

Ненно І. М., д. екон. н., професор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (м. Одеса, Україна)
inyenno@onu.edu.ua

ПРОВОКАЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО МИСЛЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТІ ЧЕРЕЗ МИСТЕЦТВО

Анотація. У роботі досліджується метод художнього мислення (*Art Thinking*) як інноваційний інструмент у менеджмент-освіті, спрямований на розвиток управлінського мислення. Проаналізовано, як мистецтво сприяє формуванню креативності, критичного та системного мислення, а також допомагає менеджерам вирішувати складні проблеми в умовах невизначеності. Розглянуто ключові принципи методу, включаючи творчість, критику та експозицію, а також практичні кейси його застосування в бізнес-освіті. Метод *Art Thinking* доповнює традиційні підходи, такі як *Design Thinking*, і дозволяє створювати нові цінності через інновації.

Ключові слова. Менеджмент освіта, управлінське мислення, мистецтво.

Abstract. The paper explores the *Art Thinking* method as an innovative tool in management education, aimed at developing managerial thinking. It analyzes how art contributes to the formation of creativity, critical and systemic thinking, and also helps managers solve complex problems under conditions of uncertainty. The key principles of the method, including creativity, criticism and exposition, as well as practical cases of its application in business education, are considered. The *Art Thinking* method

complements traditional approaches such as Design Thinking, and allows to create new values through innovation.

Key words. *Management education, managerial thinking, art.*

Актуальність. Менеджери часто стикаються зі складними та неоднозначними проблемами. Художнє мислення (тут і надалі, - Art Thinking), як метод, може значно покращити управлінську освіту, сприяючи розвитку креативності, критичного та системного мислення. Мистецтво спонукає менеджерів підходити до управлінських викликів з дизайнерським мисленням, використовуючи такі інструменти, як ескізи та візуалізація, щоб досліджувати та творчо вирішувати проблеми. Цей підхід допомагає менеджерам розвинути здатність спостерігати й аналізувати ситуації глибше, навичку, яка є основою для критичного мислення.

Художнє мислення також сприяє розвитку системного мислення, яке має важливе значення для розуміння взаємопов'язаних проблем управління та сталого розвитку. Залучаючись до практик, заснованих на мистецтві, менеджери можуть навчитися бачити ширшу картину та враховувати довгостроковий вплив своїх рішень. Крім того, художнє мислення заохочує експерименти та дослідження, дозволяючи менеджерам мислити «нестандартно» та впроваджувати інновації способами, які традиційні методи можуть не надихнути.

Мета. В цих тезах вивчено досвід впровадження методу Art Thinking в освітій процес з метою розвитку управлінських компетенцій, таких як ЗК 2 «Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя».

Виклад основного матеріалу. Включення мистецтва в освіту менеджменту також може прищепити здатність бути цілеспрямованим. За допомогою таких етапів, як «Дивись. Думай. Дивуйся», мистецьке мислення допомагає менеджерам розвивати сильні мисленні, які можна перенести в різні професійні контексти. Це також покращує навички вирішення проблем і прийняття рішень, заохочуючи менеджерів досліджувати різні точки зору та творчі рішення. Крім того, мистецьке мислення розвиває емоційний інтелект, допомагаючи менеджерам виражати та інтерпретувати емоції, що є вирішальним для ефективного лідерства та управління командою. Загалом, мистецьке мислення дає менеджерам інструменти для подолання невизначеності, сприяння

інноваціям і лідерства з емпатією та креативністю в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Основні ідеї цього методу викладеня Сільвенем Бюро [1] та їх можна підсумувати так:

1) Критика суспільства певності. Сучасне суспільство орієнтоване на створення «певності» через стандартизацію, контроль і оптимізацію. Це проявляється у виробництві, споживанні та навіть культурі (як приклад, роботи Енді Воргола з масовими образами, такими як пляшка Соса-Солла). Однак, ця певність стає невірогідною через глобальні кризи, конфлікти та соціальні зміни.

2) Сільвен Бюро наголошує на необхідності створення «ймовірного» через мистецтво, яке провокує інтуїцію менеджера. Воно є джерелом творчого, нового та інноваційного. Мистецтво не пропонує певності, а ставить під сумнів існуючі критерії та відкриває нові можливості. Певні шедеври мистецтва спочатку не були зрозумілими, але згодом змінили навколишній світ.

