

# Стратегемы для руководителя

---

**Витковский Анатолий Петрович**

Шеф-редактор

---

**С чем у вас ассоциируется ТРИЗ? У многих коллег — с техническими изобретениями либо с обучением детей естественнонаучным предметам. В образовательном сообществе пока мало кто знает, что с помощью инструментов ТРИЗ можно решать, практически, любые управленческие задачи.**

## Как работает ТРИЗ?

Одно из базовых понятий ТРИЗ — идеальный конечный результат (ИКР). Что это такое? Генрих Альтшуллер (Генрих Альтшуллер — автор ТРИЗ — ТРТС, автор ТРТЛ, изобретатель, писатель-фантаст.) предложил новую технологию для решения задач: хотя у нас еще нет решения, давайте вообразим, что мы уже решили задачу наилучшим образом. Останется только описать это идеальное решение и двигаться к нему, уже не блуждая впотьмах, а как будто с компасом.

Приведем пример из реальной практики. Небольшой банк столкнулся с проблемой: пластиковые карточки приходят не в тот филиал. Клиент заказал карточку, а ему говорят: ваша карточка пришла в другой филиал, приходите через неделю.

Почему так произошло? А вы представьте: конец рабочего дня, на столе у сотрудницы огромная кipa документов, которые надо разослать в 20 филиалов. Девушка должна разложить все документы с конвертами в 20 стопочек по количеству филиалов. Она устала, ей хочется побыстрее закончить эту рутинную работу, и, конечно, где-то она ошибается.

Как решить эту, в общем-то, типичную для банковской сферы проблему? Традиционные методы («а давайте накажем виновников», «давайте поощрять тех, кто за месяц не сделал ни одной ошибки») не дали результата.

Сергей Фаер предложил использовать следующий ИКР: документы на пластиковую карточку сами защищают технологию. Они не позволяют положить себя не в ту стопочку.

Как только ИКР был сформулирован, банкиры нашли решение: а давайте сделаем цветные конверты. Разные филиалы — разные цвета. Мало цветов? Можно сделать конверты разной формы: в форме квадрата, треугольника, кружочка... Для маленького банка это решение — копеечное. Они уже через день его внедрили, и проблемы как ни бывало. Попробуй теперь зеленый конвертик положить в синюю стопочку.

## Этап, приближающий к ответу

Итак, существуют классические (ИКР, способы работы с противоречиями,

функциональный анализ, системный анализ и др.) и новые инструменты ТРИЗ. К новым инструментам относятся так называемые стратагемы (разработка Сергея Фаера (Сергей Фаер — консультант-эксперт по ТРИЗ)).

На первый взгляд, в стратагемах нет ничего особенного. Это часто парадоксально красивые тезисы или правила. Например, «Все, что необходимо для решения, уже есть рядом», «Если задача не решается, попробуйте ее усложнить».

Что дает применение подобных правил?

Стратагемы усиливают классические методы, например, на стадии формулировки задачи. Постановка задачи — ключевой этап в решении любых (!) практических задач. Зачастую задача не решается именно по причине неприсвоения должного значения этому этапу.

Приведем несколько примеров из школьной практики директоров российских школ с комментариями Сергея Фаера.

**Ситуация № 1.** Наше учреждение расположено в рабочем районе крупного города. Социально-экономическое состояние — ниже среднего. При этом школа находится в относительно выгодном географическом положении: транспортный узел, ДК, клубы, учреждения дополнительного образования. Школа востребована, работаем в две смены, кадрами и другими условиями обеспечены. Активно и качественно участвуем в экспериментальной деятельности на уровне региона, являемся региональной инновационной площадкой! Проблема — в школе не принимаются платные образовательные услуги: детям интересно, а родители не платят, хотя предлагаем интересное, современное. Предпринимаемые управленческие действия результат не приносят! При этом 5–7% семей пользуются репетиторами или платными курсами, около 25% семей в прошлом году дважды выезжали за границу. Загадка!

