

Креативные группы в зарубежной практике

77-48211/419183

06, июнь 2012

Бушуева В. В.

УДК19.00.03

Россия, МГТУ им. Н.Э. Баумана

vbysh2008@rambler.ru

Современное производство в условиях инновационной экономики требует регулярного, каждодневного и эффективного процесса технического творчества. Индивидуальный процесс творчества имеет свои закономерности. Инженер, даже очень талантливый, не может регулярно, постоянно генерировать новые технические идеи, сегодня нет условий для одиночек-творцов, некогда ждать, когда изобретателя посетит вдохновение, не могут это и большие коллективы, так как здесь требуется определенное время на организацию, согласование, разработку и т.д. И эту проблему успешно решают творческие группы, или, как их называют, креативные группы. В зарубежной практике они получили широкое применение, например, основатель синектики - американский исследователь Уильям Дж. Гордон, еще в 80-е перечисляя направления применения креативности, затронул почти все сферы деятельности. В настоящее время креативные группы работают не только в промышленности, но и в других сферах: в частных и коммерческих службах, при решении проблем образования, здравоохранения, экологии и т.д. Короче говоря, креативность становится обычным явлением в зарубежной практике. Креативность – это буквальный перевод с американского варианта английского языка «create» и обозначает творчество.

Креативные группы впервые возникли во Франции в 70-х годах на промышленных предприятиях. В их задачу входило решение тех или иных проблем, которые возникали в процессе функционирования данного предприятия. Методические приемы, принципы организации креативных групп наиболее удачно были разработаны Ги Азнаром, который был директором СИНАПСа, одного из первого французского

общества креативности, задачей которого было развитие и организация креативности на предприятиях. Ги Азнар получил двойное образование: экономическое и по социальной психологии. Креативное общество СИНАПС осуществило около двух тысяч сеансов креативности, на основе анализа которых, были эмпирически выведены определенные закономерности, методические приемы как индивидуального, так и коллективного творчества, а также формы организации креативных групп [1]. В дальнейшем это направление было дополнено работами крупных психологов, а также разработками специалистов других сфер деятельности. Появилось множество методик работы и организации креативных групп, существенно расширилась их специализация применительно к конкретным задачам, условиям работы. Следует подчеркнуть эмпирическую направленность методических приемов работы креативных групп, и здесь речь не идет о создании целостной теории творческого процесса. Но критерием целесообразности, истинности тех или иных практических приемов поиска новых идей и решений является их результативность, достижение поставленной цели, получение оптимального варианта решения конкретных задач в короткие сроки.

Несмотря на многообразие различных форм организации и работы креативных групп (в плане специализации, составу участников, результатам, целям и т.д.) всем им присущи определенные общие базовые методические принципы, анализ которых представляет определенный интерес. Ограничения в плане объема статьи не позволяют подробно всесторонне проанализировать работу креативных групп. В нашу задачу входит лишь беглый обзор наиболее общих организационных моментов креативных групп, исключая психологические стороны организации работы, технические приемы, а также методы активизации творческой деятельности в креативных группах.

Креативные группы не устраняют индивидуальное творчество, а наоборот, происходит усиление интеллектуальных возможностей каждого участника, здесь как бы соединяются, синтезируются индивидуальные особенности в единый процесс, в результате чего царит особое интеллектуальное напряжение. Привлекательность креативных групп заключается также и в том, что здесь может продуцировать идеи каждый участник, а не только с какими-то особыми талантами, способностями.

Ги Азнар исходит из того, что новая идея часто возникает на стыке двух или нескольких информационных, знаний из различных областей, находящихся в различных системах. Творческие процедуры связаны с генерацией, переработкой информации, «думать можно только о том, что знаешь», чем шире круг интересов и разнообразней по составу группа, тем продуктивней она будет работать. Поэтому подбор группы

