

УДК 658

## АКТИВАЦІЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМАНД

*Сєдашова О.А.*

*кандидат педагогічних наук, керівник проектів та програм, викладач  
Бізнес Школи КРОК*

## ACTIVATION OF THE TEAMS CREATIVE POTENTIAL

*O. Sedashova*

*Ph.D. in Education (Creativity), head of projects and programs,  
Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-115-129>*

**Анотація.** Стаття присвячена активації креативного потенціалу команд. У матеріалі порушені питання організації командної креативної роботи для вирішення бізнес-проблем, розвитку та процвітання бізнесу. Актуальність цієї статті полягає у відповідях на вагомі та значущі питання, що хвилюють сучасну ділову людину та допоможе з'ясувати, яких змін потребують соціально-економічні умови буття та від яких застарілих методів, які застосовують при управлінні персоналом та інноваціями, потрібно нещадно позбавлятися. Не менш актуальними залишаються і питання психології учасників команди та адекватного розподілу ролей та функцій між ними і формування інноваційного організаційного клімату, що допоміг би збільшити продуктивність та ефективність будь-якої команди в організації чи на підприємстві незалежно від виду та обсягів бізнесу. Базуючись на детальному дослідженні розвитку теорії та практики менеджменту і враховуючи сучасні тенденції розвитку менеджерів, автор статті наголосила на важливості застосування таких інструментів для активації креативного потенціалу команд як визначення ключових стимулів, провідних мотивів, та мета програм співробітників, створення умов для появи

інноваційного організаційного клімату, визначення та успішного усунення перешкод, які заважають співробітникам вільно створювати та висловлювати ідеї і використовувати свій власний креативний потенціал в процесі роботи. В результаті опрацьованих даних, проведених досліджень та аналізуючи поради міжнародних і вітчизняних провідних фахівців, а також спираючись на власний багатий досвід в галузі управління персоналом, автор відповідає на актуальні запити сьогодення, розкриває шляхи вирішення проблем, що турбують менеджерів цієї сфери, а також надає практичні рекомендації для успішної активації креативного потенціалу команд.

**Ключові слова:** креативне мислення, креативний потенціал, команда, командна робота, інновації, інноваційний клімат.

*Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 10.*

**Annotation.** The article is devoted to the teams creativity activation. The author raises questions upon the organization of team creative work to solve business problems, development and prosperity of the business. The urgency of this article is to answer important and significant questions that concern the modern business man and help to find out what changes socioeconomic conditions of life require and from which outdated methods, which apply in the management of personnel and innovations, need to be ruthlessly ridged. Equally relevant are the questions of the psychology of team members and the adequate distribution of roles and functions between them and the formation of an innovative organizational climate that would help to increase the productivity and effectiveness of any team in the organization or at the enterprise regardless of the type and volume of business. Based on a detailed study of the development of management theory and practice, and taking into account the current trends in the development of managers, the author emphasized the importance of using such tools for activating the creative potential of teams as identifying key incentives, leading motives, and the purpose of employee programs, creating conditions for the emergence of an innovative organizational climate, and the successful elimination of

obstacles that prevent employees from freely creating and expressing ideas and using their own to the potential in the process of work. As a result of the processed data, researches and analysis of the advice of international and domestic leading experts, and also based on own rich experience in the field of self-management, the author answers the actual inquiries present, reveals ways of solving problems that concern managers of this sphere, and also gives practical recommendations for the successful teams creativity activation.

**Key words:** creative thinking, creative potential, team, team work, innovations, innovation climate.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Від чого залежать успішні результати в організації чи на підприємстві? Сьогодні, у світі що стрімко змінюється, у світі, де діджиталізація та штучний інтелект завойовують все міцніші позиції, експерти (World Economic Forum) знов наголошують на важливості розвитку якостей, притаманним лише людським істотам: комплексному рішенню проблем, тонкому мистецтву комунікації та перемовин, емоційному інтелекту, інноваційному лідерству та управлінню людьми, стратегічному, критичному та креативному мисленню, когнітивної гнучкості тощо [1]. За наявності цих розвинутих навичок у співробітників роботодавці мали б змогу більш стрімко розвивати бізнес, генеруючи і втілюючи у життя проривні інновації та вчасно розв'язуючи складнощі. Але бізнесу не вистачає дієвих інструментів з якісного управління командами та організацією їх креативної роботи. Про управління командами та їх креативний потенціал говорили У. Е. Демінг, П. Ф. Друкер, П. Сенге, Е. Мейо, Т. Пітерс, Р. М. Белбін, Е. де Боно, М. Батей, Х. Сімпсон, Д. Бойд, Дж. Девіс, С. Бушуєв, І. Польшаков, В. Шувалов, О. Продіус та інші.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Спираючись на дослідження класиків теорії менеджменту та аналізуючи роботи сучасних авторів, вивчаючи теорію та практику сучасних трендів командної роботи в організаціях, маємо

