

# О творческих коллективах

---

*Стенограмма лекции на семинаре в детском саду №242, г. Ульяновск, 1996*

*Расшифровка стенограммы – Е. Кайкова, редактирование – Н. Чижевская*

Мне хотелось бы поговорить о некоторых методах защиты, средствах борьбы, средствах выживания творческих коллективов и о том, как вообще с этим бороться.

В книге у Г.С.Альтшуллера есть специально вынесенный раздел «Порча школы», где подробно все эти проблемы рассматриваются: откуда, что и как берется. Информация приводится из теории тризовского движения, которое прошло на сегодняшний день все стадии, начиная с одиночки, которым был Генрих Саулович Альтшуллер в 50-х годах. Затем в конце 60-х появилась первая команда, то, что называлось Общественная лаборатория теории изобретательства (ОЛТИ). В 70-х годах в Баку появился Азербайджанский институт теории изобретательства (АЗОИИТ). И дальше все получилось как по классике: один из недоучившихся учеников АЗОИИТа, используя проблемы, которые возникли у Альтшуллера с центральным советом ВОИР, стал ректором этого института и начал писать, что он является автором ТРИЗ, автором АРИЗ и т.д. В этот период начало появляться большое количество школ.

Проблема с ВОИРом возникла в начале 70-х годов и именно из-за того, что ВОИР хотел, чтобы в Баку тихонько существовала одна школа. А в Баку начали приезжать специалисты из разных городов: из старейшей школы изобретательства Днепропетровска, из г. Горького, из Прибалтики. Они просили помочь организовать у них школы изобретательства, начать работать с ними. Г.С. Альтшуллер всегда на эти просьбы отзывался и всегда помогал. В конце концов, «свалились» четверо поляков, в ЦС ВОИР приходит телеграмма: «Встречайте, приезжают 4 поляка, будут учиться изобретательству». Это было уже финишем. Потом выяснилось, что Альтшуллер не имеет никакого отношения к этому, что не он их туда присылал, а это идет по линии межправительственных договоренностей с Польшей СЭВовских государств. И несколько поляков узнали, что есть ТРИЗ. Они хотят познакомиться, и институт Косыгина (тогда был такой) «сосватал» их к автору ТРИЗ. Хотя для Альтшуллера это было неожиданностью. Поляки приехали, соответствующие органы поставили пятого человека, чтобы смотрел, как бы чего не вышло. Тот дремал, никому не мешал, все прошло удачно, поляки уехали к себе. Один из поляков – Гаспарский из Института

## О творческих коллективах

---

практикологии, он тоже проходил обучение у Генриха Сауловича Альтшуллера. Сейчас в Европе он известная величина. На различных конференциях по творчеству можно видеть его работы.

После того, как поляки уехали, собрался очередной совет ЦС ВОИР и было сказано: «Поскольку Альтшуллер неуправляем, надо закрыть общественную лабораторию теории изобретательства». И в общем-то убеждение чиновников таково, что если они сказали, что закрыли ТРИЗ, значит ТРИЗ больше нет. Это было в начале 70-х годов и тогда существовало несколько десятков школ, но к началу 80-х годов стало около 300-х школ по Советскому Союзу. В Болгарии появилось несколько школ. И, как ни печально, в Болгарии новые материалы по ТРИЗ выходили чаще, чем в Советском Союзе. В Польше, в Германии, стали появляться публикации. В британском журнале «Технология» была дана информация о том, что на авиационном заводе, где выпускают военные самолеты, для совершенствования двигателя, используется теория советского профессора Г.С.Альтшуллера.

В этот период стала появляться масса сочувствующих, дураков, психов или просто искателей правды. От них пошли письма в ЦК КПСС в период съездов. В ответ на одно из таких писем на запрос 24-го съезда пришла жалоба на Госкомизобретения. Она была направлена в Госкомизобретения. Там написали такую тираду, в которой говорилось, что ТРИЗ - это что-то замечательное, это эффективная штука, что несколько десятков тысяч изобретений сделано с помощью ТРИЗ. Хотя по статистике, которую Альтшуллер собирал, было всего несколько тысяч, т.е. то, что можно было подтвердить документально. В свое время, когда были нападки, после того как «Комсомольская правда» в 1982 году написала статью, извратив все, перевернув все вверх ногами, то, чтобы как-то защищаться, Альтшуллер начал собирать по Союзу документы, и вышло три серии документов. Порядка 150 документов было, в которых описано десятки изобретений, патентов, которые показывали, что ТРИЗ все-таки работает.

Я хотел вам вкратце рассказать эту историю, показать, что то, о чем сейчас будет говориться, не высосано из пальца, не выдуманно из головы, а плод 50-летнего развития движения. А ТРИЗ - это движение, оно сейчас уже распалось на массу движений как конфликтующих между собой, так и пытающихся контактировать.

Более ярко вы можете проследить историю творческого коллектива на истории христианства. Примерно то же самое. Первые ученики, первые апостолы, первая школа, потом официальное признание, потом распад на массу всяких направлений, движений, разновидностей. Сколько сейчас всех разновидностей христианства, трудно сосчитать. Так вот, когда начались трения у Альтшуллера с

## О творческих коллективах

---

ВОИР, получилась такая вещь: его вызвали, начали «пришивать» дело, что якобы Альтшуллер не умеет работать с кадрами. И ему с трудом удалось их убедить, что в тех условиях, когда люди не получают зарплату, когда люди не получают никакой поддержки, ни моральной, ни юридической, невозможно говорить о каком-то стабильно работающем коллективе.

Единственная есть возможность работать, Альтшуллер по-тризовски просто поставил задачу: есть масса ненадежных элементов, из которых нужно сделать надежно работающую систему. С этой задачей, я думаю, всем вам придется рано или поздно столкнуться, особенно тем, кому придется работать с какой-нибудь командой. Кто будет работать в команде, собственно, я знаю, это достаточно закономерное явление. Люди, начав в одиночку, приезжают на место, появляются какие-то группы, какие-то команды, как-то они начинают взаимодействовать друг с другом, что-то из этого получается, развивается, появляется масса обид.

