



# ТРИЗ — очень практичная теория

В 1990-х гг. многие ТРИЗ-специалисты из стран СНГ стали активно выезжать на Запад и на Восток. Одной из стран, где наиболее успешно была использована ТРИЗ, стала Корея. Можно с уверенностью говорить о том, что такие известные компании, как Samsung и LG, своим успехом отчасти обязаны именно нашим тризовцам. Мы беседуем с мастером ТРИЗ Александром НАРБУТОМ, проработавшим в компании Samsung два года.

---

«Есть некоторая система. Что-то в ней нас не устраивает. Выстраиваем новую систему без этих недостатков, затем — линию перехода от исходной системы к новой. На этом пути возникают противоречия. Устраняем. Вот и вся работа ТРИЗ-специалиста.»

**«Секреты управления персоналом»:** Александр, как бы вы ответили на вопрос — чем занимается ТРИЗ?

**Александр Нарбут:** Самый простой ответ — в полном названии: ТРИЗ — Теория Решения Изобретательских Задач. Следовательно, ТРИЗ занимается решением изобретательских задач. Но это то, что на поверхности. А вообще ТРИЗ — это наука, которая изучает законы развития систем, представляя эти системы в виде некоторых моделей. Затем эти законы и модели можно использовать для планомерного изменения систем. Если представить себе пространство всех наук, то на этой карте ТРИЗ находится между философией и фундаментальными дисциплинами. Примерно там, где математика. Можно сказать, что ТРИЗ — это прикладная философия. Более точно — прикладной диалог. Сейчас к этому термину иногда относятся настороженно, поэтому подчеркну — речь тут идет не об идеологии, а именно о науке.

**«СУП»:** ТРИЗ была создана в советское время и, как теперь говорят, «заточена» на решение технических задач. Возможно ли использовать ТРИЗ, например, в менеджменте?

**А.Н.:** Кстати, о советском времени... ТРИЗ появилась тогда, когда в одной серьезной стране форсировались прикладные научные исследования. Прежде всего, в области техники. Год первой публикации по ТРИЗ — 1956-й. В этом году Игорь Васильевич Курчатов объявил о широкой программе исследований по термояду, а в следующем году был выведен на орбиту первый спутник Земли. Может быть, это просто совпадение, но очень уж симптоматичное. ТРИЗ появилась не случайно, а именно в том месте и в то время, где и когда должна была появиться. В конце 70-х — начале 80-х в той же стране начали вызревать изменения в экономических взаимоотношениях. И, соответственно, началось проникновение ТРИЗ в эту область. Сначала обычный сбор информации, затем выявление законов и моделей... В эти годы, например, наша ТРИЗ-команда получила интересные организационно-экономические решения, которые затем вошли в идеологию центров НТТМ<sup>1</sup>. И один из таких центров был создан в Запорожье еще в 1980 году — с нашим участием, естественно. Правда,

вскоре его прикрыли за слишком уж «передовую экономическую модель»... Но уже в 1987 году новые структуры создавались повсеместно, и мы начинали не с нуля. ТРИЗ применима в любой области. Но это не означает, что можно брать готовые рецепты в одном месте и просто переносить их в другое место. Для адаптации ТРИЗ на новой территории требуется серьезная работа. Здесь есть проблемы. Даже начальное использование ТРИЗ может иногда принести симпатичные результаты. Но часто этим и ограничиваются, к сожалению. Сейчас ТРИЗ активно используется в технологических, экономических, политических проектах. Менеджмент — не исключение. Другой вопрос — насколько корректны конкретные подходы, насколько чисто использована в них ТРИЗ.

**«СУП»:** Можно ли говорить о том, что ТРИЗ каким-то образом эволюционирует с течением времени, или первым и последним настоящим ТРИЗовцем был Альтшуллер?

**А.Н.:** Как всякая нормальная наука, ТРИЗ развивается. Изменяются отдельные инструменты, трансформируется их взаимодействие, появляются новые области применения. Естественно, это развитие не идеально, но и эта «неидеальность» характерна практически для всех наук. Направление развития ТРИЗ объективно, но темп сильно зависит от человеческого фактора. Для нормального развития ТРИЗ необходимо наличие большого количества хорошо работающих ТРИЗ-команд, и, что очень важно, эти команды должны постоянно взаимодействовать, обмениваться научной информацией. Такое взаимодействие существовало в 70–80-х. Поэтому в это время ТРИЗ развивалась весьма интенсивно. Затем начались внешние проблемы. Например, в конце 80-х в Союзе перестала нормально работать почта, Интернет был экзотикой. Естественно, темп общения резко снизился, развитие замедлилось. А ведь это только одна из проблем... Сейчас ТРИЗ развивается именно там, где есть научное взаимодействие команд. Но уровень команд (тем более отдельных специалистов) очень различный. Поэтому возникают забавные ситуации, когда новое слово в ТРИЗ пытаются сказать люди, скажем так, не совсем подготовленные. Много лет собираю картотеку таких новинок. К сожалению, она пополняется

<sup>1</sup> Центр НТТМ — центр научно-технического творчества молодежи.



