

### Розділ 3.

## Когнітивні процеси та творчість: взаємозв'язок і розвиток в системі безперервної освіти

УДК: 158.6+658.409+153.42

*В.С. Банцер*

### ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ ТВОРЧОСТІ КЕРІВНИКА

Актуальність дослідження професійної творчості керівників зумовлюється, з одного боку, нестабільністю сучасного суспільства в різних сферах існування, що вимагає нестандартних підходів у розв'язанні управлінських проблем. З іншого – творчий потенціал керівника значною мірою спонукає його власний саморозвиток та розвиток його підлеглих, що сприяє ефективному прийняттю рішень у нестандартних ситуаціях, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. У зв'язку з цим перед психологічною наукою постає завдання розроблення програми розвитку професійної творчості керівника.

Метою нашого дослідження є розробка та перевірка ефективності програми розвитку професійної творчості керівника.

Проблема професійної творчості як предмет наукового аналізу розглядається у трьох напрямках: загально-психологічний підхід у дослідженні творчості (Б.Г. Ананьєв, В.С.Біблер, А.В.Брушлінський, Я.О. Пономарьов, В.А.Роменець, С.Л.Рубінштейн, О.К. Тихомиров); взаємозв'язок творчості з такими феноменами як творче ставлення до праці, творче мислення, творчий потенціал, творчі здібності (Е.де Боно, Дж.Р. Гілфорд, З.І. Калмикова, А.Б.Коваленко, І.П. Маноха, А.Маслоу, О.М. Матюшкін, В.О.Моляко) та взаємовплив творчості та професійної діяльності керівника, його професіоналізму та професійної майстерності (С.А.Гільманов, Г.А. Давидова, А.А. Деркач, Л.М. Карамушка, І.М. Семенов, С.Ю. Степанов, А.Ф.Есаулов).

Професійна діяльність визначається внутрішніми (психічними) та зовнішніми умовами та здійснюється за допомогою різноманітних прийомів та певних засобів. При формуванні зовнішніх умов загальним є положення про те, що динамічний характер діяльності, різноманітність професійних задач, що виникають, є головною умовою, що визначає рівень аналітико-синтетичних умінь, творчий характер їх актуалізації та високий рівень здатності до переключення в умовах прийняття кількох рішень.

На відміну від зовнішніх, внутрішні умови формування створюються самою особистістю і безпосередньо залежать від активності суб'єкта, його зусиль, внутрішніх ресурсів як професіонала [3, с. 54].

Психологічні чинники розвитку професійної творчості – це причини, що мають характер рушійних сил, що зумовлюють досягнення високого професіоналізму особистості і діяльності, головні детермінанти професіоналізму. У дослідженнях шерегу авторів (О.О.Бодальова, А.А.Деркача, Н.В.Кузьміної) виокремлюють три групи чинників: 1) об'єктивні, пов'язані з реальною системою і послідовністю дій людини; 2) суб'єктивні, пов'язані з суб'єктивними передумовами успішності професійної діяльності (мотивація, спрямованість, здібності, креативність); 3) об'єктивно-суб'єктивні, пов'язані з особливостями організації професійного середовища, якістю управління професійною діяльністю [2].

Психологічні чинники професіоналізму можуть бути загальними, особливими та одиничними. До загальних чинників відносять високий рівень мотивації, потреба в досягненні, високі професійно-особистісні стандарти, прагнення до самореалізації, а також високий рівень професійного сприймання, професійного мислення та антиципації, соціальний престиж майстра.

Особливими чинниками є такі, що сприяють досягненню високих показників у конкретних видах професійної діяльності: точність, надійність, організованість, стабільність. Це, зокрема, стресостійкість, розвинена психомоторика, розвинені функції уваги, спеціальні вміння та ін., тобто все, що називається професійно важливими якостями.

Одиничні чинники визначаються індивідуальними проявами суб'єкта в діяльності.