змогу зробити висновки про те, що важливе місце сьогодні посідає здатність керівника організувати командну роботу таким чином, щоб, креативний потенціал персоналу був максимально розкритий та спрямований на досягнення цілей організації.

Ще в 70-ті роки Роберт Мередіт Белбін [2; 3] розпочав дослідження управлінських команд, результати яких він представив у 1981 році, де описав командні ролі: реалізатора, контролера, ведучого, мотиватора, аналітика, генератора ідей, гармонізатора та дослідника. Геллерт та Новак пізніше запропонували дещо скорочену модель, яка складається з шістьох ролей: адміністратор (модератор), організатор (координатор), креативний генератор ідей (мозковий центр), зв'язний (диспетчер), працеголік (душа команди), деталізатор (завершувач) або контролер (критик). Ще одна модель зайняла міцні позиції у консалтинговій практиці та при організації командної роботи на підприємстві – «Колесо команди Марджерісона-МакКенна». Ця модель представляє собою набір з 8 робочих функцій, а саме: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка, а також загальну функцію, яка все може об'єднати – зв'язки. Функції розподіляються згідно командним ролям, до яких вони підходять.

Численні вдосконалені рольові підходи (наприклад, модель Т. Базарова, що має основою управлінську модель Г. Щедровицького), актуальні й сьогодні. Т. Базаров, на відміну від попередніх дослідників пропонує для кожної з чотирьох ролей (управлінець, організатор, адміністратор та керівник) підбирати людей, які максимально підходять під описані для кожної ролі характеристики, які пов'язані з когнітивними здібностями персони та особливостями сприйняття нею інформації. Для розподілення ролей дослідники командостворювання пропонують три підходи: створення ролі (role-making), прийняття ролі (role-taking), рольове самовизначення (role-self determination).

Вищеописані методи командної взаємодії є лише формами, які можуть добре спрацювати, якщо керівник ґрунтовно підійде до питання організації

командної роботи персоналу та управління його потенціалом. Список методів командної взаємодії можна доповнити методами колективного креативу («Шість думаючих капелюхів» (Е. де Боно), «Метод Уолта Діснея» (описаний Р. Ділтсом), методологією стенфордських дослідників «Design Thinking», методологією «Creativity Problem Solving», методиками, які набули поширення як чітко структуровані та ефективні при управлінні проектами – Scrum та Agile, та багатьма іншими. Ці форми можуть і не спрацювати, якщо не звернути увагу на те, як залучити команду до роботи у нових форматах, і як керувати так, щоб кожен з учасників був максимально залученим до інноваційної діяльності та міг якомога ефективніше внести свій унікальний інтелектуальний внесок у роботу команди.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті полягає у дослідженні умов та методів активації креативного потенціалу команд в організаціях та підприємствах. При дослідженні використані теоретичні та емпіричні методи наукового пізнання, зокрема аналіз та критика існуючих наукових теорій, спостереження, порівняння, моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогоднішній світ все не такий, як був раніше. І щоб підприємцям і менеджерами вижити в ньому та бути успішними, варто передивитися свою ментальну модель, як пропонують Тью Блумарт і Стефан ван ден Брук у книзі «Четверта промислова революція і бізнес: Як конкурувати і розвиватися в епоху сингулярності». На їх думку, «Менеджмент в «сингулярному середовищі» вимагає іншого способу мислення та інших дій. Зазвичай ми складаємо плани, підходячи до цієї роботи лінійно: екстраполюємо минуле, щоб передбачити майбутнє. Однак сингулярне середовище по визначенню надзвичайно мінливе, потенційно несприятливе, а часом і руйнівне. Отже, менеджменту варто розглянути можливість мислити і діяти інакше» [4]. Дослідники вважають, що лінійне мислення є абсолютно непридатним у нелінійному світі – отже, треба навчитися мислити нелінійно. У новому світі, де панує прискорений розвиток всього, традиційне управлінське