Комментарий С. Фаера. *Это не постановка задачи, а всего лишь описание «головной боли» руководителя. Как преобразовать ее в задачу? Попробуем применить понятия идеального конечного результата. Один из приемов, которые помогают сформулировать по-настоящему идеальный результат, заключается в следующем. Надо использовать слова «сам», «сама», «само» (действие, ведущее к желаемому результату, совершается как бы само собой).*

*В нашем случае в общем виде можно сформулировать такой ИКР: родители заставляют школу ввести эти платные курсы. Трясут директора, звонят ему по ночам: «Сделайте нам платный курс такой-то». Можно дополнить следующими парадоксами.*

*Например: «Родители сами начинают зарабатывать благодаря тому, что в школе есть платные курсы для их детей». Или «Школа начинает зарабатывать вместе с родителями».*

*Или «Ученики и родители приводят своих репетиторов и открывают различные платные курсы, и это всем выгодно». Или «Другие школы, у которых это уже получилось, помогают вашей школе». Или «Сами дети добиваются того, чтобы родители оплатили и поддержали нужные курсы»... (стратагема: «Если задача не решается, попробуйте ее усложнить»).*

*Как видите, задача стала интереснее и вроде бы даже показались первые проблески ответа.*

**Ситуация № 2.** В прошлом году закончилась реорганизация: слияние детского сада, отдельной востребованной начальной школы и плохо комплектуемой средней школы. Раньше после окончания началки родители переводили детей в лицей, находящийся через

дорогу. Теперь формально дети должны были бы переходить в другое здание вновь образованного центра образования (находящееся, кстати, дальше лицея).

Но родители, признавая плюсы средней школы (например, наличие бассейна, хорошего спортивного зала и т. д.), по-прежнему планируют продолжение образования детей в лицее (уж очень хорошее качество дает началка, а в центре образования и контингент другой, и школа неухоженная, и популярность невысока). Как привлечь родителей в центр образования?

Комментарий Сергея Фаера. *ИКР такой: родители сами хотят сделать новую школу более привлекательной. Хотят придумать что-то такое, чтобы школа стала круче соседнего лицея. Для этого можно предложить родителям: «Давайте вместе сделаем школу классной» и предоставить папам и мамам карт-бланш, свободу действий. И надо вместе посмотреть, какие ресурсы есть у этой объединенной школы (стратагема: «Все, что необходимо для решения, уже есть рядом»).*

*Завлечь родителей в школу через какое-то мероприятие, допустим, спортивное, а затем предложить вместе подумать: «Как мы можем использовать наш хороший спортивный зал (бассейн), чтобы была максимальная польза для всех?» Родители могут додуматься до того, до чего школа не додумается. Надо поставить эту задачу родителям — пусть они решают... В случае хорошего решения папы и мамы будут постоянно слышать от детей, что им классно (благодаря родителям).*

## Найти ресурсы и довести «до железа»...

Момент, который следует подчеркнуть особо: стратагемы уводят от мыслительных стереотипов (это очень важно, поскольку многие, пожалуй, большинство плохих решений было принято из-за инертности мышления). Более того, стратагемы задают перспективное направление поиска. Мы сразу оказываемся в нужном месте, мгновенно, словно на сверхзвуковом авиалайнере, переносимся через многие часы бесплодных блужданий (зачастую люди останавливаются за один-два шага до удачного решения). И это еще не все. Что еще?

Покажем на конкретном примере из практики Сергея Фаера.

Как-то Сергей проводил семинар в частном институте. Сначала участники изучали основы ТРИЗ, учились решать задачи, а затем стали разрабатывать маркетинговую кампанию на год. Цель состояла в том, чтобы привлечь в институт провинциального города абитуриентов из столицы. Нетривиальная задача, не правда ли? Едва ли здесь могут сработать стандартные ходы: «давайте дадим рекламные объявления», «поучаствуем в таких-то мероприятиях»... А что если воспользоваться стратегемой «Все ресурсы, которые нужны, уже есть рядом»? Давайте подумаем, какие у нас есть ресурсы, предложил Фаер. Дети — ресурс? Конечно. Что еще? У родителей есть фирмы, производства, навыки, помещения, проекты, связи. *Все — и дети, и родители — имеют свои аккаунты и даже странички в социальных сетях. Это огромный социальный ресурс.* И все это можно задействовать в маркетинговой кампании. Как задействовать — не вопрос.

Участники выдали много идей, как это можно сделать.

Но придумать красивые идеи — мало. На некоторых семинарах люди генерируют массу интересного, исписывают все доски, ватманы, а что потом? Разъезжаются по домам, и все уходит в мусор.

Поэтому далее Сергей Фаер поставил вопрос: «Красивые вещи мы придумали?» — «Да!» — «Нравится?» — «Да!» — «А вот этот пункт № 4 можно внедрить?» — «Нет, что вы, тут надо

получить согласие местного руководства». — «А вот этот пункт?..» — «Нет, здесь мы противоречим закону». — «Отлично. Это еще задача, или подзадача, которую надо решить, чтобы каждый пункт нашего плана был реализуем. Мы не разойдемся, пока не решим все эти подзадачи».

