларусь : сучасны стан і перспектывы / Я.Д. Грыгаровіч, А.І. Смолік, Л.М. Рагачова ; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Бел. дзярж. ун-т культуры, - Мн., 2001. – 158с.
62. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М. : СП «Бук Чембер Интернешнл», 1992.
63. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов – М.: Центр, 2000.
64. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под ред. О.П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001.

65. Каралёў М.М. Асноўныя кірункі падрыхтоўкі менеджераў сацыяльна-культурнай сферы / М.М. Каралёў / Весн. Бел. дзярж. ун-т культуры, – 2002. – № 1. – С.61–65.
66. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ТК Велби, 2004.
67. Менеджмент / под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой/ - М.: ЮНИТИ, 1998.
68. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов /Под ред. Ю.В.Кузнецова, В.И.Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2001.
69. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
70. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М.: Изд-во МАИ, 1993. С. 22-29.
71. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 286 с.
72. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с.
73. Психология делового общения и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. ISBN 5-222-07020-4 – 416с.
74. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с. (Серия «Высшее образование»).
75. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – Уч. пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996.
76. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г.Лапусты – М.:ИНФРА-М, 1996.
77. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.
78. Сондер, М. Ивент-менеджмент: организация развлекательных мероприятий. Техники, идеи, стратегии, методы / М. Сондер. — М. : Вершина, 2006.
79. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д.В. Валового. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел - Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. 450 с.

80. Тихонравов Ю.В. Теория управления. Учебный курс. – М. : Вестник, 1997.
81. Тренев Н.И. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. – М.: Издательство ПРИОР, 2002.
82. Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры: СПб.: 2010. — 384 с.:
83. Управление организацией /Под ред. А.Г.Поршнева и др. – М. : ИНФРА-М, 2002.
84. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» : Издательство ЭКМОС, 1997.

#### **5.4. Методическое приложение: суть и назначение инновационных деловых игр**

Инновационная деловая игра активно применяется в мире для изучения науки управления стали с середины XX века.

Инновационная деловая игра направлена на генерацию новых идей в нестандартной ситуации, коллективное создание картины будущего развития ситуации. «Создание нового продукта», «Выход на новые рынки».

Организация деловой игры осуществляется по определенным правилам. Темы деловых игр разнообразны, но их условия должны быть актуальными и близкими к жизненной ситуации, проблеме. Игроки могут и не иметь опыта для ее решения, но обладают базовыми знаниями, воображением и другими способностями. Общий для всей команды конечный результат, достижение цели, выработанное решение. Правильных решений может быть несколько. Возможность искать разные пути для решения задачи необходимо заложить в условие.

Участники сами выбирают роли и модели поведения для успешного решения задачи. Интересная и достаточно сложная ситуационная задача побуждает к творческому поиску и применению знаний.

Этапы проведения

- Подготовительный этап.
- Выявление проблемы, выбор темы и определение задач.

- Выбор вида и формы игры, работа над игровой стратегией, подготовка материалов.
- Ввод участников в игровую ситуацию.
- Привлечение интереса, целеполагание, формирование команд, мобилизация участников.
- Групповая или индивидуальная работа по установленным правилам или без них.
- Выводы и анализ итогов самостоятельно и/или с привлечением экспертов.

Инновационная игра в ряду деловых игр.

Как правило, в деловых играх предлагается обширная система информации, моделирующей объект, и правил, которые обязаны выполнять игроки, — это и ролевые предписания, и правила работы с информацией, и жесткие ограничения на дозволенные действия, допущения относительно имитируемых систем и т. п. Эти правила ориентируют участников на рациональные действия в сложных производственных ситуациях, моделируемых игрой. При освоении этой информации и правил, участники игр испытывают значительные затруднения. Деловая игра, будучи созданной, может использоваться многократно, однако для достаточно узкого класса задач. Решения, как правило, в такой игре predetermined. Она может дополняться новыми данными, корректироваться, использоваться для сходных задач, в других сферах, однако для развития такая игра закрыта в силу жесткости ее конструкции.

Исследовательская функция игры реализуется путем выработки навыков действий по решению научных проблем в стандартных ситуациях.

Деловые, в частности управленческие имитационные, игры рассматриваются в качестве разновидности экспериментального метода исследования организаций, осуществляемого с целями обучения, для принятия решений, проектирования и собственно исследования. Но организация моделируется здесь как искусственное образование, заданное искусственным

же набором значений числовых параметров. То есть моделирование осуществляется здесь сначала в проектной плоскости на основе теоретических идеи и представлений, затем с участниками «проигрывается» то, что спроектировано.

Для дальнейшего анализа этот момент очень важен, поскольку подобные имитирующие модели строятся на основе слишком сильных допущений, отдаляющих такую «искусственную» модель от живой организационной реальности.

Тавистокская программа тренировки групповых отношений впервые была реализована в 1957 г. Совершенствуясь и развиваясь, эта модель дошла до наших дней и активно используется в международных и национальных инновационных программах. С их помощью решается широкий спектр проблем авторитета, ответственности, руководства, лидерства, управления и организации, шире — связи индивида через его роли с группами, институтами и обществом в целом.

Термин «Тавистокская модель» представляет эвристическую структуру для идентификации и понимания того, какие осознаваемые и неосознаваемые процессы имеют место внутри и между группами людей.

Участники здесь получают возможность испытать себя в разных ролях, построить желаемые отношения, разобраться в групповых, межгрупповых и институциональных механизмах. Этому способствует реализуемый принцип анализа только тех событий, которые происходят «здесь и теперь».

Здесь в большой степени включаются эмоциональные механизмы участников. Модель непрерывно меняется и развивается, поскольку даже помехи, создаваемые участниками работы либо условиями, используются здесь как развивающие факторы. Поиск ответов на исследовательские вопросы идет здесь совместно с участниками, перед которыми в связи с этим открываются возможности развития в заданных тематикой конференции направлениях. Если здесь и вырабатываются какие-то навыки, то это навыки организации собственного поведения и понимания в нестандартных ситуациях.