мислення може виявитися контрпродуктивним. З огляду на це, зростає важливість розвитку управлінських навичок менеджерів, які будуть мати здібності професійно керувати взаємодією в командах, які займатимуться креативним вирішенням бізнес-проблем. У цьому випадку доречно буде говорити про вигоди активації креативного потенціалу команд.

Креативний потенціал команд – це загальний синергетичний ефект, що може привести до успішного вирішення проблеми під час креативної сесії, який з'являється на підставі індивідуальної ролі та інтелектуальних й когнітивних особливостей кожного учасника команди. Креативний потенціал окремого індивіда виявляється в рівні розвиненості креативних здібностей, вмінні використовувати дослідницький підхід до вирішення проблем, особистісних переконаннях та відношенні до ресурсів (реакції на їх наявність або відсутність). Креативний потенціал менеджменту розповсюджується на всю організацію в цілому – і завдяки цьому вона розвивається. Вивчаючи можливості команд та досліджуючи способи організації їх ефективної взаємодії, було виявлено декілька сфер, які потребують пропозицій та рішень:

1. Як мотивувати кожного учасника команди на активну роботу у команді та досягнення ефективного результату шляхом взаємодії?
2. Яким чином розподіляти ролі чи зону відповідальності всередині команди?
3. Як розвивати і використовувати креативний потенціал співробітників для досягнення цілей організації?

Для керівника питання мотивування персоналу є одним з найважливіших. Більшість керівників помилково вважають, що гроші є єдиною мотивуючою силою. Однак, це не так. Теорія Д. МакКлеланда пояснює, що може стимулювати людей до виконання тієї чи іншої діяльності. МакКлеланд розділив всі потреби на три групи: потреби у владі, потреби в досягненнях і потреби в причетності [5].

Потреби у владі полягають в тому, що людина схильна до контролю над діями інших людей з метою надання їм істотного впливу. Люди з провідною

потребою до влади, у свою чергу, розділяються на дві категорії. До першої входять люди, що прагнуть до влади заради безпосередньо самої влади. Їх захоплює можливість командувати і впливати на інших людей. До другої категорії входять люди, що прагнуть до влади з метою вирішення колективних суспільних задач чи задач організації. Як тільки ці люди отримують відповідні повноваження, вони ставлять завдання перед командою людей і разом з ними займаються процесом досягнення загальних цілей. Представники такої категорії захоплені пошуком оптимального способу мотивування персоналу. Потреби у владі для них - це якісно інше прагнення до самоствердження і для задоволення цього мотиву, а головним для них є бажання виконати відповідальну роботу з управління іншими людьми для вирішення поставлених завдань.

Потреби в досягненнях задовольняються за таких умов, коли робота успішно завершена. Такі люди беруться за завдання підвищеної складності та бажають отримати відгуки про зроблену ними роботу та свою діяльність взагалі. Працівники з потребою в досягненнях зустрічаються частіше за інших, але рівень розвитку цього мотиву в кожній людині різномірний.

Ті індивіди, у яких мотивація до досягнень на низькому рівні (це, в основному, люди, що віддають перевагу роботі на самопливі), характеризуються вибором ситуацій, де ризики мінімальні. Хоча, бувають і такі людей, які, навіть відправляючи справу «пливу по течії», можуть обирати і ситуації з великими ризиками, розсуджуючи з позиції «як станеться - так вийде».

Потреби в причетності також мають назву партисипативних потреб або потреб у співучасті. Частіше за все вони виражаються в прагненнях до відносин з оточуючими людьми. Зауважимо, що люди з переважаючими потребами в приналежності рідко бажають тільки до того, щоб встановлювати з людьми хороші відносини, але і бажають отримати підтримку та самоствердитись в очах авторитетних та важливих для них людей.