И вот, то, что я сейчас хочу рассказать, это некое преддверие следующей темы нашего разговора о творческих коллективах. Т.е., это решение: ненадежные элементы – и надежная система работы в целом. Как оно может быть достигнуто? Попробуйте предложить свои варианты разрешения этого противоречия. Есть человек. Он приходит, работает месяц, другой, год. Потом исчезает. Вкладывались силы, вкладывались какие-то ресурсы, время на переписку или на разговоры, на обучение. Он исчезает. Появляются другие.

### **Обучение.**

Как? Создание действующего комитета. У нас поток - 70 человек в год примерно уходит. Появляются другие. Мы сделали систему обучения. Система обучения по вторникам у нас уже 2 года совершенно точно работает. И пока срабатывает. И даже человек ни причем. Второй год обучения - может иметь помощь какую-то. Там у нас идет все равно что-то новое. Обязательно нужно делать какой-то стабильный коридор, через который пропускаются эти нестабильные люди.

Вот посмотрите: знания – это закономерность, о которой здесь говорилось, что первоначально коллектив создается из случайных людей.

Мы в Минске при создании лаборатории изобретающих машин и при начале работы над проектом, когда он начал выходить на стадию массового включения людей, используем все тот же механизм. Т.е., создание семинарского цикла, некой школы, возле которой постоянно крутятся какие-то люди, которые туда приходят, обучаются. В процессе семинара очень легко распознать: кто, чего, как. Человек показывает себя, хочет он того или не хочет. Проявляются какие-то

## О творческих коллективах

---

нюансы и становится видно, сможет он работать в нашей команде или не сможет. То, что мы каким-то образом в разных случаях отказываем, это не значит, что человек плохой или еще что, а просто есть определенные условия и видно, что если человек в команду не вписывается, не хочется создавать себе лишних сложностей. Хотя еще и другая защита есть. Скажем, нам легче было работать здесь в Ульяновске, потому что у нас неформальная команда. Т.е., у нас не платят денег, никто, ничего... С одной стороны, это плохо, потому что люди как бы вынуждены искать заработки на стороне, а с другой стороны, не за что держаться. Т.е., пока человек работает – он работает, как только перестал работать – он исчез. Поинтересовались о нем раз, другой, третий – он все-равно не появляется. Ну и слава Богу. Т.е., идет нормальная текучка кадров.

Как в такой текучке работать? Альтшуллер предложил эстафетный механизм. Была такая серьезная объемная работа, которая сейчас продолжается: создание указателей эффектов - физических, химических. Это надо пересматривать большое количество литературы, описания патентов. В 70-х годах в Баку появился такой Юрий Горин, очень известный составитель указателей. Его указатель – самый первый указатель физэффектов. Он сделал огромную работу, но затем начал работать над диссертацией и прекратил работу над указателем. Стало не до того. Альтшуллеру стоило больших трудов выцарапать результаты его работы, потому что они все равно лежали у него мертвым грузом и передать это только что пришедшему человеку. Это был Ефимов из Подмосковья, из Обнинска и он продолжал эту работу. Какой-то кусочек сделал Ефимов, начальство его заметило, начало выдвигать. Ему стало не до ТРИЗ. Точнее, ему было интересно с ТРИЗ, но он остановился на том же уровне. Несколько лет назад мы с ним виделись, он классно решает технические задачи теми инструментами, которые тогда были, но современные проблемы ТРИЗ он просто не понимает. Он выпал из струи. И вот еще такое наблюдение над специалистами по ТРИЗ. Многие люди, работающие в ТРИЗ, часто отходили от нее по разным причинам: то ли испугавшись противостояния русского изобретения, то ли какие-то семейные неурядицы «выбивали» их. Позже они пытались возвращаться, но, как правило, они не могли догнать ушедшую вперед ТРИЗ – поезд уже ушел настолько далеко, все так изменилось в ТРИЗ, что люди со своими стереотипами не могли себя поломать, перестроится на новый путь. Они не понимали, что и как в ТРИЗ надо делать на сегодняшний день.

Это один из таких механизмов - эстафетный механизм. Т.е., закладывая работу из ненадежных элементов, нужно закладывать принципы: а как здесь будет реализовываться эстафетный механизм? Нароботан какой-то кусочек информации - он должен где-то храниться, отлеживаться. Рано или поздно появляются люди, которым тоже интересна эта тема. И имеет смысл дать им эту

## О творческих коллективах

---

информацию в готовом виде, чтобы они оттолкнулись, а не начинали с нуля, т.е., дать принцип «подложенной подушки». Какие «подушки» можно было бы подложить под коллектив, чтобы он более или менее нормально существовал, минимизировать те проблемы, о которых мы с вами говорили?

Я хочу сказать, что есть еще и другая форма творческого коллектива. У меня такая модель возникла именно из наблюдений за ТРИЗовской средой, поскольку я в ТРИЗ уже 15 лет. И есть еще и другая причина, почему возникла эта модель. Я занимался спелеотуризмом 10 лет, был председателем секции, в какой-то мере - лидером в радиотехническом институте. Мне приходилось заниматься административной работой, организацией выездов, обучением, другой организаторской работой. Нужно было точно так же бороться со стариками, которые говорили: «Зачем нам молодежь? Нам и без молодежи хорошо. Мы, если захотим, молодежи у нас вообще не будет». И в это время параллельно с высказываниями стариков возникла секция спелеологов в Минске в 1971 году, недавно мы отмечаем 25-летие секции. Она разрослась настолько, что все уже в одной квартире не помещались. А в последнее время я очень редко бываю в этих кругах и меня поразило, когда я туда вошел, сколько здесь людей. Людей взрослых я знал, подросли дети, а ребята, которые между собой общались, у них и дети между собой контактируют. Интересная такая среда получается, т.е., очень любопытный такой коллектив был. На протяжении 25 лет он существует бесконфликтно.

И в то же время я знаю ТРИЗовские коллективы, которые существуют или просуществовали всего несколько лет. Резкие конфликты, «раздрай» и развал. Вплоть до ненависти: «Не хочу видеть и общаться никогда не буду, и руки никогда не подам».

