

## СОВМЕСТНОЕ ТВОРЧЕСТВО КАК РЕСУРС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

*Посвящается 90-летию со дня рождения  
известного психолога, основателя  
отечественной психологии творчества  
Якова Александровича Пономарева*

© 2011 г. А. Л. Журавлев\*, Т. А. Нестик\*\*

\* Член-корреспондент РАН, доктор психологических наук, профессор, директор Учреждения  
Российской академии наук Института психологии РАН

\*\* Кандидат философских наук, научный сотрудник, там же

Проанализированы основные подходы к исследованию совместного творчества как группового феномена. Выделена и аргументирована основная тенденция развития психологических исследований творчества и креативности – это смещение (или сдвиг) интереса исследователей с изучения индивидуальных их форм на коллективные, особенно в творческой деятельности малых трудовых групп и организаций. Систематизированы многообразные формы и конкретные способы организации и стимулирования совместного творчества при создании и работе современных комплексов, таких как: сообщества инноваторов, инновационные команды, временные творческие группы, инновационные “инкубаторы” и т.п., а также инновационные конкурсы, конференции и т.д. Выполнены анализ и систематизация многочисленных внутригрупповых и организационных факторов, оказывающих влияние на характер совместного творчества и др.

*Ключевые слова:* индивидуальное и совместное творчество, креативность, инновации, инновационность, инновационные команды, групповой процесс, формы и уровни организации, стимулирование совместного творчества, внутригрупповые и организационные факторы, социальные сети, коммуникативная структура.

Ускорение изменений в научно-технической сфере жизни организаций и в мировой экономике привело к увеличению числа инновационных задач, требующих нестандартного подхода, причем часто в таких условиях, когда участники совместной деятельности не имеют соответствующего опыта. Необходимость быстро реагировать на меняющуюся ситуацию и даже опережать происходящие перемены оставляет все меньше возможностей для деятельности, которая была бы целиком регламентирована внутриорганизационными положениями и процедурами. При этом все чаще проектные и управленческие команды вынуждены импровизировать, на ходу предугадывая действия друг друга – растет их взаимозависимость. Разработка креативного решения уже невозможна силами одного сотрудника, так как ему приходится опираться на знания и опыт других экспертов. Внимание исследователей и практиков переключается с индивидуальной креативности

на коллективную. Если в 1950–1980-е гг. основные усилия прилагались к повышению индивидуальной креативности, то в последние 20 лет они направлены на повышение креативности малых групп и организаций.

*Цель* настоящей статьи – проанализировать основные теоретические подходы к изучению креативности как группового феномена и наметить наиболее перспективные направления исследований в этой области.

В начале нашей работы мы проанализируем признаки и социально-психологические аспекты индивидуальной креативности, выделим основные направления исследования совместного творчества в социальной психологии, основные формы организации совместно-творческой деятельности в современных организациях, а затем рассмотрим внутригрупповые и организационные факторы групповой креативности.

## СОЦИАЛЬНАЯ ПРИРОДА КРЕАТИВНОСТИ, СОВМЕСТНОЕ ТВОРЧЕСТВО И ИННОВАЦИИ

Под *творчеством* принято понимать внесение значимого вклада в работу над задачей, ведущего к продуцированию новых идей или к созданию новых продуктов, которые в соответствии со сложившейся ситуацией решают проблему или реализуют общественно значимую цель. *Креативность* – это способность создавать продукт, обладающий новизной и при этом соответствующий окружающему контексту и ограничениям, накладываемым ситуацией [14, 41, 89].

На протяжении более чем четырех десятилетий изучения креативности в психологии исследования в этой области были сосредоточены вокруг трех основных тем: когнитивные процессы, лежащие в основе творческого мышления; творческая личность и ее поведенческие характеристики; несколько позднее – проблема внешней среды, способствующей или препятствующей творческой деятельности. В центре всех трех тем был индивид – его когнитивные процессы, личностные черты и окружение [14, 29]. Креативность как групповая характеристика долгое время была вне внимания исследователей [5, 6, 83]. Научные работы, посвященные совместному творчеству, были основаны на описании реальных научных, изобретательских, писательских, военных и иных творческих коллективов с противоречивыми выводами об их эффективности или строились как эмпирическая проверка эффективности конкретных групповых методов повышения креативности, таких как мозговой штурм, синектика и т.п. [24].

Хотя на протяжении долгого времени в центре внимания специалистов находилась индивидуальная креативность, посвященные ей исследования подготовили почву для изучения совместного творчества. Так, Т. Эмэбайл предложила теоретическую модель творчества, предполагающую наличие трех основных усиливающих друг друга элементов. Во-первых, это внутренняя мотивация к работе над задачей, которая проявляется в большей приверженности и уделении работе большего количества времени, стремлении не отвлекаться от работы, погрузиться в нее с головой [42, 105]. Во-вторых, это высокий уровень компетентности в области решаемой задачи. Она проявляется в знании различных подходов, наличии собственного мнения по вопросам, связанным с данным кругом задач, обладании необходимыми техническими навыками и эстетическими критериями

оценки выполняемой работы [40]. В-третьих, это творческие мышление и поведение – гибкость использования различных подходов к решению задачи, внимание к неожиданным ее аспектам, выбор нестандартных методов реализации решения. Один из основоположников психологии творчества Дж. Гилфорд назвал эту способность “дивергентным мышлением”. Оно характеризуется высокой скоростью и гибкостью мыслительных процессов; новизной предлагаемых идей; развитой способностью к обобщению и анализу информации, ее реорганизации, переименованию и переопределению; умением работать со сложными образами и понятиями, совершенствоваться и оттачивать выдвинутые идеи [66].

Другие исследования свидетельствуют о том, что важнейшей составляющей креативности является способность к латеральному [56], ассоциативному мышлению, то есть к совмещению разных, далеких друг от друга категорий, улавливание сходства между совершенно не связанными друг с другом элементами [93]. Р. Стернберг и Т. Любарг выделили в качестве основных характеристик творческого мышления способность определять ключевые элементы проблемы, оценивать или представлять в воображении соответствие частей друг другу и выявлять из полученной ранее информации ту, которая важна для решения проблемы [112]. Применительно к мозговым штурмам от креативной личности можно ожидать подготовки к групповой встрече и активного участия в ней, постановки значимых для обсуждения вопросов, высказывания оригинальных идей, развития предложений других участников [105].

Креативность связана с такими личностными чертами, как широкий круг интересов, стремление к решению сложных задач, интуитивный тип мышления, развитое эстетическое восприятие, низкий уровень избегания неопределенности, склонность к риску, упорство и уверенность в себе [41, 99], открытость новому опыту [78, 92], сознательность [114]. В определенной степени этим личностным характеристикам соответствуют групповые: разнородность интересов участников группы, мотивация на решение коллективной сверхзадачи, способность к обмену неявными знаниями, низкий уровень избегания неопределенности, готовность к риску, уверенность группы в своих силах.

Как известно, в процессе индивидуального творчества продуцирование образов сочетается с процессом активации новых элементов памяти, который вводит их из долговременной памяти в

рабочую [31, 47]. Оказалось, что высокая креативность связана со способностью расширять объем внимания и дефокусировать его [31, 94]. Если сопоставить нейронную сеть и социальные сети, то нетрудно увидеть аналогию между описанными закономерностями индивидуального творчества и той ролью, которую играют в совместном творчестве “слабые связи” группы с внешними по отношению к ней экспертами. Обращаясь к своим знакомым с вопросами по поводу решаемой проблемы, участники группы активизируют память профессионального сообщества, вовлекая в решение новые идеи. Современные организации, реализуя стратегию “открытых инноваций”, то есть привлечение инновационных идей извне, расширяют объем своего внимания и, пользуясь личными связями, открывают “золотое дно”, решая проблемы, о существовании которых первоначально даже не догадывались.

Изучение индивидуального творчества привело исследователей к выводу о том, что креативность невозможна вне социального взаимодействия, то есть является не только индивидуально-психологической, но и социально-психологической характеристикой. Так, Д. Харрингтон предложил рассматривать творчество как совместную деятельность, так как индивидуальное творчество всегда является продуктом взаимодействия с более широкой социальной средой [69]. Согласно М. Чиксентмихайли, творческая идея формируется под влиянием трех факторов: социального поля, сферы творчества и личности [54]. Поле творчества – это совокупность социальных институтов, которые сохраняют только те творческие идеи, которые признаются ими как значимые. Сфера творчества – это область знаний или культурных практик, которые через традицию доносят новые идеи и формы до последующих поколений. Наконец, личность – это творец, вносящий в ту или иную культурную сферу изменения, которые должны быть признаны творческими представителями данного социального поля. Таким образом, вне социального поля, вне взаимодействия с другими людьми (пусть даже в форме внутреннего диалога, автокоммуникации) творчество невозможно.

Важный вклад в переход от изучения индивидуальных форм творчества к изучению совместной творческой деятельности внесли отечественные психологи. Объектом исследования при этом выступали в основном коллективы изобретателей и ученых, а также экспериментальные группы [8, 15, 24]. Согласно Я.А. Пономареву, в основе творчества лежит психологический механизм порождения

неосознаваемых “побочных продуктов” в решении творческой задачи, которые выступают в качестве “подсказки”, ведущей к интуитивному решению. Последующая вербализация и формализация решения приводят к преобразованию интуитивного решения в логическое, а побочного продукта – в прямой [22, 23]. По мнению Я.А. Пономарева и Ч.М. Гаджиева, этот же механизм лежит и в основе совместного творчества, однако здесь складывается особая коллективная форма преобразований побочных продуктов, которые, возникая в действиях одного, могут быть использованы в качестве подсказки любым членом группы и регулировать действия других участников совместного решения [24].