Подобный поворот оказался совершенно неожиданным для участников. Но поскольку опыт применения инструментов ТРИЗ уже был получен на предыдущей стадии, люди легко включились в дальнейшую работу и за несколько часов нашли вполне приемлемые решения.

К концу семинара на вопрос «А вот этот пункт мы завтра уже можем внедрить?» последовал совсем другой ответ: «Да хоть сейчас!» Сотрудники института вместе с Сергеем сгенерировали десятки красивых ходов, увязали их в единую систему так, что директор сказал: «Я на маркетинговую кампанию заложил миллион рублей на несколько месяцев, а сейчас вижу: мы сделаем это гораздо дешевле».

На языке стратега это называется довести «до железа» (здесь Фаер использует известную метафору из языка программистов). То есть создать такое решение (или цепочку решений, план действий), которое было бы очевидно реализуемо в ближайшем будущем.

## Метод парадоксов

Нередко в процессе решения используется несколько стратегем, чтобы возник эффект синергии, когда парадоксальные формулировки задачи усиливают друг друга, выводя нас на оптимальное решение.

Вот пример. Молодой, активно развивающейся фирме нужны молодые, креативные, стремящиеся к профессиональному росту специалисты. При этом фирма не может переигрывать конкурентов за счет более высоких зарплат, а специалистов директор хочет найти очень хороших. Поиском занимается руководитель HR-отдела. Как происходил поиск?

Это во многом телефонные разговоры. Каждый день почти половина рабочего времени эйчара уходит только на эти переговоры по телефону. Дальше с человеком надо встретиться. Бывает так, что встреча назначена, а человек не приходит. Это снова потеря времени. Когда соискатель пришел, надо с ним побеседовать, провести анкетирование. Но анкетирования недостаточно, важно проверить человека в деле, дать ему возможность попробовать...

Получается, что эйчар месяцами ищет человека на одну позицию. Можно ли как-то ускорить этот процесс? Социальные сети, привлечение хедхантеров — все это уже было. Нужна свежая идея.

Что предложил Сергей Фаер?

На семинаре с сотрудниками фирмы он с помощью инструментов ТРИЗ сформулировал несколько парадоксальных требований; нам нужны молодые, креативные ребята, которые хотят работать, но высокую зарплату мы им предложить не можем". «Нам надо просмотреть соискателей не за 30 дней, а за один день увидеть 30 человек; и желательно не просто поговорить с этими людьми, а сразу проверить их в деле».

И вот, когда все три парадоксальных требования были сформулированы, практически одновременно сразу у нескольких сотрудников фирмы появилась хорошая идея: «Семинар! Нам нужен семинар, где мы могли со стороны посмотреть на людей „в бою“».

Второй вариант — поучаствовать в семинаре инкогнито. Кто-то из HR-отдела пойдет на семинар, проведет там день, получит для себя новую информацию и понаблюдает за людьми «в бою»: кто из них лучше решает профессиональные задачи.

## Шаги овладения подходом

Все, что мы до сих пор рассказали о ТРИЗ, это лишь общее и весьма фрагментарное представление. Тем, кто хотел бы всерьез разобраться в сути дела, надо ознакомиться с более полным описанием базовых принципов и с практикой их применения на конкретных примерах. В этом и состоит первая рекомендация Сергея Фаера новичкам: «Начните с азов — со знакомства с классическим ТРИЗ. Только не берите первую попавшуюся книгу, обратитесь к качественным источникам, где подобные примеры изложены ясным, доступным языком».

Следующий шаг — прохождение обучения, например в формате тренинга. «Никакие статьи, никакие книги не помогут быстро взять в руки нужные инструменты, — убежден С. Фаер. — Только тренинг, где люди несколько дней решают „нерешаемые“ задачи».

На хорошем тренинге участники заражаются уверенностью и вдохновением, обретают настрой, который ведет к успеху. Да-да, именно в определенном настрое ключ к успешному решению задач — ключ, которому слишком многие не придают никакого значения. Что это за настрой? Его суть в уверенности, побеждающей страх.

В завершение еще один парадокс от Сергея Фаера: чтобы легко и красиво решить задачу, не торопитесь ее решать. Думайте, промысливайте ситуацию. Есть инструменты, с помощью которых можно сформулировать не одну «страшную» задачу, а 30–40. И может получиться, что вы еще не успеете все эти формулировки записать, как задача «сама себя» решит...