Игровая модель Г. П. Щедровицкого. Главное назначение игр этого типа — выработка и апробирование средств организации и осуществления коллективной мыследеятельности, в том числе средств методологических — мыслительных, средств понимания, коммуникации и т. д. Одна из первых игр была посвящена проблемам организации комплексных прикладных исследований и разработок в области организации, руководства и управления. Ее целью было исследование в условиях коллективной игровой деятельности способности представителей традиционных научных дисциплин к самоорганизации и кооперации в процессе решения комплексных задач.

Организационно-деятельностная игра строится как открытая система, по форме гибкая и мобильная, допускающая в ходе своего развития любые изменения и корректировки в зависимости от целей и задач организаторов и исследователей.

Инновационные деловые игры представляют собой особый тип игр, существенно отличающийся от традиционных деловых, имитационных («рутинных») игр.

Соотносительные характеристики рутинных и инновационных игр: 1. - Рутинные игры 2. - Инновационные игры

1. Жесткие (по требованию выполнения правил, ролей и т. д.)
2. Нежесткие, свободные
1. Требуют обширной цифровой информации
2. Не требуют незнакомой участникам информации (каждый знаком с решаемой проблемой)
1. Ориентированы на рациональные действия участников
2. Ориентированы на личностную, эмоциональную включенность участников
1. Закрытые (для развития)
2. Открытые, саморазвивающиеся
1. Решения predetermined
2. Решения неизвестны
1. Обучающие

2. Развивающие
1. Ориентированы на выработку навыков действий в стандартных ситуациях
2. Ориентированы на выработку навыков в нестандартных ситуациях.

Специфика моделирования.

В инновационной игре создаются ситуации, в которых с необходимостью воспроизводятся существующие в организации нормы и отношения. Игровые ситуации выступают как фрагменты организационной реальности.

Практически, такие ситуации создаются в игре несколькими способами. Например, при «разминке» по Тавистокской модели, когда организаторы дают участникам игры возможность реализовать принятые в организации способы взаимодействия и поведения, а также способы решения проблемы так, как они это делают в реальных условиях. Или при создании конфликтных ситуаций, в которых участники начинают действовать по стереотипам, принятым в данной организации. И в первом, и во втором случае эти фрагменты естественной организационной реальности становятся предметом рефлексии, проблематизации и критики. Таким образом, «естественно-модельный» характер этих ситуаций позволяет использовать их как аналог организационного порядка для его изучения и как предмет развивающей деятельности.

Участники игр обычно воспринимают объективацию как искусственную процедуру, как вмешательство в запретную личностную область, как непродуктивную деятельность, потерю времени и т. п. Однако когда такая работа проделана, наступает состояние острой неудовлетворённости своими действиями и начинают предприниматься попытки найти средства дальнейшей работы. Объективация неосознаваемых технологий работы — первый этап в организации поиска инновационных решений научной проблемы. Установление меры соответствия этих технологий проблеме,

ситуации, задаче даёт возможность организовать дальнейшую работу на материале несоответствий. А затем — перейти к поиску более эффективных технологий либо выработке новых.

### **Кейс-метод.**

Метод кейсов (англ. *Casemethod*, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Метод был впервые применён в Гарвардской школе бизнеса в 1924 году, чьи преподаватели быстро поняли, что не существует учебников, подходящих для аспирантской программы в бизнесе.

Кейс-метод отличается от метода деловых игр, так как он ориентирован на поиск и решение проблемы. Примеры деловых игр связаны с развитием умений, формированием навыков. Таким образом, кейс – это модель определенной ситуации, а деловая игра – модель практической деятельности. Метод деловой игры позволяет доступно преподнести принципы менеджмента и процессы принятия решений. Основным преимуществом игр становится активное участие группы, команды игроков.

Анализ кейса представляет собой процесс решения значительного числа частных задач, что и предполагает постоянное присутствие в этом процессе генерации идей. Вместе с тем появившаяся у одного из анализаторов новая идея, решение начинают осваивать другими анализаторами. Набирает силу процесс диссеминации, т.е. освоения знания, которое довольно быстро становится общедоступным знанием и устаревает. Далее идет генерация новой, и опять происходит её устаревание. Отсюда становится понятным, что кейс-метод представляет собой тесное взаимодействие процессов генерации и диссеминации знания. Это и обеспечивает развитие и тренировку интеллектов анализаторов.

Проблемный анализ основывается на понятии «проблема». Под общественной проблемой понимается форма существования и выражения противоречия между назревшей необходимостью определенных общественных действий и недостаточными еще условиями её реализации. По сути дела проблемный анализ предполагает осознание сущности, специфики той или иной проблемы и путей её разрешения. Наукой установлена определенная последовательность этапов продуктивной деятельности человека в условиях проблемной ситуации:

Полный цикл умственных действий от возникновения проблемной ситуации до решения проблемы имеет несколько этапов:

- 
- возникновение проблемной ситуации;
  - осознание сущности затруднения и постановка проблемы;
  - нахождение способа решения путем догадки или выдвижения предположений и обоснование гипотезы;
  - доказательство гипотезы;
  - проверка правильности решения проблем.

Технология проблемного анализа предполагает аналитическую работу с классификацией проблем по следующим направлениям:

- Определение формулировки проблемы, как неудовлетворенной общественной потребности.
- Пространственно-временная констатация проблемы, которая предполагает определение пространственных и временных границ проблемы.
- Выяснение типа, характера проблемы, её основных системных характеристик структуры, функций и т.д. - Выявление закономерностей развития проблемы, её последствий.
- Диагностика принципиальной разрешимости проблемы.
- Определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы.
- Выработка организационно-управленческих технологий разрешения проблемы.

- Разрешение проблемы.

Особое значение при изучении кейс-метода имеет ситуационный анализ, основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, её структуры, определяющих её факторов, тенденций развития и т.п. Ситуационный анализ основывается на термине «ситуация», который является довольно многозначным.