Т.е., два коллектива и что получилось. Это вопрос немножко по технологии проведения исследований. Впервые об этом заговорил Альтшуллер. В 1985 году вся конференция ТРИЗ не поняла к чему он про это говорит, что это такое и т.д. Одно дело - это технология решения задач, а другое дело - как вести исследование, чтобы получать эффективный результат. Он такую байку рассказал: Достойная цель – берет человек какую-то тему, начинает строить. Построил колонну, потом колонна стала больше, потом еще больше. В итоге получается высокая колонна, но она все равно остается колонной. Человек пашет, собирает какой-то материал в одном направлении, узко. И не может найти каких-то новшеств. Нет материала. И Альтшуллер предложил, что надо строить не одну колонну, нужно строить в другом месте, на другой территории какую-то другую колонну. И когда они где-то там вырастут, то вообще на них

## О творческих коллективах

---

можно что-то положить. Их имеет смысл как-то связать. Имеет смысл не тянуть одну нить исследования, а тянуть несколько.

Уже дальше я из своего опыта говорю - здесь получается очень сложно, здесь получается противоречие. В глазах окружающих такой человек, который строит несколько колонн, он производит впечатление разбрасывающегося человека, неспособного к целенаправленной деятельности, который мечется и т.д. И такое действительно имеет место. Здесь очень сложный вопрос возникает. Один из критериев достойности цели Альтшуллер с Верткиным выдвигают такой критерий как еретичность.

Я с ними довольно долго большую переписку вел, несколько туров у нас прошло, я пытался из них вытащить критерии еретичности. Их много за это били, но выяснилось такое противоречие, что на этапе возникновения цели Альтшуллер с Верткиным говорят: «Цель должна быть еретичной. Она должна отвергаться всеми, значит это принципиально новое, значит по высшему полету идет».

Но, с другой стороны, возникает вопрос: как отличить: это человек с еретичной достойной целью или это просто псих, у которого «поехала крыша» и он занимается какой-то ерундой. Т.е., человек несет что-то непонятное.

Скажем, один из людей, который занимался законом сохранения энергии, Майер, настолько проникся этой идеей, что хотел рассказать о своем открытии, но родственники начали его лечить от психического заболевания (это одна из операций, которые проводят внешние обстоятельства, «родственники-спасители»). Свою жизнь он закончил в «психушке». Нормальный совершенно человек, но ему пришли навязчивые идеи.

Возникает такой вопрос: как отличать одно от второго; человека, который разбрасывается, суматошно что-то делает - от того, кто целенаправленно строит колонну, строит какое-то здание, которое не видно другим, а не какие-то куски вырывает из технологий, которые изучал на наших занятиях?

Даже если кто-то потихоньку начнет вырывать куски и будет ему интересно, то это тоже неплохо иногда бывает. Я наблюдал такой эффект очень часто. Скажем, была одна девушка, которая приехала на наш семинар, которой сто лет не нужен был этот ТРИЗ, ей надо было молодых специалистов занять, чтобы они водки поменьше пили. Я не знаю, что ее толкнуло съездить на семинар, то ли какие-то личные проблемы, то ли что-то еще. Наверное, это какие-то личные проблемы, потому что один из моих коллег, который присутствовал при том разговоре, рассказал как он, используя технологию ТРИЗ, систему стандартов, в

## О творческих коллективах

---

частности, в течение 7 дней нашел новую жену (он развелся со своей женой), убедил ее развестись со своим мужем и выйти за него замуж. Вот такая технология. Возможно ее это «зацепило», возможно это послужило тем толчком, что она попала на семинар Альтшуллера в первый раз. И получилось так, что она настолько заинтересовалась этими вещами, что организовала какую-то команду. В общем, из того города целая команда людей, которая стояла на прямо противоположных позициях, благодаря ее действиям, ее работе переродилась. С некоторыми из наших, в то время идеологических врагов, мы теперь находимся в очень хороших теплых отношениях и всячески вспоминаем эту женщину, благодаря которой состоялись эти знакомства.

Т.е., как говорят: «От тюрьмы да от сумы не зарекайся», так же и не зарекайся от того, что «вот этим я никогда не буду заниматься, это пройдет мимо меня, вопросы творческих коллективов - это не моя стезя». Рано или поздно все эти вопросы возникают. Творческий коллектив - это один из множества других коллективов. Я бы назвал это даже не коллективом, я бы больше использовал термин Мурашковского - это культурная группа.

Некая культурная группа, объединенная традициями, языком и т.д. Каждый из нас входит во множество культурных групп и в этом сложность функционирования коллектива. Нелегко рассматривать творческий коллектив как нечто изолированное от всего общества, воспринимающееся как что-то извне, «это все какие-то враги, внешние обстоятельства, которые нам мешают».

Если лидер коллектива рассматривает другого участника коллектива только как участника этого коллектива, который больше нигде, никогда не должен быть - это неизбежный потенциальный конфликт. И в этом еще одна сложность лидера, потому что он должен отслеживать еще массу других нюансов и ни в коем случае не становится в позицию такого «отсекателя».

Здесь такой парадоксальный вывод, что когда команда, коллектив принимает какие-то средства защиты от попадания туда людей, какой-то барьер возникает. Было очень интересное исследование несколько лет назад в журнале «Знание - Сила».

Рано или поздно этот коллектив вырождается, он деградирует. Если в этом коллективе появляется правило, по которому человека отвергают из этого коллектива, то он точно так же деградирует. Здесь получается тоже противоречие: чтобы коллектив эффективно работал, должен быть какой-то отбор, и в то же время не должно быть этого, потому что - однозначно закономерно. Ведь закономерность, она не всегда поясняет, почему так, но

## О творческих коллективах

---

тенденция показывает, что такое явление есть и так будет. Если камень положить на воду - он утонет.