осуществляется из представителей различных сфер деятельности. Более того, каждый участник должен быть многогранным, обладать широкой эрудицией, кругозором. Принцип различия пронизывает и все другие элементы системы подбора группы. Разнообразие образования, интересов должны сочетаться в группе с разнообразием темпераментов, половых различий, возрастных, статуса и т.д. Следует добавить, что набор группы необходимо осуществлять, исходя из понимания группы как целого, органического единства, а не ее отдельных членов. Поэтому, исходя из этой структуры, важным является вопрос о том, может ли в нее входить тот или иной индивид, то есть оценивать его не только по личным качествам, уровню, профессионализму, интеллекту и т.д., но и по тому, сможет ли он успешно функционировать именно в данной группе. Другими словами, группа должна представлять не механический набор солистов, пусть даже и талантливых, а гармоничный, «спаянный» коллектив, где возникает, так называемое «силовое поле», результирующая сила, действующая на всех членов группы, приводя к единству мотивации, желания, возможности и другие характеристики участников. Это приводит динамическую систему к равновесию, что не допускает распада группы. Набор группы, совместимость ее членов осуществляется по специальным методикам. Естественно, встает вопрос, как это различие привести к единству в плане дальнейшей работы, и здесь большое значение имеет процесс обучения работать слажено, группу нужно учить работать, причем значительное время. Это является определенным недостатком данного принципа организации, но эффективность очень высокая, поэтому перекрывает все временные затраты на обучение.

В процессе формирования группы Ги Азнар исходит также из системы известного американского психолога Хэмпфила. Согласно его теории, в самом начале при подборе группы нужно устранить возможность ложных мотиваций. Это значит, что креативная группа должна четко знать и понять, что от нее ждут. Как показывает опыт, процесс творчества интересует всех, но мотивы могут быть различны. Одни хотят участвовать из любопытства, другие – для обогащения знания, развития своей личности, третьи хотят присутствовать, находится в творческом, интересном коллективе, для самоутверждения и т.д. Но все это не входит в задачу группы. Она формируется исключительно только для того, чтобы осуществлять поиски новых решений и обязательно достичь успеха. Участники со слабой мотивацией при определенном напряжении, трудностях растормаживаются, а это значительно снижает эффект работы группы (см. рис. 1).

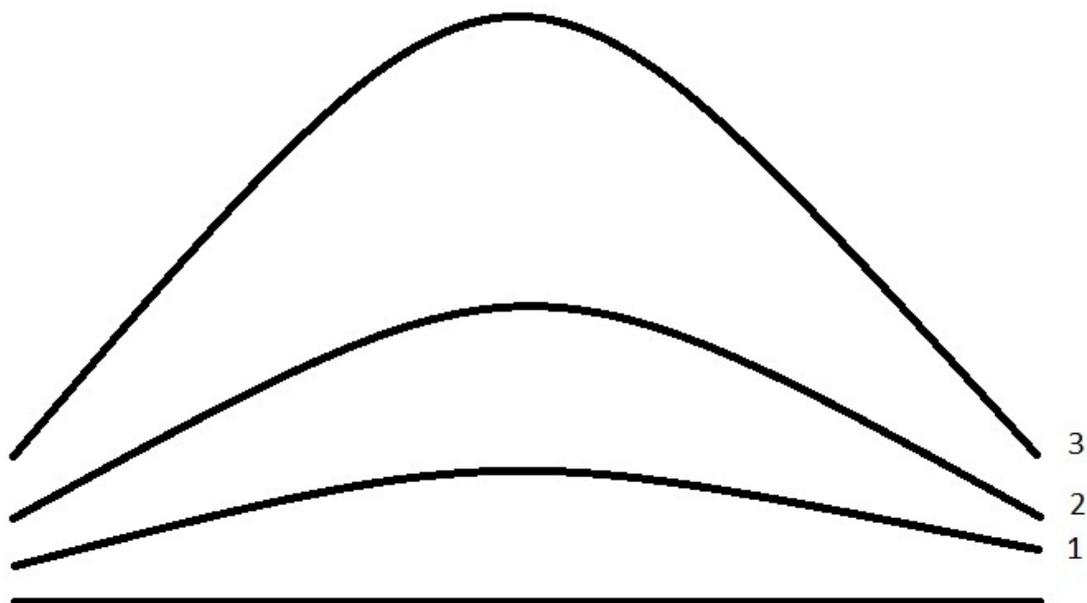


Рис. 1. Значение мотивации.