Теорія потреб МакКлеланда стала причиною того, що західне суспільство звернуло увагу на основну характеристику підприємця, управлінця –

ініціативність і здатність брати на себе ризики. Науковець вважав, що соціум з переважною мотивацією до досягнень здатний породити велику кількість активних та ініціативних людей, які, у свою чергу, здатні прискорити зростання економічних показників соціуму. Отже, управлінець перш за все має бути спостережливим та чітко визначати провідний мотив кожного члена команди для того, щоб правильно ставити їм завдання, а також розподіляти ролі у команді. Членам команди з мотивами влади краще підійдуть ролі модераторів креативного процесу та контролерів. Щодо інших категорій, тут слід глибше дивитися на розподіл завдань та ролей при взаємодії в команді. Управлінцю корисно буде ознайомитися з таким поняттям як метапрограми.

Метапрограми – це базові фільтри сприйняття людини. Вони виражаються в характерних патернах (елементах, що повторюються) мислення. Метапрограми – це знання, що належать до теорії та практики НЛП, про відмінності у людському мисленні та поведінці. Тільки зрозумівши і оцінивши ці відмінності між людьми, управлінці можуть почати роботу із заміни конфліктів та непорозуміння на співпрацю. Метапрограми сьогодні активно використовують при підборі персоналу, розробляючи метапрограмні профілі позицій для працевлаштування. Досвідчений HR-директор точно знає, який саме кандидат підійде на ту чи іншу позицію: ініціативний чи пасивний, що його буде мотивувати, на які він цінності орієнтується під час вибору – свої або чужі, на чому фокусується його увага – на окремому чи загальному тощо. Майкл Холл [6] описав 51 метапрограму, знаючі які і вмючи за допомогою правильно поставлених питань та спостережень розпізнавати унікальний набір метапрограм окремого співробітника, адекватно визначати його роль в командній креативній роботі або пропонувати йому індивідуальну стратегію розвитку.

Найвідоміші метапрограми:

1. Тип референції: Внутрішня - Зовнішня - Змішана
2. Прагнення - Уникнення
3. Процес - Результат



4. Процедури - Можливості
5. Подібність - Різниця
6. Одинак - Командний гравець - Менеджер
7. Зміст - Оточення
8. Активність – Рефлексивність.

Розглянемо, як ці знання можна використовувати під час організації командної креативної роботи з вирішення завдання на прикладі розгляду однієї з метапрограм. У таблиці 1 представлені характеристики особистостей з полярними метапрограмами – зовнішньою та внутрішньою референцією.

Управлінець, що організовує командну креативну роботу, знаючи як саме проявляються метапрограми у співробітників, може підбирати відповідні ролі, функції чи завдання. Так, на таблиці ми бачимо, що людина з зовнішньою референцією чудово підійде до визначення потреб цільової аудиторії (в методології Design Thinking ця стадія має назву «Емпатія» і дозволяє зрозуміти потреби користувача).

Таблиця 1

### Зовнішня та внутрішня референція

Метапрограма	Риси
Зовнішня референція	Старанність. Клієнторієнтованість. Вміє підлаштовуватися під співрозмовника. Вміє переконливо говорити. Враховує вигоди співрозмовника. Терплячість. Гнучкість, адаптивність.
Внутрішня референція	Вміє самостійно приймати рішення. Вміє відстоювати свою точку зору. Незалежний. Не піддається тиску.

*Джерело: складено автором на основі [6]*

Співробітник з внутрішньою референцією буде відчувати емпатію переважно до себе, отже він не буде здатним глибоко зрозуміти проблеми цільової аудиторії, і у такому випадку для нього краще визначити інший вид діяльності – наприклад, запропонувати йому включитись до критику та відбір ідей, оскільки, ймовірно, він зможе майстерно обґрунтувати та захистити точку зору, не орієнтуючись на зовнішні думки. Відзначимо, що на стиль мислення та

поведінки людини в процесі командної креативної роботи впливатимуть й інші метапрограми, а отже вони складатимуть унікальний портрет суб'єкта креативної діяльності.

Ідеальним є коли у людині «розтягнуті» метапрограми, тобто він легко може переключатись між полярностями відповідно до нагальних потреб.