постоянно. В тех же Штатах общий уровень ТРИЗ-подготовки сегодня находится на уровне конца 60-х годов у нас. Но «исследователей» там больше, чем преподавателей, а преподавателей больше, чем тех, кто реально может решать задачи, используя ТРИЗ. А должно быть чуть-чуть наоборот.

Наша команда постоянно готовит новые кадры для себя. Готовит не спеша — хороший специалист появляется только после 3–5 лет постоянной рабочей учебы. Естественно, даже эту дистанцию проходят не все. Но есть люди, которые начинали с нами 30 лет назад, есть те, у кого стаж под 20 лет... Кстати, годы в ТРИЗ — это не показатель заслуженности, а показатель требовательности. Если у кого-то стаж в ТРИЗ 10 лет, а задачи решаются мозговым штурмом и тремя приемами, то что-то не так. А ведь есть еще качества творческой личности и жизненная стратегия... Генрих Саулович Альтшуллер был ТРИЗ-специалистом высочайшего класса. Но сказать, что он единственный, — нельзя. ТРИЗ принципиально не могла развиваться усилиями одного человека.

**«СУП»:** Автор книги «Корпоративная креативность», американский консультант Алан Робинсон в ходе проведенных им исследований выяснил, что креативные идеи — это дело случая. Можно ли сказать, что ТРИЗ — это ин-

**струмент, позволяющий творческие идеи поставить на поток?**

**А.Н.:** А можно познакомиться с методикой этих исследований? Уточнить выборки, техники опроса и обработки результатов? Если этого сделать нельзя — тогда это просто обычное частное мнение пусть даже очень уважаемого человека. И кстати, а что считать креативной идеей? Но вернемся к поточному производству. Есть некоторая система (неважно — шлифовальный круг или отдел кадров). Что-то в ней нас не устраивает. Выстраиваем новую систему без этих недостатков, затем — линию перехода от исходной системы к новой. На этом пути возникают противоречия. Устраняем. Вот и вся работа ТРИЗ-специалиста. «Берем кусок мрамора и отсекаем лишнее». Только у нас достаточно точные, умные инструменты для этой работы. А внешне результат может быть разный. Иногда для решения задачи вовсе не требуется шедевр. Иногда наоборот необходима суперновость. Но во всех случаях ТРИЗ производит, продуцирует точное решение для данного случая. При правильном применении, конечно.

**«СУП»:** У вас никогда не возникала мысль, что в СССР, а после его распада — в СНГ ТРИЗ никому, по сути дела, не нужна, особенно когда речь идет о практическом использовании? Ведь любое внедрение означает столкновение

Александр НАРБУТ — профессиональный международный консультант. Работает преимущественно по заказам государственных структур и крупных компаний. До командировки в Корею — руководитель проекта в Национальном институте стратегических исследований (Украина).

**с системой и необходимость ее перестройки.**

**А.Н.:** Нет, ощущения ненужности ТРИЗ у меня не было никогда. Наоборот, мой опыт говорит, что хороший ТРИЗ-специалист востребован постоянно. В том числе и на постсоюзной территории. Другое дело — какие задачи ставит заказчик и какие решения он хочет получить (часто бывает, что формулируется одна задача, а решение нужно совсем из другой оперы). Что же касается столкновения с системой, то ситуации, когда сильное решение выходит за рамки ожидаемого и заказчик его сознательно тормозит, случаются во всех странах, политика здесь не при чем. ТРИЗ, как и физика, достаточно аполитичная наука.

**«СУП»: Каковы причины того, что очень многие ТРИЗ-специалисты уехали работать за пределы СНГ?**

**А.Н.:** Первая волна случилась в начале 90-х. Тому были политико-экономические причины. А в последние годы основных причин две. Первая — поиск выгодной работы. Это касается в основном тех, кто занимается преимущественно технологическими проектами. Спрос на такую работу существует во многих странах, но на постсоюзном пространстве сейчас больше востребованы экономические и политические проекты. Кстати, они и оплачиваются достаточно высоко. Но там есть много подводных камней. Поэтому технари специализность не меняют и едут в Западную Европу, Восточную Азию, Северную Америку... В принципе, это нормальный процесс. Вторая причина — попытка активизировать ТРИЗ-движение на новых территориях (то есть подключить новые ресурсы для развития ТРИЗ). Тут задача другая: сначала сформировать группы обучения, затем — работающие команды специалистов, наладить между ними взаимосвязь... Это работа не на один год, и она не всегда бывает финансово выгодной. Особенно в первое время.