Идея Я.А. Пономарева о сочетании интуитивного и логического “режимов” в творчестве получила свое развитие в работах его учеников и соавторов. В значительной степени под влиянием отечественного “рефлексивного движения” (работы Г.П. Щедровицкого, В.А. Лефевра и др.) и отечественной психологии рефлексии [28] наибольшее внимание в качестве центрального момента творческого процесса (наряду с интуицией) уделялось рефлексивным механизмам (В.К. Зарецкий, Г.И. Катрич, Н.Б. Ковалева, М.И. Найденов, Е.Р. Новикова, А.В. Растянников, И.Н. Семенов, Е.А. Сиротина, С.Ю. Степанов, Д.Н. Ушаков и др.). Рефлексия, понимаемая как процесс осмысления, переосмысления и преобразования субъектом содержания сознания, деятельности, общения и форм своего опыта, задает связность и осмысленность индивидуальной и совместной деятельности, мобилизует интеллектуальные ресурсы в проблемно-конфликтных ситуациях, порождает действенно-преобразующее поведение личности или группы по отношению к самим себе [26, 27]. При этом именно рефлексия превращает совместное творчество в такую форму межличностного взаимодействия, в ходе которой происходит развитие личности и группы [25, 27].

По мнению С.Ю. Степанова, способом создания сотворческой среды является формирование катализаторов рефлексивности – это либо групповые ценности и образцы деятельности, либо психологи-рефлепрактики, реализующие специальные методики организации рефлексивного переживания опыта. Основным механизмом данных методик является создание у участников рефлексивного альтер-эго, позволяющего посмотреть на ситуацию с точки зрения инновационного “иномира”, который сначала противопоставляется консервативной реальности, а затем проникает в нее. В этом случае ирреальность “иномира” позволяет

переосмыслить индивидуальные и коллективные стереотипы, творчески раскрепощая участников и одновременно обеспечивая им психологическую защиту. Такое совместное творчество обладает мощным психотерапевтическим и развивающим эффектом, открывая не только зоны ближайшего развития, но и перспективы отдаленного профессионально-личностного развития участников [26, 27].

Согласно М.И. Найденову, рефлексия выступает в качестве фактора, повышающего эффективность совместного творчества [17, 18]. Она понимается автором как система высокоорганизованного психического отражения в фактической или виртуальной группе, которое со стороны результата характеризуется степенью новизны и глубиной проработанности интеллектуального продукта, а со стороны процесса – объемом каналов отражения, скоростью переработки информации, количеством и уровнем переосмысления совместного опыта. Рефлексия в ходе совместного творчества развивает группу, позволяя ей переосмыслить, повторно отразить проблемно-конфликтную ситуацию. При этом она не сводима к сумме индивидуальных рефлексий и возникает лишь в групповом событии. Система групповой рефлексии включает в себя различные предметы отражения: интеллектуальные, коммуникативные, личностные, межперсональные аспекты совместного творчества. Групповая рефлексия выступает в роли вторичной психической модели, в которой обрабатывается опыт группы, взаимоотражаются действия или бездействие ее участников. По мнению Найденова, групповая рефлексия в совместном творчестве может рассматриваться в трех ракурсах: как действие, как способность, как групповая ценность, облегчающая взаимодействие и осмысление совместного опыта. Рефлексия оказывается тем самым “побочным продуктом” совместного творчества, который приобретает самооценку и развивает участников группы. Для повышения эффективности совместного творчества Найденовым были разработаны рефлексивные тренинг-практикумы, позволяющие участникам решать практическую проблему, обеспечивая в то же время возможность для рефлексии этого события, развивающие рефлексивные способности группы в целом и стимулирующие принятие ее членами рефлексии как групповой ценности [18].

Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров и П.В. Малиновский выделяют совместное творчество в особый, совместно-творческий тип совместной деятельности, каждый участник которой является создателем нового, а их индивидуальные вклады

принципиально невычленимы [3, 16]. Совместно-творческий тип деятельности требует транспрофессионализма, то есть способности участников работать в разных профессиональных позициях и групповых ролях в зависимости от решаемой задачи. Важной характеристикой сотворчества авторы считают повышение его участниками своей профессиональной компетентности, взаимосвязанное с развитием группы как целого, поскольку совместное творчество позволяет каждому пробовать разные способы деятельности, обогащаться приемами работы, присущими другим специалистам.

Г.С. Гавреева сосредоточила свое внимание не столько на психологических механизмах совместного творчества как процесса, сколько на креативности как устойчивой групповой характеристике. Групповую креативность она определяет как комплексное свойство группы, позволяющее ей в совместной профессиональной деятельности генерировать оригинальные идеи, инновационные предложения, а также находить способы нестандартного решения проблем, инициативно относиться к делу, стремиться к высоким профессиональным достижениям. В качестве эмпирических индикаторов групповой креативности она выделяет интерес к разработке и решению проекта; готовность к работе над наиболее сложными и ответственными задачами; уровень ценностного единства группы, творческого настроения, генерирования новых идей; активность группы в процессе разработки и решения проектных задач. Факторный анализ позволил автору объединить эти характеристики в два фактора: групповая активность и групповая сплоченность в творчестве. Результаты исследования указывают на то, что в совместном творчестве помимо внутренней мотивации и высокой вовлеченности участников весомую роль играет характер лидерства, поддерживающего творческие групповые ценности и особую групповую идентичность [6].

Без всякого сомнения, на протяжении последних 20 лет преобладание индивидуальных форм инновационной и в узком смысле творческой деятельности сменилось преобладанием коллективных, командных его форм. В 1990-е гг. интенсивные изменения и инновации, осуществлявшиеся командами, превратили управление групповой креативностью в одну из наиболее актуальных проблем теории менеджмента, а также социальной и организационной психологии [7, 12, 13, 35, 58, 61, 80, 82, 87, 91, 96, 106, 119, 124]. Значимую роль при этом сыграло сближение понятий креативности и инновационности.

В связи с этим важно отметить, что, во-первых, превращение командной работы в основную форму организации труда, повышение сложности решаемых командами задач, а также развитие информационных технологий привели к использованию совместно-творческого вида совместной деятельности там, где раньше применялись совместно-последовательный и совместно-параллельный [3]. Совместное творчество в виде мозговых штурмов стало неотъемлемым атрибутом повседневной жизни современной организации.

Во-вторых, в условиях обострившейся конкуренции за новые технологии, а также из-за необходимости постоянно преодолевать сопротивление происходящим в организациях изменениям креативность стала подразумевать не только способность к генерированию новых идей, но и способность добиваться их поддержки, совершенствовать их в ходе обсуждения с другими людьми и доводить до реализации. Таким образом, понятие креативности стало сближаться с понятием *инновации*, то есть создания новых товаров, услуг и процессов, обеспечения их поддержки и внедрения в деятельность организации [44]. Само совместное творчество, то есть генерирование новых идей, стало рассматриваться как первый основной этап инновационного процесса, за которым следует этап изменений, внедрения новых идей в жизнь организации [121].

Таким образом, современные исследования *групповой креативности и инновационности* развивались в нескольких направлениях.

Первое – это изучение порождения и обмена идеями в экспериментальных группах, где основное внимание уделялось особенностям переработки информации во внутригрупповом взаимодействии. В рамках данного направления изучаются такие феномены, как процессуальные потери при коллективном творчестве, влияние на креативность разнообразия группового состава, роль социального сравнения, влияние совместного творчества на индивидуальную креативность членов группы и др. [2, 21, 36, 37, 100].

Второе – это исследования креативности и инновационности реальных групп в организациях. Здесь наметилось несколько подходов.

Первое направление из них связано с поиском способов повысить креативность команд за счет разнообразия их состава, например, функциональной принадлежности участников, различий в образовании и профессиональном опыте, а также за счет введения таких форм групповой разработки решений и организации труда, которые стиму-

лируют количество и разнообразие выдвигаемых идей [6, 97, 113].

В центре внимания второго направления левых исследований находятся внешние связи команды с другими командами и экспертами в организации, позволяющие координировать усилия и привлекать дополнительные интеллектуальные ресурсы. Как показывают наблюдения этих авторов, креативность и инновационность команды тесно связаны со способностью ее членов добывать необходимую команде информацию через личные контакты, а также лоббировать разработанные командой идеи, опираясь на свои связи в организации [44, 46, 68, 77, 118]. Наибольшую известность в рамках данного направления получила теория “инновационных команд” Д. Анконы и Х. Бресмана. С их точки зрения, инновационная команда (Х-команда) – это группа, ориентированная на предпринимательское поведение и адаптивность, эффективно управляющая внутренними и внешними отношениями, обеспечивающая внедрение разработанных ею идей, а также способная гибко менять свою структуру и состав в зависимости от стадии работы над задачами [45]. С одной стороны, инновационность команд и организаций тесно связана со способностью выходить за свои границы, заимствовать опыт, идеи и знания у других команд. С другой стороны, генерирование идей в компании должно подчиняться единому ритму: синхронизация инновационной деятельности отдельных команд с общеорганизационными циклами (конец финансового года, маркетинговый цикл и т.п.) повышает координированность их усилий и дает возможность топ-менеджменту регулярно проводить оценку и отбор наиболее перспективных решений [33, 44].

#### ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОВМЕСТНОГО ТВОРЧЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Обращение социальной психологии к проблемам совместного творчества в 1990–2000 гг. было продиктовано прежде всего растущей потребностью в новых методах повышения эффективности инновационных групп в современных организациях. Сегодня индивидуальное творчество уступило место коллективным формам генерирования и реализации новых идей. Если раньше компании уделяли основное внимание финансовому и моральному стимулированию разрозненных изобретателей, то сегодня инновационная деятельность строится на основе объединения инноваторов

в сообщества, креативные группы и инновационные платформы, а стимулируется она прежде всего через создание творческой среды. Далее мы продемонстрируем это на ряде примеров, показав, как современные компании организуют и стимулируют совместное творчество своих сотрудников.

*Сообщества инноваторов.* Одной из наиболее распространенных форм объединения инноваторов внутри компаний является создание профессиональных сообществ. Ряд компаний организовали престижные общества инноваторов: например, “*Victor Mills Society*” в *Procter & Gamble*, “*IBM Fellows program*” в *IBM*, “*Carlton Society*” в *3M*, “*PPG Collegium*” в *PPG Industries*. Членство в сообществе повышает репутацию специалиста в глазах коллег и руководства, а также открывает доступ к информационным ресурсам, специальным мероприятиям по обмену опытом и программам обучения. За всю историю компании *IBM* престижное звание “Почетный сотрудник *IBM*” к 2008 г. получили только 209 сотрудников, из них 70 к этому времени все еще работали в компании. Каждый год это звание получают не более 5–7 сотрудников за выдающийся вклад в инновационное развитие компании. В компании *Procter & Gamble* создано аналогичное общество “*Victor Mills Society*”, состоящее из нескольких десятков выдающихся разработчиков. Общество занимается поиском и обучением технических талантов в компании, а также консультирует технического директора по вопросам, связанным с инновациями [90]. В компании *Hitachi* с 1999 г. действует пожизненное звание “Почетный сотрудник *Hitachi*”, которое присуждается Советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на разработки и участие в профессиональной деятельности за пределами компании [53].

*Вознаграждение инновационных команд.* За инновации все чаще присуждаются не индивидуальные, а коллективные награды. Так, например, фармацевтическая компания *GlaxoSmithKline* учредила премию “За зеленые технологии”, которая вручается проектным командам или подразделениям за инновации, способствующие сохранению окружающей среды и позволяющие компании более экономно использовать человеческие, природные и экономические ресурсы. В конце каждого года совет директоров выбирает команду-победителя из списка номинантов. При этом каждая команда получает особый приз и право

оказать спонсорскую помощь за счет компании любой некоммерческой организации по своему усмотрению. Если авторство изобретения может принадлежать одному человеку, то для ее разработки и внедрения необходима командная работа. На ее стимулирование и направлены подобные премии: ежегодная премия за командные инновации в *Cognis*, премия “Золотой шаг” за успешную кроссфункциональную работу в *3M* и другие. Основаниями для награды могут служить стратегические последствия инноваций или финансовые показатели. Например, в *3M* премию “Золотой шаг” получают те команды, инновационные разработки которых принесли компании более 2 млн долларов в США или более 4 млн долларов на мировом рынке. Все участники команды награждаются призом в виде крылатой ступни, многие из них получают повышение в заработной плате и продвигаются по карьерной лестнице.

*Временные творческие группы и формы организации их работы.* Временные творческие группы создаются в компаниях для разработки новых продуктов и услуг, при этом после завершения этапа разработки участники групп возвращаются к своей основной работе. Так, например, в компании *Philips* в конце 1980-х гг. каждый год создавалось до 150 временных групп, работавших над улучшением продукта и методов производства, которые после 5 дней мозговых штурмов переходили к реализации своих идей в обычном режиме. На предприятии *NUMMI*, дочерней компании *Toyota*, для проектирования модельного производства новых автомобилей организуется кроссфункциональная проектная команда, участники которой после завершения разработок возвращаются в цеха к своей основной работе [9]. В таких компаниях, как *Motorola*, *Mayo Clinic*, *Fisher-Price* и *Procter & Gamble* для разработки новых товаров формируются кроссфункциональные команды, работающие отдельно от основного офиса и называемые “инновационные лаборатории”.

В компании *Procter & Gamble* регулярно проводятся совещания по инновациям (“*Innovation Reviews*”), в ходе которых происходит обмен опытом и ведется поиск новых решений. За проведение таких совещаний отвечают специально подготовленные специалисты, так называемые “коучи по инновациям”.

При разработке новых продуктов в *Toyota* используются также специальные регулярные кроссфункциональные совещания, когда каждый месяц на протяжении двух лет в одном большом помещении собираются сотрудники разных подразделений – проектных, инженерных, производ-

ственных, логистических и сбытовых. Основной задачей таких совещаний, получивших название “обейя” (*oobeya*), то есть “большой открытый офис”, является обмен идеями и знаниями. Эти мероприятия проводятся в разных территориальных подразделениях – от Японии до штата Кентукки в США [120].

Аналогичную форму под названием “Открытое пространство” используют американские, европейские, а теперь и российские компании для вовлечения сотрудников в разработку организационных инноваций. В отличие от традиционных корпоративных конференций и круглых столов, у таких мероприятий нет фиксированной повестки. Определяется только общая тема, после чего участнику дается возможность самим предложить проблемы для обсуждения. Заявляя проблему, сотрудник берет на себя ответственность за проведение мозгового штурма и доведение его результатов до остальных участников мероприятия. Пространство полностью открыто: участники сами выбирают, в обсуждении какой из заявленных проблем будут участвовать, они могут свободно перемещаться от одного мозгового штурма к другому [20].

Компания *IBM* с 2001 г. регулярно проводит 3–5 дневные *WEB*-конференции по инновациям (*IBM's Innovation Jam*) с целью быстро собрать и проработать как можно больше инновационных идей и вовлечь одновременно большое количество сотрудников в инновационный процесс [70]. При этом заранее создаются специальные группы и проводятся форумы для определения тематики предстоящих дискуссий. В ходе внутрикorporативной конференции обсуждаются различные организационные проблемы – от эффективности менеджмента до корпоративных ценностей. В 2006 г. в работе конференции на протяжении трех дней участвовали 140 000 сотрудников и членов их семей, клиентов и деловых партнеров компании более чем из 100 стран мира. На первой стадии было собрано 37 000 инновационных идей, из которых путем ранжирования и группировки было отобрано 36 для детальной проработки на второй стадии конференции.

В последние годы получили также широкое распространение принципы работы творческих групп, получившие название “практик гибкой разработки” (технологии “*Agile*” и “*Scrum*”). Сегодня их широко используют в работе своих проектных групп такие крупные компании, как *Yahoo* и *Lockheed Martin*. Они основаны на принципе самоорганизации и самоуправляемости рабочих групп, состоящих из 5–7 специалистов с допол-

няющими друг друга навыками – разработчиков, аналитиков, тестировщиков. Все участники группы располагаются в одной комнате, чтобы быть готовыми сразу же помочь друг другу в случае необходимости. Работа ведется итерациями или “рывками” (*sprint*), то есть каждые 1–4 недели команда сосредоточивает свои усилия на разработке целостного элемента программы или продукта, который затем предьявляется заказчику для внесения поправок. После завершения итерации команда проводит совещания по анализу совместного опыта (“совещание-ретроспектива”), а также планирует дальнейший рывок. Руководитель выступает в роли “владельца продукта”, который ставит задачи команде, тогда как другой ее участник (*scrum-master*) отвечает за проведение совещаний. Например, каждый день проводится 15-минутное “совещание стоя”, на котором координируются действия группы. При этом каждый отвечает на три вопроса: “Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?” Для повышения интенсивности работы используются и другие инструменты, например, доска с декомпозицией задач и висящий на стене график соотношения оставшегося времени и несделанных задач [30].

*Венчурные команды.* В ряде компаний сотрудникам предоставляется возможность посвятить себя реализации новой идеи, получив свободу и став венчурными предпринимателями. В компании *IBM*, если предложенная сотрудником идея не нашла одобрения у руководства, он имеет право предложить ее где угодно в компании: другим бизнес-единицам, подразделению НИОКР или венчурным компаниям. Идея может быть профинансирована теми подразделениями, которые сочли ее ценной. Сотруднику с перспективной идеей разрешается набирать членов команды по всей компании. Такие команды называются “командами действия”. Если идея окажется успешной, эта команда может создать собственное венчурное предприятие [95]. Компания *IBM* создала фонд размером в 100 млн. долларов для поддержки инновационных идей, предложенных ее сотрудниками.

В *Lockheed Martin Corporation* давно действует программа, предоставляющая сотрудникам возможность взять двухлетний неоплачиваемый отпуск и заняться венчурным предпринимательством, сформировав свою команду (*Entrepreneurial Leave of Absence Program*). По истечению этого срока работник возвращается на работу или может уйти окончательно, оплатив расходы компании на медицинскую страховку. Если же идея сотрудни-

ка оказалась успешной, корпоративный венчурный фонд “*Innovative Ventures Corp.*” вкладывает в ее первоначальную разработку до 250 тыс. долларов взамен на 10% акционерного капитала. Патент принадлежит *Lockheed Martin Corporation*. При этом венчурная компания оплачивает стоимость лицензии – от 5 до 20 тыс. долларов в зависимости от масштабов потенциального рынка для разрабатываемого продукта – а также перечисляет в дальнейшем от 1 до 5%-ной доли прибыли за использование патента [71]. Небольшой размер венчурной команды позволяет ей действовать творчески, без регламентов и длительного согласования решений. Именно поэтому для разработки идей венчурные команды используют такие гиганты, как *Exxon* и *British Petroleum*.