Прежде всего следует отметить, что ситуация является результатом социальных изменений. Она вытекает из предыдущей ситуации и втекает в последующую ситуацию, т.е. она - процессуальная. Удачность выбора ситуации определяется степенью её соответствия изучаемому знанию, а также наличием в ней нестандартности, некоторой интриги, что придает ей интересность, побуждает исследовательскую мотивацию.

Классификация ситуаций

Разновидности ситуаций

Соответствие реальной жизни

- Реальные ситуации.

- Условные ситуации.

- Соответствие норме

- Нормальные ситуации.

- Девиантные ситуации.

- Экстремальные ситуации.

Соответствие социальному времени

- Прошлые ситуации.

- Настоящие (актуальные) ситуации.

- Будущие ситуации.

Сложность

- Простые ситуации.

- Сложные ситуации.

- Сверхсложные ситуации.

Характер развития ситуации

- Детерминированные ситуации.
- Вероятностно-стохастические ситуации.

Степень новизны

- Известные ситуации.
- Подобные ситуации.
- Неизвестные ситуации.

Возможность контроля

- Контролируемые ситуации.
- Неконтролируемые ситуации.

Возможность действия

- Благоприятные ситуации.
- Вынужденные ситуации.
- Критические ситуации.
- Безвыходные или безысходные ситуации.

Задачи, которые приходится решать в процессе реализации кейс-метода:

- Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделения комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).
- Определение характеристик, структуры ситуации, её функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).
- Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий её развертывания (причинно-следственный анализ).
- Диагностика содержания деятельности в ситуации, её моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).
- Построение системы оценок ситуации, её составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).
- Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

- Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).
- Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Заложенная в основу кейса проблема, как правило, является скрытой, замаскированной другими структурами. Задача анализаторов как раз заключается в том, чтобы четко сформулировать и квалифицировать проблему. А потом на основании её выработать определенный вариант деятельности, который ведет к её разрешению.

### **Связь качеств личности и кейс-метода**

Качества личности и воздействия кейс-метода на их формирование:

- Способность принимать решения - Умение вырабатывать и принимать модель конкретных действий. Сопоставление и оценка достоинств и недостатков различных ситуаций, выделение логики развития ситуации

- Способность к обучению - Способность к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками самоорганизовывать свое обучение. Постоянный поиск новой информации в процессе анализа ситуации, особенно в процессе её развития.

- Системное мышление - Способность к целостному восприятию объектов в их структурно-функциональной выраженности Всестороннее осмысление ситуации, её системный анализ

- Самостоятельность и инициативность - Умение индивидуально вырабатывать и активно реализовывать решения. Высокая индивидуальная активность в ситуациях неопределенности. Готовность к изменениям и гибкости. Желание и способность быстро ориентироваться в изменившейся ситуации, адаптироваться к новым условиям. Выработка поведения в постоянно меняющихся ситуациях анализа. Установка на продуктивную деятельность по достижению практического результата. Постоянный поиск ответа относительно практического результата в ситуации.

- Умение работать с информацией - Способность искать информацию, проводить ее анализ, переводить её из одной формы представления в другую

Постоянный поиск, выделение, классификация, группировка, анализ и представление информации.

- Упорство и целеустремленность - Умение отстаивать свою точку зрения, перебороть противодействия со стороны партнеров Умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения.

- Коммуникативные способности - Владение словом и неязыковыми средствами общения, умение вступать в контакт. Постоянное высказывание своей позиции, умение слушать и понимать собеседника. Способность к межличностным контактам. Способность производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию Постоянное стремление произвести хорошее впечатление на преподавателя и других студентов

- Проблемность мышления - Способность видеть проблемы. Поиск проблемы и определение её основных характеристик.

- Конструктивность - Способность вырабатывать модели решения проблем. Поиск путей разрешения проблемы в кейсе.

- Этичность - Владение этическими нормами и навыками нравственного поведения в условиях коллективного взаимодействия Постоянное коллективное взаимодействие, конкуренция.

### **Литература**

Лукичёва, Л.И. Управление организацией: учеб. Пособие по специальности «Менеджмент управления» - М.: Омега-Л, 2006 – 360с.

Чеботарь, Ю.М. Деловые игры и кейсы как методы организации и проведения научных исследований: Монография. – М.: Институт МИРБИС, 2013 – 250 с.

## **5.5. Хрестоматийный материал**

**Роберт Чалдини. Психология влияния. (Robert B. Cialdini. Influence. Science and Practice, 4th ed., 2001)**

Фактически автоматическое, стереотипное поведение у людей превалирует, поскольку во многих случаях оно наиболее целесообразно



(Gigerenzeramp; Goldstein, 1996), а в других случаях – просто необходимо (Bodenhausenamp; Macraeamp; Sherman, 1999; Fiskeamp; Neuberg, 1990). Мы с вами существуем в необыкновенно разнообразном окружении. Для того чтобы вести себя в нем адекватно, нам нужны кратчайшие пути. Не следует ожидать от себя осознания и анализа всех аспектов каждой личности, события или ситуации, с которыми мы сталкиваемся. У нас нет на это времени, энергии или нужных способностей. Нам приходится очень часто пользоваться стереотипами для классификации вещей в соответствии с немногими ключевыми чертами, а затем реагировать, не задумываясь, когда мы сталкиваемся с той или иной чертой, играющей роль спускового крючка.

Не всегда поведение, которое начинает проигрываться, соответствует ситуации, потому что даже самые лучшие стереотипы и черты, играющие роль спускового крючка, не всегда срабатывают. Но мы признаем их несовершенство, поскольку реально не существует другого выбора. Без этих стереотипов мы были бы словно заморожены – регистрируя, оценивая, проверяя, – пока время для действия стремительно проносится мимо. Судя по всему, мы будем в еще большей степени полагаться на стереотипы в будущем. Поскольку стимулы, наполняющие нашу жизнь, продолжают становиться все более сложными и разнообразными, мы должны будем во все большей степени зависеть от своей способности рационально мыслить и действовать, чтобы справиться с потоком всех этих стимулов.