Аналіз професійної діяльності керівника показав, що до об'єктивних чинників, що оптимізують діяльність керівників, належать суспільні відносини, психологічний клімат та рівень розвитку соціокультурного середовища. Суб'єктивні чинники спрямованості діяльності містять у собі смисл, який вкладає суб'єкт у свою діяльність, а також знання суб'єкта про засоби, способи, умови досягнення поставлених цілей. Основним суб'єктивним чинником управлінської діяльності виступає особистісно-професійний потенціал суб'єкта діяльності.

До чинників, які забезпечують розвиток професійної творчості керівника належать ті, що реально впливають на продуктивність діяльності керівника.

Об'єктивні чинники:

- психологічні особливості управлінської діяльності, що зумовлюють необхідність підбору керівників з широким діапазоном особистісних та інтелектуальних якостей та відповідним рівнем професійної творчості;

- професійно важливі якості (ПВЯ), оскільки система ПВЯ спрямовує хід особистісно-професійного розвитку на творчість і в підході до самого себе, і до інших, і до своєї діяльності та нерівномірність їх розвитку;

- стиль керівництва в організації.

Суб'єктивні чинники професійної творчості:

- професійні здібності особистості, які лежать в основі діяльності професійного самовдосконалення;

- професійна мотивація на управління як творчий процес і як результат, продуктивна особистісна позиція, особливості спрямованості та її відносин;

- віковий чинник та рівень досвіду особистості керівника.

У західній науці структуру управлінської діяльності є сукупністю "правил" та "дій", а також відповідних їм реакцій у процесі взаємодії.

Застосування діяльного підходу та принципу єдності свідомості та діяльності (О.М. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн) до аналізу змісту та структури професійної діяльності керівників дало змогу виявити, що діяльність керівників спрямована не тільки на зміну зовнішньої дійсності, але й на перетворення внутрішнього світу суб'єкта, розкриття і реалізацію його потенціалу, особистісно-ділових якостей, професійних умінь та здібностей. Суб'єкт розвивається в діяльності, але разом з тим сама діяльність підлягає впливу з боку його особистісних якостей.

За функціональною спрямованістю діяльності керівник, з одного боку, залежить від соціокультурного середовища, з іншого – суб'єктивними характеристиками. Суб'єктивні та об'єктивні чинники у взаємозв'язку виступають детермінантами, що впливають на результат діяльності. Об'єктивними чинниками оптимізації управлінської діяльності є суспільні відносини, соціально-психологічний клімат та рівень розвитку соціокультурного середовища. Суб'єктивні чинники включають смисл, який вкладає суб'єкт у свою діяльність, знання суб'єкта про засоби, способи, умови досягнення поставлених цілей. Системотвірним чинником є особистісно-професійний потенціал суб'єкта діяльності.

Крім виявлення суб'єктивних та об'єктивних чинників спрямованості діяльності керівника, важливим є з'ясування ролі психологічних складових цієї діяльності, які формують зовнішню і внутрішню активність суб'єкта діяльності. Психологічні аспекти діяльності узгоджуються з суб'єктивними механізмами функціонування і відтворення численних відносин та взаємодій; з сутнісними і специфічними особистісно-професійними характеристиками суб'єкта діяльності; з практично важливими формами і методами, що характеризують індивідуальний стиль діяльності та її ефективність. Реалізація керівником функції діяльності передбачає здатність виконувати певну службову роль, особистісно засвоїти її, впливати на суспільні процеси і сприяти їх розвитку адекватно механізмам і способам відтворення. При цьому функції діяльності керівника не залишаються незмінними, вони розвиваються в конкретній суспільно-економічній обстановці, відповідають статусу суб'єкта, залежать від рівня розвитку національних, регіональних та інших об'єктивних умов, в яких відбувається перебіг діяльності.

Керівник є одночасно суб'єктом і об'єктом своєї діяльності, оскільки, керуючи іншими, він керує собою, змінює свої мотиви, інтереси, потреби, по-іншому дивиться на себе, на своє "Я", тим самим, змінюючи свій спосіб роботи, свою самосвідомість. У діяльності керівника поєднуються два аспекти професіоналізму: професіоналізм особистості і професіоналізм діяльності. Керівник тоді є професіоналом, коли професіональною є його внутрішня і зовнішня діяльність. Тому важливою є оптимізація професійного самоствердження керівника.