Точно также и здесь, т.е., противоречие: барьеры должны быть, чтобы коллектив защищался и барьеров не должно быть, потому что коллектив деградирует. И на сегодняшний день мне не удалось ничего другого придумать, кроме как обычные нормы этики, морали, что описано в литературе, что описано в Библии, христианские какие-то принципы. Если вы посмотрите на принципы строителей коммунизма, они во многом списаны из Библии.

Т.е., есть некие общие человеческие ценности, о которых в свое время начал говорить Горбачев, чем поверг наших земляков в большую прострацию, потому что считалось, что все это выдумки бюрократов. Но, оказывается, что всякого рода стандарты не могут иметь в коллективе железных требований. Всякого рода правила должны носить не законодательный, а рекомендательный характер. Всегда должна быть возможность человеку решить самостоятельно - хочет он работать с этим человеком или нет. Здесь получается: нормальный, здоровый коллектив сам отстраивается от этих вещей, или распадается, или превращается в другой коллектив.

Мы подходим к еще одному важному моменту: одна очень большая ошибка людей, приходящих в коллектив, – лидеров, рядовых участников, - это некая надежда на панацею, на то, что «это команда, с которой я проживу всю жизнь, мы пришли навечно, сейчас мы поднимем, раскрутим одного лидера и будем существовать отлично всю жизнь». Это глубокое заблуждение. Точно так же [существует] любая команда, даже исторически прошедшая выдержку временем, как семья.

Говорят, что есть семьи, которые чуть ли не с 18 лет вместе, то что до конца, до гроба они вместе - абсолютно необязательно. Если вы читали Р.В.Базена, у него очень любопытная книга есть «Супружеская жизнь». Он там тоже отслеживает одну закономерность. Я наблюдал потом на ряде своих коллег, друзей и даже среди так называемых тех, кто живет «душа в душу». Базен прорисовал такую закономерность: наша жизнь похожа на обочину дороги. Сначала какой-то пик. Он говорил о нашей, о супружеской паре. Потом идет плавный спад и уже от нас зависит, выберемся мы из этой канавы или нет. Некий подъем и потом стабилизация.

Тоже есть противоречие, сейчас мы со своими одноклассниками и девчонками из параллельного класса общаемся, потихоньку начало выясняться кто как замуж выходил, кто как женился. И девчонки из параллельного класса нам по откровенности рассказали: «Вы знаете, тогда такое поверье было в женских

## О творческих коллективах

---

кругах нашего возраста, что замуж надо выходить по расчету, что любовь - это чепуха». Я сильно рассмеялся, когда это услышал, потому что у нас на работе один парень был и как-то мужики в курилке разговаривали, кто и как женился: кто по любви, кто по расчету. Когда спросили у Леша: «Леш, а ты как»? Тот стоял, курил и говорит: «А я по неправильному расчету».

На самом деле, должно быть и то и другое. Хотя социологи и показывают, что если расчет правильный, то те браки, которые совершились по расчету, оказываются более прочными. Но попробуй узнай: правильный или неправильный расчет. С другой стороны, сердцу-то не прикажешь. Но в любой ситуации все-таки нужно руководствоваться закономерностями развития любой системы. Не стоит сломя голову бросаться в приключения с коллективом. «Вот у нас команда, сейчас быстренько построим коллектив, мы друг друга любим, значит все всегда будет хорошо».

Мне хочется привести в пример фразу Экзюпери, она мне уже давно запала в голову, очень сильное впечатление на меня произвела: «Планета людей». В 10-м классе я ее прочитал, у меня в свое время было много выписок оттуда и эта фраза мне запомнилась особенно сильно. Может быть, просто как самооправдание каким-то своим ходам. Он говорил следующее, правда, говорил о смерти, а не о коллективе: «Плевать я хотел на пренебрежение к смерти. Если в его основе не лежит трезвый расчет, то это лишь признак недостатка ума или избыток юношеского пыла».

Когда человек попадает в коллектив, то говорит себе следующее: «Ой, как здорово! Как замечательно! Как все интересно здесь!». Потом приходит некое отрезвление.

Когда к нам в лабораторию начали приходить люди, которые никогда не видели ТРИЗовцев (они знакомы были только с минской командой), то считали, что ТРИЗовцы все такие замечательные. И вот они совершенно бездумно голосовали. «А, это ТРИЗовец, хорошо!» Единогласно принимали в команду. И потом у них наступило некое прозрение, что среди ТРИЗовцев, как и среди всех нормальных людей, есть определенное количество дураков, идиотов, подлецов, предателей и т.д. Такие же люди как и все. Но поезд уже ушел, ситуация резко изменилась.

Так вот, по созданию коллективов, мне кажется, это одна из «подушек». Скажем, я пытаюсь с нашими коллегами в Минске все-таки эту идею проводить. Не стоит никогда рассчитывать на вечную счастливую жизнь. Изначально, строя коллектив, нужно планировать, что он обязательно развалится, это закономерность. Так было, так будет всегда. «Давайте сделаем так, чтобы к тому

## О творческих коллективах

---

моменту, когда нам придется расходиться, мы расходились с сожалением, с грустью и хотели встретиться еще раз».

Если положить такой принцип в основу, то получается следующее: отпадает необходимость раскрутки какого-то имени, как это было в некоторых ТРИЗовских командах: “Вот раскрутим этого человека, потом все будет хорошо”. Но человек такое существо, что он со временем начинает воспринимать работу других людей на него, как его личный результат. И потом получается: “Вот я чего достиг”! А вы ерундой занимаетесь, только под ногами путаетесь, только мешаете”.

И начинается очередная волна. Поэтому в сильной команде за невыполнение правил выгоняют. Вот почему я говорил об общеэтических законах, правилах, системах. В ТРИЗ вообще существовало самое суровое наказание - это Альтшуллер вычеркивает вас из своей записной книжки. Это значит, что вы перестаете получать письма, информацию. Вообще в творческих коллективах основная движущая сила, основное цементирующее звено – это информация. Когда я получал письма от Альтшуллера, пока он еще мог писать... Получаешь, напечатано на машинке (тогда еще машинка была редкостью). Сразу видно, что это письмо от Альтшуллера, что-то интересное, классное, кайф какой-то. Уже сам конвертик в руке как на ребенка действовал.