Механизм действия мыслительных стереотипов в большинстве случаев имеет много общего с механизмом действия правила «дорогое = хорошее». Склонность к упрощенному мышлению, как правило, оказывается весьма полезной, но часто приводит к тому, что мы совершаем серьезные ошибки.

.....

Согласно мнению социологов и антропологов, одна из основных, наиболее широко распространенных норм человеческой культуры воплощается в правиле взаимного обмена. В соответствии с этим правилом человек старается определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек. Возлагая на «получателя» обязательство

совершить ответный акт в будущем, правило взаимного обмена позволяет одному индивиду давать что-либо другому с уверенностью, что это не будет полностью утрачено. Эта уверенность делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые являются благотворными для общества. Следовательно, все члены общества с детства «натренированы» следовать этому правилу. Те же, кто игнорирует данное правило, ощущают явное неодобрение со стороны общества.

– Правило взаимного обмена часто вынуждает людей подчиняться требованиям других. Суть одной из излюбленных «доходных» тактик определенного рода «профессионалов уступчивости» заключается в том, чтобы что-нибудь дать человеку перед тем, как попросить его об ответной услуге. Эта тактика весьма эффективна благодаря трем аспектам правила взаимного обмена. Во-первых, данное правило является универсальным, его влияние часто превосходит влияние других факторов, которые обычно определяют уступчивость. Во-вторых, это правило вступает в силу даже тогда, когда нам оказывают услуги, о которых мы не просили. Таким образом снижается наша способность самостоятельно принимать решения и выбор за нас делают те, кому мы чем-либо обязаны. Наконец, правило взаимного обмена может подтолкнуть к неравноценному обмену. Для того чтобы отделаться от неприятного чувства морального обязательства, люди часто соглашаются оказать гораздо более серьезную услугу, чем та, которая была оказана им самим.

– Известен другой способ вынудить человека пойти на уступки с помощью правила взаимного обмена. Вместо того чтобы первым оказать услугу, которая приведет к ответной услуге, индивид может изначально пойти на уступку, которая подтолкнет оппонента к ответной уступке. В основе так называемой методики «отказ-затем-отступление», или методики «как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом», лежит принуждение к обмену взаимными уступками. Начав с чрезвычайно завышенного требования, которое в обязательном порядке будет отвергнуто, требующий затем может с выгодой для себя отступить к более реальному требованию (именно к тому,

которое и является для него по-настоящему важным), которое с достаточной долей вероятности будет выполнено, поскольку выглядит уступкой. Исследования показывают, что данная методика не только увеличивает вероятность того, что человек согласится выполнить определенное требование, методика «отказ-затем-отступление» также повышает вероятность того, что человек будет выполнять подобные требования и в будущем.

– Для того чтобы наилучшим образом защититься от давления правила взаимного обмена, вовсе не следует систематически отказываться от предложений, сделанных другими людьми. Необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой.

.....

Психологи давно обнаружили, что большинство людей стремятся быть и выглядеть последовательными в своих словах, мыслях и делах. В основе этой склонности к последовательности лежат три фактора. Во-первых, последовательность в поведении высоко оценивается обществом. Во-вторых, последовательное поведение способствует решению самых разных задач в повседневной жизни. В-третьих, ориентация на последовательность создает возможности для формирования ценных стереотипов в сложных условиях современного существования. Последовательно придерживаясь ранее принятых решений, человек может не обрабатывать всю имеющую отношение к делу информацию в стандартных ситуациях; вместо этого он должен просто вспомнить ранее принятое решение и отреагировать в соответствии с ним.

.....

Согласно принципу социального доказательства, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Склонность к подражанию обнаружена как у детей, так и у взрослых. Эта склонность

проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения что-либо купить, пожертвование денег на благотворительные нужды и даже освобождение от фобий. Принцип социального доказательства может быть применен с целью побудить человека подчиниться тому или иному требованию; при этом данному человеку сообщают, что многие люди (чем больше, тем лучше) соглашаются или согласились с этим требованием.

– Принцип социального доказательства является наиболее действенным при наличии двух факторов. Одним из них является неуверенность. Когда люди сомневаются, когда ситуация представляется им неопределенной, они в большей степени склонны обращать внимание на действия других и считать эти действия правильными. Например, когда люди сомневаются в необходимости оказания помощи кому-либо, действия других наблюдателей влияют на их решение помочь гораздо больше, чем в очевидной критической ситуации. Второй фактор, при наличии которого принцип социального доказательства оказывает наибольшее влияние, это сходство. Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож.

.....

Современная жизнь имеет множество особенностей. Поразительные технологические достижения привели к настоящему информационному взрыву, у человека стало гораздо больше вариантов выбора практически во всех областях деятельности, объем знаний значительно увеличился. Мы должны как-то приспособиваться к этой лавине перемен и альтернатив. В таких условиях особое значение приобретает умение быстро принимать правильные решения. Хотя все мы отдаем предпочтение хорошо обдуманному решению, разнообразие форм и быстрый темп современной жизни часто не позволяют нам тщательно анализировать все относящиеся к делу «за» и «против». Все чаще мы вынуждены использовать другой подход к процессу принятия решений – подход, в основе которого лежат стереотипные способы поведения, вследствие чего решение уступить (или согласиться, или поверить, или купить) принимается на основании отдельного, обычно заслуживающего доверия, элемента информации.

.....

**Чиксентмихайи Михай. Поток: Психология оптимального переживания. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2013 г. – 464 с.**

Защитные функции культуры. В процессе эволюции каждое человеческое общество постепенно приходило к осознанию своего одиночества в мировом пространстве и ненадёжности своей жизни. Для того чтобы сделать хаотические силы окружающей природы доступными для управления или хотя бы понимания, люди создавали мифы и верования. Одна из основных функций каждой культуры заключается в том, чтобы защитить членов общества от хаоса, помочь им поверить в собственную важность и в конечный успех своего существования.

