

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, executive-коуч, бизнес-психолог

НИЦ «Артаис»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155980

## **КРЕАТИВНОСТЬ ЛИДЕРА В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ К АРХИТЕКТУРЕ КРЕАТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ**

***Аннотация:** в статье рассматривается креативность лидера как ключевая компетенция, определяющая инновационность и устойчивость организации в условиях цифровой трансформации. На основе мета-аналитического обзора 266 исследований показано, что аутентичное, наделяющее полномочиями и предпринимательское лидерство демонстрируют наиболее сильные связи с креативной результативностью команд. Представлена модель «треугольника лидера» (стратегия – креативность – ИИ), описывающая новую роль руководителя как архитектора человеко-машинной креативной экосистемы. Показана связь креативности лидера с фрактальной моделью лидерского потенциала автора и обоснована роль авторского метода арт-коучинга как инструмента развития креативной компетенции.*

***Ключевые слова:** менеджмент, инновации, искусственный интеллект, человеческий потенциал, коучинг первых лиц, арт-коучинг, лидерские компетенции, двухконтурная модель, профили управленческого мышления, типы лидерства, креативность лидера, креативное лидерство, креативная экосистема.*

*Введение.*

Около 73% компаний в глобальном опросе World Economic Forum «Future of Jobs» 2023–2024 назвали креативное мышление ключевым навыком будущего при оценке талантов и лидеров [18]. Эта цифра отражает фундаментальный сдвиг: креативность перестала быть факультативной чертой харизматичного ру-

ководителя и превратилась в базовую компетенцию, обеспечивающую инновационность и выживание организации [8].

Актуальность проблемы подчёркивается несколькими факторами. На фоне массового внедрения генеративного ИИ – по данным McKinsey, около 65% организаций регулярно используют его в 2025 году, что означает почти двукратный рост за год [15] – возникает парадокс: технологии ускоряют генерацию идей, но одновременно создают риск гомогенизации мышления и потери уникального креативного преимущества. При этом, по данным исследований MIT, лишь около 5% пилотных проектов с генеративным ИИ демонстрируют устойчивую ценность в масштабе [17]. Это означает, что технология сама по себе недостаточна – критичной остаётся роль креативного лидера.

В моей консультационной практике executive-коучинга я наблюдаю этот парадокс ежедневно. Ещё пять лет назад руководители обращались с запросом «как повысить эффективность». Сегодня запрос звучит иначе: «Как находить решения в ситуациях, для которых нет готовых алгоритмов?» Алгоритмы способны генерировать тысячи вариантов, но стратегическое и ценностное решение – что именно из этого является правильным – остаётся за человеком.

Данная статья продолжает цикл исследований автора в области лидерского потенциала [4; 5; 7], арт-коучинга [1; 2] и дифференцированного подхода к развитию ИИ-готовности руководителей [3]. Её цель – показать, что креативность лидера является не изолированным качеством, а системной компетенцией, встроенной в архитектуру лидерского потенциала и поддающейся целенаправленному развитию.

*Креативное лидерство: от индивидуальной черты к системной компетенции.*

Современные обзоры исследований лидерства и креативности выделяют несколько когнитивных характеристик, критичных для креативного лидера: дивергентное мышление – способность генерировать множество нестандартных решений; толерантность к неопределённости и готовность к риску; метапозна-

ние и рефлексивность – умение осознанно переключаться между эксплуатирующим и исследовательским режимами мышления [13].

Однако современная наука о лидерстве подчёркивает принципиальный сдвиг: от понимания креативности как индивидуального таланта – к пониманию лидера как архитектора креативной экосистемы. Lee и Legood в критическом обзоре исследований лидерства и креативности [13] выделяют три уровня факторов: индивидуальный (открытость опыту, проактивность, креативная самоэффективность), лидерский (стиль управления, создание условий) и организационный (гибкая структура, ресурсы на эксперименты, поощрение обмена знаниями).

Это означает, что даже высококреативный руководитель не обеспечит инновационность организации, если не создаст среду, в которой креативность команды может раскрыться. И наоборот: лидер, умеющий выстраивать такую среду, способен компенсировать ограничения собственной креативности через коллективный потенциал команды.

*Какой стиль лидерства развивает креативность команды: данные мета-анализа.*

Крупный мета-анализ Hughes и соавторов, охвативший 266 исследований и сопоставивший 13 стилей лидерства с креативностью и инновационностью последователей [12], даёт ответ на практический вопрос: какой стиль лидерства наиболее эффективен для развития креативности команды?