*Инновационные инкубаторы.* Компания *Philips* имеет три инкубатора для создания венчурных команд и предприятий на основе идей, не нашедших применения в существующих подразделениях. Венчурные предприятия подчиняются непосредственно топ-менеджменту компании. Именно этот поток новых идей обеспечил *Philips* прирост в 2006 г. на 56%. При этом 70% идей поступает от сотрудников компании. Руководители и сотрудники венчурных предприятий несут на себе риски, но в случае успеха участвуют в акционерном капитале и прибылях. Аналогичные инкубаторы создали такие компании, как *Boeing*, *Adobe Systems*, *UPS*, *Ball Aerospace* и др. Они имеют разные названия, например, “группа инноваций” или “зеленый дом”, но выполняют одну и ту же функцию: обеспечить финансированием бизнес-план, предложенный сотрудником, а также предоставить ему консультационную поддержку, помещение и оборудование [60].

Компания *Nokia* создала центр разработок “*Nokia Ventures Organizations (NVO)*”, целью которого является поиск, разработка и апробация идей сотрудников. В центре создана творческая атмосфера, поддерживающая обмен идеями и экспериментирование. В случае, если проект окажется успешным, он реализуется в одном из подразделений *Nokia* – уже в соответствии с “бюрократическими” общекорпоративными регламентами и процедурами [55]. Такие инновационные подразделения поддерживают не только идеи своих сотрудников, но и те проекты, идея которых родилась за пределами компании. Например, компания Кодак создала свой центр открытых инноваций – *Kodak European Research (KER)* в Кембридже, где уже сложилась инновационная “экосистема”. Для поиска идей и запуска проектов команда *KER* использует внешнюю деловую сеть

из венчурных предприятий, исследовательских центров и университетов.

*Научно-технические конференции и инновационные конкурсы.* Еще одним инструментом стимулирования инноваций являются конференции инноваторов. Так, например, в ОАО “ТНК-ВР Холдинг” для поддержки молодых специалистов с лидерским потенциалом и технических талантов проводятся корпоративные научно-практические конференции. В 2009 г. в такой конференции (уже шестой по счету) приняли участие 86 молодых специалистов более чем из 20 подразделений компании, которые были отобраны из 450 претендентов, принимавших участие в региональных конференциях на предыдущих этапах. В рамках конференции происходит обмен знаниями и передовым опытом, определяются победители по нескольким критериям, в том числе в номинации “Лучший инновационный проект” [32].

Компания *Cisco* в 2007 г. объявила конкурс идей “*I-Prize*” – премию 250 тыс. долларов тому, кто предложит идею нового бизнес-направления, в которое *Cisco* готово вложить 1 млрд долларов. В результате компания получила 1200 уникальных идей от 2500 участников конкурса. Из них была выбрана идея, наиболее соответствующая стратегии и компетенциям компании – проект системы автоматического энергосбережения, основанной на сенсорах.

*Ориентация системы оценки деятельности и системы обучения на инновации.* Чтобы поддержать развитие инновационной корпоративной культуры, многие компании используют технологии оценки и развития сотрудников. Например, в компании *Whirlpool* для сотрудников была организована 5-дневная программа обучения навыкам, необходимым при внедрении инноваций. Сначала участники осваивали техники креативного мышления и знакомились с тем, как организован инновационный процесс в их компании. Затем они анализировали неудовлетворенные потребности клиентов, слабые места компании и незанятые ниши на рынке, пытаясь при поддержке тренеров создать идеи продуктов, имеющих потенциальный спрос. На следующем этапе участники разрабатывали бизнес-кейсы с обоснованием нового продукта и проводили презентации с защитой своих проектов. Результатом программы стало повышение инновационной активности сотрудников и вывод на рынок новой линии товаров [59]. Еще одним инструментом ориентации корпоративной культуры на инновации являются модели компетенций, в соответствии с которыми осуществляется оценка и развитие сотрудников.



Так, компания *Nokia* ввела в систему оценки индивидуальной эффективности ряд показателей инновационного поведения: 1) аналитическое мышление, 2) креативность, 3) инициативность, 4) открытость к новым идеям, 5) использование знаний, 6) ориентация на клиента, 7) управление рисками. Компания *3M* в модель компетенций для руководителей также включила такие поведенческие индикаторы инновационного поведения, как: создает и поддерживает атмосферу, способствующую экспериментированию; вознаграждает готовность идти на риск; подстегивает любознательность подчиненных; подвергает сомнению сложившийся порядок через открытость к новому и отсутствие предвзятости; влияет на будущее в интересах *3M* [38]. В страховой компании *Skandia* департамент по управлению персоналом проводит регулярный опрос сотрудников, позволяющий оценить, насколько, по их мнению, организация работы и стиль руководства в их подразделении способствуют инновациям. Топ-менеджмент опирается на результаты этого опроса при оценке и планировании развития руководителей среднего звена.

Вместе с тем можно констатировать общую для современных компаний тенденцию – делать основной упор не на материальном стимулировании инноваций, а на выстраивании систем взаимодействия и внутренних коммуникаций, которые повышают креативность сотрудников и их заинтересованность во внедрении своих решений. Так, например, по сравнению с *3M* и *IBM*, в таких компаниях, как *Toyota* и *General Electric*, нет системы финансового стимулирования инноваций – основной упор здесь делается на командные формы организации труда и систему горизонтальных коммуникаций, облегчающих обмен инновационными идеями и передовым опытом [88].

Приведенные нами примеры убедительно свидетельствуют о том, что творчество и инновационная деятельность в современных организациях реализуются через различные формы совместной деятельности. При этом решающее значение приобретают не индивидуально-психологические, а социально-психологические факторы креативности.

### ВНУТРИГРУППОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ СОВМЕСТНОГО ТВОРЧЕСТВА

К групповым факторам, влияющим на индивидуальную креативность, можно отнести, во-первых, мотивацию группы, постановку труднодостижимых задач [49]; во-вторых, эффективную

координацию индивидуальных усилий и предоставление обратной связи [52]; и в-третьих, индивидуальный подход, то есть фиксацию и признание ценности различных идей, потребностей и точек зрения [49]. Установлено, что индивиды проявляют меньшую склонность к творчеству, если воспринимают внешнее окружение как контролирующее или принуждающее [40]. Известно также, что конфликты по поводу методов решения задачи могут повысить групповую креативность [73]. Наоборот, личные конфликты или споры по процессу (по поводу личных черт и ценностей [43] или же по поводу правил, сроков и распределения ролей при работе над задачей [75]) блокируют совместное творчество. Более того, уже само ожидание возможного конфликта снижает оригинальность выдвигаемых членами группы идей [50]. Вместе с тем полное отсутствие конфликтов тоже приводит к снижению способности группы к выдвижению творческих, оригинальных решений [97].

Условиями, которые стимулируют креативность, считаются автономность работников, открытость идеям друг друга, совместная постановка целей и правил работы. Ослабление социального контроля и расширение автономности работников приводит к “подкреплению” вербальных интеллектуальных и креативных способностей [5]. При этом большое значение имеет то, как участники группы понимают цель совместной деятельности, вовлекаются ли они в ее формулировку и уточнение. С точки зрения Г.С. Гавреевой, к социально-психологическим условиям групповой креативности относятся: сплоченность членов группы вокруг поставленных творческих целей; наличие творческого состязательного климата; стимулирование группы к творческим результатам и творческому отношению к труду, создание возможностей для раскрытия творческого потенциала сотрудников; адекватность групповой композиции реализуемому проекту, подбор креативного руководителя-лидера и всего состава группы по ценностям профессионального творчества и развития, уровню профессиональной компетенции и личностной креативности [6, 7].

По мнению Б. Ниджстеда, Э. Ритцшеля и В. Штребе, можно выделить четыре основных принципа совместного творчества. Первым из них является *креативный потенциал*, определяющийся соответствием между задачей и совокупностью необходимых для ее решения знаний, навыков и способностей участников команды: чем выше разнообразие состава, тем выше креативный потенциал. Вторым принципом является эф-

фективный обмен идеями и знаниями, готовность и желание участников группы делиться информацией друг с другом. Третий принцип – *доступность высказанных ранее идей и накопленных знаний для всех членов команды*, стимулирующая новые идеи. Наконец, четвертый принцип – *эффективное согласование мнений*, то есть способность членов команды не только договориться, но и отобрать при этом действительно лучшие идеи, избежав эффектов “группового мышления” [98].

На продуктивность совместного творчества влияет и *состав группы*. В целом разнообразие группового состава оказывает положительное воздействие на групповую креативность [40, 82]. В частности, различия в образовании, функциональной принадлежности и стаже работы в организации могут положительно влиять на эффективность группового принятия решений [67]. Установлено также, что присутствие в группе экстравертов повышает продуктивность совместного творчества, но если они составляют подавляющее большинство, то продуктивность может значительно снизиться [48].