3) Art Thinking – це метод, який дозволяє створювати «ймовірне» навіть для людей, які не є художниками. Він базується на трьох основних фазах (творчість, критика, експозиція). Цей метод допомагає виходити за межі звичних рамок мислення, ставити нові запитання та створювати інноваційні рішення.

1. *Творчість (створення)*. Творчий процес предмету мистецтва без очікування негайної вигоди. Це формує зв'язки між людьми.

2. *Критика* через відхилення існуючих ідей чи об'єктів у нових контекстах для створення чогось оригінального; знищення старих ідей чи структур для створення нових (наприклад, деконструкція чи субверсія); взаємодія з іншими для уточнення ідей та створення нових значень.

3. *Експозиція*. Представлення роботи таким чином, що дозволяє аудиторії інтерпретувати її та створювати нові сенси.

В навчанні беруть участь лідери та менеджери, які хочуть трансформувати свої організації для адаптації до сучасних викликів; студенти та працівники, які прагнуть розвивати креативність і готуватися до майбутнього; творчі особистості (художники, дизайнери, підприємці), які хочуть розширити свої світогляд. ICN Business School пропонує семінар «Improbable – Improvization and Probability», що можна умовно перекласти як «Імпровізація та ймовірність».

За допомогою метода Art Thinking через практичні завдання, критичний зворотний зв'язок та експозицію створених робіт відбувається формування управлінського мислення у непередбачуваному середовищі. Учасники працюють у групах, обирають соціальну, економічну чи технологічну тему та створюють інноваційні проекти. Метод сприяє розвитку навичок, таких як креативність, критичне мислення, лідерство, а також допомагає вирішувати стратегічні та управлінські завдання. Він доповнює традиційні підходи, такі як Design Thinking чи Lean Startup, зосереджуючись на зв'язку між творцем і його проектом, а також

на соціальних, екологічних і політичних аспектах. В той же час за рахунок використання символів Art Thinking допомагає створювати нові цінності, які мають сенс для творця, і водночас забезпечувати економічну життєздатність. Учасники цих програм використовували метод для створення нових HR-ініціатив, маркетингових кампаній, підприємницьких проєктів та інноваційних рішень у своїх організаціях. Існують дані від окремих компаній (La Redoute), які після такого навчання змогли покращити свої практики управління кадрами, маркетинг і навіть підтримати новий екологічний стартап. При навчанні співробітників із банківського сектора застосування уяви через творчі майстерні, метафори й фотомову допомогло виявити приховані проблеми, такі як страхи, розбіжності між працівниками, недовіру до змін. У результаті були розроблені конкретні дії: реорганізація відділів, створення пар для спільного генерування ідей, семінари на основі мистецтва тощо [2].

Процесом керують два спікери – один зі світу мистецтва та один зі світу бізнесу. Зазвичай обирають локацію, яка надихає та асоціюється із мистецтвом. Для Франції та Бельгії, звичайно, такими локаціями є замки. Стверджується також, що учасники програм стали набагато поважніше ставитися до творів мистецтва. Це сприяло розвитку transformative (підривних навичок), які допомагають кинути виклик статус-кво, щоб трансформувати свою організацію та себе (стати стійкими). Концепцією бізнес-школи ICN є гетеротопія (від грец. Гетеро – інший і грец. τόπος – місце), як зміна місця закладки і розвитку органу у тварин в процесі їх індивідуального розвитку та один із шляхів еволюційної перебудови організму. Суть підходу полягає в інтеграції уяви (imagination) та практики (praxis) у сферу управління й освіти, зокрема для досягнення сталого розвитку. Автори підходу наголошують, що сучасне управління працею часто є токсичним через надмірну раціоналізацію, що призводить до знеособлення роботи, втрати творчості й уяви, а також зниження задоволення працею.

Для практичного застосування уяви в управлінні пропонується: включати символічне вираження через мистецтво (малюнки, театральні постанови, поезію, тощо) для виявлення прихованих проблем і напружень; використовувати колективне декодування образів і метафор для кращого розуміння ситуацій; залучати працівників і менеджерів до процесу уявлення й створення нових рішень. Мета цього педагогічного підходу: створення більш сталого й «щасливого» управління через визнання ролі уяви та її інтеграцію в повсякденну діяльність. Це дозволяє працівникам і менеджерам сприймати свою діяльність не лише як виконання завдань, а як реалізацію мрій, ідей і проєктів, оснований на уяві. Art Thinking пропонує інструменти для цієї трансформації, допомагаючи людям і організаціям створювати сенс і енергію для змін.