Таблица 1

*Стили лидерства и их связь с креативной результативностью  
(по данным мета-анализа)*

Стиль лидерства	Связь с креативностью	Механизм влияния
Аутентичное лидерство	Высокая положительная	Личная подлинность лидера создаёт доверие и психологическую безопасность
Наделяющее полномочиями	Высокая положительная	Автономия и делегирование ответственности за эксперименты
Предпринимательское	Высокая положительная	Лидер сам демонстрирует готовность к риску и поиску нового
Трансформационное	Умеренная положительная	Вдохновение и видение, но эффект слабее «новых» стилей

Транзакционное (условное вознаграждение)	Умеренная положительная	Связь вознаграждения с инновационным поведением
--	-------------------------	---

Корреляции аутентичного, наделяющего полномочиями и предпринимательского лидерства с креативной результативностью находятся в диапазоне  $r = 0,30-0,40$ , что интерпретируется как умеренная, но устойчивая связь [12]. Практический вывод однозначен: креативность команды лучше всего поддерживают лидеры, которые дают автономию, являют личную подлинность и сами демонстрируют предпринимательское мышление.

Ключевую роль играет психологическая безопасность – ощущение, что можно предлагать идеи, совершать ошибки и учиться на них без страха наказания. Включающее лидерство (inclusive leadership) положительно связано с «климатом для креативности» и субъективным благополучием [10]. Исследования 2024 года показывают, что все три измерения психологической безопасности команды – сотрудничество и понимание, обмен информацией, баланс вклада – имеют значимое положительное влияние на инновационную результативность сотрудников, при этом коммуникационное поведение играет медирующую роль между психологической безопасностью и инновационным выходом [16]. Это коррелирует с моими наблюдениями в executive-коучинге: руководители, создающие атмосферу психологической безопасности, получают от команд радикально больше инновационных идей.

*Фрактальная природа креативности: связь Отдых – Креативность и Инновации.*

В разработанной мной двухконтурной модели диагностики лидерского потенциала [7] креативность занимает особое место. Модель включает Колесо Потенциала (8 сфер жизни – Т-уровень) и Колесо Компетенций (8 лидерских компетенций – L-уровень), связанных фрактальными зависимостями. Компетенция «Креативность и Инновации» (К&И) на L-уровне включает три подсферы: Нестандартные решения, Творческое мышление, Внедрение инноваций.

Фрактальная связь связывает эту компетенцию со сферой «Отдых» на Т-уровне (подсферы: Качество отдыха, Баланс работа/жизнь, Источники радости). Эта связь не случайна и подтверждается данными нейробиологии: ис-

следования показывают, что творческие инсайты возникают преимущественно в состоянии расфокусированного внимания – при отдыхе, прогулках, смене деятельности [9]. Дефолтная сеть мозга (default mode network), активная именно в состоянии покоя, играет ключевую роль в генерации новых идей и установлении неочевидных связей между понятиями.

Таблица 2

*Фрактальная связь «Отдых – Креативность и Инновации»  
в двухконтурной модели*

Т-уровень: Отдых	Л-уровень: Креативность и Инновации	Механизм связи
Качество отдыха	Нестандартные решения	Восстановление когнитивных ресурсов → дивергентное мышление
Баланс работа/жизнь	Творческое мышление	Смена контекстов → перекрёстное опыление идей
Источники радости	Внедрение инноваций	Позитивные эмоции → мотивация к экспериментированию

Практическое следствие: руководитель с провалом в сфере «Отдых» (хроническая усталость, отсутствие баланса, утрата источников радости) автоматически ограничивает свою компетенцию «Креативность и Инновации» – даже при высокой технической грамотности и мотивации. Именно двухконтурная диагностика позволяет выявить этот скрытый барьер и определить точку входа для развития.

Апробация модели на выборке N=135 руководителей уровня CEO-2 в НИУ ВШЭ [7] подтвердила статистическую значимость фрактальных связей между контурами, включая связь «Отдых – К&И».

*Арт-коучинг как инструмент развития креативности лидера.*

Как развивать креативность лидера? Мой более чем 25-летний опыт работы показывает, что классические тренинги креативности (мозговой штурм, ТРИЗ, дизайн-мышление) работают на когнитивном уровне, но не затрагивают глубинных барьеров – страха ошибки, перфекционизма, ригидных убеждений о «правильном» способе мышления.

Именно для работы с этими барьерами мной разработан и апробирован с 2000 года метод арт-коучинга [1; 2] – интегративный подход, объединяющий структурированность классического коучинга с творческими техниками арт-терапии. Арт-коучинг – это в первую очередь коучинг, а не вариант арт-терапии: художественные средства выступают катализатором в коучинговом процессе, направленном на достижение конкретных целей.