Вместе с тем ключевым фактором совместной креативности является не само разнообразие состава группы, а способность членов группы воспользоваться им при разработке решения. Более того, при определенном уровне разнообразия подходов совместное творчество может быть блокировано. Так, М. Киртон обнаружил различие между “инновативным” и “адаптивным” когнитивными стилями решения задач в группе. “Адапторы” испытывают чувство комфорта при работе в установленных рамках и решают проблемы, наращивая количество вариантов, постепенно подбирая “ключ”. “Новаторы”, напротив, часто переформулируют саму проблему и только затем уже предлагают решения. Оказалось, что расхождение в когнитивных стилях между участниками совместного творчества способно снизить его продуктивность или даже сделать его невозможным, если в группе отсутствует посредник, сочетающий в себе разные стили и играющий роль когнитивного “резонатора”, “моста” или “переводчика” между членами группы [24, 79].

Ч.И. Гаджиев на основе изучения совместной изобретательской деятельности предложил инвариантную “молекулу” *ролевой структуры* любого творческого коллектива: 1) “активатор”, поддерживающий творческую активность участников на должном уровне; 2) “генератор идей”, высказывающий нетривиальные мысли; 3) “резонатор”, помогающий рождению идей, облегчающий их восприятие остальными участниками совместно-

го решения [24]. Аналогичные роли выделяют и другие исследователи. Например, в научных коллективах основными ролями являются а) “генератор идей”, продуцирующий новые идеи, б) “критик”, подвергающий их критике, и в) “эрудит”, обеспечивающий группу информацией. При этом, чем выше ролевая дифференцированность научно-исследовательской группы, тем выше ее продуктивность [10, 34]. По-видимому, можно говорить о ядерном, инвариантном наборе групповых ролей, необходимых на различных этапах совместно-творческой деятельности. Например, М. Белбин, проанализировав процесс совместного принятия решений в управленческих командах, предложил семь ролей: “генератор идей”, “критик”, “мотиватор”, “председатель”, “контролер”, “гармонизатор”, “изыскатель ресурсов” [4].

Важно отметить *динамический характер ролевой структуры* при совместном творчестве. Например, в научных коллективах проявляется принцип ролевой релятивности: индивидуальные стили мыслительной деятельности часто изменяются [34]. Чрезвычайно перспективной в этой связи является идея Я.А. Пономарева о *двух уровнях организации совместной творческой деятельности*: логическом и интуитивном. По его мнению, когда типовые решения и готовые логические программы не дают ожидаемого результата, совместная деятельность смещается на “нижние” уровни организации: жесткая статусная и ролевая структура группы рассыпается. На нижнем, “интуитивном” уровне организации коллектива все участники равны между собой и постоянно обмениваются динамическими ролями. Более того, способность группы перейти на нижние структурные уровни организации рассматривается Я.А. Пономаревым как один из важнейших показателей ее творческих возможностей. Именно такой “творческий хаос” меняющихся ролей позволяет группе обнаружить “побочный продукт” своего обсуждения и, опираясь на него, найти решение проблемы. На следующей фазе совместно-творческой деятельности возникает необходимость вербализации и формализации решения, соответственно, меняется и организация деятельности: руководитель принимает решение и распределяет задачи [24]. На роль динамичности в распределении ролей указывают и исследователи инновационных команд [1]. По-видимому, способность быстро изменять ролевую структуру в зависимости от стадии решения задачи является одним из ключевых внутригрупповых факторов эффективности совместного творчества как при разработке новых идей, так и при их последующем внедрении.

Еще один фактор групповой креативности состоит в способности команды *преодолеть ряд когнитивных и мотивационных ограничений*, связанных с совместным творчеством: во-первых, уверенность участников в том, что другие могут сделать работу лучше (эффект социальной лености) [86]; во-вторых, опасения негативной оценки выдвигаемых идей со стороны других членов группы [51, 57]; и в-третьих, “производственный затор”, связанный с тем, что, пока высказывается один участник, другие участники могут потерять собственную мысль [57, 84]. Кроме того, известно, что при групповом обсуждении большее внимание уделяется информации разделенной, то есть изначально известной всем членам группы, чем информации, которая известна лишь некоторым ее членам [111]. Этот феномен, называемый “*эффектом общего знания*”, получил многочисленные подтверждения в других исследованиях [63]. С ним тесно связан и другой феномен – “*эффект скрытых данных*”: у задачи, над которой работает группа, существует наилучшее альтернативное решение, однако его преимущества скрыты от членов группы, поскольку каждый из них владеет только частью информации, подтверждающей эту альтернативу. Этот эффект усиливается, если члены группы воспринимают задачу как не имеющую единственно верного ответа, и ослабевает, если известно, что правильный ответ существует [110].

Выделенные эффекты могут объясняться несколькими процессами. Во-первых, распределенная между членами группы информация с большей вероятностью обсуждается в начале дискуссии [63]. Во-вторых, может иметь место эффект избегания неопределенности (“схлопывания” группового сознания) в стрессовых для группы ситуациях, когда члены группы преждевременно достигают консенсуса, не обсудив всю имеющуюся у них информацию [81]. В-третьих, есть основания предполагать, что индивиды предпочитают сообщать и выслушивать уже известную информацию [123]. Индивиды воспринимаются как более компетентные, информированные и заслуживающие доверия, когда они сообщают информацию, уже известную другим. Наконец, индивиды стремятся сохранить ранее сформированные ими оценки и представления [65], поэтому информация, известная лишь им одним, может вызывать искажения в интерпретации новых данных, если они противоречат сложившимся предпочтениям. Среди факторов, способствующих эффекту “общего знания”, особое место занимает дефицит времени на решение групповой задачи. Было установлено, что с увеличением

продолжительности группового обсуждения роль скрытой информации растет. Даже будучи переданной всего одному участнику дискуссии, неизвестная другим, она при отсутствии дефицита времени начинает оказывать все большее влияние на конечное решение группы [85]. Было выявлено влияние “эффекта общего знания” на групповую динамику. Одним из его проявлений оказался “эффект когнитивной центральности членов группы”: те участники, чья сфера экспертного знания в наибольшей степени совпадает со знаниями остальных членов группы, пользуются наибольшим влиянием в процессе выработки группового решения [117]. Наконец, группа может оказаться под влиянием эффектов группового мышления, в том числе “преждевременного консенсуса”, вероятность которого особенно велика в сплоченных командах [74].

Таким образом, не случайно исследования эффективности мозговых штурмов на искусственных и естественных группах показывают, что индивидуальное порождение идей в целом более продуктивно, чем коллективное [101]. Однако, несмотря на объективные результаты, именно совместные мозговые штурмы субъективно оцениваются участниками как более продуктивные [72]. Их участники ошибочно полагают, что групповое творчество не только позволяет вырабатывать большее количество идей, но и обеспечивает их более высокое качество [104]. Тем не менее для преодоления описанных выше когнитивных барьеров при совместном генерировании идей могут использоваться специальные приемы [100]: метод номинальной группы; выделение достаточного времени на обсуждение важных вопросов; распределение ролей, дающее возможность посмотреть на проблему с разных точек зрения; паузы в групповой работе, позволяющие отрефлексировать результаты обсуждения и подтолкнуть к поиску других вариантов. Кроме того, из экспериментальных исследований мозговых штурмов известно, что креативность, проявляющаяся в количестве и разнообразии новых идей, повышается, если участники совместного творчества сохраняют анонимность по отношению друг к другу [83]. По-видимому, использование электронных технологий позволяет преодолеть барьеры, сдерживающие совместное творчество в естественных условиях.

Важным фактором групповой креативности являются *коммуникативная структура группы и внешние социальные сети команды*. Так, уже в 1950–1960 гг. стало очевидно то, что группы с децентрализованной структурой коммуникаций

лучше справляются со сложными творческими задачами, чем группы, имеющие централизованную социальную сеть [107]. Как показывают другие исследования, “слабые связи”, то есть поверхностное знакомство между участниками группового принятия решений, облегчают выдвижение креативных идей, тогда как “сильные связи”, строящиеся часто на основе воспринимаемого межличностного сходства, могут блокировать креативность, снижая разнообразие идей и повышая конформность участников [102]. Поверхностные связи считаются наиболее важными источниками новых знаний [64]. Предполагается, что тесно связанные друг с другом люди знают одну и ту же информацию и не могут сообщить друг другу ничего нового.

На креативность влияет не только сила связей, но и разнородность персональной социальной сети отдельных участников совместного творчества. Чем разветвленнее сеть личных контактов и чем более разноплановую информацию сможет собрать сотрудник, тем больше его доступ к идеям других экспертов и команд. Кроме того, широкая, разветвленная сеть личных контактов сотрудников повышает инновационность, облегчая продвижение командой своих идей и позволяя ей быстрее передавать сложные идеи разным аудиториям [103].

Наконец, еще одним фактором совместного творчества является *характер лидерства*. Исследования показывают, что готовность сотрудников включаться в творческую деятельность связана с их оценкой ориентации лидера на инновации, а также с представлением о том, как высоко он оценивает творческий потенциал своих подчиненных [62, 115, 116]. Известно, что демократический (или коллегиальный) стиль руководства наиболее эффективен для групп, ведущих фундаментальные исследования, работающих в поисковом режиме [34]. Тем не менее, сама по себе степень управленческого контроля не является решающей. Так, в исследовании Г.С. Гавреевой, использовавшей методику “Стили руководства” А.Л. Журавлева при изучении групповой креативности в архитектурно-проектной организации, не было обнаружено значимых связей между уровнем групповой креативности и стилем руководства. Вместе с тем ее исследование позволило выделить ряд признаков стиля лидерства, стимулирующего групповую креативность (то есть “креативного стиля руководства”): формирование и поддержка ценностей творчества, профессиональной любознательности, желания совершенствовать предмет труда, а также гибкое использование разных стилей руко-

водства, навыков, знаний и способов воздействия на группу [6]. Таким образом, можно предположить, что и директивный, и коллегиальный стили лидерства позволяют добиться высокой креативности, однако условия эффективности этих стилей в совместном творчестве мало изучены и нуждаются в дополнительных исследованиях.

