**Технологии «сильного мышления» для менеджера**

Наталья Ростова, эксперт «Консультанта»

Профессия менеджера требует от человека, который решил себя ей посвятить, достаточно многого: умения нестандартно мыслить и решать нетривиальные задачи, принимать сильные, красивые решения и находить выход из тупиковых ситуаций. Существует специальная технология, помогающая управленцам справиться с их функциями.

Речь идет о так называемой Теории решения изобретательских задач (то есть ТРИЗ), которая была создана для поиска новых решений в технике. Так как менеджеру или предпринимателю часто приходится решать задачи, очень похожие на изобретательские, уже в 90-е годы методы теории стали использоваться и в сфере бизнеса.

Этой теме был посвящен семинар, организованный Международным центром финансово-экономического развития. Его провел директор консалтинговой компании «Организация Времени», преподаватель Президентской программы в РЭА им. Г. В. Плеханова Глеб Архангельский .

Вначале лектор ввел понятие системы, которое является ключевым для ТРИЗ. Система - это совокупность элементов и связей между ними, которая обладает свойством, не сводящимся к сумме свойств элементов. То есть благодаря взаимосвязям элементов появляется новое свойство, которое и делает систему системой. Например, мы рассматриваем такую систему, как самолет. Крылья, двигатель и т. п., должным образом объединенные, приобретают системное свойство: возможность летать. Как отметил лектор, менеджеру стоит любой объект воздействия рассматривать как систему (будь то фирма, товар, услуга и т.п.) и уметь выделять в ней системное свойство.

Технология ТРИЗ включает несколько основных принципов.

Стремитесь к идеальному конечному решению

Показатель эффективности отражает соотношение результатов и затрат. Ясно, чем меньше расходы, тем эффективнее мероприятие. При этом можно добиться абсолютной эффективности, если полностью ликвидировать затраты. И идеальным будет такой процесс, который мы не осуществляем, но результаты при этом получаем. Ведущий семинара привел пример из практики. Руководство одной финансовой организации поставило перед собой задачу отобрать и обучить молодых предпринимателей – будущих заемщиков, то есть вырастить собственный рынок сбыта кредитных услуг. Идея интересная. Однако реализовать ее оказалось не так просто. Сначала руководство организовало систему многоэтапного отбора с тестами, собеседованиями и деловыми играми. Были приглашены высококлассные преподаватели. Затраты были существенными, но результаты эти мероприятия не принесли: пара бизне c -планов и ни одного выданного кредита. Дело в том, что прошедшие отбор студенты оказались не мотивированы на применение своих знаний на практике. Тогда руководство сформулировало идеальное конечное решение: «студенты сами себя отбирают». Для этого достаточно оказалось изменить этапы программы. Сразу же после первичного собеседования, студентам давались небольшие практические задания на проработку бизнес-идеи. Ученики должны были проявить себя и свою инициативу. Через определенное время сделанное практическое задание приносили далеко немногие, однако именно они обладали практической хваткой и достаточной мотивацией. Далее эти студенты дорабатывали свой проект с помощью консультаций опытных преподавателей. При этом длительный отбор с тестами и играми был полностью отменен. А обучение шло уже параллельно с дальнейшей практической работой после того, как студенты показали свои первые результаты и кто-то из них отсеялся. В результате затраты на обучение значительно снизились. Кроме того, уже через три месяца компания выдала первый кредит под бизнес-план интернет-клуба. Нужно отметить, что ИКР было реализовано – студенты действительно, соревнуясь между собой, «сами себя отбирали».

Ищите необычные ресурсы

Этот принцип является логическим продолжением предыдущего. Чтобы процесс осуществлялся без вашего участия, необходимо найти того, на кого можно переложить функции. Для поиска ресурсов следует изучить участников бизнес-окружения (клиентов, партнеров, конкурентов и т. п.) и придумать, каким образом можно с их помощью решить ваши задачи. Лектор привел несколько интересных примеров. Допустим, вы решили тратить минимум сил на привлечение клиентов. Эту функцию вы можете переложить на имеющихся клиентов или на конкурентов (после появления рекламы «возьмем обычный стиральный порошок…а теперь порошок Х…» некто выпустил стиральный порошок «Обычный» и добился неплохого объема продаж).

Или еще интересный пример. Неожиданные ресурсы можно найти, обратив внимание на так называемые вредные факторы. В одном американском кинотеатре существовала серьезная проблема. Дело в том, что многие дамы, приходили на сеанс в шляпах и загораживали остальным зрителям экран. Естественно, последние были недовольны. Но как заставить дам снять головные уборы? Руководство кинотеатра придумало гениальную идею, играя на вредных факторах (некоторых особенностях психологии женщин). В фойе было повешено бросающееся в глаза объявление: «Просьба дам снимать во время сеанса шляпы. Пожилые дамы могут оставаться в шляпах». Естественна, ни одна женщина не пожелала подчеркивать свой возраст.

