

Теория развития творческих коллективов

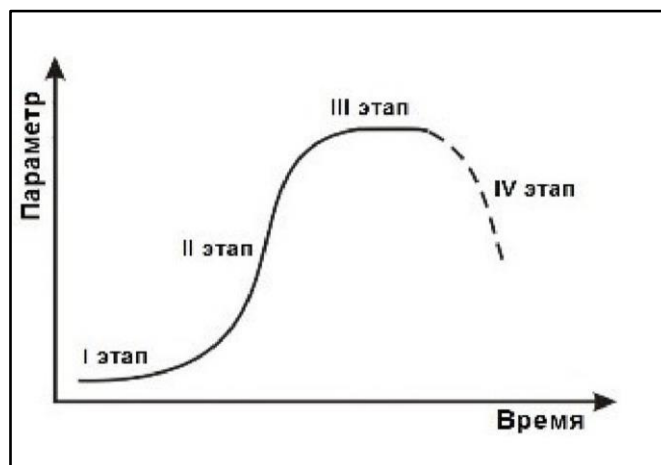
Т. Исаева,
Санкт-Петербург

Выполнен краткий обзор основных выводов теории развития творческих коллективов (ТРТК). Рассмотрены возможности повышения эффективности и продления активной жизни коллективов, занятых общественно полезной деятельностью.

Коллектив — это группа лиц, объединенных общей работой, учебой, общими интересами [1]. Коллективом может быть: семья, школьный класс, сотрудники одного отдела, музыкальная группа, туристический клуб, бандитская шайка, даже необщительные соседи становятся коллективом, затеяв уборку двора на весеннем субботнике. Коллектив можно назвать творческим, если он создает что-то новое или по-новому. Объединяющая цель может быть как общественно-полезной, так и наносящей вред обществу.

Далее речь пойдет исключительно о творческих производственных коллективах, создающих общественно полезный продукт или услугу. Говоря на языке ТРИЗ, коллектив — это система с заданной функцией, а главная полезная функция любой такой системы направлена во вне.

Анализ различных творческих коллективов [2] показал, что главным фактором, отличающим один типовой коллектив от другого по внутренней организации и деятельности, является то, на каком из этапов развития по S-образной кривой он находится.

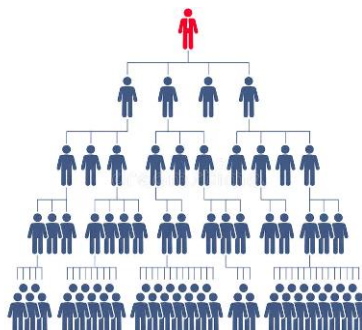


На этапе I появляется идея или новое Дело, созданное, как правило, одним человеком - лидером коллектива. Вокруг нового дела появляется небольшой круг энтузиастов, каждый из которых имеет личный интерес в работе. Новая идея пока не принимается обществом: либо она противоречит привычному укладу вещей, либо о ней еще никто не знает. Коллектив объединен одной целью: нужно сделать так, чтобы Дело пошло. Открытость, сплоченность, поиск возможностей продвижения Дела, генерация новых идей, доверие, взаимопомощь, подчинение лидеру, основанное на его авторитете, увлеченность и высокая работоспособность участников являются основной характеристикой первого этапа. Люди горят Делом. Дело начинают признавать в обществе, коллектив развивается.



На фото (справа) всемирно известный офтальмолог Святослав Федоров. Потребовалось более 10 лет, чтобы разработанный им искусственный хрусталик и операция по его вживлению, полностью возвращающая зрение пациенту, были признаны государством.

Этап II соответствует быстрому развитию дела, коллектив быстро разрастается. Рост коллектива приводит к необходимости структурировать организацию, появляется иерархия. Количество энтузиастов уменьшается, снижается уровень демократичности в коллективе. Увеличивается количество людей не творческих, а работающих за зарплату. Лидер (творческая личность) заменяется на администратора. Начинается "порча" коллектива: с появлением формальной структуры у коллектива, кроме первичной цели (развития Дела), появляется новая цель – саморазвитие, самосохранение. Изменяется облик коллектива; если прежде были ценны личностные качества, то теперь основными являются профессиональные знания и навыки, так как их требует развитие Дела. Отсутствие (снижение) ценности личностных качеств закладывает еще одну основу для «порчи» коллектива. Постепенно ресурсы Дела исчерпываются, развитие замедляется, начинается догматизация основных идей.