В масштабах всей организации роль лидерства в стимулировании креативности состоит в создании топ-менеджерами инновационного организационного контекста: 1) формирование у сотрудников видения будущего; 2) недопущение перегрузок и расширение полномочий; 3) поддержка руководством как зрелых, так и инновационных направлений бизнеса, как консервативных функциональных служб, так и передовых проектных команд; 4) развитие горизонтальных коммуникаций и социальных сетей в организации; 5) синхронизация циклов деятельности различных подразделений; 6) предоставление топ-менеджерами личного примера инновационности [1, 122]. Огромное значение имеет способность высшего руководства сформировать у сотрудников эмоционально заряженный, яркий и отчетливый образ инновационного будущего [76]. Неслучайно трансформационное, “визионерское” лидерство стимулирует креативность сотрудников. Так, например, в лабораторном эксперименте испытуемые, работавшие над задачей вместе с лидерами, проявившими признаки трансформационного поведения, чаще испытывали творческое вдохновение, переживали состояние креативного “потока” [109]. В другом исследовании подчиненные руководителей, опиравшихся на “трансформационный” стиль лидерства, характеризовались более высокой внутренней мотивацией к творчеству [108].

Многие из перечисленных нами групповых и организационных факторов влияют не только на креативность, но и на инновационность команды, то есть на способность воплощать порожденные ею идеи. Согласно модели Д. Анконы и Х. Бресмана, можно выделить несколько *основных факторов инновационности команды*. Во-первых, это внешняя деятельность, то есть *отслеживание и сбор новых идей* в компании и у конкурентов, создание коалиций и *лоббирование* интересов команды в отношениях с высшим руководством, а также использование членами команды своих личных связей с сотрудниками других подразделений организации для *координации* командных усилий. Во-вторых, это *оптимизация внутригруппового взаимодействия*, под которой подразумевается проведение совещаний по обмену опытом

и разработке видения будущего, прозрачность процедур принятия совместных решений, единые ритм и сроки работы, групповые договоренности о приоритетах или “эвристики”, помогающие принимать решения в условиях неопределенности, а также своевременное получение и обновление информации. В-третьих, это *готовность команды менять основную точку приложения своих усилий в зависимости от трех стадий своего жизненного цикла*: 1) исследования альтернативных направлений; 2) разработки инновационных идей; 3) экспортирования, то есть передачи своих идей и накопленных знаний другим командам. Каждая из трех фаз требует различного сочетания ключевых компонентов распределенного лидерства, когда руководство распределено по всем уровням компании, а каждый участник команды может брать на себя функции лидера в зависимости от решаемой задачи. К этим компонентам относятся функции осмысления контекста совместной деятельности, установления связей, разработки командного видения будущего, а также поиска новых способов совместной работы при реализации этого видения. В-четвертых, это *особенности групповой структуры и членства* (так называемые X-факторы): разветвленные социальные сети членов команды и умение их использовать, гибкая групповая структура, а также высокая проницаемость групповых границ, допускающая включение в команду новых членов. В зависимости от этапа работы и стадии жизненного цикла команды ее члены могут занимать различное положение: в ядре команды, которое является носителем стратегических целей, ценностей и коллективной истории; в операционном ярусе, который выполняет текущую работу; во внешнем ярусе, состоящем из экспертов, привлекаемых под конкретную задачу [1].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного теоретического анализа можно сделать следующие *выводы*.

*Во-первых*, на протяжении последних 20 лет наблюдается смещение внимания исследователей с индивидуальной креативности на изучение совместного творчества. Основными направлениями при этом являются исследования порождения и обмена идеями в экспериментальных группах, а также исследования креативности и инновационности реальных групп в организациях. С одной стороны, ведется активный поиск методов повышения креативности команд за счет их состава и технологий взаимодействия. С другой сторо-

ны, изучаются внешние связи группы с другими командами и экспертами в организации, позволяющие координировать усилия и привлекать дополнительные интеллектуальные ресурсы. Отечественная психология совместного творчества, сформированная в 1970–1980-е гг. на основе исследований научного творчества и изобретательства, ориентируется на изучение преимущественно процессуальных характеристик творчества (фазы совместно-творческой деятельности, изменение ролевой структуры творческого коллектива, влияние процессов межличностного общения, групповой рефлексии и лидерства на индивидуальную и групповую креативность).

*Во-вторых*, групповая креативность подразумевает не только способность группы к генерированию новых идей, но и способность добиваться их поддержки, совершенствовать их в ходе обсуждения с другими людьми, доводить их до реализации. Таким образом, понятие креативности сближается сегодня с понятием инновации, то есть создания новых товаров, услуг и процессов, обеспечения их поддержки и внедрения в деятельность организации. Творчество и инновационная деятельность в современных организациях реализуется через различные формы совместной деятельности: создание сообществ и социальных сетей инноваторов, временных творческих групп, венчурных команд и т.п. При этом решающее значение приобретают не индивидуально-психологические, а социально-психологические факторы креативности.

*В-третьих*, к основным социально-психологическим факторам совместного творчества можно отнести состав группы и ее ролевую структуру; инновационные групповые ценности, способность группы к рефлексии, внутригрупповое доверие и психологическую безопасность, позволяющие избежать эффектов группового мышления; коммуникативную структуру группы и внешние социальные сети команды, а также характер лидерства.

Подводя итог исследованиям в области психологии совместного творчества в организациях, можно отметить, что дальнейшее ее развитие требует ответа на несколько ключевых вопросов: во-первых, как присутствие других членов команды и предлагаемые ими идеи влияют на индивидуальную креативность; во-вторых, как креативность лидера влияет на креативность остальных членов команды; в-третьих, как выдвинутые отдельными участниками идеи эволюционируют на групповом уровне, во взаимодействии членов команды; в-четвертых, какие компоненты психо-

логической атмосферы в группе и свойства организационной культуры способствуют совместному творчеству; и, наконец, в-пятых, при каких условиях становится эффективной “спланированная” креативность, иными словами, как совместить друг с другом совместное творчество и авторитарный (или директивный) стиль руководства, креативность и организационный порядок.

Малоизученными остаются и некоторые когнитивные процессы в группе, носящие бессознательный характер и тесно связанные с креативностью: коллективный инсайт, групповая интуиция, совместная импровизация [19].

Не проясненным остается и вопрос о том, является ли креативность устойчивой характеристикой команд или это определенное состояние, процесс внутригруппового взаимодействия. Аналогичная неясность существует и в отношении понятий совместного творчества и творческого коллектива. По-видимому, совместно-творческая деятельность может протекать не только в малых группах, но и в социальных сетях, диффузных группах. Решение этих вопросов представляет особый интерес в связи с тем, что креативность в последние годы все чаще рассматривается как характеристика крупных социальных групп. В частности, большую популярность получило понятие “креативного капитала”, специально введенного для обозначения способности организаций, городов и крупных регионов привлекать творческих личностей, создавая таким образом арсенал связанных между собой умов, чьи идеи могут быть превращены в полезные продукты и услуги [61]. Близкими к нему по смыслу являются понятия интеллектуальных сетей [11] и открытых инноваций [39]. Иными словами, совместное творчество как социально-психологический феномен не ограничивается малыми группами, его необходимо изучать не только на внутригрупповом, но и на межгрупповом и социетальном уровнях анализа.

Наконец, в научной литературе до сих пор нет единого мнения относительно соотношения понятий креативности и инновационности. С одной стороны, очевидно, что для генерирования новых идей и для их последующего воплощения команде необходимы разные компетенции. С другой стороны, на практике разработка новых подходов осуществляется одновременно с внедрением. В связи с этим огромное значение для понимания природы совместного творчества имеет вопрос о взаимовлиянии межличностных, групповых и межгрупповых процессов, отвечающих за креативность и инновационность.

Важной задачей остается выявление *психологических типов групповой креативности*. До сих пор такие типологии сводились к уровням креативности команды (например, типы совместной импровизации, предложенные К. Виком). Однако, учитывая различия в стиле руководства, уровне сплоченности, характере решаемых задач, степени однородности и постоянства состава можно предположить, что существуют разные типы креативности, основанные на преобладающей роли разных групповых процессов. Например, можно ожидать, что в разного типа командах высокая креативность будет по-разному сочетаться с уровнем групповой рефлексивности: быть более спонтанной или, наоборот, более спланированной и целенаправленной; в большей степени направленной на внутригрупповые отношения или на предмет трудовой деятельности. Кроме того, можно ожидать, что командные ментальные модели, разделяемые членами группы, например, “команда как семья”, “команда как оркестр” или “команда как армия”, тоже будут влиять на характеристики креативности и т.д.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анкона Д., Бресман Х. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли. Минск: Изд-во “Гревцов Баблишер”, 2009.
2. Бабаева Ю.Д., Войскунский А.Е., Кириченко Т.Н., Мацнева Н.В. Целевая структура при совместном решении мыслительных задач // Новые исследования в психологии. 1984. Вып. 1. С. 61–65.
3. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Организация как феномен // Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. 2-е издание / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина М.: ЮНИТИ, 2001. С. 79–97.
4. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРРО, 2003.
5. Воронин А.Н. Интеллект и креативность в межличностном взаимодействии. М.: ИП РАН, 2004.
6. Гавреева Г.С. Влияние внутригрупповых процессов на развитие креативности малой группы: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.: ГУУ, 2008.
7. Гавреева Г.С. Социально-психологические условия творчества // Инновации в образовании. 2007. № 4. С. 93–108.