Нейрофизиологическое обоснование метода: художественное творчество снижает активность префронтальной коры, отвечающей за критическую оценку, на 18–27% [14], одновременно активируя дивергентное мышление и доступ к подсознательным ресурсам. Это создаёт условия для инсайтов, недоступных при обычном аналитическом мышлении.

Сессия арт-коучинга имеет трёхчастную структуру: (1) классический коучинг – постановка цели, контракт; (2) работа с подсознанием через творческое мышление – художественные средства, проективные техники; (3) возвращение к коучингу – анализ результатов, конкретные шаги. Данная структура обеспечивает не только генерацию идей, но и их интеграцию в действия.

*Кейс. Директор по развитию технологической компании.*

Руководитель Д., директор по развитию компании, обратился ко мне за executive-коучингом с запросом: «Команда выдаёт шаблонные решения, а я сам не могу показать другой пример». Диагностика по двухконтурной модели выявила характерную картину: высокие показатели по сферам «Призвание» и «Ресурсы» (Т-уровень), высокие – по «Системное Видение» и «Целеустремлённость» (L-уровень), но провал в сфере «Отдых» (3,2 из 10) и, соответственно, низкий балл по «Креативность и Инновации» (4,1 из 10).

Работа велась по двум направлениям. Первое – коучинг по восстановлению сферы «Отдых»: Д. осознал, что за три года не взял ни одного отпуска и перестал заниматься фотографией – своим давним увлечением. Второе – серия арт-коучинговых сессий, на которых Д. через технику коллективной живописи вместе с ключевыми членами команды прорабатывал стратегические задачи компании.

Результат за три месяца: балл по «Отдых» вырос до 6,8, по «К&И» – до 7,3. Команда за этот период предложила и запустила два новых продуктовых направления, чего не происходило предыдущие полтора года. Д. сформулировал главный инсайт: «Я думал, что креативность – это работать больше и думать сильнее. Оказалось – это позволить себе остановиться и посмотреть иначе».

*Треугольник лидера: стратегия – креативность – ИИ.*

Появление генеративного ИИ радикально меняет контекст креативного лидерства. По данным McKinsey, к 2025 году большинство компаний экспериментируют с генеративным ИИ в задачах создания контента, маркетинга и разработки продуктов [15]. ИИ становится мультипликатором креативности: он способен массово генерировать варианты, но критическое суждение, выбор концепции, понимание контекста и ценностей остаются компетенцией человека.

Это формирует новый «треугольник лидера»: Стратегия – Креативность – ИИ.

Таблица 3

*Треугольник лидера: роли трёх компонентов*

Компонент	Роль	Что обеспечивает
Стратегия	Направление и критерии успеха	Фильтр: что из множества вариантов соответствует миссии
Креативность	Уникальные смыслы, истории, решения	Дифференциация: то, что не может быть воспроизведено алгоритмом
ИИ	Ускорение анализа, генерация, тестирование	Масштаб: превращение инсайтов в управляемый поток гипотез

Креативный лидер в контексте ИИ выполняет три функции. Во-первых, он определяет, где ИИ может снять рутину и расширить пространство эксперимента: анализ данных, генерация первых версий, сценарное моделирование. Во-вторых, формирует этические рамки использования ИИ: прозрачность, ответственность, сохранение авторства. В-третьих, строит культуру «человеко-машинного со-творчества», в которой сотрудники используют ИИ-инструменты для развития собственного креативного потенциала, а не для его замены.

Deloitte Human Capital Trends 2024–2025 подтверждает этот сдвиг: компании переходят от жёсткого контроля процессов к построению экосистем, где сотрудники могут самостоятельно инициировать проекты и создавать новые ценностные предложения [11]. Лидер при этом выступает не контролёром, а архитектором среды.

Однако здесь возникают и риски. По данным MIT, около 95% организаций ожидают значительного роста ценности от ИИ-инициатив, но лишь около 5% пилотных проектов с генеративным ИИ демонстрируют устойчивую ценность в масштабе [17]. Массовое использование одних и тех же моделей ИИ приводит к гомогенизации креатива – схожести решений и потере уникальности. Существует опасность «лености мышления»: замены собственного дивергентного мышления на готовые ответы алгоритма. Именно поэтому новая задача креативного лидера – не только использовать ИИ, но и осознанно сохранять и развивать человеческую оригинальность. Компании, интегрирующие ИИ в инновационные стратегии при сохранении роли креативного лидерства, демонстрируют значительно более высокий рост по сравнению с теми, кто фокусируется только на технологической модернизации [11; 15].