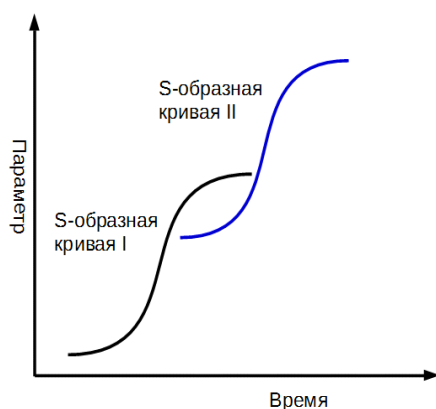
Этап III — продолжается массовый выпуск продукции, вкладывается все больше средств, но отдача уменьшается. С одной стороны растет потребность общества, с другой — Дело исчерпало свой ресурс. Заложенная на втором этапе вторичная цель — самосохранение коллектива — не дает возможности качественного развития Дела, для которого необходима реорганизация текущего коллектива. Чаще всего побеждает коллектив. Развитие Дела замедляется или вообще прекращается, коллектив же идет в рост за счет развития дополнительных отделов, не связанных с работой над основным Делом. Большая цель остается формальностью, коллектив занят текущими вопросами, показателями, мелкими делами, не связанными с Делом. Здесь же срабатывает еще одна, заложенная на втором этапе, основа для «порчи» коллектива — обесценивание человеческих ценностей. Исчезает доверие, помощь и взаимовыручка, усиливается «показуха» перед начальством и обществом. Вместо «горения»

общим Делом — личные интересы: желание карьерного роста, страх потерять работу или не получить премию.

На IV этапе - Дело прекращается, коллектив распадается.

Скорейшему развалу ТК способствует ряд механизмов (их также называют механизмами торможения) — утяжеление управляющего аппарата, создание сложной, многоуровневой иерархии, подмена творческой ценности участников их статусом. Рост иерархии способствует росту бюрократии, увеличению количества показателей, смещается фокус с самой работы на ее контроль. Члены коллектива превращаются в «винтики», ужесточаются правила, растет количество инструкций, возникает страх. Коллектив разобщается.

Знание поэтапного развития и отслеживание текущих особенностей характера коллектива дает возможность вовремя предотвратить распад или застой. Например, заложенный в организацию при выходе на второй этап принцип постоянного поиска новых идей, концепций, позволяет с третьего этапа перейти в начало новой S-образной кривой и оживить коллектив.



Механизмы антиторможения развития коллектива можно условно разделить на: организационные, экономические и психологические.

Организационные механизмы

Наиболее мощный и простой способ — разукрупнение подразделений до масштаба, когда каждый член коллектива получает возможность увидеть свой вклад в общее дело. Увеличение динамичности структуры и сокращение формальностей дают возможность ротации кадров между отделами, повышению квалификации и живости ума сотрудников. Системный подход к разрешению проблемы на том уровне, где она возникла, способствует развитию у сотрудников ответственности, самостоятельности и причастности к общему делу.

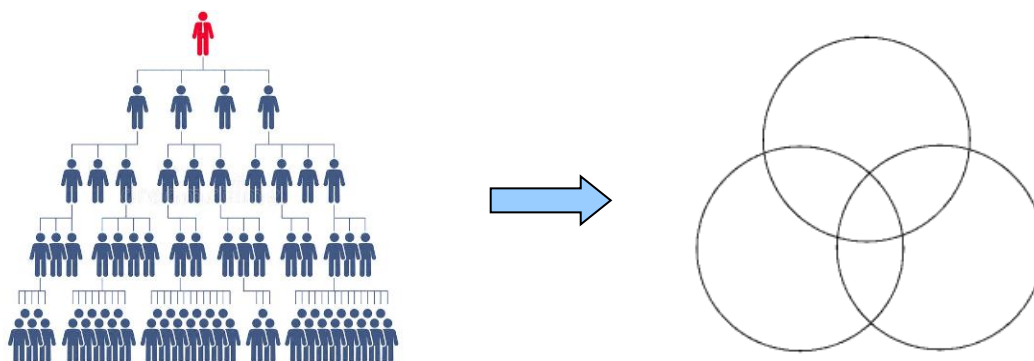
Примеры

В трудовых коллективах А. С. Макаренко к постоянным трудовым отрядам, с появлением сезонных работ, добавлялись временные. Временный отряд состоял из представителей постоянных отрядов, через неделю отряд расформировывали и создавали новый из других участников [3].