Так вот, возникает вопрос: как же это можно было реализовать? Получается такая вещь. Допустим, мы применили этот принцип, мы не настраиваем никого, что это человек уйдет из команды. Ситуация немного обостряется. Если мы выдвигаем лозунг: “Вечно и всегда дружно!”, то какая-то часть людей начинает верить и отдаваться этому полностью, и вкладывать все свои силы, ресурсы, финансы, время, а какая-то часть потихонечку сидит и подгребает это все под себя, кто-то сознательно, кто-то не осознавая этих вещей.

Когда изначально строится принцип: “Мы собрались, чтобы расстаться”, то получается интересная вещь. Иногда результат бывает обратным, т.е., если мы расстанемся когда-то, то каждый должен уйти с каким-то багажом. Если мы собираемся навечно, значит багаж будет у всех один, общий. Значит, давайте все скидываться в кучу.

А если мы собрались для того, чтобы расстаться, то каждый уйдет со своим чемоданом. Если он унесет чемодан меньше, чем остальные, или унесет «неправильный» чемодан, либо мы на него обидимся, либо он на нас. И чтобы с ним нормально жить, надо как-то поддерживать [отношения] и вести себя по-человечески. А если не получается, если кто-то обижает, он просто откалывается раньше, не ждет, пока его выбросят.

## О творческих коллективах

---

Получается самоорганизующаяся система. Самое парадоксальное в том, что правил, законов никаких нет. А люди приходят, уходят и не уходят обиженными. Я заметил эту вещь. Я сказал про две колонны, потому что у меня одна колонна была, творческая, ТРИЗовская Среда была. Несколько таких команд было. Минская, Белорусская команда ТРИЗовцев. Я видел команды, наблюдал. В Белой Церкви ребята интересные работали, симферопольская команда довольно большая. Т.е., у меня есть достаточно большой патентный фонд по ТРИЗовским группам.

И эта 25-летняя команда спелеологов казалась не творческим коллективом, который ходит в пещеры. Тем более сейчас уже и в пещеры лет 10 никто не ходит. Но все равно эти люди собираются.

И получается такой интересный момент – появилась некая самоорганизующаяся среда, более того – самоподдерживающаяся. В ней появляются новые люди. Новые люди попадают как огурцы в банку с рассолом, нигде никаких правил у спелеологов не записано, нигде никаких стандартов фирменных нет, но никто никого не обязывает всегда и со всеми общаться, все друг другу помогают в жизни, в пещерах, в походах. Они общаются, собираются, идет очень интересное общение, интересная команда, очень приятно там бывать. Что не всегда можно сказать про некоторые ТРИЗовские команды, которые с целью защиты от окружающей среды начинают применять какие-то стандарты, правила и т.д. Конечно, такой подход, как у спелеологов, объясняется тем, что у них нет той самой достойной цели как у ТРИЗовцев. Они просто живут, им хорошо.

В детстве мне всегда учителя говорили, что я вообще с философским грифом, поэтому меня такие мысли посещали. Наверное, каждого человека они посещают – зачем и для чего человек живет? Это распространенная такая вещь и у меня возникла, такая гипотеза, я тогда еще не читал философию, не знал, что ничего нового в этих идеях нет, но [возникла] теория удовольствия: человек живет ради удовольствия, ради кайфа. Человеку должно быть хорошо, тогда он жить будет спокойно. Другое дело, что каждый человек по-своему понимает, что такое хорошо и что такое плохо. Вот мы с вами говорим, множество проблем, что такое хорошо и что такое плохо, что взвешивается? И человек сам определяет вокруг себя среду, т.е. если на это наложить еще принцип, что как бы сам во всем виноват, человек сам нечто говорит, то это тоже неправда. Есть хорошая молитва: «Господи, дай силы стерпеть то, что я не в силах изменить» и «Господи, дай мне силы изменить то, что мне по силам» и самое главное «Прошу тебя, Господи, дай мне возможность и разум отличить одно от другого». Если я могу это изменить, то буду менять, потому что есть обстоятельства

## О творческих коллективах

---

непреодолимые, то, что нам кажется непреодолимым, иногда получается буквально через несколько лет - ситуация драматическая.

Пример из биографии Альтшуллера, когда Альтшуллера посадили – он написал со своим приятелем письмо Сталину в 1948 году о состоянии изобретательства и через год-полтора, в 1950-ом, их посадили на 25 лет каждого. Приятель сидел в Караганде, Альтшуллер сидел в Воркуте, мать Альтшуллера все это время писала по разным инстанциям, что ее сын невиновен. В конце концов, Альтшуллеру в лагерь пришла бумага. Ему сказали: «Подписываешь, прошение о помиловании и есть шанс, что тебя выпустят». «А чего я буду писать прошение о помиловании? Я ни в чем не виноват» – ответил Генрих Саулович. Альтшуллер, вообще, человек жесткий, прямолинейный. У него проблемы с позвоночником и хочется согнуться, но он все равно ходит прямо. Он отказался подписывать эту бумагу, мать пришла в отчаяние и покончила с собой. Через несколько месяцев умер Сталин, а еще через несколько месяцев Альтшуллера выпустили. Он был одним из первых реабилитированных, но именно потому что он был на тот момент одним из первых, не были отработаны процедуры и справку о реабилитации он, по-моему, так и не получил. Он просто получил справку о том, что он освобожден, т.е. все это время он был как бы вне закона.

Другая такая притча, вы, наверное, знаете о лягушках, когда две лягушки попали в банку с молоком, одна подумала: «Ну, все, теперь кранты, я умру», - и тут же умерла, а другая дергалась из последних сил, пока не взбила кусок масла и не встала на этот кусок, и не выпрыгнула из банки.

В самой безнадежной ситуации данные условия со временем могут измениться.

