

**Методы творческого  
мышления в  
управленческом  
консультировании**

# Коллективные методы

## Метод целевых обсуждений

- Формируется одна группа экспертов
- Эксперты предварительно готовят свою точку зрения
- Выдвигаемые идеи критически разбираются (не исключено давление авторитета, но есть возможность выдвинуть контраргументы)

## Метод мозгового штурма

- Формируется две группы экспертов – генераторы идей и критики
- Этап генерирования идей и их оценки разделены во времени (можно без страха выдвигать любые идеи, творческая активность экспертов максимальна)

**Открытая дискуссия не исключает давления большинства и влияния авторитета**

# Метод Делфи

- метод согласования мнений экспертов

Формирование группы экспертов

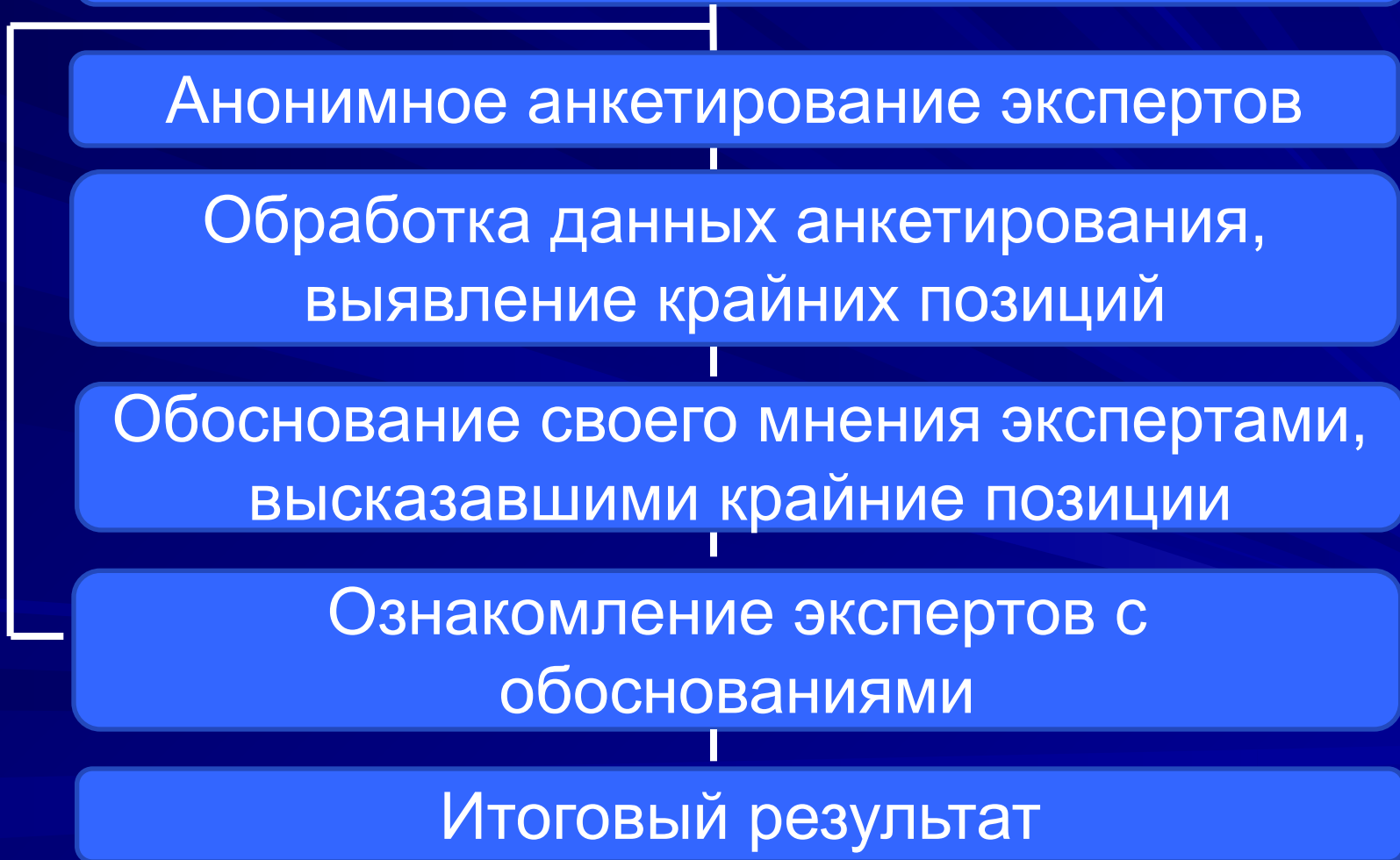
Анонимное анкетирование экспертов

Обработка данных анкетирования,  
выявление крайних позиций

Обоснование своего мнения экспертами,  
высказавшими крайние позиции

Ознакомление экспертов с  
обоснованиями

Итоговый результат



# Метод контрольных вопросов

*- метод, предполагающий работу со списком специально подобранных вопросов, которые помогают точно определить суть выполняемой задачи*

