

РАЗБОР

4. Принудительное вдохновение

4.1. Правила мозгового штурма

Зачем

Наберите в поисковике «техники мозгового штурма», и вы найдете десятки вариантов. Все хорошие методики имеют следующие общие черты.

1. Стимулируют дивергентное и латеральное мышление.
2. На время исключают стандартное суждение.
3. Большинство из них кажутся занимательными.



Вы можете обнаружить, что некоторые считают мозговой штурм пустой тратой времени. Отчасти они правы: *плохо организованные* мозговые штурмы бесполезны. Поэтому, чтобы достичь успеха, установите определенные правила.

Факты

С тех пор как мозговой штурм был изобретен в 1940-х годах, его часто критиковали как непродуктивную по сравнению

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

с индивидуальной работой отдельных людей технику (Kohn and Smith, 2011). Но, хотя идеи и придумывают отдельные люди, реализуют их группы или команды. Хорошо организованный мозговой штурм может сплотить команду и принести много отличных идей. В научной области за последние 50 лет количество исследований, проводимых в команде, почти удвоилось, а опубликованные работы таких команд цитируются чаще, чем работы отдельных ученых (Wuchty et al., 2007).

Как

1. Избегайте основных ловушек плохо организованных мозговых штурмов

Этот инструмент планирования поможет вам подготовиться к следующему мозговому штурму.

Проблема	Решение
Фиксация: участники выбирают слабые идеи, потому что им предоставили некорректные данные или же они не разбираются в теме	Попросите участников подготовиться заранее, чтобы все пришли на сессию, вооружившись достоверной информацией
Халявщики: расслабляются и оставляют всю работу остальным участникам группы. Они считают, что никому ничего не должны, и не относятся к процессу серьезно	Разделите крупные группы на подгруппы из 2–4 человек. В маленькой группе намного сложнее «схалевить» Если участники знают, что в конце сессии им придется поделиться своими идеями, опробовать или объяснить их, они становятся более внимательными
Социальное согласие: естественная склонность людей соглашаться с коллегами и начальством	Техника перекрестной наметки идей позволяет услышать голоса тех, кто обычно молчит (см. раздел 4.7) Техника «адвокат дьявола» формализует разногласия в группе (раздел 6.3)

Проблема	Решение
Безопасность прежде всего: люди, понимающие, что их идеи будут оцениваться, не станут высказывать необычные или безумные идеи	Открыто поддерживайте высказывание безумных идей на дивергентном этапе Более скептически настроенных участников заверьте, что такие идеи можно будет исключить на конвергентном этапе
Перебои производства: чужие идеи могут помешать вам придумать собственные	Используйте техники, предполагающие работу в тишине и обсуждения в малых группах
Когнитивный перегруз: слишком много болтовни, и участники не могут ясно мыслить	Предусмотрите перерывы, чтобы у участников было время обдумать собственные идеи

2. Для успешного мозгового штурма установите четкие правила

Заранее разошлите или прочитайте их перед началом сессии.

- *Не будьте слишком серьезными.* Смех расслабляет мозг. Используйте разминочное упражнение, чтобы рассмешить и расшевелить группу.
- *Не ограничивайте фантазию.* Гораздо проще найти что-то полезное в безумной идее, чем вдохнуть жизнь в банальную. Мы рассмотрим, как работать с безумными идеями, в пятой главе.
- *Относитесь ко всем идеям одинаково... вначале.* Если вы положительно реагируете на одну идею, делайте то же самое со всеми. Если вы записываете одну идею, записывайте их все. Иначе участники подумают, что у вас есть какой-то скрытый умысел. Кроме того, когда идеи записаны, становится проще... развивать идеи других.
- *Развивайте идеи других.* Потому что две плохие идеи могут составить одну хорошую.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- *Делайте перерывы.* Многие люди выдыхаются после 20–30 минут или останавливаются на одной идее. Делайте перерывы и используйте разнообразные техники, чтобы поддерживать свежий взгляд на проблему.
- *Организируйте перекус.* Умственная работа сжигает сахар!
- *Оставьте дверь открытой.* У людей будут появляться новые идеи и после сессии, поэтому удостоверьтесь, что они знают, кому их можно передать.