Это один из основных принципов, которые работают в коллективе, но он хорош только для тех коллективов, которые на неформальных принципах основываются. Как только появляется коллектив, работающий по формальным принципам, здесь уже нужно нечто другое. Что в этих условиях нужно, мы сейчас только накапливаем материал, информацию, но первые результаты видны. В книгах много всякого пишут и сразу всему верить не хочется, а некоторые вещи мы уже проверили из того, что работают в западных книгах по менеджменту. Имеет смысл, если вам придется создавать какой-то коллектив, если вам придется ваш детский садик переводить на то, что здесь делается, а здешним «жителям» я тем более рекомендую заняться разработкой двух вещей – философии фирмы (не той, что у Канта и у Гегеля) и миссией фирмы. Процесс разработки этих вещей очень сильно влияет на коллектив, очень сильный эффект оказывает на сортировку людей, [определяет], кто удержится в коллективе, а кто не удерживается.

## О творческих коллективах

---

Что такое философия фирмы? Что человек должен делать и что не должен? У каждого свои обязанности. Есть такое понятие - "должностная обязанность". Это проклятие всех формальных коллективов, всех заводов. с одной стороны, должностные обязанности создаются для того, чтобы человек знал, что ему делать, чем заниматься, куда совать нос, а куда не совать, за что его будут бить, а за что поощрять. А, с другой стороны, в должностных обязанностях всего не пропишешь. И всегда есть какая-то форточка между двумя должностными обязанностями. И тогда получается: этот пихает на того, этот на другого. В конце концов, тот, кто более совестливый, берет и делает, получает по шапке и хуже всех живет.

Философия фирмы - это некая идеология того, как нужно поступать в проблемных ситуациях, того, что является приоритетом в данной конкретной фирме. Совсем не обязательно в фирме должны быть приоритетом какие-то гуманные ценности, если фирма хочет эффективно работать, у нее могут быть главные ценности – получение доходов и т.д. Пусть будет так, но пускай все играют в открытую игру, все понимают, что к чему.

Философия фирмы - это какой-то набор правил, рекомендаций и векторов действия целей, некая система целей, к чему хочет прийти фирма. Точнее, не целей, а базисных каких-то, идеологических вещей. И когда ситуация попадает в пространство между двумя должностными инструкциями, то люди, оказавшиеся в этой ситуации, имеют [о ней] более общее представление. Т.е. должностные инструкции - это конкретный уровень описания должностных обязанностей, философия фирмы - это более абстрактные какие-то вещи, отталкиваясь от них человек может понять, как ему поступить в этой ситуации. Там, где нет философии фирмы, все зависит от людей, от их взаимодействий и многих всяких факторов, если возникает какой-то конфликт, то опять же получается своего рода кодекс: от чего отталкиваться при решении, что хорошо и что плохо: «Фирма считает хорошо вот так, а я исходя из этого сделал вот так».

Другой скажет: «Я сделал вот так, потому что считаю, что так нужно». А как это согласуется с делами фирмы? И, вообще, закон согласования, если он в технике стоит особняком, то в коллективе он приобретает одну из главенствующих ролей, может даже более сильную, чем закон стремления к идеальности. В коллективах очень важно выполнение закона согласования, нужно максимально стремиться согласовать разные подразделения, участников одного и того же подразделения между собой, нижние звенья с руководством, чтобы было некое [общее] понимание.

## О творческих коллективах

---

Философия фирмы создает возможности, потенциал для этого. И следующий момент – только одна фирма пошла сейчас на это внедрение, раньше мы об этом говорили на примере другой фирмы, которая была нашим клиентом. Нечто подобное произошло почти автоматически, но там до сих пор нет в явном виде таких критериев. На этой фирме более волевой директор, у него свой стиль управления, он выработал и навязал эту философию сотрудникам. Те, кто не подчинился – ушли. Остались те, кто разделяют эти подходы.

Приведу пример. *Один фабрикант во время войны попал в концлагерь, тогда ему повезло, он пережил концлагерь, вышел и вернулся на фабрику. Он увидел, что его рабочие сами уже занялись восстановлением фабрики и сказали: «Вот придет шеф и тогда уже начнем работать».*

Опять же самоорганизующийся коллектив. Свою философию фирмы директор взял за основу. Мы же ему предложили некий набор и он совершенно правильно и мудро понимал, что консультанты не должны решать задачи, они могут предложить какие-то направления решений или увидеть ситуацию по-другому. А решения должен принимать он сам и он сам должен отвечать за это. И сейчас уже месяц почти, шли обсуждения, кто-то дорабатывал, кто-то вносил свои изменения, и в процессе такого обсуждения тоже всплывает: кто, чего, у кого. Всплывают какие-то внутренние движущие мотивы человека. И получается притирка тех, кто не вписывается. Они понимают, что не вписываются и должны уйти или должны как-то измениться.

Это то, что касается философии, то, чем мы пока еще не занимались. Я сейчас был в Новосибирске, очень эффективно работает. Это то, что называется миссией фирмы. Т.е. зарабатывать деньги – это понятно что. Оно имеет некий налет религиозности, возвышенности и это вообще-то хорошо.

Т.е. миссия фирмы - это то, для чего существует фирма, что хорошего фирма приносит человечеству. И это создает совершенно другой психологический эффект у работников, т.е. ваша миссия - вы находитесь на Земле - ваша миссия на Земле. Это не обязательно должно быть благо всему человечеству, все должны быть счастливыми. Это может быть просто обеспечение населения красивой, удобной, замечательной мебелью. Но стоит один раз так проговорить и уже понятно, что бракованная, поганая, некрасивая, отравляющая здоровье – это как бы не наше.

Вот эти два механизма, и тот, и другой, требуют тщательной разработки и участия коллектива. Скажем, на первом этапе имеет смысл сделать некую «затравку» для обсуждения самостоятельно, а в дальнейшем начинается это обсуждение и становится потихонечку понятно.

## О творческих коллективах

---

Возможен и другой вариант, когда коллектив складывается неким волевым решением, но тогда грех этому руководителю жаловаться, что «я для них стараюсь, а они такие нехорошие, делают совсем не так, как я хочу». И, вообще, никогда не стоит рассчитывать (это следующая типичная ошибка), что это работа ради поощрения, что «я это сделаю, тогда меня похвалят, все человечество оценит какой я хороший». Если так произойдет, то будет великолепно, но пускай это будет для вас прекрасной неожиданностью.