Припустимо, що управлінець вже може позитивно впливати на розкриття креативного потенціалу команди, майстерно визначив формат проведення креативної сесії, метод, за допомогою якого буде вирішуватись завдання (а це теж не просто – буває так, що методи просто неправильно підібрані, отже, проблема не отримує вдалих рішень), проаналізував метапрограмний та мотиваційний профіль співробітника, визначивши для нього ролі та функції в командній роботі. Але цього недостатньо, і ніякого результативного креативного вирішення проблем може не відбутися на потрібному рівні, якщо керівнику не вдалося створити в організації креативне середовище, що буде надихати співробітників на активну участь у командній креативній роботі, формувати залученість та лояльність персоналу.

Існує прямий зв'язок між рівнем розкриття креативного потенціалу команди і середовищем, атмосферою, корпоративною культурою в організації. Науковці Чарльз Пратер і Лайза Гандрі у книзі «Як створювати інновації» пишуть: «Якщо в організації панує атмосфера недовіри і страху зробити помилку і переважає примусове підпорядкування, то не варто очікувати від співробітників прояви інноваційності, навіть якщо керівництво організовує «тренінги з інновацій» і переконує персонал «бути інноваційними». Багато керівників впевнені, що завдання мотивації співробітників на інновації лежить на навчальному персоналі. Насправді ж, єдиним головним фактором, що впливає на успіх інноваційних зусиль компанії, є організаційний клімат, який самі топ-менеджери компанії і створюють» [7]. Пратер і Гандрі у своїх висновках спирались на дослідження шведського науковця Г. Еквала [8], який сформулював основні фактори інноваційного середовища в компанії:

1. Мотивація.
2. Свобода.
3. Підтримка ідей.
4. Довіра та відкритість.
5. Динамізм.
6. Гумор.
7. Дебати.
8. Рівень конфліктності.
9. Прийняття ризику.
10. Час для розробки ідей.

Для моніторингу, наскільки в організації створене інноваційне середовище, доречним буде відповіді керівника або менеджера на такі питання:

1. Чи відчувають співробітники в моїй компанії «зарядженість» на виконання завдань?
2. Чи проявляють співробітники незалежність думок та поведінки під час виконання завдань?
3. Чи є у співробітників впевненість, що вони будуть почуті і їх ідеї отримають підтримку?
4. Чи ведуться розмови за спинами колег в моїй компанії?
5. Чи багата на події діяльність моєї компанії?
6. Чи часто в моїй компанії чутні жарти і легка іронія?
7. Чи дозволено в моїй компанії висловлювати різні точки зору?
8. Чи великий рівень емоційної напруги в моїй компанії?
9. Чи є у співробітників моєї компанії відчуття, що вони можуть прийняти і здійснити сміливе рішення, навіть якщо позитивний результат неочевидний?
10. Чи мають час співробітники в моїй компанії для розгляду альтернативних варіантів?

Сучасні дослідники (М. Батей, Р. Рейтер-Пальмон, В.Муругавел) [9] сьогодні кажуть про перешкоди, які можуть завдати шкоду появі дійсно проривних рішень:

- невірно сформульована проблема;
- занадто швидке висловлення суджень відносно ідей, що обговорюються;
- завершення процесу генерування ідей, якщо з'явилась лише одна нібито вдала ідея;
- залучення до командної роботи людей, які не будуть корисними в підтримці та просуванні ідей;
- дотримання правил, яких в реальності не існує;
- відсутність досвідченого фасилітатора, який може спрямувати командну роботу в правильне русло.

**Висновки.** Наукова новизна даної статті полягає у ґрунтовному аналізі питань, пов'язаних з креативною командною роботою з вироблення ідей, а також проясненні аспектів, за яких може бути активовано креативний потенціал команд. Отже, з огляду на зміни, що з'являються в результаті так званої четвертої промислової революції, керівникам і менеджерам буде доцільно звернути увагу на умови успішної організації командної роботи з креативного вирішення проблем та активації креативного потенціалу команд:

1. Глибокі знання психології людей - метапрограми та провідні мотиви.
2. Інноваційний організаційний клімат.
3. Наявність досвідченого фасилітатора.
4. Вміння правильно визначити проблему і підібрати доречний спосіб генерування та розробки ідей.
5. Вміння керівника давати адекватний фідбек, який буде спрямований на шліфування ідей, визначення правильного напрямку та розвиток співробітника.

