

## БРЕЙНСТОРМИНГ КАК ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА КРЕАТИВНОГО КАПИТАЛА

**Салихова Ирина Сергеевна,**

*д-р экон. наук, доцент, главный научный сотрудник,  
Институт проблем рынка РАН,  
профессор кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и таможенного дела,  
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,  
Московский университет им. С.Ю. Витте, г. Москва*

*Цель статьи заключается в позиционировании брейнсторминга как производительной формы креативного капитала экономического агента. Для этого конкретизируются основные положения, характеризующие содержание деятельности субъекта управления по подготовке и проведению брейнсторминга как ключевой функции корпоративного креативного капитала в цифровой и поведенческой экономике. Подчеркивается, что брейнсторминг есть энергичная форма развивающего обмена-общения, которая становится важнейшим фактором производства новых идей и знаний в системе масштабных и непрерывных инноваций. Методологией исследования является комплексный и междисциплинарный подход к названной проблеме. Научная новизна статьи заключается в системном анализе наиболее известных форм брейнсторминга с целью создания интегральной концепции его организации и проведения. В связи с этим рассмотрены технологические модели творческого мышления, такие как метод объемного мышления, метод ассоциаций со случайными явлениями, метод ролевого мышления, а также метод отдельного анализа определенной проблемы. Научно-практическое значение статьи состоит в том, что в системе корпоративного самообучения предлагается целенаправленно осуществлять подготовку модераторов, а также фиксировать наиболее успешные команды «мозговых штурмов», превращая их в действующие социально-сетевые и микрокорпоративные сообщества. Кроме того, предлагаются выводы и рекомендации по становлению релевантного, брейнстормингового стиля управления воспроизводством, прежде всего, непередаваемых неявных корпоративных знаний.*

**Ключевые слова:** брейнсторминг, брейнсторминговый цикл, методика проведения брейнсторминга, развивающий обмен-общение, креативный капитал

## BRAINSTORMING AS A PRODUCTIVE AND FUNCTIONAL FORM OF CREATIVE CAPITAL

**Salikhova I.S.,**

*doctor of economic sciences, chief researcher  
of the Institute of market problems of RAS,  
professor at the department of accounting, taxation and customs department,  
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,  
Moscow Witte University, Moscow*

*The purpose of the article is to position brainstorming as a productive form of creative capital of an economic agent. To this end, the main provisions that characterize the content of the subject of management in the preparation and conduct of brainstorming as a key function of corporate creative capital in a digital and behavioral economy are specified. It is emphasized that brainstorming is an energetic form of developing exchange-communication, which becomes an important factor in the production of new ideas and knowledge in a system of large-scale and continuous innovations. The research methodology is a comprehensive and multidisciplinary approach to this problem. The scientific novelty of the article lies in a systematic analysis of the most famous*

*forms of brainstorming in order to create an integrated concept of its organization and implementation. In this regard, technological models of creative thinking, such as the method of volumetric thinking, the method of association with random phenomena, the method of role thinking, as well as the method of separate analysis of a specific problem, are considered. The scientific and practical significance of the article lies in the fact that in the system of corporate self-training it is proposed to purposefully train moderators, as well as to record the most successful "brainstorming" teams, turning them into active social-network and micro-corporate communities. In addition, conclusions and recommendations on the establishment of a relevant, brainstorming style of reproduction management, primarily, inexpressible implicit corporate knowledge, are offered.*

**Keywords:** brainstorming, brainstorming cycle, method of brainstorming, developing exchange-communication, creative capital

DOI 10.21777/2587-554X-2019-3-75-81

Расширенное воспроизводство инноваций требует непрерывной актуализации креативного капитала каждого экономического агента, то есть «включения» его творчески-трудовых компетенций в процесс генерации новых идей и знаний, содержащих в себе потенциал конечных продуктивных инноваций. Для этого в рамках, прежде всего, корпоративных сообществ организуются различные формы развивающего обмена-общения, в ходе которого и происходит отмеченная генерация [1]. Названный обмен-общение становится ключевым способом производства новых неявных знаний, что является функцией «трения интеллектов» и взаимовоплощения когнитивных технологий соответствующих участников. Резонно отметить, что именно в процессе такого обмена-общения тестируются все «дремлющие» преимущества дарообмена, который, возможно, становится все более предпочтительным, относительно известного рыночного обмена эквивалентами [6].