1-я кривая графика характеризует работу наиболее творческих индивидов. 2-я кривая выражает совокупность препятствий, различных тормозящих факторов для креативности. Дело в том, что творческие личности, как правило, очень чувствительны к условиям, к обстановке, что создает определенную заторможенность, скованность, что не способствует процессу генерации идей, выдвижению смелых проектов. 3-я кривая характеризует мотивацию к творчеству, индивидуальную энергию, инициативу. Эта кривая наиболее важная из трех кривых. Индивид, который теоретически обладает большими творческими способностями, но имея слабую мотивацию, будучи помещен в сковывающие условия, ничего не создаст. И, наоборот, индивид, имеющий сильную мотивацию и помещенный в такие же условия, устойчив к препятствиям и дает высокие показатели воображения, создания, инициативы. Поэтому при наборе группы следует учитывать данные особенности и ориентироваться на индивидов с наибольшей мотивацией к творчеству.

Важным критерием является количество участников группы. Группа с числом партнеров свыше 10 имеет тенденцию к разделению на подгруппы, возникает соблазн отвлекаться от решения проблем, присутствовать, но не работать. В ходе многочисленных экспериментов наибольшего результата достигает группа из 5-6 человек. Здесь имеет значение фактор участия. В работе группы все должны «присутствовать», несмотря на возможное молчание, то есть все должны думать над

поиском идеи. Если кто-то из членов группы не участвует, задумался о своих проблемах и т.д. это влияет, в первую очередь, на психологический климат, что снижает энтузиазм группы в целом. Итак, оптимальный численный вариант, то есть 5-6 человек, усиливает слитность группы, дает возможность высказаться каждому, что очень важно для продуктивной работы. Более того численные ограничения связаны с определенными свойствами мышления человека, его памяти, способности восприятия, переработки одновременной информации и т.д.

Следующей характеристикой группы является ее гетерогенность. Как отмечалось выше, креативные группы должны включать людей, различающихся образованием, профессиональной деятельностью, интересами и т.д. Чем разнообразней группа, тем она будет более работоспособной и имеет больше шансов найти нестандартное, оригинальное решение проблемы. Профессиональное разнообразие желательно дополнить разнообразием и в области интересов, темпераментов. Многие считают. Что если подобрать в группе людей сходных по характеру, то можно избежать конфликтов. В действительности же наблюдается, что в группе лучше сочетаются интроверты и экстраверты, аналитические умы и умы синтезирующего склада. Пределом разнообразия может быть время формирования группы, которое необходимо, чтобы группа объединилась и нашла общий язык, участники поняли друг друга. В группе должны работать мужчины и женщины, во всяком случае, хотя бы одна женщина, это обусловлено тем, что она обладает иными полями ассоциаций и выполняет в группе некую символическую функцию, необходимую для эмоционального напряжения в группе. В плане возраста четких рекомендаций нет, средний возраст группы может колебаться от 28 до 35 лет.

В процессе формирования креативной группы следует обратить внимание на такое явление, которое отражается понятием стратификация. Это характеризует состав группы с позиций «иерархической лестницы». Статусное разнообразие группы положительно влияет на решение проблем, но, с другой стороны, возникает соблазн выяснения отношений – начальник беспокоится за свой авторитет, молодой сотрудник заботится о том, какое впечатление он производит, соперничающие коллеги и т.д. Все это отрицательно влияет на психологический климат работы группы. Короче говоря, различия в статусе желательны, но они не должны мешать работе. После сеанса креативности каждый участник возвращается к своим обычным функциям, обязанностям на предприятии, и группа как таковая больше не существует до следующего сеанса.

Любая креативная группа должна иметь определенный ритм работы. Как показывают экспериментальные данные, наиболее интересные идеи высказываются через два часа после начала работы, затем их количество уменьшается, наступает усталость, создается впечатление, что все уже сказано, но через некоторое время происходит некоторый подъем творчества, далее идет спад. Такой ритм работы можно изобразить графически (см. рис. 2).