Вообще, закономерности, которые скрыты в книжечке Альтшуллером показывают, что все начинают с того, что хотят сделать что-то хорошее, ждут благодарности. Наполучав «шишек», они в конце концов понимают, что, вообще-то, это может быть, а может не будет, приходит простое понимание, что награда за творчество, за творческую работу, за творческий результат и есть сами эти результаты. Что самый кайф – возможность этим заниматься. Раз есть возможность, больше ничего другого не надо. Здесь тоже возникает масса противоречий, но эти два фактора, на мой взгляд, являются достаточно определяющими, т.е. не [надо] строить излишние иллюзии, т.е. эти два примера, что «мы живем навсегда дружно» или «я сейчас сделаю, меня похвалят и это будет всем нужно». Никому ничего не нужно. И это не следствие нашей системы, скажем социальной, а это вообще особенности творческих коллективов, человеческих структур, культурных групп, т.е. лучше исходить из худшего.

В книге «Как стать гением» совершенно сознательно собраны примеры из 1000 биографий творческих личностей. Верткин и Альтшуллер, когда построили третий вариант книги - третий вариант деловой игры между внешними обстоятельствами и творческой личностью (первый всего 50 шагов насчитывал, а есть около сотни), то они сознательно отбрасывали все те случаи в биографиях творческих людей, когда внешние обстоятельства им помогали. Случайно или закономерно, но помогали. Здесь собран только негатив. Это, по-моему, 98 шагов, 98 задач, 98 возможностей, с помощью которых внешние обстоятельства могут отравлять жизнь нормальному человеку. Причем эти вещи встречаются в жизни далеко не обязательно даже в творческих коллективах, но могут встретиться каждому. Если вы будете читать эту книгу, то она так написана, что все часто воспринимают ее как руководство к действию – что надо делать и как, и тогда все будет о’кей. На самом деле, ее спокойней воспринимать как сборник задач – перечень проблем, с которыми можно будет столкнуться в жизни и имеет смысл подумать заранее, как из этого выкрутиться. Может быть, сейчас можно подложить какую-то подушку, чтобы этого не случилось. И общий принцип опять же этот: не стоит строить иллюзий, гораздо приятнее, если вы будете рассчитывать на худшее, а получите лучшее.

## О творческих коллективах

---

Я в этом месте всегда вспоминаю: в один из первых своих походов мы ползли на гору, было очень тяжело, у спелеологов рюкзаки очень тяжелые, тяжелее, чем у альпинистов и других, потому что приходится таскать очень много снаряжения. Скажем, для спелеологов нормальный рюкзак - 35-40 кг. И в гору ползти бывает очень тяжело. В походах мы использовали такой прием; у нас руководителем команды каждый день был новый человек, особенно когда в первый раз сбивались, тогда очень потрясающий эффект был, потому что каждый посидел в «шкуре» начальника и каждый понял, что это такое. Потому что очень часто конфликты в коллективах возникают оттого, что люди не понимают, что на начальнике висит достаточно много ответственности, много проблем, которые незаметны, невидимы другому человеку. Он ответственен за гораздо большие вещи, чем просто участник. И, если в таких неформальных командах это все нормально, то в формальных часто по этому поводу возникают проблемы: почему тот получает больше зарплату, «мы же все вместе работаем, почему же начальник получает больше зарплату, он же ничего не делает?»

Совершенно упускается из виду в нашем обществе (это было четко у нас в лаборатории видно), что связи какого-то человека – это тоже ценность определенная и, что пускай человек ничего не делает на фирме, но он может за пять минут решить все вопросы, которые за несколько месяцев не решились бы, и фирма «ургохала» бы массу денег. И ему стоит за это заплатить, и что это нормально, и что в Штатах, например, такие люди очень даже ценятся. Их называют лоббисты.

Это тоже нормальный атрибут нормальной человеческой жизни. И пускай человек ничего не делает на фирме, если он не мешает другим действиям, а только помогает, то имеет смысл посмотреть систему зарплаты как отдельный сложный фактор.

И мы в своих рекомендациях, когда работаем с фирмами, предлагаем обычно такую систему – пусть каждый человек сам распишет систему своего стимулирования. Т.е. у вас, во-первых, появиться некая база для того, чтобы разрабатывать систему зарплаты, а во-вторых, человек сам подумает, за что же он получает деньги, за что же ему должны платить, что он вообще такого делает. И уже по тому, как построена эта система, это еще один фактор наряду с принятием или отрицанием философии фирмы, миссии фирмы. Как человек вообще видит свою роль в фирме? Пусть он сам напишет должностные инструкции, как он это понимает. Это уже тоже какое-то мышление, это уже тоже шаг к самоуправлению коллектива, к самоорганизации. Даже в формальных коллективах.

## О творческих коллективах

---

Самоорганизующийся коллектив – вот на что нужно ставить. Самоорганизующийся коллектив не создается сразу, он создается годами. Минская школа существует уже 20 лет, но в минской школе ТРИЗ отношения не настолько теплые, как у спелеологов.

Постоянно идет обсуждение, постоянно есть среда общения, обсуждение каких-то проблем. И вот вы, наверное, знаете, есть такая система “ТРИЗ-Шанс” в Санкт-Петербурге.. Я «кручусь» в нескольких ТРИЗовских командах, я вижу, что те результаты, которые считаются в «ТРИЗ-Шанс» чуть ли не суперкрасивыми, это нормальный обычный результат нормального обычного ТРИЗовца, т.е. у меня нет завышенных ожиданий, завышенных оценок, которые возникают в коллективах, которые самоизолируются. И вообще это очень здорово, очень замечательно, что каждый из участников коллектива является членом каких-то других культурных групп, потому что нормальный сильный творческий коллектив живет на информационном обмене.

Люди, выходящие в другие системы, пускай даже в конкурирующие системы, приносят новую информацию, они предохраняют от застоя.