Известно, что одной из ключевых компетенцией современной корпорации в сфере генерации новых идей и знаний является способность организовывать и проводить брейнсторминги. Исследователи отмечают, что *брейнсторминг*, или «мозговой штурм», есть «интерактивная техника, при которой группа участников стремится найти решение для сформулированной проблемы, собирая все идеи, стихийно высказываемые участниками сессии, не критикуя их и не высказывая суждения по ним» [7]. При этом, если корпоративный дискурс как таковой представляет собой форму развивающего обмена-общения, то брейнсторминг это форма практического и целевого дискурса. Можно сказать, что брейнсторминг есть «точечное», социально-сетевое функционирование креативного капитала соответствующего субъекта (субъектов) определенного уровня. Последовательно рассмотрим особенности «мозгового штурма», а также специфику методики его организации и проведения [3].

*Во-первых*, «мозговой штурм» представляет собой корпоративную временную и микросоциальную сеть, которая создается для решения конкретной научно-практической либо сугубо прикладной проблемы. Ставка здесь делается на использование феномена «*группового вдохновения*». Данный феномен возникает как следствие на присутствие новых участников данной формы обмена-общения (дискурса). *Во-вторых*, брейнсторминг видится как способ активизации «*распрограммированного сознания*», всегда существующего в латентной форме в обычной ситуации. Такое распрограммирование сознания происходит в условиях появления новой среды общения, где не действуют ранее декларированные и используемые правила и установки. *В-третьих*, «мозговой штурм» предполагает использование «*нестандартного подхода*» к проблеме: традиционные представления о здравом смысле здесь уступают место «взрывным» и даже «бредовым идеям». *В-четвертых*, брейнсторминг являет собой такую форму общения, где существует «*нейтральность критики*», где не допускается критика в адрес генераторов новых идей, даже если эта идея выглядит «нелепой». Общий, так называемый «брейнсторминговый цикл» показан на рисунке 1.

Логика брейнстормингового цикла является основанием для разработки методики подготовки и проведения брейнсторминга. Можно выделить следующие основные положения данной методики. *Первое* – это наличие когнитивной необходимости в конкретном «мозговом штурме» проблемы. *Чаще всего это бывает нестандартная проблема, требующая нестандартного подхода к решению задачи.*

Следует подчеркнуть, что в технике организации и проведения брейнсторминга должны быть полностью исключены какие-либо «намекы» на уже «готовое» решение. Отсюда, исходными рекомендациями в области подготовки и проведения брейнсторминга являются: четкость формулировки проблемы без ожидаемых вариантов ее решения; определение перечня целей, которые необходимо достичь в результате решения данной проблемы. Важно также заранее обеспечить «отрыв» предполагаемых участников брейнсторминга от традиционных способов и вариантов решения аналогичной проблемы; лучше всего, если выдвигаемая проблема ранее никогда не обсуждалась, то есть существует возможность начать производство идей и знаний «с чистого листа», или «с нуля».



Рисунок 1 – Брейнсторминговый цикл как модель решения творческой задачи

*Второе* – это правильный подбор участников брейнсторминга и определение (назначение и предварительная подготовка) модератора готовящегося дискурса. Прежде всего, участники «мозгового штурма» и его ведущий (модератор) должны быть собственниками креативного капитала высокого качества и иметь устойчивую мотивацию к расширенному воспроизводству новых идей и знаний. Для обеспечения высокой креативной динамики следует руководствоваться следующим: количество участников должно быть таким, чтобы никто не оказывался «безбилетником» – приблизительно 6–9 человек. Участники «мозгового штурма» должны быть одинаково неподготовленными к тематике обмена-общения. В этом случае эффект новизны проблемы обеспечит раскованность в их высказываниях о проблеме. Предполагаемые участники дискурса должны представлять разные структуры корпорации (организации). Подчеркнем, именно новизна проблемы «освободит» участников брейнсторминга от следования традиционным моделям и установкам, чтобы гарантированно обеспечить «взгляд со стороны».

*Третье* – это строгое соблюдение модератором определенных правил, призванных устранить социально-психологические препятствия на пути самоактуализации и самореализации всех участников брейнсторминга. Для этой цели необходимы технические условия для минимизации издержек общения и коммуникации: наличие технических средств доведения информации, планирование проведения дискурса в удобном месте, при «камерной» обстановке, а также наличие средств фиксации новых идей и т.д.). В процессе дискурса не следует оценивать сотрудников и их идеи, а также предлагать «скажешь» выводы, заключающие в себе критику и/или похвалу; важно поощрять самые неожиданные, даже «бредовые и бессмысленные» идеи, при их обязательной фиксации. Для модератора каждый участник брейнсторминга имеет равную и большую ценность, причем общая результативность должна рассматриваться именно как итог совместного творчества; должно быть энергичное стремление обе-

спечить большое количество новых идей, содержащих в себе полезный «продуктовый» потенциал, что позволит повысить качество результата в процессе последующего их отбора.