Вопросы расположены в строгой последовательности

Ответы на вопросы формулируются либо в виде монолога или в обсуждении всеми участниками команды

Пример – список А. Осборна для проектирования технического объекта (Луков В.А. Социальное проектирование. М., 2004. С. 138-139)

# Метод контрольных вопросов

- Генерирование вариантов решения через список контрольных (наводящих) вопросов, составленных экспертами или разными участниками  
*(ответы коротко записываются и передаются по кругу)*

*А если сделать все наоборот?  
А если изменить постановку задачи?  
А если взять другой материал или  
изменить форму объекта? и т.д.*

# Метод Гордона

## Метод использования «неожиданных» мыслей»

- Участники группы вначале не знают, какая проблема будет обсуждаться, а высказываются относительно заявленной ведущим концепции
- В ходе обсуждения вскрывается проблема, требующая решения
- Уже подготовленные участники высказывают конкретные предложения и думают, как их реализовать

# Метод разложения на части

- Метод, предполагающих деление объекта на составные части или характеристики и рассмотрение возможности усовершенствования отдельной части (характеристики), а не всего объекта

# Метод дерева целей

- метод, в котором тесно увязываются между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии

## *Схема построения «дерева целей»*

*(В.А. Лисичкин)*

- Идентификация цели, идеи, концепции по исследуемым системам и установление требований и возможностей для их развития (от отдельных компонент, подсистем до системы в целом)
- Формирование критериев, необходимых для оценки элементов на каждом уровне «дерева» в целом

*Результат: модель целевой ситуации в виде системы, элементами которой выступают будущие события*



# Модель целевой ситуации



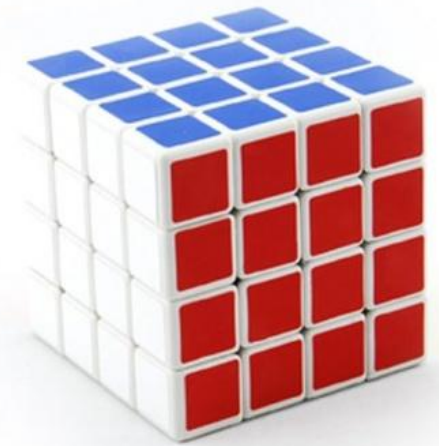
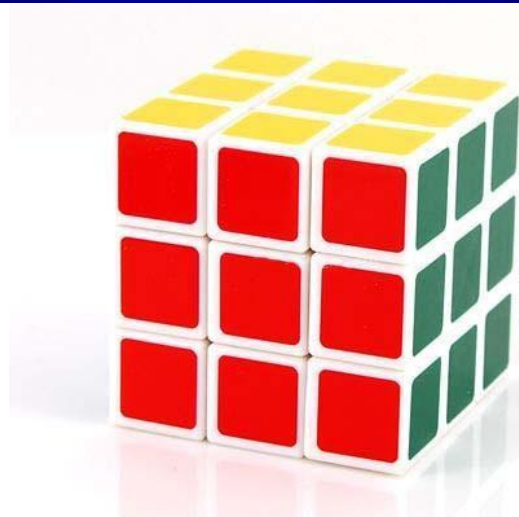
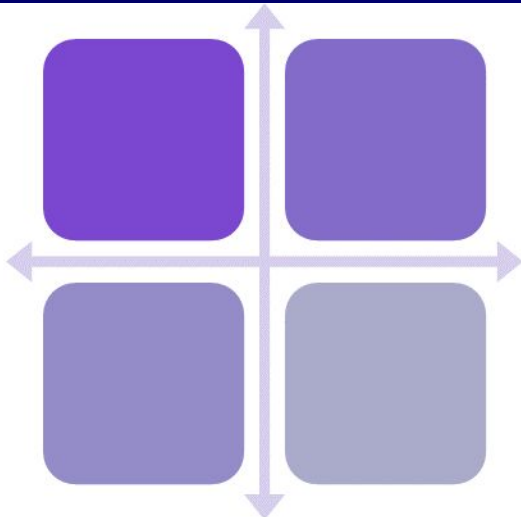
# Метод создания сценариев

*- метод, предполагающий описание последовательного развития событий (мероприятий), с увязкой по ресурсам*