Осознавайте, чего вы хотите добиться на самом деле

Зачастую внимание менеджера может переключиться на решение каких-либо частных задач, но главная цель или вернее «надцель» при этом будет не учтена. В связи с чем затраты могут возрасти. Необходимо четко и ясно, простым языком сформулировать, чего конкретно вы хотите добиться. Важность этого момента лектор проиллюстрировал на примере из практики. В одной из немецких гостиниц постояльцы регулярно крали пепельницы. Лектор спросил аудиторию, какую задачу должно поставить перед собой руководство. Участники семинара ответили: «сделать так, чтобы пепельницы не крали». При этом среди вариантов решения задачи были такие, как «Прибивать гвоздями к столу», «Сделать пепельницы некрасивыми» и т. п. Однако в данном случае была не учтена «надцель», которую легко обнаружить, задавшись вопросом «Зачем предотвращать кражу пепельниц?». Ответ: «Чтобы бюджет гостиницы не нес ущерб». Таким образом легко найти иные решения проблемы. Например, включить пепельницы в стоимость номера. Руководство гостиницы, отметил лектор, так и поступило. Кроме того, на пепельницы были нанесены логотип и адрес гостиницы. Таким образом «воры» были задействованы как распространители рекламы.

Выбирайте оптимальную точку приложения усилий.

Сэкономить на усилиях можно, выбрав оптимальную точку их приложения. Лектор пояснил на примере. В одной американской компании мягкие кресла в зале заседания заменили на твердые. В результате среднее время совещаний сократилось на 40 процентов. Таким образом для достижения цели «сократить время совещаний» в качестве точки приложения усилий была выбрана не сознательность участников, а их физическое удобство. В данном случае это оказалось более эффективным.

Определяйте оптимальное время приложения усилий.

Всем известна кривая, отражающая развитие любых систем: подъем, бурный рост и стабилизация. Иногда еще выделяют спад. По мнению лектора, рассчитывая объем и точку приложения усилий, не менее важно учитывать этап развития, на котором находится объект вашего воздействия.

Этап подъема – система молода, нестабильна. Главная ошибка здесь – недооценить потенциал развития системы. Системы, находящиеся на этой стадии, это те самые ручейки, с которых начинаются реки. Так, если вдруг ваш клиент попросил «такое же, но серо-буро-малиновое в крапинку», это может свидетельствовать о зарождающихся изменениях в моде или вкусах потребителей. Лектор посоветовал внимательно относиться к подобным явлениям и даже проводить исследование.

Следующий этап - бурный рост. Здесь главная ошибка – считать, что это будет продолжаться бесконечно. На новый уровень может вывести только новая система. На этом этапе ее и нужно начать развивать, до того как первая не исчерпала своих возможностей. Тогда к началу этапа стабилизации предприниматель может сакцентировать свои силы на новой системе. Такая модель «передачи эстафетных палочек», конечно, интересна далеко не всегда и не всем. Например, определенное число бизнесменов устраивает стабильность и им не за чем рисковать, развивая другие системы.

Решайте проблемы комплексно

Решая любую задачу, стоит четко выделить для себя систему, с которой вы будете работать – фирму, товар и т.п. Лектор предложил аудитории в качестве системы рассмотреть самого себя как менеджера. Итак, первое, что нужно проанализировать, это окружение, надсистему, элементом которой является рассматриваемая система. В нашем случае, это могут быть руководство, утвержденный бизнес-план, нормативное пространство, личные конкуренты и т. п. Далее, стоит внимательно посмотреть состав подсистемы, без которой сама система теряет системное свойство. Для менеджера – это знания, имеющийся опыт, навыки, подчиненные и т. п. Таким образом, получится картина на данный момент. Теперь стоит исследовать, какова ситуация была в прошлом, какие изменения произошли в подсистеме и надсистеме, как они между собой связаны. И самое интересное – это прогнозирование: какую позицию вы хотите занять (например, бизнесмена или топ-менеджера), как должны измениться ваши надсистемы и подсистемы. Здесь важно понять, к чему вы должны быть готовы и какие усилия в первую очередь от вас требуются. На первый взгляд, анализ ничего принципиально нового не прелагает. Казалось бы, многие должны его использовать в своей жизни. Тем не менее практика семинара показала обратное. Многие участники четко не могли сформулировать видение себя в перспективе, а также изменения в своих надсистемах и подсистемах, взаимосвязи этих процессов. Поэтому лектор посоветовал уделять время и внимание данному исследованию, какой бы системы оно не касалось – компании, товара или услуги.