Мистецтво також виступає фактором розвитку сталості в управлінні бізнесом. Мистецтво виступає як форма системного мислення. Наприклад, можливе привнесення мистецтва до дебатів про стійкість. PRME Франція-Бенілюкс використовують спільний автоетнографічний підхід. Більш конкретно, цей якісний підхід розкриває, як проблеми сталого розвитку відображаються в повсякденній роботі та взаємодії людей. Автоетнографія – це якісний підхід, який поєднує елементи автобіографічного та етнографічного досліджень. Рефлексивна або аналітична етнографія фокусується на культурі чи субкультурі. В процесі виконання проектів «автори рефлексивно використовують свій власний досвід у культурі, щоб відступити та глибше дивитися на взаємодію між собою і іншими» [3, с. 654].

Зараз, як ніколи, нам потрібне широке багатовимірне мислення найбільші виклики людства, оскільки очевидно, що вони перетинають традиційні межі освіти та пізнання. Важливо, що це має включати розширення обсяг навчальних програм курсу виходить за межі безпосереднього предмета – бухгалтерський облік, фінанси, економіка, маркетинг – щоб розглянути, як кожна дисципліна може позитивно вплинути на інші професії через перехресну співпрацю [4].

Висновки.

Метод Art Thinking (художнє мислення) довів свою ефективність як інструмент розвитку управлінського мислення. Він сприяє формуванню креативності, критичного та системного мислення, що є ключовими компетенціями для сучасних менеджерів у динамічному бізнес-середовищі. Використання мистецтва у менеджмент-освіті дозволяє досліджувати складні проблеми через нові перспективи, розвивати емоційний інтелект, навички лідерства та прийняття рішень. Це сприяє створенню інноваційних рішень у різних сферах бізнесу. Участь у практичних завданнях за методом Art Thinking допомагає менеджерам і студентам розвивати здатність працювати в умовах невизначеності, пропонувати нестандартні рішення та враховувати довгостроковий вплив своїх дій. Включення Art Thinking до навчальних програм доповнює традиційні методи, такі як Design Thinking і Lean Startup, акцентуючи увагу на зв'язку між творцем і його проектом, а також на соціальних, екологічних і політичних аспектах.

Практичне застосування Art Thinking у бізнесі показало позитивний вплив на управління кадрами, маркетинг, HR-ініціативи та інноваційні підприємницькі проекти. Приклади результатів із реальних компаній, таких як La Redoute, демонструють можливість покращення бізнес-процесів через творчі підходи. Інтеграція мистецтва в управлінську освіту сприяє кращому розумінню сталого розвитку та міждисциплінарної співпраці. Це дозволяє створювати більш стійкі та «щасливі» організації, де уява та символічне мислення стають важливими

елементами. Загалом, метод Art Thinking пропонує унікальний підхід до управлінської освіти, фокусуючись на творчості, емоційності, міждисциплінарності та сталості, що є ключовими чинниками успішного менеджменту в сучасному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bureau S. Art Thinking: a method to create the improbable (when the probable becomes unacceptable) [English+Art+Thinking Improbable Sylvain+Bureau.pdf](#)

2. Philippe M. Reconnecting praxis and imagination for a more sustainable work management.

Scientific coordinator, UNESCO Chair Art and Science for Implementing Sustainable Development Goals. ICN Business School, France//Матеріали презентацій конференції «Принципи відповідальної менеджмент-освіти» - Principles for Responsible Management Education. PRME Chapter France-Benelux, Annual Meeting 2024, Католицький університет Льовен, Факультет економіки та бізнесу, Бельгія. 14-15 березня 2024р., доступ закритий в локальній мережі учасників.

3. Ceulemans, K., Finstad-Milion, K., & Avetisyan, E. (2022). Facilitating Collaboration for Responsible Management Education: Voluntary Brokerage in the PRME Network. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 646–681. <https://doi.org/10.1177/00218863221112109>

4. Morsing, M. (2022). *Responsible Management Education: The PRME Global Movement* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003186311> . – 457pp.

5. Viewbook Putting i5 into Practice. I5 PRME. January 2025. [Viewbook: Putting i5 into Practice](#)