- Обычно разрабатываются несколько сценариев в зависимости от изменения какого-либо фактора (базовый, оптимистический, консервативный)
- Сравнительная предпочтительность различных альтернатив оценивается методом определения рейтингов или методами формирования оценочных систем (предполагает наличие системы критериев оценки и шкал их измерения)
- Могут привлекаться как экспертные данные, так и данные математического моделирования
- На практике ни один сценарий не реализуется на 100%, без дополнений

# Метод

**морфологического анализа**  
метод, предполагающий определение всех  
возможных элементов, от которых зависит  
решение проблемы, перечисление всех  
возможных значений этих элементов, с  
последующим генерированием альтернатив  
путем перебора возможных сочетаний значений  
элементов попадает объект



# Метод морфологического анализа

Формулировка проблемы

Определение важнейших элементов и их значений

Может применяться для разработки новых продуктов путем применения к ним различных комбинаций (морфологических признаков) к аналогичным изделиям

# Метод ТРИЗ

## (Теория решения изобретательских задач)

*Основные положения:*

- ✓ *Наилучшее решение задачи возникает тогда, когда выявлено и решено техническое противоречие*
- ✓ *Идеальный конечный результат – система сама обеспечивает выполнение полезного действия, устранив при этом вредное действие*

# Алгоритм решения задачи

- ❑ Анализ ситуации (переход от ситуации к модели задачи, выявление противоречия)
- ❑ Анализ модели задачи (учет и системный анализ ресурсов)
- ❑ Определение идеального конечного результата и физического противоречия
- ❑ Мобилизация и применение «материальных» ресурсов (оценка и использование внутренних, внешнесистемных и надсистемных ресурсов)
- ❑ Применение информфонда (приемы, принципы разрешения противоречий, указатели эффектов)
- ❑ Изменение и / или замена задачи
- ❑ Анализ способа устранения физического противоречия
- ❑ Применение полученного ответа
- ❑ Анализ хода решения

# ТРИЗ – метод, где в качестве жесткого ограничителя применяется триада: размер – время - стоимость

Оценка имеющихся характеристик

размера

времени

стоимости

Последовательная замена характеристик,  
формирование всех возможных сочетаний

Сочетание Р-В-С1

Сочетание Р-В-С2 и т.д.

Соединение новых характеристик с  
практическими параметрами решаемой задачи

# Метод фокальных объектов (метод ассоциаций)

*- метод, предполагающий конструирование нового объекта путем применения к нему свойств других объектов*

Присоединение к фокальному объекту признаков случайно выбранных объектов  
- источник гипотез, которые воспринимаются и анализируются как новые проектные идеи



# **Процедура метода фокальных объектов**

- 1. Называется объект, который подлежит усовершенствованию**
- 2. Произвольно выбирается несколько объектов (существительные)**
- 3. У каждого из выбранных объектов выделяются признаки, характеристики (прилагательные, причастие)**
- 4. Названные признаки применяются к исходному объекту**
- 5. Придумываются пути достижения полученного сочетания признаков фокального объекта**
- 6. Предлагаемые пути усовершенствования объекта проходят экспертизу**

# Метод синектики

*предполагает работу постоянных групп, профессионально применяющих различные приемы активизации своего творческого потенциала*

## Принципы:

- Творческий процесс познаваем
- Творческий процесс одного лица подобен творчеству коллектива
- Поиск рационального решения и творческие способности можно активизировать
- Обсуждение проблемы на сессии начинается не с ее обозначения, а обсуждения ее некоторых признаков (от частного через аналогии к решению общей проблемы)

# Метод синектики

Цель группы – нахождение творческих, нестандартных решений проблемы

*Численность группы – 5-7 человек, которых готовят к работе в течение 8-12 месяцев (общенаучная, профессиональная, психологическая подготовка)*

*Умения участников группы:*

- Преодолевать инертность мышления
- Для начала поиска - увидеть в обычном необычное и наоборот
- Организовать работу своего мышления
- Благожелательно воспринимать и развивать чужие идеи
- Не сомневаться в своих способностях и членов команды

# Виды аналогий для активизации мышления и управления им

- ▣ **Прямая аналогия** - рассмотрение методов, применяемых в других отраслях теории и практики при решении аналогичных задач
- ▣ **Личная аналогия** (эмпатия) – вживание в образ рассматриваемого объекта для поиска оптимального решения
- ▣ **Символическая аналогия** – нахождение краткого символического описания задачи или объекта, которое в форме парадокса характеризуют их сущность
- ▣ **Фантастическая аналогия** – поиск решения в фантастической литературе, изложение задачи в виде сказки, мифа, легенды


# Интегральный метод «Метра»

Метод, предполагающий циклическую последовательность аналоговой методики, морфологической матрицы и контрольных вопросов