Защитные механизмы, выработанные в прошлом, — порядок, который приносили в мир религия, патриотизм, народные традиции и общественные нормы, — оказываются неэффективными для всё большего количества людей, чувствующих себя брошенными в водоворот хаоса. Отсутствие внутреннего порядка проявляется в субъективном состоянии, называемом некоторыми онтологической тревогой, или экзистенциальным ужасом.

Люди по-разному реагируют на это осознание. Одни пытаются игнорировать его, продолжая погоню за тем, что должно сделать жизнь более приятной, — за дорогими автомобилями, престижными должностями, роскошью. Но после каждого нового успеха становится всё более очевидно, что деньги, власть, статус и предметы роскоши сами по себе не в состоянии повысить качество жизни.

Экзистенциальными проблемами традиционно занималась религия, поэтому неудивительно, что сегодня всё большее число разочаровавшихся людей пытается найти ответы с её помощью. Но в наши дни уже труднее признать предлагаемые религиями концепции мироустройства окончательными. Форма, в которой религия преподносит людям свои истины, — мифы, откровения, священные тексты — не вызывает доверия широких

масс населения, живущих в эпоху научного прогресса, несмотря на то что суть этих истин осталась прежней.

Чтобы преодолеть тревоги и неприятности, подстерегающие его в жизни, человек должен стать настолько независимым от социального окружения, чтобы не мыслить исключительно в терминах социальных вознаграждений и наказаний. Для достижения подобной автономии индивид должен научиться находить вознаграждения внутри себя, развить способность испытывать радость независимо от внешних обстоятельств.

Для улучшения качества жизни существует две основные стратегии. Первая заключается в том, чтобы попытаться подстроить внешние условия под наши цели. Вторая предполагает изменение восприятия нами внешних условий так, чтобы они лучше соответствовали нашим целям. Михай.

Назовём их переживанием радости. Мы говорим о радостном событии в том случае, если человек не только удовлетворил свои потребности или желания, но и сумел выйти за пределы привычных схем действия, достиг чего-то необычного, чего прежде, возможно, нельзя было даже вообразить.

Аутотелическое переживание. Важнейшим свойством оптимального переживания является его самодостаточность; иными словами, его главная цель заключается в нём же самом. Термин «аутотелический» образован от двух греческих слов: auto означает «само по себе», а telos — «цель». Другими словами, это деятельность, которая совершается не ради будущего вознаграждения, а ради неё самой.

Век живи — век учись. Итак, разум даёт человеку не меньше возможностей для действия, чем тело. Умственные игры так же доступны каждому, как и игры, построенные на использовании физических или чувственных навыков. Человек, пренебрегающий использованием своих мыслительных способностей, никогда не достигнет подлинной свободы. На

его мышление будет влиять мнение соседей, информация из газет и с экрана телевизора. Он будет жить во власти «экспертов». В идеале, окончание насаждаемого извне образования должно стать началом обучения, мотивированного изнутри. Цель учёбы отныне заключается не в оценке, дипломе или хорошей работе. Человек учится, чтобы понять, что происходит вокруг, и найти в этом личностный смысл.

чем больше работа напоминает игру — несущую разнообразие, ставящую перед человеком интересные задачи, уровень сложности которых соответствует развитию его навыков, имеющую чёткие цели и позволяющую немедленно получать обратную связь, — тем больше радости получит тот, кто её выполняет, независимо от уровня его развития.

1. *Открытие новых решений.* Существует два основных способа справиться с ситуацией, создающей энтропию. Первый заключается в том, чтобы сосредоточить внимание на препятствиях, мешающих достижению целей, и устранить их, таким образом восстановив гармонию в сознании. Его можно назвать «прямым подходом». Второй путь предполагает концентрацию на ситуации в целом, включая себя самого, раздумья над тем, можно ли поставить иные, более адекватные ей цели, и найти новые решения. Но для того, чтобы такое преобразование стало возможно, человек должен быть готов к восприятию неожиданных возможностей. Большинство людей придерживается жёстких стереотипов, заданных генетическими программами и социальной средой, и потому не замечает возможности выбрать другой курс.

Аутоотелическую личность отличает способность с лёгкостью превращать потенциальные угрозы в задачи, решение которых приносит радость и поддерживает внутреннюю гармонию. В буквальном переводе это понятие означает «личность, цели которой находятся в ней самой» — речь идёт о том, что цели такого человека порождаются преимущественно его

внутренним миром, а не заданы генетическими программами и социальными стереотипами.

Правила, следуя которым можно развить в себе качества такой личности, просты и напрямую связаны с моделью потока:

1. *Ставить цели.*
2. *Полностью погрузиться в деятельность.* Чтобы преуспеть в этом, нужно научиться чувствовать баланс между возможностями для действия и существующими умениями.
3. *Уделять внимание происходящему вокруг.*
4. *Научиться радоваться сиюминутным переживаниям.*
- 5.

**де Боно Эдвард. Рождение новой идеи. М.: Прогресс, 1975. – 31 с.**

Полная детальная разработка идеи может потребовать годы усердной работы, но сама идея может возникнуть мгновенно, как результат озарения. По сути дела, когда идея связана с совершенно новым взглядом на вещи, бывает трудно понять, каким образом она могла бы прийти иначе. Появлению новой идеи не обязательно должны предшествовать годы работы в соответствующей области, так как неудовлетворенность старой идеей может возникнуть значительно быстрее. И действительно, годы такой работы могут даже затруднить возникновение новой идеи, поскольку с годами полезность старой идеи (если она вообще имела какую-то полезность) может получить дальнейшее подкрепление.

Каким же образом можно избежать влияния господствующих идей?

Очень полезен следующий метод нешаблонного мышления: тщательно выделить, точно определить и даже записать на бумаге идею, которая кажется господствующей в данной ситуации. Как только идея выделена, сразу становится легче ее опознать, избежав тем самым ее поляризующего влияния. Казалось бы, это очевидно и легко достижимо, однако делать это следует с



большой осторожностью и осмотрительностью, поскольку нечеткое осознание господствующей идеи не принесет никакой пользы.