*Четвертое – это неукоснительное следование регламенту проведения брейнсторминга, что позволит сократить соответствующие издержки трансформаций и трансакций.* Такой регламент включает следующее: необходимость четкого следования цели «мозгового штурма» и его нерегламентированная продолжительность при минимизировании затрат времени и сил. Обязательная запись всех высказываемых идей, а также обязательный *анализ идей* и выбор наиболее действенных среди них, то есть осуществление целевой «конвергенции» полученных результатов. В результате анализа идеи «сортируются» на реализуемые сегодня, на перспективные, то есть реализуемые в будущем, а также на архивные идеи.

Логический алгоритм выбора наилучшей идеи из предложенных может быть примерно следующим. Сначала необходимо определить критерии, по которым будут тестироваться выбранные идеи на предмет их соответствия способам решения данной проблемы. Далее формируется шкала оценок каждой новой идеи с последующим выставлением результатов (например: от нуля до пяти; от единицы до десяти; от единицы до сотни и др.). Затем выявляется идея, получившая наивысший результат (наибольший балл). Эта идея и является самой лучшей, требующей практической реализации. Важно подчеркнуть, что авторство новой идеи, как и любой другой, принадлежит всему составу участников данного брейнсторминга.

*В содержательной части «мозгового штурма» важно использовать апробированные технологические модели творческого мышления, среди которых можно выделить следующие: «метод объемного мышления»; «метод ассоциаций со случайными явлениями», «метод ролевого мышления», «метод (мечтатель – реалист – критик – наблюдатель)», «метод раздельного анализа, или метод «шести разноцветных шляп» и другие релевантные модели. Кратко рассмотрим названные модели.*

*Метод объемного мышления* предполагает использование разных точек зрения и подходов к проблеме. Например, если речь идет о путях повышения конкурентно-рыночного тонуса организации, то интересными могли бы быть высказывания и предложения новых идей не только представителей маркетинговой подсистемы фирмы, но и собственников, производителей, инвесторов, технологов, менеджеров в сфере планирования и организации производства, корпоративных «жрецов», потребителей, торговых посредников, различных партнеров по бизнесу и т.д. Объемное мышление позволяет охватить все стороны рассматриваемой проблемы и выявить ее самые «узкие», или проблемные места.

*Метод ассоциаций со случайными явлениями* основывается на иррациональных аспектах человеческой психики и мышления; здесь важны случайности, а не тенденции и закономерности; важна фантазия и эвристика, а не ссылки на реальные факты и события. Если, например, продолжить анализ путей повышения рыночной (ценовой) конкурентоспособности предприятия, то ассоциациями, или «соединительными идеями» могут быть, например, автомобильные гонки или бег спортсменов на длинные дистанции с «открытием второго дыхания». В частности, такое физическое явление, как «трение скольжения» может вызвать ассоциации, связанные с большими транзакционными издержками. Замена трения *скольжения* на трение *качения* обеспечивает, как известно, рост эффективности в перемещении предметов. Таким же образом, сокращение трения в сфере внутрифирменных и межфирменных трансакций позволит сократить транзакционные издержки и повысить общую эффективность хозяйственной деятельности. В данном случае, участники дискурса думают уже не об абстрактной конкуренции, а о том, как уменьшить «коэффициент трения» в общей системе социально-экономических взаимодействий. Так, фрагментарная «идея колеса», заменяющая трение скольжения на трение качения, может привести к итоговой идее формирования психологической совместимости участников конкретных внутрифирменных и межфирменных трансакций и др.

*Метод ролевого мышления* имеет целью изменить «угол зрения» и, далее, «точку зрения» на проблему, что возникает в ситуации, когда участники дискурса принимают на себя функциональные обязанности других субъектов. Этими другими субъектами могут быть исследователи, эксперты, инвесторы, собственники, менеджеры, партнеры по бизнесу, потребители и др. В данном случае либо создается своеобразный «театр когнитивных актеров», где каждый исполняет свою роль; либо все участники дискурса играют только одну роль какого-либо «главного героя», например, собственника, менеджера

по продажам, заведующего отделом ипотечного кредитования коммерческого банка, начальника департамента планового отдела, главного технолога и т.д. Роль модератора здесь заключается в корректном формулировании наводящих вопросов, связанных именно с нацеленностью участников дискурса на специфику того, «как будет думать тот, чью роль они исполняют».