А.А. Деркач при визначенні управлінської діяльності вказує на її подвійність. Це і діяльність окремого керівника, що діє в конкретній обстановці, і водночас – персоналізована спільна діяльність. Сутність діяльності керівника полягає в тому, що головною формою взаємодії з навколишньою соціальною дійсністю є спілкування, оскільки взаємодія з іншим суб'єктом і впливає на нього [1].

Крім цього, управлінська діяльність має наступні особливості: значна кількість дій (переважно короткочасних); частими втручаннями іззовні; широка мережа контактів; переважання вербального спілкування з підлеглими. Спонуканням до діяльності керівника є потреби, пов'язані з життєдіяльністю тієї організації, в якій він є учасником спільної діяльності.

Головними компонентами управлінської діяльності, як і діяльності загалом, є мотиви, цілі, особистісні смисли та способи їх реалізації. У працях

психологів (О.О. Бодальов, А.А. Деркач, А.Л. Журавльов, В.Г. Зазікін, А.І. Кітов, С.О. Клімов, С.С. Кузьмін, Н.В. Кузьміна, Б.Ф. Ломов, О.В. Москаленко, А.К. Маркова, Є.Г. Молл, А.В. Свенцицький, Г.В. Суходольський, А.В. Філіппов та ін.) зазначається, що ці компоненти не є самостійними, а існують у взаємозв'язку та взаємопереходах.

При аналізі професійно важливих якостей керівників виокремлюють насамперед особистісно-ділові якості – узагальнені, найбільш стійкі характеристики керівника, які мають сильний вплив на ефективність професійної діяльності. Тому їх часто називають психологічно професійно важливими (В.Д. Шадриков). Це досить складні в психологічному відношенні утворення, що залежать від індивідуальних особливостей особистості, її характеру, спрямованості, здібностей і багато чого іншого.

При аналізі особистісно-ділових якостей керівника говорять про організованість, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, працездатність (В.І. Лебедев, А.В. Філіппов, В.М. Шепель та ін.). Разом з тим, діяльність керівника з точки зору проявів творчості вимагає особливого виокремлення таких рис, які зумовлюють успішність особистісно-професійного розвитку.

Результати дослідження свідчать про те, що фахівці, які виявляли високу продуктивність у виконанні своєї діяльності, мають деякі спільні психологічні якості та вміння, які суттєво впливають на результативність їхньої діяльності. Ці якості впливають на рівень представленості ділових професійно важливих якостей керівника. Ми виокремили три основні блоки професійно важливих якостей керівника: інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення), особистісний (лідерські якості, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість) і динамічний (сила та лабільність нервових процесів).