**«СУП»: Какова причина вашего отъезда?**

**А.Н.:** Вторая. Поэтому сейчас работаю в Корее не на Samsung, а в государственной структуре.

**«СУП»: Расскажите, как ТРИЗ попала в Корею.**

**А.Н.:** Попадание ТРИЗ в страну — типичная ситуация. Кто-то что-то узнает. Появляется местный пропагандист. В какой-то момент делом увлекается некий менеджер. Попытка самостоятельного при-

менения (неудачная). Приглашение специалиста со стороны... Есть люди, которые были первопроходцами в Корее. Думаю, этот вопрос к ним. Я всего лишь несколько лет работаю в этой стране.

**«СУП»: Существуют ли какие-то проблемы обучения ТРИЗ в Корее, связанные с особенностями этой страны?**

**А.Н.:** Таких проблем практически нет. Безусловно, каждая страна имеет свои особенности, которые нужно учитывать в любой работе. Об этом можно рассказать отдельно. Но мне приходилось работать ТРИЗ-консультантом в разных странах, и, не считая некоторых мелочей, каких-то специфических особенностей именно для обучения (и применения) ТРИЗ я не увидел.

**«СУП»: В Корее есть собственная Ассоциация ТРИЗ, но, например, компания Samsung проводит аттестацию специалистов в Международной ассоциации ТРИЗ. Почему?**

**А.Н.:** На территории Республики Корея сейчас формально действуют четыре общественных организации ТРИЗ. Одна из них функционирует на Samsung. И все эти организации (с точки зрения МАТРИЗ) имеют полное право проводить такую аттестацию. Все подробности — на сайте МАТРИЗ.

**«СУП»: Расскажите о МАТРИЗ. Кстати, попадалась информация, что Ассоциацию обвиняют в присвоении себе товарного знака «ТРИЗ». Что это за страшная история?**

**А.Н.:** Люди, которые занимаются ТРИЗ, объединяются в различные структуры, в том числе общественные организации. Международная ассоциация ТРИЗ — одна из таких организаций. Так получилось, что у меня с ней несколько сложные взаимоотношения. Но выносить такие дискуссии на всеобщее обозрение было бы не совсем корректно. И вообще, мне интересно говорить о науке, а не о вещах околонучных. Что же касается истории с товарным знаком, то она скорее грустная, чем страшная. И юмор в том, что товарный знак «ТРИЗ» на сегодня по-прежнему существует, по-прежнему официально зарегистрирован, но при этом он не принадлежит ни МАТРИЗ, ни тем, кто с этой организацией дискутировал. Что тут комментировать?..

**«СУП»: Существуют аттестаты разных уровней. Чем они отличаются?**

**А.Н.:** Общее отличие — разный уровень понимания ТРИЗ и разное применение этой науки. В положении МАТРИЗ сформулированы критерии для каждого уровня. С ними можно соглашаться или не соглашаться, но в МАТРИЗ они такие. Кстати, наша команда применяет для себя более жесткие правила. При этом мы не мешаем нашим коллегам получать аттестаты и сертификаты по любой версии и даже даем некоторым свои рекомендации. Но внутри нашей структуры действуют только наши внутренние нормативы. Кстати, они сформулированы и опубликованы еще Альтшуллером.

**«СУП»: Что такое ТРИЗ в Samsung? Если можно, приведите примеры использования ТРИЗ в этой компании.**

**А.Н.:** Я работал в Samsung в качестве ТРИЗ-консультанта на протяжении двух лет. Моя квалификация — мастер ТРИЗ. К сожалению, это все, что я сейчас могу сказать. Но даже на основании этой информации хороший специалист может сделать много далекого идущих выводов. Возможно, некоторые из них будут правильными. Впрочем, некоторые действующие консультанты этой компании за последний год опубликовали несколько примеров из своих проектов в разных изданиях, в том числе онлайн-овых. Желающие могут прочитать их и оценить.

**«СУП»: Как-то Лев Гумилев шутил: «О каком прогрессе можно говорить, если в XX веке мои книги печатались дольше, чем книги в VIII веке». Ваше мнение о будущем развитии ТРИЗ и о прогрессе мышления человека.**

**А.Н.:** Понятие «мышление» неоднозначно. Если мышление — это процесс, тогда изменения будут минимальны (во всяком случае, в ближайшие 50 лет). А если мышление — это результат процесса, тогда ситуация совсем другая. Например, наличие калькуляторов и даже компьютеров не повышает уровень математического мышления населения. Кстати, и не понижает тоже. Но результаты применения компьютеров заметно изменили нашу жизнь на протяжении последних десяти лет. Что же касается ТРИЗ, то эта наука будет развиваться, как и все остальные науки. И производить новые интересные результаты. По моему, именно об этом шла речь практически во всех моих ответах на ваши вопросы. ■