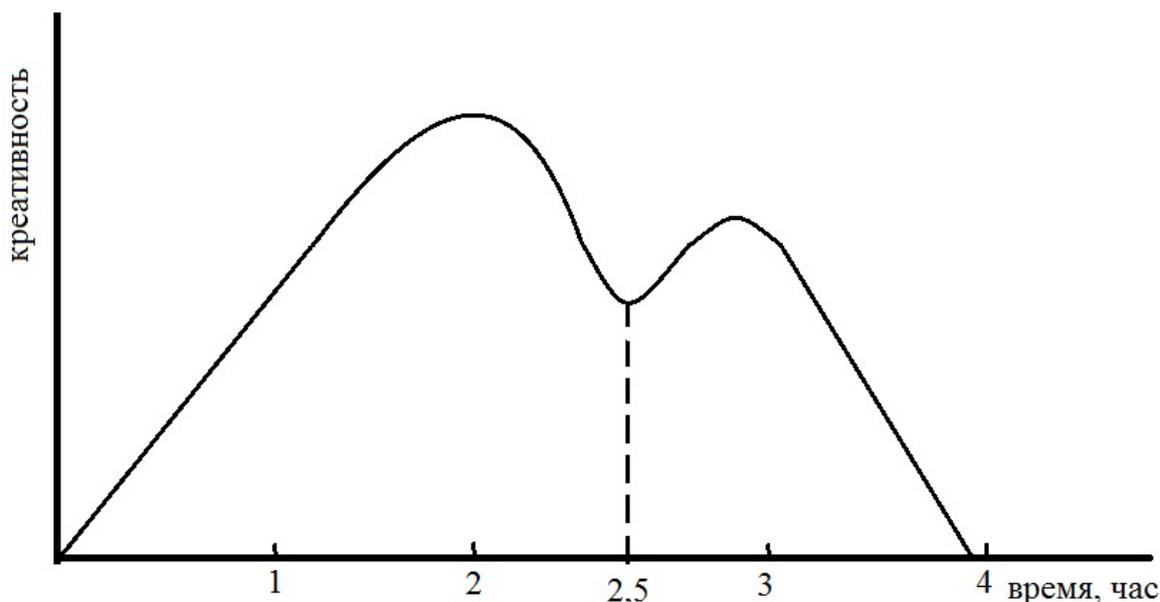


Рис. 2. Время работы.

График показывает работу одного сеанса креативной группы, что касается периодичности сеансов, то, как показывает практика, продуктивно группа может работать лишь три часа в неделю. В конце занятия возникает ощущение исчерпанности решений по данной проблеме, но когда на следующем сеансе креативности группе предлагают вернуться к прошлой теме, возникают опять совершенно новые идеи, и старые принимают более продуманную форму, на следующем сеансе то же самое, то есть как снежный ком. Группа приходит к убеждению о наличии значительного резерва творчества, вырастают крылья, но этим процессом руководитель должен управлять. Группа может работать наиболее эффективно два года, далее идут повторы, топтание на месте.

Следующий критерий, характеризующий группу – проницаемость, то есть из группы нельзя убрать ни одного человека, или добавить, так как каждый в группе выполняет определенную функцию, использует те или иные технические приемы.

Отсутствие хотя бы одного члена группы делает группу не работоспособной, так как это приводит к необходимости изменить положение каждого по отношению к другим, вся система группы меняется в результате этого, нарушается своего рода единство целого и части, а это заставит руководителя обучать группу заново. Замкнутость группы имеет и свои недостатки, не всегда имеется возможность участвовать в работе длительное время всем одновременно, а срыв сеанса креативности дорого обходится предприятию. В этом плане имеется несколько рекомендаций, которые в определенной степени смягчают данную ситуацию.

Креативная группа не выбирает предмет исследования (в отличие от группы решений), она лишь занимается поиском решения определенной проблемы, ее работа связана с потребностями предприятия, именно оно делает заключение об ее эффективности. Группа даже не может выбирать и навязывать то или иное решение, она лишь выдвигает некоторое количество идей. Наиболее эффективные из них выбирает уже другая группа.

Большое значение имеет и такая характеристика группы как гибкость. Креативную группу следует обучить «забыть» жесткие, формализованные, правила обыденного подхода, четко выраженные логические структуры, привычные рассуждения. Изобретательский дух неотделим от дерзости и часто выходит за рамки данной системы логики. Творческое мышление не может быть ограничено логической строгостью, иначе исследователь оказывается в тупике, в ситуации змеи, кусающей свой хвост, он вольно или невольно стремится к выходу из данных логических форм, а значит, переходит к новым методам, возникают нестандартные решения. В системе Ги Азнара имеется целая серия методических приемов для чередования противоположных форм деятельности – логики и креативности, которые в тоже время взаимно дополняют друг друга, тесно связаны между собой, проникают друг в друга. Он подчеркивает, что нельзя эти два подхода использовать одновременно, а именно так и бывает чаще всего. В этом случае они блокируют, мешают друг другу, так как противоположны и предполагают совершенно различные методические приемы. Только осознание чередования фаз позволяет выявить подлинное значение каждой из них. Следует учитывать и методические трудности, которые присутствуют на любой из этих стадий. Это и сила «инерции», то есть привычный способ решения проблемы, хорошие знания в своей области тоже иногда препятствуют новому взгляду на задачу, и очень болезненно воспринимается пересмотр какой-либо устоявшейся концепции. Не следует также торопиться и с принятием решения, так как если инженер выбрал какой-либо