Керівник з високим рівнем розвитку професійної творчості характеризується такими особистісно-діловими якостями: здатність до всебічного аналізу причин та наслідків подій, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення, вміння концентрувати увагу, здатність надихати підлеглих, вміння чітко формулювати цілі, вміння швидко переключатися з одного виду діяльності на інший, гнучкість мислення, вміння зберігати самовладання в стресовій ситуації, активність, вміння швидко приймати рішення в умовах дефіциту часу, вміння зберігати високу працездатність в умовах перешкод, системна аналітичність мислення, інтелектуальна компетентність, лідерські якості, стійкість до фрустрацій, ділова спрямованість, сила і лабільність нервових процесів, товариськість як розвинений професійний діалог, об'єктивність, дисциплінованість, витримка і терпіння, відповідальність, реалістичність, розсудливість, розвинений самоконтроль, практичність, але вкрай низький рівень емпатії, стійкість до фруструючих впливів. У цій групі виражені три основні блоки професійно важливих якостей керівника: інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення), особистісний (лідерські якості, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість) і динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Середній рівень розвитку професійної творчості керівників характеризується такими особистісно-діловими професійно важливими якостями: ситуативна аналітичність мислення, схильність до консерватизму, ситуаційна активність і ділова спрямованість, монологічне професійне спілкування. При визначенні якостей ми не поміпили значної вираженості у трьох основних блоках професійно важливих якостей керівника: інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення), особистісний (лідерські якості, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість) і динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Низький рівень розвитку професійної творчості виявляється у таких особистісно-ділових якостях: слабка інтелектуальна активність, нерішучість, схильність до саможучування, слабка стійкість до фрустрацій, недостатня активність і ділова спрямованість, непостійна сила і лабільність нервових процесів, не визначено чіткого стилю професійного спілкування, ревності до чужих досягнень, прагнення до лідерства, конформізм, схильність до авантюрних дій. Відзначається і слабка вираженість та відсутність структурності в трьох основних блоках професійно важливих якостей керівника: інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення), особистісний (лідерські якості, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість) і динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Для реалізації мети дослідження нами проводився формувальний експеримент з керівниками різних сфер діяльності. У дослідженні взяли участь 65 досліджуваних. З них 39 склали експериментальну групу, 26 контрольну. До контрольної групи групи ввійшли керівники, які не брали участі в формуальному експерименті.

Програма розвитку професійної творчості керівників містить низку тренінгових процедур. Кожен тренінг спрямовувався на актуалізацію та формування певних складових професійної творчості керівника. Зупинимося на короткому описі кожного з тренінгів.

Загальна тривалість розвивальної програми – 78 годин. Процедура використання програми передбачала включення керівників різних сфер діяльності до роботи в тренінгах протягом 13 днів.

Для перевірки ефективності використання розвивальної програми проводилися діагностичні заміри до та після в досліджуваних експериментальної та контрольної груп.

Програма розвитку професійної творчості керівника містила низку тренінгів.

1. Тренінг "Сучасний менеджмент: виклики і можливості керівника".

Метою тренінгу є ознайомлення керівників з тими основними чинниками управлінської діяльності, які впливають на стабільність розвитку очолюваної ними організації (компанії, фірми, будь-якого об'єднання людей, спрямованого на досягнення мети і реалізації місії), а також розвиток внутрішніх навичок учасників з розв'язання управлінських завдань.

Тренінг складається з теоретичної частини, що подається в інтерактивному режимі, і тренінгових завдань: групової роботи, ролевих ігор, групової дискусії, роботи з кейсом.

2. Тренінг розвитку управлінських навичок

Мета: розвинути навички ефективного самоуправління та управління іншими в параметрах "важливе, але нетермінове", дати учасникам ширше бачення тенденцій розвитку ситуації ("терміново, але неважливо"), і навчити їх делегувати те, що є терміновим, але не є важливим.

У тренінгу використовуються рольові ігри, кейс-метод, групова дискусія, відеостимулювання, синемалогія і міні-лекції.

3. Тренінг роботи з невизначеністю і в умовах невизначеності

Мета: визначити джерела невизначеності в роботі керівника, підлеглою та всієї організації, звільнити учасників від стереотипів мислення, сприйняття, які обмежують творчий потенціал людини, підготувати менеджмент і персонал до організаційних змін, виробити процедуру безконфліктного обговорення складних, проблемних ситуацій у форматі полілогу.

Тренінг призначений як для менеджменту, так для робочої групи або для всього колективу одночасно.

4. Тренінг партнерського спілкування для керівника.

Цілі: розвиток здатності до партнерського спілкування в робочих групах, в організаціях, усунення перешкод на шляху управлінської інформації розвиток розуміння власних інтересів і позицій в процесі спілкування з партнером, особливо в таких складних сферах відносин як: "начальник-підлеглий", "колега-колега", "чоловік-жінка".