Второй способ состоит в том, чтобы, приняв на первых порах господствующую идею, постепенно извращать ее до тех пор, пока она в конце концов не будет дискредитирована. Извратить идею можно либо путем доведения ее до абсурда, либо же путем крайнего преувеличения одной из ее черт. Но опять-таки делать это следует очень тонко и осторожно.

На первый взгляд наиболее легкий путь — определить господствующую идею, а затем решительно отвергнуть ее. Но при этом возникает опасность замены позитивного господства на негативное, и вместо желаемого ослабления господствующей идеи мы только усилим ее. Более того, решительно отвергая господствующую идею, мы в такой же степени ограничиваем свободу мышления, как и при раболепном ее признании. Подобное положение в какой-то степени характерно для начинающих студентов, которые читают много книг по философии. Они оказываются в затруднительном положении: им приходится либо полностью согласиться с прочитанным, либо же все целиком отвергнуть. Даже простая осведомленность о какой-то конкретной идее может воспрепятствовать формированию оригинальной идеи в голове человека, способного к самобытному мышлению.

Быть может, лучше ничего не читать и тем самым подвергнуться риску предложить идею, которая уже давно известна, чем погрязнуть в чужих идеях настолько, что уже и помышлять нечего о своих собственных. Если новая идея частично совпадает со старой, то знания, предшествующие старой идее, могут существенно исказить и даже воспрепятствовать появлению новой. Так, нередко студенты, находясь под влиянием умелого педагога, годами поддерживают (или, наоборот, отвергают) какую-то определенную идею, в результате чего их собственная способность к рождению новых идей подавляется.

Часто опасность заключается не в чрезмерной осведомленности о какой-то идее, а в пренебрежительном отношении к тому, что не принимается господствующей идеей.

Говоря об излишнем усердии при отстаивании собственных идей, необходимо также упомянуть и о лени. Гораздо легче принять любую организующую идею, которая уже объяснена, чем самому исследовать эту идею и уяснить ее для себя. Всякий, кто предлагает скомпонованную каким-то образом информацию (по радио, телевидению или в печати), имеет право (а возможно, даже обязанность) расположить этот материал в приемлемом виде, что предполагает наличие какой-то ведущей схемы. Единственное, что чересчур легко воспринимается в хорошо составленных статьях, — это конечные выводы. Вот почему та огромная информация, которая преподносится нам всеми вышеупомянутыми средствами информации, редко способствует возникновению у аудитории новых идей, поскольку вследствие лени аудитория предпочитает принять те идеи, которые ей предлагаются уже готовыми. Иногда господствующая идея очевидна всем, кроме заинтересованного в ней лица.

Странно требовать от человека умения получать удовольствие, от признания себя неправым, но освободиться от какой-либо аргументации, — значит освободиться от власти старой идеи и приобрести новый взгляд на вещи. Молчаливая уверенность в своей правоте ведет, как правило, к усилению чувства собственного достоинства, но иногда, отстаивая идею, вы тем самым уточняете, определяете ее.

Один из способов избежать жесткости слов заключается в том, чтобы мыслить на основе наглядных образов, не пользуясь словами вообще. Опираясь на эти образы, человек вполне способен мыслить последовательно. Трудности возникают лишь тогда, когда мысль нужно выразить словами. К сожалению, мало людей способны мыслить, так сказать, визуально, да и не все ситуации могут быть проанализированы посредством зрительных образов.

Тем не менее привычку к визуализации мышления стоило бы приобрести, ибо зрительные образы обладают чакон подвижностью и пластичностью, какой не обладают слова.

Возможно, что самая сложная проблема имеет место тогда, когда нет видимой проблемы. Если какой-то процесс происходит гладко и без конфликтов, его дальнейшее развитие становится невозможным, так как нет проблемы, которую можно было бы использовать в качестве ступеньки для усовершенствования. Любое начинание, не имеющее никаких проблем, обречено на прозябание, ибо проблемы — это толчки, выбивающие вещи из проторенной колеи их простой адекватности. Самая трудная проблема нередко заключается в формулировании проблем. И может потребоваться значительная деятельность нешаблонного мышления, чтобы понять, что существуют проблемы, которые невозможно сформулировать.

В каких случаях чувство самодовольства, благодушной удовлетворенности и отсутствия проблем является просто другим выражением неадекватности подхода к ситуации и отсутствия воображения? Является ли чувство удовлетворения существующим подходом к ситуации следствием того, что все остальные подходы после рассмотрения были признаны негодными, или же того, что просто не было необходимости рассматривать другие подходы, или же, наконец, не хватило воображения, чтобы найти их?

Обычно в таких случаях отвечают, что считают какой-то подход адекватным до тех пор, пока новая информация не докажет его неадекватность.

Бытует заблуждение, что какой бы подход к решению задачи мы ни избрали, ее всегда можно решить, если этот конкретный подход довести до конца с достаточным логическим умением. У шаблонно мыслящих людей нет ни тени сомнения во всемогуществе логики, поскольку они не могут найти собственной сферы применения нешаблонного мышления. Для “логиков”

существует лишь один способ решения проблемы, а все остальные способы — есть лишь ступеньки в логическом развитии этого единственного пути.

На наш взгляд, логике в конечном счете всегда должна предшествовать стадия перцептивной очевидности, необходимая для удобства логического мышления. Если перцептивный выбор, на котором строятся все конструкции логики, неправилен, то решение найти почти невозможно. Нешаблонное мышление избегает подобного ограничения тем, что совершенно сознательно испытывает различные подходы к решению задачи. Избрав какой-то конкретный способ решения задачи, его проводят в жизнь в соответствии с законами шаблонного мышления. Затем избирается второй подход, третий и т. д. Никакие превосходные качества электронной вычислительной машины не помогут решить проблему, если сама проблема неверно определена инженером-программистом.