Производства и железные дороги Генри Форда подразделялись только на два вида труда: контору и мастерские. «Руководство дорогой поручается определенной группе людей, причем

они могут распределять всю работу по своему усмотрению. Если специалист выполняет какую-либо работу, он сидит над ней, если такой работы нет, он выполняет работу чернорабочего или всякую вообще работу, в которой может представиться надобность.» [4].

Одно из 37 правил успешной российской сети продовольственных магазинов “Вкусвилл” гласит: «Чем больше сознательной ответственности на местах, тем легче живется всей компании. Наша мечта – чтобы каждый магазин стал автономен и самоуправляем» [5]. В компании работает более 5000 сотрудников, нет приказов и регламентов, нет прописанных ключевых показателей эффективности, нет и спланированного годового бюджета.



Экономические механизмы

К экономическим механизмам относятся: оплата по результатам труда, постановка перед коллективом единой большой общественно-полезной цели, с которой увязаны личные интересы каждого члена коллектива, самофинансирование и экономическая самостоятельность в распоряжении заработанными средствами. Все это требует тщательного расчета и подготовки, иначе может привести к хаосу и большему уровню разобщенности сотрудников.

Пример

В компании “Semco” сотрудники сами назначают себе зарплату, причем информация о ней является открытой для всех. Каждое подразделение ответственно за свой бюджет и прибыльность. Сотрудники, воспользовавшись различными программами распределения прибылей, могут вложить часть своей зарплаты в компанию и обеспечить себе более существенный доход при достижении компанией запланированной прибыли [6].



Психологические механизмы

В психологических механизмах развития коллектива большую роль играют личностные качества лидера и его соратников. Необходимо повышать и поддерживать на высоком уровне престиж творческого труда, создать атмосферу дружбы и творчества. Для этой цели предприятия организуют комитеты Идей или Рацпредложений, где любой из сотрудников может вынести на общее обсуждение предложение по улучшению, а затем быть включенным в группу по его реализации.

Примеры

В некоторых японских компаниях, при совершении ошибки человеком, его не обвиняют, а совместно ищут способ изменить систему так, чтобы в дальнейшем она сама не позволила человеку ошибиться.

Один из основателей компании Apple, Стив Джобс, перед производством первых компьютеров Macintosh попросил инженеров и других участников команды написать свои имена, чтобы затем выгравировать их внутри корпуса компьютера [7]. Покупатели компьютеров даже не подозревали, что они там есть, но сотрудники компании испытывали гордость от причастности к созданию великого продукта.

В мультипликационной компании Pixar директор, отвечающий за создание картины, раз в несколько месяцев показывает созданный эпизод на общем собрании. На это собрание может прийти любой сотрудник и дать обратную связь: описать свои чувства, что ему было не понятно или хотелось бы сделать по-другому. Директор, выслушав все мнения, самостоятельно принимает решение: вносить ли ему правки в эпизод [8].

Гласность и демократия также способствуют развитию коллективов. В головном офисе ИКЕА у руководителей и сотрудников нет своих рабочих мест: занять можно любое свободное. Для хранения документов, ноутбука и нужных для работы вещей предусмотрены стеллажи с личными ячейками. В магазине в пиковый период, когда сотрудники торгового зала или склада не справляются с работой, в офисном помещении звучит объявление с просьбой о помощи и любой свободный сотрудник выходит в зал; директор магазина не является исключением. Каждый день один из руководителей берет на себя роль дежурного по магазину, обеспечивая взаимозаменяемость и равную нагрузку.



Собрание в Pixar



*Подписи создателей
Macintosh внутри ПК*



*Основатель ИКЕА и
сотрудники магазина*

Для быстрого создания временного коллектива необходимо задать общую цель и создать условия, при которых каждый из участников будет чувствовать свою значимость и значимость других участников в достижении общего результата. Пример: на производстве создаются небольшие коллективы, состоящие из представителей разных отделов и рабочих смен для устранения производственного брака. Общая цель есть. Так как каждый участник знает проблему на своем уровне: кто-то знает устройство оборудования, другой специфику материала, третий хронологию событий, были ли изменения у поставщиков и т. д., то опыт каждого становится ценным в понимании полной картины и поиске причин возникновения отклонения.