Застосування даних рекомендацій матиме потужний соціально-економічний ефект для підприємств і організацій. Про важливість такого підходу до втілення

ідей командної креативності написав у Forbes наприкінці жовтня 2018 року П. Джоржеску [10]. Він сказав, що сила системи, яка використовує ідеї творчості, породжує натовп, який захоплює кожного, хто працює в компанії. Компанії починають усвідомлювати, що найбільш продуктивні інновації є поступовими і піднімаються з нижчих департаментів компанії. Але вони перестануть бути поверхневими, якщо ви надасте своїм людям повноваження та можливість використовувати свою уяву. Ключовим завданням є просто дати працівникам можливість зареєструвати свої ідеї, подати їх для розгляду, бесіди, дебатів та мозкового штурму незалежно від того, чи вони реалізовані чи відкинуті. Ці умови є доцільними для активації креативного потенціалу команд. Окрім цього, в умовах швидких змін і трансформації економіки актуальним є проведення досліджень інноваційного клімату в організаціях, креативного лідерства, умов правильної постановки проблем для пошуку креативних рішень, умов оволодіння фасилітаційними навичками у командній роботі.

### *Література:*

1. Gray, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. The Annual Meeting is taking place in Davos from 20 to 23 January 2016, under the theme “Mastering the Fourth Industrial Revolution”. Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
2. R. Meredith Belbin. Management Teams: Why They Succeed Or Fail. - Routledge, 2010. – P. 193.
3. Белбин Мередит Р. Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. - 234 с.
4. Tjeu Blommaert, Stephan Van den Broek. Management in Singularity: From linear to exponential management. Publisher: Vakmedianet; 1 edition (January 9, 2017) - 172 pages.
5. McClelland, David C. Human Motivation. - CUP Archive, 1987. - P. 663.

6. Холл М. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов / Майкл Холл, Боб Боденхамер - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 347 с.
7. Пратер Ч., Гандри Л. Как делать инновации. – СОЛОН-ПРЕСС. – Москва, 2013. – с. 59.
8. Ekvall, Göran. The Climate Metaphor in Organizational Theory / В. М. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), pp. 177–190.
9. Batey, Mark. Want better answers your team? Ask questions first.   
Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/working-creativity/201811/want-better-answers-your-team-ask-questions-first>
10. Georgescu, Peter. How To Organize Your Firm's Creativity.   
Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/10/31/how-to-organize-your-firms-creativity/#49e7cd0c595f>.

***Reference:***

1. Gray, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. The Annual Meeting is taking place in Davos from 20 to 23 January 2016, under the theme “Mastering the Fourth Industrial Revolution”. Rezhym dostupu: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
2. R. Meredith Belbin. *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. - Routledge, 2010. – P. 193.
3. Belbyn Meredyt R. *Туры rolei v komandakh menedzherov* / Per. s anhl. М.: НІРРО, 2003. - 234 s.

4. Tjeu Blommaert, Stephan Van den Broek. Management in Singularity: From linear to exponential management. Publisher: Vakmedianet; 1 edition (January 9, 2017) - 172 pages.
5. McClelland, David C. Human Motivation. - CUP Archive, 1987. - P. 663.
6. Khol M. 51 metaprohramma NLP. Prohnozyrovanye povedenya, «chtenye» myslei, ponymanye motyvov / Maikl Khol, Bob Bodenkhamer - SPb.: Praim-EVROZNAK, 2007. – 347 s.
7. Prater Ch., Handry L. Kak delat ynnovatsyy. – SOLON-PRESS. – Moskva, 2013. – с. 59.
8. Ekvall, Göran. The Climate Metaphor in Organizational Theory / B. M. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), Advances in Organizational Psychology: An International Review (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), pp. 177–190.
9. Batey, Mark. Want better answers your team? Ask questions first. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/working-creativity/201811/want-better-answers-your-team-ask-questions-first>
10. Georgescu, Peter. How To Organize Your Firms Creativity. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/10/31/how-to-organize-your-firms-creativity/#49e7cd0c595f>.