5. Тренінг "Управління змінами в організації"

Цілі: сформувати позитивне ставлення до процесу змін з боку співробітників, поліпшити інформаційний обмін усередині організації, у тому числі і між управліннями різного рівня, розширити знання і розвинути вміння управління в умовах змін в організації, розпочати процес створення ефективної команди управління.

Після проведення тренінгу проводилися діагностичні заміри основних показників професійної творчості керівника. Зупинимося на аналізі одержаних результатів детальніше.

При виявленні різних рівнів розвитку професійної творчості керівника за всіма критеріями вся вибірка досліджуваних була поділена на три групи залежно від рівня розвитку професійної творчості за різними критеріями: високий рівень передбачає створення нового продукту в управлінській практиці, який донині не існував; середній – передбачає вдосконалення старих способів, форм і методів здійснення професійної діяльності керівника; низький рівень передбачав створення нового для конкретного керівника, але існуючий у практиці управління. Після використання програми розвитку професійної творчості керівника одержані дані свідчать про наявність значущих відмінностей.

Таблиця 1

Розподіл досліджуваних експериментальної групи за рівнями та критеріями професійної творчості керівника до та після використання програми розвитку

| Критерій  | Низький |       | Середній |       | Високий |       |
|---|---------|-------|----------|-------|---------|-------|
|   | До      | Після | До       | Після | До      | Після |
| Професійна самосвідомість   | 26      | 8     | 45       | 25    | 19      | 67    |
| Професійні знання і досвід взаємодії з підлеглими, що включає досвід розв'язання творчих задач в управлінні | 31      | 11    | 47       | 31    | 22      | 58    |
| Професійне спілкування  | 38      | 9     | 42       | 30    | 20      | 61    |
| Професійне мислення   | 34      | 21    | 43       | 29    | 23      | 50    |
| Реалізація творчого потенціалу особистості керівника  |         |       |          |       |         |       |

|   |      |      |      |      |    |    |
|---|------|------|------|------|----|----|
| і побудова стосунків в професійному соціумі | 30   | 10   | 44   | 26   | 26 | 64 |
| Середнє                                     | 31,8 | 10,2 | 44,2 | 28,2 | 22 | 60 |

За критерієм професійної самосвідомості низький рівень розвитку констатовувався у 8 % керівників, порівняно з 26 % у констатувальному дослідженні; середній рівень – у 25 % проти 45 %; високий – у 67 % порівняно з 19% у констатувальному дослідженні. Це свідчить про зростання оптимального розвитку компонентів професійної самосвідомості, що виявляється в самототожності, високому рівні розвитку Я-концепції і професійної майстерності.

За критерієм професійних знань і досвіду взаємодії з підлеглими значно збільшилася доля керівників, що мають високий рівень, зміни в кількості досліджуваних, що мають середній рівень відбулися за рахунок переходу певної їх кількості до високого рівня та поповнення за рахунок тих, хто мав низький рівень розвитку цього показника. Тому після використання програми значна частина досліджуваних застосовували у своїй діяльності науково-інтелектуальний пошук, творчі проблеми вивчалися на науковій основі, використовуючи різноманітний досвід своїх підлеглих, а також використовували в професійній діяльності метод власних спроб і помилок, за якого творчо намагалися опрацювати чужий досвід, удосконалювати його.

Результати за критерієм професійного спілкування свідчать про значне зростання керівників, що мають високий рівень його розвитку (20 % і 60%). Більшість керівників демонстрували вміння вести діалог як з колегами, так і з тими, хто знаходиться вище і нижче них у службовій ієрархії.

На початку дослідження за критерієм професійного мислення більше третини (34%) досліджуваних мали низький рівень, про що свідчили показники спонтанності в прийнятті рішень, низька прогностичність, слабкий аналітико-синтетичний підхід до розв'язання професійних задач. Після використання програми розвитку професійної творчості керівника половина досліджуваних належала до високого рівня розвитку професійного мислення, про що свідчили розвинені аналітичні здібності та когнітивна рефлексивність, системна прогностичність та багатоконтекстність, висока стійкість до пізнавальної фрустрації. Разом з тим слід відзначити, що професійне мислення є тим критерієм, який порівняно з іншими найменшою мірою піддається розвитку в ході використання розвивальної програми.