При решении какой-либо проблемы необходимо в первую очередь установить границы, в которые должно уложиться решение. После того как эти границы предположительно установлены, шаблонное мышление приступает к решению проблемы в пределах этих границ. Нередко, однако, границы оказываются мнимыми, а решение находится за их пределами.

При нешаблонном мышлении быстрое чередование различных подходов к явлению производится совершенно сознательно. Для получения оптимального ответа временные и вероятностные свойства мозга автоматически производят сопоставление различных подходов к решению задачи.

Основной принцип нешаблонного мышления предполагает уяснение того факта, что шаблонное мышление по самой своей природе не только совершенно неэффективно при выработке новых идей, но даже вредно. Нередко мы встречаем людей, склонных по своему характеру к тщательному контролю умственной деятельности, подвергающих все логическому анализу и синтезу. Такая скрупулезность столь же искусственна, как и полоска на

киноленте, разбивающая движение на серию статических кадров. Подобный консерватизм мышления в той или иной степени свойствен весьма многим.

Однако нешаблонное мышление далеко не всегда предполагает такую уверенность. Важен лишь результат, и только он должен быть верен. Мыслить нешаблонно — значит сойти с проторенной дороги в грязь и искать в ней наугад до тех пор, пока не найдется естественная дорога. Необходимость же быть правым на каждой стадии, всегда и во всем является, по-видимому, одним из самых серьезных препятствий на пути к новым идеям.

Первый недостаток применения шаблонного мышления для получения конечного результата состоит в том, что, если на пути к этому результату шаблонное мышление добивается успеха, у нас создается впечатление, что нет необходимости искать лучшую и более прямую дорогу. При нешаблонном мышлении правильная дорога, как правило, обнаруживается уже после достижения конечной цели, а поскольку мы не связаны чувством долга по отношению к не совсем правильной дороге, мы всегда имеем возможность найти лучшую.

Второй недостаток касается направления, выбранного логическим путем. Мы применяем логику при поиске новых идей только потому, что это единственная дорога, которую мы знаем. Вполне естественно знать направление, в котором следует идти и куда приложить усилия. Выбирается то направление, которое лучше всего отмечено указателями, имеющимися в данное время там, где мы стоим. Это и есть столбовая дорога шаблонного мышления, и только по ней мы можем идти с уверенностью. Но возможно, лучше остаться на месте, чем уверенно двигаться не в ту сторону. Сказанное, конечно, не следует рассматривать как довод в пользу бездействия, а лишь как предположение, что, вместо того чтобы упрямо идти в наиболее очевидном направлении, быть может, лучше потратить такое же количество сил и энергии, кружа по спирали вокруг проблемы.

Если необходимость быть правым на каждой стадии решения проблемы является первым недостатком шаблонного мышления, то вторым будет необходимость располагать четко определенным материалом. Разуму, строго

придерживающемся логики, нелегко иметь дело с изменениями и отклонениями: каждое слово есть понятие, которое всегда должно быть тождественно себе и которое даже временно не может менять своего смысла для того, чтобы приспособиться к потоку идей. Если человек, обладающий нешаблонным мышлением, может слегка опереться на слово, используя его только в качестве кратковременной опоры на своем пути, то человек, мыслящий шаблонно, должен балансировать непосредственно на нем, сознавая его абсолютную жесткость.

Шаблонно мыслящий человек всегда классифицирует вещи, ибо только так он может избежать неясностей. Он больше занят поисками фактов, на основании которых можно разделить вещи, тогда как человек, умеющий мыслить нешаблонно, больше заинтересован в фактах, позволяющих соединить вещи вместе.

Некоторые даже распространяют свое стремление к жесткой систематизации на попытки уловить идеи посредством символа, а затем соединить их с другими идеями посредством других символов. Такого рода математическая четкость, без сомнения, облегчает процесс регулирования идей, однако она также ограничивает их определенностью, которой они, разумеется, не предполагают. Сковывающая фиксированность символов представляет собой форму обязательства, надежно сдерживающего свободную игру идей, которая, быть может, необходима для дальнейшего их развития.

Первые намеки на новую идею могут быть настолько неопределенными и туманными, что им просто невозможно придать какую-либо логическую форму. И в то же время желание зафиксировать такую идею и полностью осознать ее, придав ей определенную форму, вполне естественно. Таким образом, не дав идее возможность развиваться случайным (и оригинальным) образом, мы сами организуем и оформляем ее. Но эта форма была навязана идее, а не явилась результатом ее естественного развития. Мы пресекли свободный полет мысли и закрепили ее на одном месте, как коллекционер закрепляет булавкой бабочку. Зафиксировать идею сразу же после ее возникновения — значит убить ее. Преждевременное и слишком ретивое

логическое внимание либо замораживает идею, либо заставляет ее излиться в старые формы. Концентрация внимания на какой-то идее изолирует ее от окружающей среды, препятствуя плодотворному полубессознательному процессу, который должен развивать идею дальше.

Можно извинить человека, имеющего слишком мало новых идей, за то, что он торопливо хватается за первую попавшуюся идею, но в общем и целом любая идея становится значительно более податливой, если ее не принуждают, а обольщают. Когда идея созрела и готова для более внимательного исследования, она будет настолько настойчива, что вы просто не сможете от нее скрыться. Если же идея не созрела, никакие логические ухищрения не ускорят ее развития.

Ценность игры в данном аспекте не вызывает сомнения. Именно свобода от планов и целей позволяет случайности столкнуть друг с другом такие явления, которые иначе никогда бы не соединились, позволяет создать такую цепь событий, которая иначе никогда бы не создалась. Кажущаяся бесполезность игры, как правило, отталкивает людей от подобного занятия. Шаблонно мыслящие люди стыдятся играть, в то время как если чего и следует стыдиться, так это неумения играть.

Во время игры идеи возникают сами собой и, возникнув, порождают новые. Идеи не следуют одна за другой в логической последовательности, однако если разум не предпринимает никаких попыток управлять ими и в то же время достаточно любопытен, чтобы следовать за ними, то идей будет более чем достаточно. Полезность идеи может проявиться не сразу; как правило, это происходит спустя некоторое время. Даже если никакой конкретной идеи в голову не приходит, тем не менее общее знакомство с ситуацией, возникающей в процессе игры, может оказаться весьма ценной предпосылкой для дальнейшего развития идей.