8. Гиндилис Н.Л. Совместная деятельность двух учёных как форма научного сотрудничества: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1982.
9. Дафт Р. Теория организации. М.: ЮНИТИ, 2006.
10. Карцев В.П., Ярошевский М.Г. Ролевые функции ученых и МЛО в исследовательском коллективе // Комплексное изучение человека и формирование всесторонне развитой личности. М., 1978. С. 11–13.
11. Коллинз Р. Социология философий: глобальная теория интеллектуального изменения. Пер. с англ. Новосибирск: Сибирский хронограф, 2002.
12. Лебедева Н.М. Ценности и отношение к инновациям российских и канадских студентов // Психологический журнал. 2009. № 6. С. 81–92.
13. Лебедева Н.М., Ясин Е.Г. Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт. 2009. № 2 (10). С. 16–26.
14. Любарт Т., Муширу К., Торджман С., Зенасни Ф. Психология креативности. М.: Когито-Центр, 2009.
15. Максимов В.В. Психологические вопросы соотношения индивидуального и коллективного в научном творчестве: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1971.
16. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр // Управленческие нововведения и игропрактика. М.: ИС АН СССР, 1990. С. 75–101.
17. Найденов М.И. Модель групповой рефлексии в контексте анализа творчества педагога // Творчість в технології виховання та навчання. Зб. наук. праць. К.: Запоріжжя, 1998. С. 171–176.
18. Найденов М.И. От “первичной модели” группового субъекта творчества к “побочному продукту” групп-рефлексивной услуги // Психология творчества: школа Я.А. Пономарева / Под ред. Д.В. Ушакова. М.: ИП РАН, 2006. С. 455–481.
19. Нестик Т.А. Лидер-импровизатор // Методические и аналитические материалы комитета ТПП РФ по деловой этике. М.: ТПП РФ, 2006. С. 146–152.
20. Оуэн Х. Технология “Открытое пространство”: Руководство для пользователя. Новосибирск: Art-Avenue, 2008.
21. Палагина И.В. Влияние общения на регуляцию мышления в проблемной ситуации: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1986.
22. Пономарев Я.А. Психология творчества. М.: Наука, 1976.
23. Пономарев Я.А. Фазы творческого процесса // Исследование проблем психологии творчества / Под ред. Я.А. Пономарева. М.: Наука, 1983. С. 3–25.
24. Пономарев Я.А., Гаджиев Ч.М. Психологический механизм группового (коллективного) решения творческих задач // Исследование проблем психологии творчества / Под ред. Я.А. Пономарева. М.: Наука, 1983. С. 279–295.
25. Растянников А.В., Степанов С.Ю., Ушаков Д.В. Рефлексивное развитие компетентности в современном творчестве. М.: ПЕР СЭ, 2002.
26. Степанов С.Ю. Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках // Психология творчества: школа Я.А. Пономарева / Под ред. Д.В. Ушакова. М.: ИП РАН, 2006. С. 482–511.
27. Степанов С.Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций. М.: Наука, 2000.
28. Степанов С.Ю., Семенов И.Н. Психология рефлексии: проблемы и исследования // Вопросы психологии. 1985. № 3. С. 31–40.
29. Торшина К.А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. 1998. № 4. С. 123–135.
30. Уразбаев А., Филиппов Н. Agile Checklist. Краткое описание практик гибкой разработки (компания “ScrumTrek: эффективные процессы”). М.: ScrumTrek, 2010.
31. Ушаков Д.В. Языки психологии творчества: Яков Александрович Пономарев и его научная школа // Психология творчества: школа Я.А. Пономарева / Под ред. Д.В. Ушакова. М.: ИП РАН, 2006. С. 19–142.
32. Федина Е. Заглянуть в будущее // Инноватор: Журнал о технологиях ТНК-ВР. Специальное приложение: Передача знаний внутри Компании: учим коллег – учимся сами, декабрь 2009. С. 13–17.

33. *Эйзенхарт К., Браун Ш.* В ногу со временем: как конкурировать на постоянно меняющихся рынках // Управление в условиях неопределенности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 177–203.
34. *Юревич А.В.* Социальная психология науки. СПб.: Изд-во РХГИ, 2001.
35. *Яголковский С.Р.* Инновационность и креативность субъекта как детерминанты успешности его продуктивной деятельности // Психолого-педагогические проблемы одарённости: теория и практика: Материалы 6-й Международной конференции / Под ред. Л.И. Ларионовой. Иркутск, 2009. С. 393–403.
36. *Яголковский С.Р.* Психология креативности и инноваций. М.: ГУ-ВШЭ, 2007.
37. *Яголковский С.Р., Бабаева Ю.Д.* Динамика проявлений креативности в условиях обмена идеями // Учёные записки кафедры общей психологии МГУ: Вып. 2 / Под общ. ред. Б.С. Братуся, Е.Е. Соколовой. М.: Смысл, 2006. С. 317–337.
38. 3M's Leadership Competency Framework. Washington: Corporate Executive Board. December, 2000.
39. *Almirall E., Casadesus-Masanell R.* Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence // *Academy of Management Review*, 2010, vol. 35, Issue 1, pp. 27–47.
40. *Amabile T.M.* Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
41. *Amabile T.M.* The social psychology of creativity: A componential conceptualization // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, vol. 45, pp. 357–376.
42. *Amabile T.M., Hill K.G., Hennessey B.A., Tighe E.* The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivation orientations // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, vol. 66, pp. 950–967.
43. *Amazon A.C., Thompson K.R., Hochwarter W.A., Harrison A.W.* An important dimension in successful management teams // *Organizational Dynamics*, 1995, 24(2), pp. 20–35.
44. *Ancona D., Bresman H.* Begging, Borrowing and Building on Ideas From the Outside to Create Pulsed Innovation Inside Teams // *Creativity and innovation in organizational teams* / Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006, pp. 183–198.
45. *Ancona D.G., Bresman H.M., Kaufer K.* The comparative advantage of X-teams // *Sloan Management Review*, 2002, 43, pp. 33–39.
46. *Ancona D.G., Caldwell D.F.* Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance // *Organizational Science*, 1992, vol. 3, pp. 321–341.
47. *Anderson J.R.* The architecture of cognition. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
48. *Barry B., Steward G.L.* Composition, Process and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality // *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, pp. 62–78.
49. *Brophy D.R.* Understanding, measuring and enhancing collective creative problem-solving efforts // *Creativity Research Journal*, 1998, 11, pp. 199–229.
50. *Carnevale P.J., Probst T.M.* Social values and social conflict in creative problem solving and categorization // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74, pp. 1300–1309.
51. *Collaros P.A., Anderson L.R.* Effect of perceived expertness upon creativity of members of brainstorming groups // *Journal of Applied Psychology*, 1969, 53, pp. 159–163.
52. *Collins M.A., Amabile T.M.* Motivation and creativity // *Handbook of creativity* / Ed. by R.J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 1999, pp. 297–312.
53. Compendium of R&D Reward and Recognition Programs. Washington: Corporate Executive Board. December, 2006.
54. *Csikszentmihalyi M.* Society, culture and person: A systems view of creativity // *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* / Ed. by R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 1988, pp. 325–339.
55. *Day J.D., Mang P.Y., Richter A., Roberts J.* The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own // *McKinsey Quarterly*, 2001, n. 2, pp. 21–31.
56. *De Bono E.* Lateral and vertical thinking // *Creative management* / Ed. by J. Henry. London: Sage, 1991, pp. 16–23.
57. *Diehl M., Stroebe W.* Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53, pp. 497–509.
58. *Egan T.M.* Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives // *Advances*