За критерієм реалізації творчого потенціалу особистості керівника і побудови стосунків у професійному соціумі керівники все рідше застосовували старі стереотипні способи управління професійним соціумом (10%), а виробляли власні нові способи управління (64%).

Аналіз середніх значень рівнів розвитку критеріїв професійної творчості свідчить про те, що серед керівників спостерігається значне їх зростання: високий рівень зріс з 22% до 60%. Разом з тим спостерігається суттєве зниження числа керівників з низьким (з 31,8% до 10,2%) та середнім (з 44,2% до 28,2%) рівнем професійної творчості.

Подібні суттєві зміни відсутні у керівників, що належали до контрольної групи. Результати дослідження за критеріями професійної творчості наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

*Розподіл досліджуваних контрольної групи за рівнями та критеріями професійної творчості керівника на початку та в кінці дослідження*

| Критерії  | Низький |       | Середній |       | Високий |       |
|---|---------|-------|----------|-------|---------|-------|
|   | До      | Після | До       | Після | До      | Після |
| Професійна самосвідомість   | 24      | 21    | 48       | 49    | 18      | 20    |
| Професійні знання і досвід взаємодії з підлеглими, що включає досвід розв'язання творчих задач в управлінні | 27      | 23    | 46       | 49    | 17      | 18    |
| Професійне спілкування  | 38      | 33    | 42       | 41    | 20      | 26    |
| Професійне мислення   | 34      | 33    | 43       | 44    | 23      | 23    |
| Реалізація творчого потенціалу особистості керівника і побудова стосунків в професійному соціумі            | 30      | 31    | 44       | 42    | 26      | 27    |
| Середнє   | 31,8    | 28,2  | 44,2     | 45    | 22      | 22,8  |

Таким чином, зіставлення показників, одержаних до та після застосування програми розвитку професійної творчості керівника, дало змогу зробити висновок про те, що в ході використання програми відбулися значущі зміни в розвитку головних критеріїв професійної творчості керівника: професійної свідомості, професійних знань і досвіду взаємодії з підлеглими, що включає досвід розв'язання творчих задач в управлінні, професійне спілкування, професійне мислення, реалізація творчого потенціалу особистості керівника і побудови стосунків у професійному соціумі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развития человека / Деркач А.А. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. - М.: РАГС, 2000. – 536 с.
2. Деркач А.А. Введение в акмеологию / Деркач А.А., Кузьмина Н.В. – М.: РАГС, 1995. – 315 с.
3. Стрельченко Д. С. Познавательные способности профессионала: сущность и пути развития (акмеологический подход) / Д.С. Стрельченко. – М.: Междунар. академия акмеологических наук, 2003. – 76 с.

Подано до редакції 15.02.10

## РЕЗЮМЕ

Розглядаються теоретичні основи розвитку професійної творчості керівника. Наводиться програма розвитку професійної творчості керівника й аналізується ефективність її використання.

**Ключові слова:** управлінська творчість керівника, структура професійної діяльності керівника, функціональна спрямованість, управлінська діяльність.

**V.S. Bantser**

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТВОРЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

### РЕЗЮМЕ

Рассматриваются теоретические основы развития профессионального творчества руководителя. Приводится программа развития профессионального творчества руководителя и анализируется эффективность ее использования.

**Ключевые слова:** управленческое творчество руководителя, структура профессиональной деятельности руководителя, функциональная направленность, управленческая деятельность.

**V.S. Bantser**

## PSYCHOLOGICAL CONDITIONS AND FACTORS OF DEVELOPING PROFESSIONAL CREATIVITY OF A MANAGER

### SUMMARY

The article considers theoretical principles of developing professional creativity of a manager; suggests a program of developing professional creativity of a manager and analyzes efficacy of its application.

**Keywords:** managerial activity of a leader, the structure of professional activity of a manager, functional direction, managerial activity.