#### *Связь с типологией управленческого мышления.*

В ранее опубликованной мной типологии пяти профилей управленческого мышления в контексте ИИ-готовности [6] креативность играет дифференцирующую роль. «Оптимизатор» использует ИИ для ускорения существующих процессов, но не генерирует принципиально новых решений – ему не хватает именно креативной компетенции. «Трансформатор», напротив, сочетает системное видение с креативностью, что позволяет ему перестраивать систему управления «вместе с» ИИ.

Диагностика компетенции «Креативность и Инновации» в рамках двухконтурной модели позволяет выявить, является ли дефицит креативности барьером для перехода руководителя от профиля «оптимизатор» к «трансформатору». А арт-коучинг предоставляет инструмент для целенаправленного развития этой компетенции.

### *Заключение.*

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Креативность лидера в современных условиях является не факультативной чертой, а стратегическим активом, определяющим инновационность и устойчивость организации. По данным WEF, около 73% работодателей называют креативное мышление ключевым навыком будущего. Парадокс ИИ (95% ожиданий при 5% устойчивой ценности) подтверждает: технология без креативного лидерства не создаёт конкурентного преимущества.

2. Наиболее сильные связи с креативной результативностью команд демонстрируют аутентичное, наделяющее полномочиями и предпринимательское лидерство ( $r = 0,30-0,40$ ). Ключевым условием является психологическая безопасность.

3. Креативность лидера системно связана с его жизненным потенциалом через фрактальную связь «Отдых – Креативность и Инновации» в двухконтурной модели. Провал в сфере отдыха автоматически ограничивает креативную компетенцию.

4. Арт-коучинг как интегративный метод, задействующий подсознательные ресурсы через творческое мышление, является эффективным инструментом развития креативности лидера, работающим на глубинном уровне – в отличие от когнитивных тренингов.

5. Появление генеративного ИИ формирует новый «треугольник лидера» (стратегия – креативность – ИИ), в котором человеческая креативность становится не менее, а более ценной – как источник уникальности, недоступной алгоритмам. Задача лидера – стать архитектором человеко-машинной креативной экосистемы.

6. В рамках НИЦ «АРТАИС» ведётся разработка цифрового инструмента диагностики креативного потенциала лидера, интегрированного в двухконтурную модель оценки лидерского потенциала и связанного с персонализированными программами развития через арт-коучинг.

### ***Список литературы***

1. Венгржновская Т.М. Арт-коучинг в бизнесе: классификация и инструменты авторской методики / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-138123. EDN KGOAOT
2. Венгржновская Т.М. Арт-коучинг как интегративный метод активизации творческого мышления: теория, методология и практика применения / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-126841. EDN NDYBOD
3. Венгржновская Т.М. Дифференцированный подход к развитию ИИ-готовности руководителей: коучинг, менторинг и формирование среды / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов II Всероссийской конференции. – Чебоксары: Среда, 2026.
4. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2024. – DOI: 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL
5. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY
6. Венгржновская Т.М. Управленческое мышление руководителя как предиктор готовности к интеграции ИИ в систему управления / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов II Всероссийской конференции. – Чебоксары: Среда, 2026.
7. Венгржновская Т.М. Фрактальная связь личного потенциала и лидерских компетенций: двухконтурная модель диагностики / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-152861. EDN NOPDNW
8. Amabile T.M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. – Boulder: Westview Press, 2016. – 336 p.

9. Beaty R.E. [et al.]. Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2018. Vol. 115 (5). Pp. 1087–1092.
10. Carmeli A., Reiter-Palmon R., Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety // *Creativity Research Journal*. 2010. Vol. 22 (3). Pp. 250–260.
11. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2024: The Shift to Human Performance*. Deloitte Insights, 2024.
12. Hughes D.J. [et al.]. Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review // *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29 (5). Pp. 549–569.
13. Lee A., Legood A. Leadership, creativity and innovation: a critical review and practical recommendations // *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34 (2).
14. Limb C.J., Chatterjee A. The Neural Basis of Creative Cognition: A Meta-analysis of Functional Magnetic Resonance Imaging Studies // *Journal of Creative Behavior*. 2019. Vol. 53 (2). Pp. 156–177.
15. McKinsey & Company. *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*. – McKinsey Global Institute, 2023.
16. Newman A. [et al.]. How does team psychological safety influence innovation? A meta-analytic test of mediating mechanisms // *Journal of Applied Psychology*. – 2024. Vol. 109(4).
17. Ransbotham S. [et al.]. *Achieving Individual – and Organizational – Value with AI* // MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group. 2024.
18. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF, 2023.