Если необходимо выполнить какое-либо разовое Дело, для которого создание постоянного коллектива нецелесообразно, необходимо сформировать у участников потребность или интерес в данном Деле. Например, подготовить аудиторию (помещение) к занятию: «раньше начнем — раньше закончим», а может быть «раньше начнем — больше успеем».

Для создания постоянного коллектива нужно обеспечить возможность формирования устойчивого потока (материального или нематериального), вокруг которого в дальнейшем сформируется коллектив. Например, поток информации об экологических проблемах создает организации по раздельному сбору отходов, фермы, магазины с товарами без упаковки, «Чистые игры» и т.д.

Росту коллектива способствует положительная обратная связь на его развитие: признание обществом, похвала, совместное празднование достижений. Разрушение коллектива также может быть обеспечено положительной обратной связью, но на нарушение внутренних гласных и негласных правил, отсутствие инициативы. Стабилизируется коллектив отрицательной обратной связью на нежелательные изменения.

Функциональные роли в коллективе распределяются следующим образом [9]:

- генератор идеи/энтузиаст,
- непосредственный создатель/производитель продукта/услуги,
- управляющий процессами,
- интегратор, основная функция которого — сплочение коллектива.

При небольших коллективах один участник может быть носителем нескольких функций.



Выше было сказано об увеличении динамичности организационной структуры для развития коллектива; так же к коллективам могут быть применены и другие закономерности развития систем:

- увеличение управляемости (вепольности) — введение нового вещества в систему: похвалы, материального поощрения по результатам труда;
- согласование ритмики частей системы — периодические общие встречи;
- сквозной проход энергии через систему к её рабочему органу — открытость к получению обратной связи на всех уровнях организации, упрощение правил, инструкций и уход от бюрократии, решение проблемы на том уровне, где она появилась;
- переход с макроуровня на микроуровень — разукрупнение подразделений;
- неравномерность развития частей системы — поиск новых идей развития продукта/услуги.

Учет перечисленных закономерностей необходим как для обеспечения перехода на новую S-образную кривую развития при возникновении торможения, так и для устранения более частных проблем.

Создание и развитие творческих коллективов способствует росту организации, воспитанию, расширению кругозора и повышению квалификации сотрудников, работы увлеченной и с удовольствием, меняющей общество к лучшему.

О творческих коллективах написано множество работ (В.Петров, Л.Певзнер, Н.Хоменко и другие); в основе исследований творческих коллективов лежат публикации Б.Злотина и А.Зусман.

Примеры игр для создания временного творческого коллектива

Для детей

Каждому из участников выдается по три детали конструктора.

Цель: собрать из имеющихся деталей паровоз (один на всех) – так, что крепить детали может только их владелец.

Для взрослых

Раздать каждому участнику по три небольших листочка с предложениями, не связанными между собой. Листочки передавать другим нельзя, читать вслух и выкладывать в общую кучу тоже.

Цель: из всех имеющихся предложений составить заметку для научно-популярного журнала.

Примечание.

При подготовке игры предусмотреть специфику предложений, связав её с общим профилем деятельности участников).

Список использованной литературы

1. Ожегов С. И., *Словарь русского языка*.
2. Злотин Б. Л., Зусман А. В., Каплан Л. А. *Закономерности развития коллективов*. — Кишинёв: МНТЦ «Прогресс», 1990.
3. Макаренко А.С., *Педагогическая поэма*. - Минск: Государственное издательство БССР, 1953.
4. Форд Генри, *Моя жизнь. Мои достижения*. - Москва: Издательство АСТ, 2018.
5. Щепин Е. *ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая всё не так*. - Москва: Альпина паблишер, 2019.
6. Семлер Р. *Выходные всю неделю*. - Москва: Издательство «Добрая книга», 2007.
7. Эллиот Дж., Саймон У. *Стив Джобс: уроки лидерства*. - Москва: Эксмо, 2012.
8. Кэтмелл Э. *Корпорация гениев: Как управлять командой творческих людей*. - Москва: Альпина паблишер, 2015.
9. Адизес И., *Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*. - Москва: Альпина паблишер, 2015.