У Альтшуллера абсолютно все люди находили работу в ТРИЗ. По перепискам он отвечал абсолютно всем, у него переписка в самые худшие годы достигала (в худшие, я имею в виду в сложности по объему времени) до 200 писем в месяц. Цуриков Валерий Михайлович, основавший Минскую школу и учившийся по переписке, рассказывал: «Посылаешь Альтшуллеру разбор задачи по АРИЗ на 6 листах, а потом получаешь от Альтшуллера комментарий на этот разбор на 30 страницах». Альтшуллер очень работоспособный человек и он со всеми одинаково абсолютно обходился, никогда никому не подавал виду или знака, что кого-то он уважает больше, кого-то меньше. Для руководителя это важный момент, потому что руководитель не имеет право на выражение своих ярких симпатий по отношению к сотрудникам, потому что это тоже очень сильно влияет на коллектив.

Очень продуманно нужно относиться к следующему моменту – проявить симпатию или, наоборот, проявить антипатию. И последний из инструментов. Есть такая книга «Не рычите на собаку» и в ней говорится, что вовремя сделанное подкрепление оказывается гораздо эффективнее, чем всякие наказания.

Такой прием использовал у себя директор мебельной фирмы. Он с нами поделился, какой он ход нашел в борьбе с опозданиями. Подошел как-то к молодой девушке-сотруднице и сказал: «Юля, давай мы с тобой договоримся, если ты завтра приходишь вовремя, то я тебе выдаю шоколадку, если ты

## О творческих коллективах

---

опоздаешь - шоколадку ты не получишь». Юля покраснела. На следующий день она прибежала за минуту до начала рабочего дня. Он не прилюдно это делал, а улучил момент, когда они были одни, чтобы не смущать человека, а с другой стороны, чтобы не выдавать прием. Вручил ей шоколадку, она опять покраснела, но деваться некуда. Он говорит: «Мы договаривались, значит ты честно заработала эту шоколадку. Ты поборола себя». Ему еще несколько раз в течение недели пришлось подарить шоколадку, в конце концов Юля перестала опаздывать. Сейчас у него произошло нечто похожее, этот прием сработал точно так же, но он уже готовит себе видоизменения этого приема, потому что женский коллектив, он и есть женский коллектив, там все становится известно. Может скажут, может не скажут, поэтому нужно постоянно накапливать новые приемы воздействия на человека.

Руководитель, если он хочет иметь нормальную команду, нормально и эффективно работающий коллектив, обязан быть творческим человеком. Он постоянно должен изыскивать все новые и новые средства. Очень важный фактор – подкрепление должно следовать немедленно за положительным поведением. Если человек плохо себя вел по какому-то важному для работы моменту, а потом повел себя хорошо, то это поведение обязательно надо поощрить, т.е. подкрепить.

Мне ребята, которые служили в армии, рассказывали, что очень большим уважением в армии пользуются командиры, использующие подобные приемы поощрения.

Есть еще один интересный прием, его использовал Сергей Сычев, специалист в области ТРИЗ-технологий, когда работал мастером на заводе. У мастера на заводе нет никаких рычагов воздействия на рабочих. Сергей Сычев ввел отгулы, точнее, бумажку на отгул. Когда люди просят в отгул, начальник говорит: «Потом отработаешь». Рабочий спрашивает: «А чем ты мне заплатишь или когда нужно выйти?» Начальник отвечает: «Ты придешь во внеурочное время, отработаешь этот кусок, из прорыва выйдем и я тебе даю бумажку, по которой гарантирую – предоставляется отгул». Через какое-то время эти бумажки стали жить своей жизнью, потому что рабочие начали вести себя следующим образом: «У меня, есть пара отгулов и если нужен отгул, то я тебе даю свой, а ты как-нибудь со мной считаешься». В конце концов вышли на то, что эти отгулы начали покупать. Образовался курс. Сначала это был стихийный курс вообще в бригаде, потому что кто-то как-то складывался, потом Сергей этот курс у себя на доске рисовал: сегодня курс на отгулы такой-то. И часто отгулы стоили дороже, чем если бы человек получал зарплату.

## О творческих коллективах

---

Это стало каким-то реальным инструментом. Бумажка, которая начала реально работать. Вообще этот момент – введение какой-то внутренней ценной бумаги – , довольно любопытный получается, хотя нужно очень осторожно и тщательно к этому подходить.

Мои коллеги, используют в качестве таких вторичных денег на семинарах «talants». Такое слово «talant»- все вы знаете. А еще был “talant” в Древнем Риме - это была денежная единица. Викентьев, со своими ребятами когда работал, использовал «кайфы» – один «кайф», три «кайфа», пять «кайфов»... Я попытался с этим работать, но поскольку, я человек менее последовательный, чем Викентьев, то мне было тяжело в том плане, что там постоянно нужно отслеживать, сколько их выдано. Есть интересный момент – если это работа со старшеклассниками, у вас это не очень пройдет, а со старшеклассниками в экономических классах - это очень четко видно. Что такое инфляция? Это когда много напечатал – раздал.

Вот это регулирование - уже начинается интересные вещи. На семинаре по ТРИЗ возникает следующее – за один кайф или за один талант можно купить книгу по ТРИЗ. Ее могут купить те, кто заработал какое-то количество кайфов ил талантов. Слушатели обязаны еще и денежку приплатить, но это дает право приобрести лишнюю книгу. Начинается обмен и приобретение, начинается своя какая-то жизнь, тоже очень интересная.

Нужно стремиться к самоорганизации, а не к заорганизованности. Это очень сложно, хотя с другой стороны, нужно четко отдавать себе отчет, что самоорганизация и демократия – это хорошо, но бывают случаи, когда необходима жесткая диктатура. И каждый руководитель должен это понимать – не бывает панацеи. В каких-то жестких, конфликтных ситуациях бесполезно проводить собрания, обсуждать демократию. Нужно принимать одно, хоть и плохое, решение. В этих условиях это гораздо лучше, чем обсуждение и неприятие никакого решения, т.е. руководитель должен быть динамичным.