- in *Developing Human Resources*, 2005, vol. 7, Issue 2, pp. 207–225.
59. *Embedding Innovation in the Workplace*. Washington: Corporate Executive Board, 2005.
  60. *Eng Sh. Hatching Schemes - Industry Trend or Event* // *The Industry Standard*, November 27, 2000, pp. 174–175.
  61. *Florida R., Goodnight J. Managing for Creativity* // *Harvard Business Review*, 2005, Vol. 83, n. 7, pp. 124–131.
  62. *Ford C. A theory of individual creative action in multiple social domains* // *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 1112–1142.
  63. *Gigone D., Hastie R. The common knowledge effect: information sharing and group judgment* // *Journal of Personality & Social Psychology*, 1993, 65(5), pp. 959–974.
  64. *Granovetter M.S. The strength of weak ties* // *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6), pp. 1360–1380.
  65. *Greitemeyer T., Schulz-Hardt S. Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions* // *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84(2), pp. 322–239.
  66. *Guilford J. P. Creativity* // *American Psychologist*, 1950, 5, pp. 444–454.
  67. *Hambrick D.C., Cho T.S., Chen M.-J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves* // *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, pp. 659–684.
  68. *Hansen M.T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits* // *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(4), pp. 82–111.
  69. *Harrington D.M. The ecology of human creativity: A psychological perspective* // *Theories of creativity* / Ed. by M.A. Runco & R.S. Albert. Newbury Park, CA: Sage, 1990, pp. 143–169.
  70. *Helander M., Lawrence R., Liu Y., Perlich C., Reddy Ch., Rosset Sh. Looking for Great Ideas: Analyzing the Innovation Jam* // *KDD'07*, August 12–15, 2007, pp. 1–8.
  71. *Hise Ph. New Recruitment Strategy: Ask Your Best Employees to Leave* // *Inc. Magazin*, July 1, 1997, 2.
  72. *Homma M., Tajima K., Hayashi M. The effects of misperception of performance in brainstorming groups* // *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 1995, 34, pp. 221–231.
  73. *James K. Goal conflict and originality of thinking* // *Creativity Research Journal*, 1995, 8, pp. 285–290.
  74. *Janis I. Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1982.
  75. *Jehn K.A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups* // *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, pp. 530–557.
  76. *Kanter R.M. When a thousand flowers bloom: Collective and social conditions for innovation in organizations* // *Research in Organizational Behavior* / Ed. by B. M. Staw and L. L. Cummings. 1988, 10, pp. 169–211.
  77. *Katz R. The effects of group longevity on project communication and performance* // *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27, pp. 81–104.
  78. *King L.A., Walker L., Broyles S.J. Creativity and the five-factor model* // *Journal of Research in Personality*, 1996, 30, pp. 189–203.
  79. *Kirton M. Adaptors and innovators: Styles of creativity an problem-solving*. New York: Routledge, 1989.
  80. *Kratzer J., Leenders R.Th.A.J., Van Engelen J.M.L. Keeping virtual R&D teams creative* // *Research Technology Management*, 2005, vol. 48, Issue 2, pp. 13–16.
  81. *Kruglanski A.W., Webster D.M. Motivated closing of the mind: "seizing" and "freezing"* // *Psychological Review*, 1996, 103(2), pp. 263–283.
  82. *Kurtzberg T.R. Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams* // *Creativity Research Journal*, 2005, Vol. 17, Issue 1, pp. 51–65.
  83. *Kurtzberg T.R., Amabile T.M. From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity* // *Creativity Research Journal*, 2000–2001, vol. 13, Nos. 3 & 4, pp. 285–294.
  84. *Lamm H., Trommsdorff G. Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming)* // *European Journal of Social Psychology*, 1973, 3, pp. 361–387.
  85. *Larson J.R. Jr., Foster-Fishman P.G., Keys C.B. Discussion of shared and unshared information in decision-making groups* // *Journal of*

- Personality and Social Psychology, 1994, 67, pp. 446–461.
86. *Latané B., Williams K., Harkins S.* Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, pp. 822–832.
  87. *Lewis C.* Being creative in the workplace // *British Journal of Administrative Management*, 2004, Issue 43, pp. 24–25.
  88. *Liker J., Hoseus M.* Toyota Culture: The Heart And Soul of The Toyota Way. McGraw-Hill, 2008.
  89. *MacKinnon D.W.* The nature and nurture of creative talent // *American Psychologist*, 1962, 17, pp. 484–495.
  90. *Malanowski S.* Innovation Incentives: How Companies Foster Innovation. Wilson Group, September 2007, pp. 2–3.
  91. *Mathisen G.E., Einarsen S., Jørstad K., Brøn-nick K.S.* Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI) // *Scandinavian Journal of Psychology*, 2004, 45, pp. 383–392.
  92. *McCrae R.R.* Creativity, divergent thinking and openness to experience // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52, pp. 1258–1265.
  93. *Mednick S.A.* The associative basis of the creative process // *Psychological Review*, 1962, 69, pp. 220–232.
  94. *Mendelsohn G.* Associative and attentional processes in creative performance // *Journal of personality*, 1976, 44, pp. 341–396.
  95. *Mitchell R.* Masters of Innovation: How 3M Keeps Its New Products Coming // *Business Week*, April 10, 1989, pp. 58–63.
  96. *Moorman C., Miner A.* The convergence between planning and execution: Improvisation in new product development // *Journal of Marketing*, 1998, 62, pp. 1–20.
  97. *Nemeth C.J.* Dissent as driving cognition, attitudes and judgments // *Social Cognition*, 1995, 13, pp. 273–291.
  98. *Nijstad B.A., Rietzschel E.F., Stroebe W.* Four Principles of Group Creativity // *Creativity and innovation in organizational teams*/ Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006, pp. 161–179.
  99. *Oldham G., Cummings A.* Employee creativity: Personal and contextual factors at work // *Academy of Management Journal*, 1996, 39, pp. 607–634.
  100. *Paulus P.B.* Fostering Creativity in Groups and Teams // *Handbook of organizational creativity*/ Ed. by J. Zhou and Chr.E. Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum, 2008, pp. 165–188.
  101. *Paulus P.B., Larey T.S., Ortega A.H.* Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting // *Basic and Applied Social Psychology*, 1995, 17, pp. 249–265.
  102. *Perry-Smith J.* When Being Social Facilitates Creativity Social Networks and Creativity within Organizations // *Handbook of organizational creativity*/ Ed. by J. Zhou and Chr.E. Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum, 2008, pp. 189–210.
  103. *Reagans R. & McEvily B.* Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range // *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48, pp. 240–267.
  104. *Rowatt W.C., Nesselroade K.P., Beggan J.K., Allison S.T.* Perceptions of brainstorming in groups: The quality over quantity hypothesis // *Journal of Creative Behavior*, 1997, 31, pp. 131–150.
  105. *Ruscio J., Whitney D.M., Amabile T.M.* The fishbowl of creativity // *Creativity Research Journal*, 1998, 11, pp. 243–263.
  106. *Shalley Chr.E., Gilson L.L.* What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity // *Leadership Quarterly*, 2004, vol. 15, Issue 1, pp. 33–53.
  107. *Shaw M.E.* Communication networks // *Advances in Experimental Social Psychology* / Ed. by L. Berkovitz. N.Y.: Academic Press, 1964, pp. 111–147.
  108. *Shin S.J., Zhou J.* Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea // *Academy of Management Journal*, 2003, 46, pp. 703–714.
  109. *Sosik J.M., Kahai S.S., Avolio B. J.* Leadership style, anonymity and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow // *Journal of Creative Behavior*, 1999, 33, pp. 227–257.
  110. *Stasser G.* The uncertain role of unshared information in collective choice // *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*/ Ed. by L.L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999, pp. 49–70.
  111. *Stasser G., Titus W.* Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, vol. 48, pp. 1467–1478.

112. Sternberg R.J., Lubart T.I. Investing in creativity // *Psychological Inquiry*, 1993, 4, pp. 229–232.
113. Sutton R.I., Hargadon A. Brainstorming groups in context // *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, pp. 685–718.
114. Taggar S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model // *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, Issue 2, pp. 315–330.
115. Tierney P. Leadership and Employee Creativity // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Chr.E. Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum, 2008, pp. 95–124.
116. Tierney P., Farmer S.M. The Pygmalion process and employee creativity // *Journal of Management*, 2004, 30, pp. 413–432.
117. Tindale R.S., Meisenhelder H.H., Dykema-Engblade A.A., Hogg M.A. Shared cognition in small groups // *Group Processes*. Blackwell Handbook of Social Psychology / Ed. By M.A. Hogg and S. Tindale. London: Blackwell Publishing, 2003, pp. 1–30.
118. Tushman M. Special boundary roles in the innovation process // *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, pp. 587–605.
119. Vera D., Crossan M. Improvisation and Innovative Performance in Teams // *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 2005, vol. 16, Issue 3, pp. 203–224.
120. Warner F. In a Word, Toyota Drives for Innovation // *Fast Company*, July 31, 2002, pp. 36–38.
121. West M.A., Sacramento C.A., Fay D. Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands // *Creativity and innovation in organizational teams* / Ed. by Leigh L. Thompson, Hoon-Seok Choi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006, pp. 137–159.
122. West M.A., Richter A.W. Climates and Cultures for Innovation and Creativity at Work // *Handbook of organizational creativity* / Ed. by J. Zhou and Chr.E. Shalley. N.Y.: Lawrence Erlbaum, 2008, pp. 211–236.
123. Wittenbaum G.M. The bias toward discussing shared information: Why are highstatus group members immune? // *Communication Research*, 2000, 27(3), pp. 379–401.
124. Yu L. How Team Communication Affects Innovation // *MIT Sloan Management Review*, 2005, Vol. 46, Issue 4, p. 7.

## COLLECTIVE CREATIVITY AS ORGANIZATION'S ACTIVITY RESOURCE: SITUATION AND PERSPECTIVES OF STUDY

*To 90-th anniversary of  
Jakov Aleksandrovich Ponomarev –  
prominent psychologist,  
founder of Russian psychology of creativity*

**A. L. Zhuravlev\*, T. A. Nestik\*\***

*\*Corresponding Member of RAS, Director of the Establishment of the Russian Academy of Sciences,  
Institute of Psychology RAS, Sc.D. (psychology), professor, Moscow;*

*\*\*PhD, research assistant, the same place*

Main approaches to collective creativity study as group phenomenon have been analyzed. The main tendency in the development of psychological studies of creation and creativity – shift of researches' interest from individual forms to collective ones, especially in creative activity of small labour groups and organizations – is allotted and argued. The authors systemize diverse forms and concrete specific ways of organization and stimulation of collective creativity when such modern complexes as community of innovators, innovative teams, temporal creative groups, innovative “incubators” and etc., and innovative competitions, conferences, etc. are created and operate. The analysis and systematization of numerous intragroup and organizational factors influencing the character of collective creativity is conducted.

*Key words:* individual and collective creativity, innovation, innovative teams, group process, forms and levels of organization, stimulation of collective creativity-creation, intragroup and organizational factors, social nets, communicative structure.