## Опыт практиков

### Какие инструменты ТРИЗ вы используете в своей работе?

**Ханафи Гулиев, директор школы № 2 города Тырныауза Эльбрусского района Кабардино-Балкарской Республики:** «Я использую разные инструменты ТРИЗ: идеальный конечный результат, системный анализ, метод многоэкранного мышления и другие.

Возьмем, к примеру, метод многоэкранного мышления. В чем суть? Когда я анализирую какую-то ситуацию, то стараюсь смотреть на нее не в одной плоскости, а как бы в разных измерениях. Первое измерение — это сама ситуация: кто, что и каким образом эту ситуацию образовали? Второе измерение — социальный контекст, в котором ситуация развивается: какой этот контекст? Каково ближайшее окружение людей, которые в эту ситуацию вовлечены? Третье измерение — история, которая привела к этой ситуации. Что происходило в прошлом? Четвертое измерение — перспективы развития ситуации, Какова динамика? Куда это все ведет? Пятое измерение — история ключевых участников ситуации. Кто эти люди? Из каких они семей? Какой путь они прошли в организации? Как развивались их взаимоотношения? Таких экранов может быть много, девять и больше.

Точно так же, когда общаюсь с конкретным человеком, например с учителем, я стараюсь видеть его в разных измерениях. Не только в его нынешнем психофизиологическом и энергетическом состоянии, а из какой он семьи, кем этот человек был в прошлом, что может с ним произойти в будущем. Каков его профессиональный путь развития? Откуда он пришел, куда идет и чем я мог бы способствовать его развитию?

Ты как бы вживаешься в этот образ и пытаешься понять человека.

Этот подход позволяет проанализировать ситуацию, увидеть ее истоки, понять, кто перед тобой (партнер, друг или просто исполнитель), и найти нужное решение или направить разговор в конструктивное русло".

**Елена Грединарова, кандидат психологических наук, директор частной школы «ЭйдоС», г. Запорожье:** «ТРИЗ дает системное мышление. Это главное. Если же говорить о конкретных приемах, то, решая проблему, я не думаю, что я сейчас применяю. Но, если проблема сложная, использую метод системного анализа («раскладываю» рассматриваемое явление: на систему более крупную, всеобъемлющую систему — надсистему и на ее отдельные части — подсистемы, а затем рассматриваю все во взаимосвязи) и формулирую противоречие. И, конечно, строю ИКР!

У меня есть собственные разработки на стыке ТРИЗ и других методов. Например, модель функционально-системного подхода, где инструменты ТРИЗ я объединила с эйдетикой (методика развития образной памяти). Эта модель помогает качественно решать самые разные задачи: создать какой-либо продукт, скажем, книгу, организовать большую конференцию на базе школы, освоить новую технологию. Педагоги используют модель на уроках: она помогает структурировать учебные темы таким образом, чтобы материал быстро и легко воспринимался. Подробнее о модели можно почитать на страничке сайта нашей школы».

#### Отзывы экспертов

«ТРИЗ — вещь, конечно, мощная. Эта технология имеет одну особенность — сначала притягивает, а потом окончательно затягивает. Она и внутренне богата, и внешне эффектна. Но при всем хорошем, что в этой технологии, безусловно, есть, нужно, на мой взгляд, не забывать двух вещей. Во-первых, ТРИЗ — не всемогущая технология, с помощью ее все проблемы не решить, и, во-вторых, самое красивое решение не всегда самое верное».

«ТРИЗ — действительно универсальная теория, применимая везде, где есть место творчеству. Счастлив тот, кто имеет эту возможность: творить. Находясь в избыточно зарегламентированном пространстве, директор школы вынужден вытворять (с точки зрения закона), а не творить. А так хочется быть счастливым...»

«Новая постановка возможностей ТРИЗ для управления, думаю, что для большинства директоров. Все новое надо изучить, прежде чем выработать свое отношение или готовность применять. Считаю приведенные примеры образовательных проблем с комментариями не очень удачными, требуется нереальный оптимизм, чтобы пойти по пути решения, предложенного в комментариях».

«Чем хороша статья — тем, что встряхивает мысли. Предлагаемый метод

лежит за пределами ежедневных стереотипных способов решения задач. Даже если он не будет использоваться регулярно, примерка к своей деятельности, критический анализ предлагаемого будут сродни контрастному душу для закипающих мозгов руководителя школы».

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №10 (213), 2016