*Метод «мечтатель – реалист – критик – наблюдатель»* разработан известным новатором У. Диснеем и широко используется в деятельности креативных исследователей. Суть метода заключается в том, что сначала, находясь в «свободном парении», участники дискурса *мечтательно* высказывают множество неординарных идей о том, как решить имеющуюся проблему. Затем эти же участники «приземляются», *реально* оценивая шансы на успех, применительно к каждой своей новой идее. Результатом такой оценки является отбор самых реалистичных идей и рекомендаций. Далее, идеи, получившие одобрение, попадают в сферу *критики* тех же участников и проходят «чистку» на предмет их соответствия задачам социально-экономической эффективности, представлениям о справедливости, интересам местного социума и т.д. Позицию *наблюдателя* здесь может занимать модератор или все участники брейнсторминга одновременно. Наблюдатель должен вовремя переводить внимание участников дискурса от мечтаний к реальной жизни.

*Метод «шести разноцветных шляп»* или *метод отдельного «консенсусного» анализа* имеет сходство с методом У. Диснея, но характеризуется большей фрагментацией в сфере решения креативных задач [2; 7]. Суть метода заключается в осуществлении *параллельного мышления*, когда участники дискурса включаются в одни и те же мыслительные операции, преследуя общую цель. Часто в традиционных дискуссиях побеждает не самая лучшая идея, а та, которая видится более обоснованной, либо за которой просматривается авторитет корпоративного лидера. Идея параллельного мышления состоит в том, чтобы «сделать процесс мышления созидательным и конструктивным, когда различные точки зрения не сталкиваются в соперничестве, а дополняют друг друга» [8]. Такой метод включает в себя несколько последовательных этапов.

*Первый этап* – это этап поиска данных, сведений, фактов при их последующем превращении в информацию. Данный этап также называют *этапом «белой шляпы»*. Здесь ключевое значение играют пути и способы поиска и актуализации новой информации, а не предпочтения участников брейнсторминга. Суть данного этапа заключается в обеспечении наибольшей полноты потоков фактов и соответствующих данных.

*Второй этап* – это этап беспрепятственного выражения своего эмоционального отношения к рассматриваемой проблеме. Эндогенная напряженность психики и сознания, не имеющая «выхода», может блокировать глубокие мыслительные процессы, и именно для устранения этого психического «зажима» участники брейнсторминга надевают «красную шляпу», позволяющую, «не краснея», эмоционально высказывать свою позицию. Задача данного этапа состоит в том, чтобы обеспечить раскрепощенность участников обмена-общения.

*На третьем этапе* появляется возможность критически оценивать проблемы и предлагаемые варианты ее решения. Данный этап также называют *этапом «черной шляпы»*, когда выявляются предполагаемые риски и возможные «провалы», в которых может оказаться экономический агент, если будет осуществлять ту или иную инновационную идею. Задача данного этапа состоит в том, чтобы предостеречь, например, предприятие от безрассудных действий на основе непродуманных решений.

*Четвертый этап* – это этап «зеленой шляпы», представляющий «энергетическую» раскрепощенность участников брейнсторминга с целью высокоэффективной мобилизации творческого потенциала при генерации идей). Здесь должно иметь место «безоглядное творчество» при неординарности суждений, противоречивости доводов и умозаключений, нелогичности дискуссионных сюжетов и т.д. Главная задача данного этапа состоит в высвобождении творческих сил участников дискурса с тем, чтобы «помечтать» и очертить круг, в том числе фантастических возможностей.

*Пятый этап* соответствует положительным оценкам предлагаемых новых идей, представляя так называемый позитивный «угол зрения». Этот этап называют *этапом «желтой шляпы»*. Здесь любой участник брейнсторминга, независимо от его отношения к данной проблеме, должен подчиниться «правилу позитива» и дать беспристрастную оценку положительных аспектов новой идеи. В этом заключается компромиссный аспект данного этапа. Именно в процессе общей позитивной оценки

воспроизводимых новых идей возникает эффект когнитивной синергии как функция высвобождаемой мощной внутренней креативной энергии каждого участника брейнсторминга.