- *Включает элементы методов «мозгового штурма», синектики, морфологического анализа, активизации свободных ассоциаций*
- *Ключевая процедура – поиск свободных ассоциаций и аналогий с изучаемым объектом, путем фантастических модельных представлений*

# Интегральный метод «Метра»

Формулировка проблемы и ее анализ



**Выбор:**

- \* «дробление» проблемы с помощью аналогий и ассоциаций
  - \* составление морфологических таблиц
  - \* соотнесение целей и средств их удовлетворения
- 

- \* Анализ первых результатов
- \* Формулировка «новой» проблемы
- \* Поиск решения проблемы «мозговым штурмом»
- \* Анализ полученного решения с точки зрения поставленных целей, утверждение итогового варианта

# SWOT-анализ

метод, предполагающий установить связь между потенциалом и проблемами организации и ее сильными и слабыми сторонами

- **УЧЕТ ФАКТОРОВ**

**ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ  
СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Аудит  
организации

Исследование  
рынка

# SWOT-анализ

## **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

(преимущества перед конкурентами)

## **СЛАБОСТИ**

(недостатки организации перед конкурентами)

## **ВОЗМОЖНОСТИ**

(факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке)

## **УГРОЗЫ**

(факторы, которые потенциально могут ухудшить положение организации на рынке)



# Процедура SWOT-анализа.

## Определение сильных и слабых сторон организации

Параметры организации	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация		
Производство		
Финансы		
Инновации		
Маркетинг		

# Процедура SWOT-анализа.

## Определение рыночных возможностей и угроз организации

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция		
Сбыт		
Спрос		
Природные и экологические факторы		
Экономические факторы		
И т.д.		

# Процедура SWOT-анализа.

## Оценка степени важности факторов для организации

	Ранги	
<b>Сильные стороны</b>	- -	
<b>Слабые стороны</b>		
<b>Возможности</b>		
<b>Угрозы</b>		

Ранги выставляются по результатам ответа на 2 вопроса:

- 1) Насколько высока вероятность, что это случится?
- 2) Насколько это может повлиять на организацию?

# Процедура SWOT-анализа.

## Составление матрицы SWOT-анализа

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<b>1.</b> <b>2.</b> <b>3.</b>	<b>1.</b> <b>2.</b> <b>3.</b>
<b>Сильные стороны</b> <b>1.</b> <b>2.</b> <b>3.</b>	Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации?	За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
<b>Слабые стороны</b> <b>1.</b> <b>2.</b> <b>3.</b>	Какие слабые стороны могут помещать воспользоваться возможностями?	Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, нужно больше всего опасаться?

# Деловая игра

*метод, предполагающий имитацию принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам*

Методологи разрабатывают правила и сценарий игры, организуют действия участников

Конкурирующие проектные группы готовят к обсуждению свои решения проблемы

Проводится открытое обсуждение предлагаемых решений проблемы со взаимной критикой групп

# Виды деловых игр

## ПО ХАРАКТЕРУ КОММУНИКАЦИИ

<b>ИНТЕРАКТИВНЫЕ</b>	<b>НЕИНТЕРАКТИВНЫЕ</b>
<b>ОТКРЫТЫЕ</b>	<b>ЗАКРЫТЫЕ</b>

## ПО ИНСТРУМЕНТАМ ИГРЫ

<b>ТРАДИЦИОННЫЕ</b>	<b>КОМПЬЮТЕРНЫЕ</b>
---------------------	---------------------

## ПО ФОРМЕ

<b>ОЧНЫЕ</b>	<b>ЗАОЧНЫЕ</b>
--------------	----------------

## ПО СТЕПЕНИ СВОБОДЫ ДЕЙСТВИЙ

<b>ЖЕСТКИЕ</b>	<b>МЯГКИЕ</b>
----------------	---------------

# Виды деловых игр

## ПО ЦЕЛИ

Обучающие	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Имитационные</li><li>- Сюжетно-ролевые</li><li>- Инновационные</li><li>- Организационно-деятельностные</li><li>- Деловые тренинги</li><li>- Психологические игры</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Исследовательские</li><li>- ДИ для решения практических задач</li><li>- Проектные</li><li>- Производственные</li><li>- Квалификационные (аттестационные)</li></ul>

# Применение деловых игр по уровню консультирования

Уровень консультирования	Приоритетные игры
1 – консультирование зарубежных и международных предприятия, проектов, программ	Организационно-деятельностные игры
2 – консультирование городских, региональных органов управления и проектов	Исследовательские игры, а также производственные и обучающие игры
3 – консультирование предприятий различных форм собственности	Производственные игры, отчасти сохраняются обучающие игры, для дополнит. развития возможны исследовательские игры
4 - консультирование внутренних структурных подразделений предприятий	Обучающие игры