Следующим методом ускорения случайных взаимодействий идей будет так называемый метод мозгового штурма. Несколько человек, обсуждая какую-то проблему, стараются отбросить обычные логические запреты и

высказывать все, что приходит на ум; при этом ни одна высказанная мысль не должна считаться ни слишком абсурдной, ни неуместной. Обсуждения такого рода требуют основательной практики, поскольку умению высказывать алогичные мысли и воздерживаться от критики того, что говорят другие, нужно учиться. Тут вся надежда на то, что взаимное поощрение будет способствовать появлению множества идей, а их случайное взаимодействие породит такие новые идеи, да которых ни один из участников этого своеобразного совещания самостоятельно не додумался бы.

Весьма практичный метод стимулирования рождения новых идей — это подвергнуть себя умышленно действию множества возбуждающих средств. Для этого нужно бывать в таких местах, где полно случайных вещей.

Идеал, которого стремится достичь нешаблонное мышление, — это простота при крайней утонченности, простота самой идеи, весьма эффективной в действии и элементарно простой по форме. Эта простота богатства, но не скудости, изобилия, но не голода.

Нешаблонное мышление стремится избежать господства строгих и общепринятых взглядов на вещи, однако цель его — не беспорядок, а новая, более простая упорядоченность. Беспорядок — лишь средство, но не цель. Нешаблонное мышление не имело бы смысла, если бы оно приводило лишь к замене старого порядка новым. Нешаблонное мышление занимается поиском новых, более простых и более действенных идей, однако более всего его интересует сам процесс, позволяющий одной идее сменить другую с тем, чтобы та, в свою очередь, вновь сменилась лучшей идеей и т. д.

Даже если вы в настоящее время вполне удовлетворены каким-то конкретным взглядом на вещь, имеет смысл время от времени заняться поисками другого взгляда на ту же вещь. Много общего с нешаблонным мышлением имеет юмор. Юмор возникает там и тогда, где и когда наиболее вероятный взгляд на вещь вдруг сменяется другим, новым (и неожиданным) взглядом на эту же вещь. Однако в отличие от “эвристического момента”, при котором новый взгляд на вещи сразу же становится наиболее



вероятным, здесь не происходит внезапной переоценки ценностей, так как наиболее вероятный взгляд на вещи не утрачивается. Мысль в данном случае колеблется между очевидным взглядом на вещь и неожиданным, но забавным взглядом. Подобное колебание — характерная черта юмористического нешаблонного мышления. Эффект этого колебания во многом зависит также от характера мотиваций, отсюда успех сексуального юмора.

Юморист, ведя беседу или находясь на сцене, по мере того как увеличивается его контакт с аудиторией, становится все более остроумным. Аудитория, в свою очередь, все с большей легкостью выявляет альтернативные взгляды на вещи и с готовностью принимает их. Всякий, кто обладает достаточно развитым чувством юмора, гораздо лучше поймет природу нешаблонного мышления, нежели тот, кого природа не одарила этим чувством.

Новые идеи как таковые мало кого интересуют; нужны только действенные, полезные новые идеи. Полезность же их зависит не столько от самих идей, сколько от способностей человека правильно судить об этом. Там, где успех или провал идеи получил реальную значимость, выраженную в деньгах или славе, больше оснований для вынесения твердого приговора.

Ортодоксальное образование совершенно не прививает навыков к нешаблонному мышлению. Способность вырабатывать новые идеи зависит только от природной смекалки, если ее сумеют сохранить за долгие годы пользования шаблонным мышлением. А ведь умение применять нешаблонное мышление требуется каждому, кто нуждается в новых идеях.

Фанатик всегда добивается успеха, потому что оценивает все в рамках жесткого шаблона. Четкие обязательства по отношению, к этому шаблону обеспечивают строго определенное направление его поступков и предлагают жесткие стандарты, в соответствии с которыми фанатик судит о результатах

своих действий. Исключая всякую возможность выбора, он вместе с тем исключает и любые сомнения и нерешительность.

Нешаблонное мышление дает желаемые результаты даже в том случае, если действует просто в качестве катализатора, давая начало новому взаимодействию мыслей. Нередко новая идея почти оформлена, но появиться она сможет только тогда, когда найдено последнее звено в общей цепи решения. Точно так же явно несовместимые точки зрения могут совместиться, если в качестве связующего звена предложить какую-то особую промежуточную точку зрения.

Любое решение принимается с какой-то степенью неопределенности. Уверенность в правильности принятого решения зависит не от отсутствия альтернативных решений (последнее скорее только служит доказательством недостатка воображения), а от способности увидеть множество альтернатив, для опровержения которых имеются достаточные основания. Принимая решение, имеет смысл либо самому, либо с чьей-то помощью применить нешаблонное мышление для выработки альтернативных точек зрения с тем, чтобы, отвергая их, подкрепить принятое решение. Таким образом, свободомыслящий “адвокат дьявола” вместо того, чтобы бросить тень сомнения на правильное решение, будет только способствовать его упрочению.

Организаторы обычно не умеют отличить человека с идеями, в котором они не слишком нуждаются, от простого исполнителя, который достаточно аккуратен и добросовестно выполняет нужную работу.

Люди с идеями склонны презирать так называемых исполнителей, которые обычно работают с большим умением и усердием с идеями второго порядка. Однако они забывают, что именно исполнители фактически и делают всю нужную и полезную работу, без которой новые идеи ничего бы не стоили.

Одно из основных достоинств нешаблонного мышления заключается в том, что его стремление к простоте новых идей обеспечивает его доступность

и независимость от уровня образования. Необходимость применения нешаблонного мышления связана не с семантикой слов, а продиктована функциональным строением человеческого мозга, определяющим паттерны мышления.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