вариант, то автоматически, психологически отмечается возможность рассмотрения других равных вариантов решений или даже лучших. Тормозящим фактором являются и «препятствия культуры». Они включают: социальное давление, направленное на адаптацию, а не изменения, подчинение индивида определенным принципам, стиль поведения в обществе, дух предприятия, коллектива, давление, иерархию и множество других моментов, которые представляют определенную «культуру», блокирующую личную инициативу и творчество. В креативной группе в этом направлении создается, разумеется, на время работы определенная атмосфера, снимающая данные препятствия

Особое значение придается критериям, которые характеризуют психологический климат креативной группы. Коллектив следует ориентировать на определенную форму общения между собой, обращая внимание на следующие моменты: быть самим собой перед другими, не позировать, не бояться ошибиться, показаться смешным, высказывать смелые идеи, быть внимательным, уметь слушать другого, слышать его, реагировать, исключить речевые фразы, обороты, высказывания, которые разрушают общение. Этому обязательно нужно учить. Правила, на первый взгляд, вроде простые, но, тем не менее, как показывает практика, они трудно внедряются. В группе каждый участник должен понимать друг друга даже тогда, когда та или иная идея только зарождается, схватывать ее, развивать дальше. Нельзя разрабатывать какие-либо проблемы на фоне пассивных зрителей. И в этом плане не должно быть чувства собственности на свои идеи. «Украсть идею» - это одно из правил, которое должно быть в процессе генерирования решений проблемы, ведь идея подготовлена всей группой, определенной атмосферой уверенности, что решение обязательно будет найдено. И, действительно, как показывает история развития техники, решение тех или иных конкретных задач обязательно всегда находится, оно существует объективно. В группе нет того беспокойного состояния, которое бывает у «творца-одиночки» в результате творческого напряжения. Роль группы и заключается в том, чтобы заменить это состояние беспокойства абсолютной верой в успех. Эта уверенность приходит быстро, так как в процессе работы возникает много рациональных идей. Это придает группе дух победителя. Это очень важная характеристика. Отсутствие веры в успех или плохо подобранная группа значительно тормозят процесс творчества. Поэтому этот момент следует периодически контролировать и корректировать. Хорошо подобранная группа регулярно производит новое. Некоторые предприятия привыкают, что креативные группы могут решать любые проблемы, часто злоупотребляют этим, обращаются к группе за решением тех

задач, которые выходят за рамки ее компетенции. Это недопустимо и неблагоприятно сказывается на работе группы.

Очень часто возникает вопрос, стимулирует ли работу группы сравнение с другой группой, то есть соревновательный момент. Как показывает практика, дух соревнования дает незначительный положительный эффект в течение короткого периода, и то если это приобретает характер игры, обычно любые сравнения тормозят работу, создают нетерпимый психологический климат.

Рассмотрим роль руководителя группы, его функции, какое должно быть руководство (авторитарное или демократическое) и на каких стадиях работы. Характеристики руководителя связаны с понятиями времени и рентабельности. Это значит, в течение какого периода группа должна дать высокие результаты – через три недели или через три месяца. Чтобы измерить отдачу от группы, американские психологи на заводе провели эксперимент, в ходе которого выяснилось, что группы с авторитарным лидером быстрее всех достигают наилучших результатов. Группы с не директивным руководством (предоставление свободы, самостоятельности) имеют самые слабые результаты, особенно вначале, зато по истечению некоторого времени они догоняют и обгоняют «авторитарные» группы. Возникает противоречие между требованиями предприятий скорейших результатов и стремлением предоставить группам возможность достичь стадии самоуправления. Это противоречие может быть сглажено в определенной степени следующим образом. В первый период формирования и тренировки креативной группы руководитель должен быть директивным, но только исключительно на уровне технических приемов, где отрабатываются творческие моменты, но в данном случае речь идет о компетентном, опытном лидере, во всех других аспектах работы группы он является авторитарным. Например, группа быстро усваивает, какой технический прием лучше подходит в данной ситуации, но как только группа выбрала технический прием, руководитель должен действовать авторитарным образом, чтобы заставить соблюдать правила работы. Далее, руководитель должен подготовить свой переход с авторитарного подхода к тому, чтобы группа могла обходиться без руководителя, но это только в том случае, если работа группы в целом рассчитана на длительный период. Но даже и тогда, когда группа достигла своей зрелости, руководитель не должен отсутствовать, а работать в группе как все остальные члены, и снова вернуться к своим обязанностям он может либо по просьбе группы, либо чтобы организовать обучение новому техническому приему, либо устранить возникшие препятствия в работе группы.