*Шестой этап – это этап «синей шляпы» (символизирует управление когнитивным процессом генерации новых идей).* Данный этап соответствует фазе наблюдения в «диснеевском» творческом воспроизводстве идей, где ключевым субъектом является модератор. Основные задачи данного этапа заключаются в том, чтобы осуществлять общее руководство дискурсом; определять этапы решения креативной задачи, то есть с какой «шляпы» начинать «примерку» головных уборов; обеспечивать возможность повторения этапов, в зависимости от требований брейнсторминга. Лучший способ для модератора стимулировать открытый обмен-общение – это личный пример открытости, четкости и честности суждений.

Таким образом, конкретным инструментом реализации творческого потенциала корпорации (любого другого экономического агента), при одновременной его трансформации в креативный капитал, является «мозговой штурм», или брейнсторминг, превращение которого в *ценностно ориентированный корпоративный комплекс (гештальт)* требует специфических инвестиций [5]. При этом ценность брейнсторминга как феномена связана с решением следующих научно-практических и образовательных-методических задач. Прежде всего, необходимо сформировать «культ» брейнстормингового стиля мышления, что допускает «повсеместное инакомыслие» как источник развития креативности и творчества данного субъекта экономики. Далее, в системе корпоративного самообучения необходимо целенаправленно осуществлять подготовку модераторов, а также фиксировать наиболее успешные команды «мозговых штурмов», превращая их в действующие «команды когнитивного качества», «центры прибыли» и другие социально-сетевые и микрокорпоративные сообщества. Наконец, важно постоянно осуществлять пересмотр системы подготовки управленческих кадров, особенно в рамках высших учебных заведений, где вместо малопродуктивных знаний о перечне «форм и методов» управления необходимо обучать непосредственно практике обмена-общения, а также механизмам брейнстормингового стиля высокоэффективной экономической реализации собственности субъекта на его креативный капитал.

### Список литературы

1. *Ведин Н.В.* Экономическая неоднородность обмена в хозяйственной эволюции общества. – СПб.: Изд-во НПК «РОСТ», 2006. – 218 с.
2. *Кузнецова Н.В.* Методы психологической активизации творческого мышления в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров: «шесть шляп мышления» // Современные исследования социальных проблем: электронный научный журнал. – 2017. – Т. 8, № 4-2. – С. 160–165.
3. *Салихов Б.В.* Креативный капитал в экономике знаний: монография. – М.: Дашков и К°, 2017. – 274 с.
4. *Салихов Б.В., Нейматова Б.А.* Умная фирма. Функциональная структура интеллектуального капитала предприятия как объект управления // Креативная экономика. – 2008. – № 11 (23). – С. 50–58.
5. *Салихов Б.В., Филинов В.П.* Инновационные аспекты формирования корпоративной культуры в экономике знаний // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2013. – № 35. – С. 274–285.
6. *Скоробогатов А.* Дары, дарообмен и рыночный обмен на шкале организационных форм // Вопросы экономики. – 2011. – № 11. – С. 38-57.
7. *Панфилова А.П.* Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. – 3-е изд. – М.: Флинта, 2012. – 320 с.
8. *Хомутский Д.Ю.* Управление инновациями в компании. – М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2008. – 160 с. – С. 47.

### References

1. *Vedin N.V.* Economic heterogeneity of exchange in the economic evolution of society. – SPb.: Publishing house NPK “GROWTH”, 2006. – 218 p.
2. *Kuznetsova N.V.* Methods of psychological activation of creative thinking in the process of professional training of managerial personnel: “six hats of thinking” // Modern studies of social problems: electronic scientific journal. – 2017. – Vol. 8, No. 4-2. – Pp. 160–165.
3. *Salikhov B.V.* Creative capital in the knowledge economy: monograph. – M.: Dashkov and C°, 2017. – 274 p.

4. *Salikhov B.V., Neymatova B.A.* Smart firm. Functional structure of intellectual capital of the enterprise as an object of management // *Creative economy*. – 2008. – No. 11 (23). – Pp. 50–58.
5. *Salikhov B.V., Filinov V.P.* Innovative aspects of corporate culture formation in the knowledge economy // *Scientific notes of the Russian Academy of entrepreneurship*. – 2013. – No. 35. – Pp. 274–285.
6. *Skorobogatov A.* Gifts, gift exchange and market exchange on the scale of organizational forms // *Voprosy ekonomiki*. – 2011. – No. 11. – Pp. 38–57.
7. *Panfilova A.P.* Brainstorming in collective decision-making. – 3rd ed. – M.: Flint, 2012. – 320 p.
8. *Homutskih D.U.* Innovation Management in the company. – M.: SOLON-PRESS, 2008. – 160 p. – P. 47.