Итак, подводя итоги вышеизложенных положений, следует отметить, что многие положения зарубежного опыта работы креативных групп можно использовать не только в условиях производства, но и в студенческой среде в плане обучения рационализаторским, творческим навыкам, что позволит готовить инженеров, способных с университетской скамьи сразу же включаться в процесс разработки современной техники.

Государственные структуры, бизнес, университеты на Западе уделяют значительное внимание инновационным разработкам студентов. Молодежь, как правило, более гибкая, открытая для творчества, активная, в отличие от представителей старшего поколения. Более того студенты не требуют огромных гонораров за свои творческие идеи, и поэтому гранты для студенческих программ считаются очень выгодными инвестициями. В России это направление не развито, и грантов почти нет, и суммы малые.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Aznar Cr. *La creativite dans l'entreprise* [Creativity in business]. Paris. 1971, 185 p. (in French).
2. Jackson P. Z. *58 and a half Ways to Improvise In Training*. UK, Gower, 2000. (Russ. ed.: Dzhekson P. *Improvizatsiia v treninge: trebovaniia k treneru. Sozдание effekta uverenosti. Primenenie rezul'tatov treninga na praktike. Kreativnost' i vdokhnovenie v treninge*. St. Petersburg, Piter, 2002. 256 p.).
3. *Intellekt i kreativnost' v situatsiakh mezhlchnostnogo vzaimodeistviia: Sb. nauch. tr.* [Intelligence and creativity in situations of interpersonal interaction: Collection of Scientific Papers]. Moscow, Institute of Psychology of RAS Publ., 2001. 225 p.
4. Kann S.Iu. *Izuchenie vzaimosviazi kreativnosti obshcheniia i kreativnosti myshleniia studentov: Kand. diss.* [The study of the relationship of creativity of communication and creative thinking of students. Cand. diss.]. Moscow, 1997. 177 p.

Creative groups in foreign experience

77-48211/419183

06, June 2012

Bushueva V.V.

Russia, Bauman Moscow State Technical University
vbysh2008@rambler.ru

The process of creative group formation at enterprises of France is presented. Creative groups have significant advantage over individual creativity. The common organization forms of creative groups were indicated. The most important factors are the admission principles, stratification, duration and rhythm of creative group work, flexibility, formation process of psychological climate and so on. The role of creative group's leader is important. Recommendations on using of foreign creative group experience in our country were given.

Publications with keywords: [motivation](#), [creation groups](#), [creation intensification methods](#), [technical devices](#), [psychological climate](#), [process of creation groups foundation](#)

Publications with words: [motivation](#), [creation groups](#), [creation intensification methods](#), [technical devices](#), [psychological climate](#), [process of creation groups foundation](#)

References

1. Aznar Cr. *La creativite dans l'entreprise* [Creativity in business]. Paris. 1971, 185 p. (in French).
2. Jackson P. Z. *58 and a half Ways to Improvise In Training*. UK, Gower, 2000. (Russ. ed.: Dzhekson P. *Improvizatsiia v treninge: trebovaniia k treneru. Sozdanie effekta uverenosti. Primenenie rezul'tatov treninga na praktike. Kreativnost' i vdokhnovenie v treninge*. St. Petersburg, Piter, 2002. 256 p.).
3. *Intellekt i kreativnost' v situatsiakh mezhllichnostnogo vzaimodeistviia: Sb. nauch. tr.* [Intelligence and creativity in situations of interpersonal interaction: Collection of Scientific Papers]. Moscow, Institute of Psychology of RAS Publ., 2001. 225 p.
4. Kann S.Iu. *Izuchenie vzaimosviazi kreativnosti obshcheniia i kreativnosti myshleniia studentov: Kand. diss.* [The study of the relationship of creativity of communication and creative thinking of students. Cand. diss.]. Moscow, 1997. 177 p.