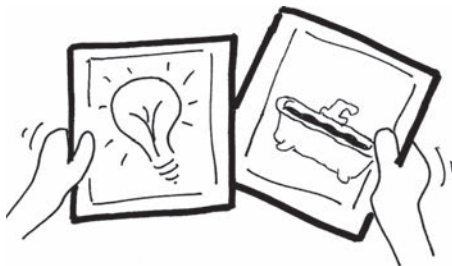
Подумайте

Вспомните лучший мозговой шторм, в котором вы участвовали. Какие там были атмосфера и настроение участников? Какова была динамика группы? А теперь вспомните худший. Чем они отличались? Что вам хотелось бы привнести в вашу сессию и чего вы хотите избежать?

4.2. «Боковое подталкивание» и «каша метафор»

Зачем

Метафоры окружают нас, как воздух, которым мы дышим. Мы используем их постоянно и весьма эффективно. От ранних наскальных рисунков до современных дорожных знаков, от политики до психотерапии — метафоры вызывают в нашем воображении яркие образы. Если с помощью образов и метафор вы сможете задействовать нашу потребность искать во всем смысл, вы сделаете большой шаг в сторону выработки неожиданных новых идей.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Факты

«Основная задача нашего мозга — выявлять смысл», — считает психолог Питер Халлиган, который изучал, почему люди подвержены иллюзорным убеждениям. Такой постоянный поиск смысла может заставить нас сделать неправильные выводы, но в то же время — помочь придумать блистательные новые идеи (New Scientist, 2015). Мы — единственный вид, способный жить в мире абстрактных понятий, живо представляя себе прошлое, будущее и даже вещи, которые не могут существовать. Мы построили этот мир не на основе слов, а на основе символов и образов. Эта способность развилась у нас вместе с языком (Deacon, 1997).

Начиная творческий процесс с изображений, а не слов, мы вынужденно перекодируем имеющуюся информацию, и она укладывается в голове по-новому. Бизнес-консультант Кевин Дункан называет это «трамплином аналогий», способным подключить нас к неисчерпаемому источнику вдохновения (Duncan, 2014).

Как

1. Боковое подталкивание

- Групповое или индивидуальное упражнение, 25 минут. Вам потребуются ручки и бумага, а также визуальные стимулы, например открытки, загруженные из интернета.



Для этого упражнения:

- сформулируйте творческую проблему;
- разделите участников на группы от 2 до 4 человек и попросите их записать как можно больше идей решения проблемы;
- через пять минут остановите их и выдайте каждому по открытке;
- попросите написать, что может символизировать данное изображение;

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

- наконец попросите каждого из участников представить еще по одной идее, вдохновляясь своей открыткой. Проиллюстрируйте задание заранее подготовленным примером (вот фотография пляжа с грозовыми облаками... она может означать приближение бури... или летние каникулы... или исследование новых горизонтов... или луч надежды... какая буря может ожидать ваш проект?).



БОКОВОЕ ПОДТАЛКИВАНИЕ

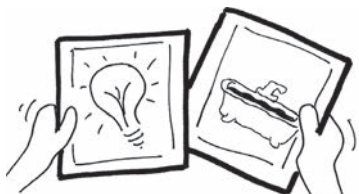
ПЕРВЫЕ ИДЕИ		В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПРОБЛЕМА?
		ЧТО МОЖЕТ СИМВОЛИЗИРОВАТЬ ВАШЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ?
		КАК ЭТИ СВОЙСТВА МОГУТ ВДОХНОВИТЬ НА СОЗДАНИЕ НОВОГО ПОДХОДА К ПРОБЛЕМЕ?

ПО ОДНОЙ ОТКРЫТКЕ НА ЧЕЛОВЕКА

Когда останется 10 минут до конца, попросите группы остановиться на двух идеях и представить их остальным. Используйте конвергентное мышление (см. раздел 1.4), чтобы выбрать сильнейшую.

2. Каша метафор

- Групповое или индивидуальное упражнение, 30–40 минут. Вам потребуются визуальные стимулы, например открытки или предметы. Открытки можно найти и скачать в интернете.







Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Для этого упражнения:

- раздайте каждому по фотографии или предмету;
- попросите участников поработать молча в одиночку и записать всё что можно о своем предмете: функции, формы, текстуру, что он им напоминает, что может символизировать или обозначать;
- затем попросите каждого обратиться к соседу и объединить ваши два изображения, чтобы получился гибрид. Спросите, что он может делать, как он может выглядеть, что может символизировать и т. д. Позвольте участникам обсудить это в парах в течение нескольких минут и записать новые свойства, которые придут им на ум;
- попросите участников выбрать свойства всех увиденных изображений, которые им больше всего понравились;
- далее примените латеральное мышление: как эти свойства могут стать отправной точкой для генерации новых идей или вдохновить на поиск решения проблемы?

Когда останется 10 минут до конца, попросите группу отобрать сильнейшие идеи.

КАША МЕТАФОР		В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПРОБЛЕМА?
 ЧТО МОЖЕТ СИМВОЛИЗИРОВАТЬ ВАШЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ?	   ОБЪЕДИНИТЕ ДВА ИЗОБРАЖЕНИЯ. ЧТО МОЖЕТ СИМВОЛИЗИРОВАТЬ ЭТОТ ГИБРИД?	
КАК ЕГО СВОЙСТВА МОГУТ НАТОЛКНУТЬ ВАС НА НОВЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ?		

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Совет

Всегда полезно держать под рукой готовый пример, чтобы участники поняли, чего вы от них ждете.

- «Вот человек, выгуливающий собаку, и автомобильная авария. Таким образом, гибридом может быть прогулка, закончившаяся катастрофой... или собака-поводырь, которая заботится о вашей безопасности... или мертвая зона, из-за которой произошла авария...»
- «Давайте рассмотрим следующий вопрос: как мертвые зоны могут стать вдохновением для нашего проекта?»
- «Какие у нас существуют мертвые зоны, как насчет наших конкурентов или потребителей?»

Подумайте

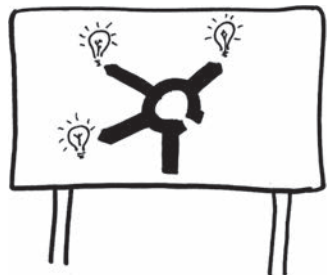
Сравните идеи, которые были предложены в первые пять минут, с теми, что появились после использования техники бокового подталкивания. Какие были более оригинальными и удивительными? Как изменилось настроение в комнате (обсуждение и смех), когда вы представили эту технику? Насколько участникам было сложно перейти от метафор к идеям?

4.3. Интеллект-карта

Зачем

Процесс генерации идей не линейный. Невозможно начать с начала и последовательно добраться до конца. Разные элементы сталкиваются, уводят в сторону или возвращают назад.

Техника составления ментальных, или интеллект-карт учитывает



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

нелинейность творческого процесса, особенно на этапе генерации идей, и не требует вгонять идеи в тесные рамки или записывать, пока они не будут готовы.

Факты

Психолог и писатель Тони Бьюзен популяризировал термин «интеллект-карта» в 70-е годы прошлого века, однако традиция визуально представлять идеи в виде рисунков, диаграмм и сетей восходит к философам III века через Уолта Диснея, Чарльза Дарвина и Исаака Ньютона.

Бьюзен утверждает, что, каково бы ни было наше культурное наследие, наше мышление сочетает вдохновение и множественные сенсорные ассоциации. Поэтому полезно использовать слова, цвета и изображения, а новые идеи будут расходиться от одной начальной точки (Бьюзен, 2017).

Как и в случае с другими дивергентными техниками мышления (см. раздел 1.2), важно создать на карте огромное количество ветвей, прежде чем выбирать наиболее выгодные идеи. В этом плане интеллект-карта отражает «невральнй дарвинизм»*, который, по словам нейробиологов, отвечает за нашу способность учиться и адаптировать мышление (Simonton, 1999).

Ученый Джозеф Новак** разработал концепцию интеллект-карт в качестве инструмента для преподавателей. При составлении такой карты идеи расходятся из единого центрального понятия, в то время как концептуальная карта представляет собой иерархию сопряженных идей, где связи показывают причину и следствие. Новак также советовал устанавливать перекрестные связи между областями (Novak, 1998).

* Концепция, предполагающая, что синапсы в мозге соперничают между собой. Те, которые проигрывают, теряют силу, и соответствующие связи слабеют. Те же, которые выигрывают, продолжают укрепляться.

** Американский педагог, профессор Корнеллского университета, автор идеи интеллект-карт.

Как

1. Интеллект-карта

- Групповое или индивидуальное упражнение, 40–60 минут.

Для этого упражнения:

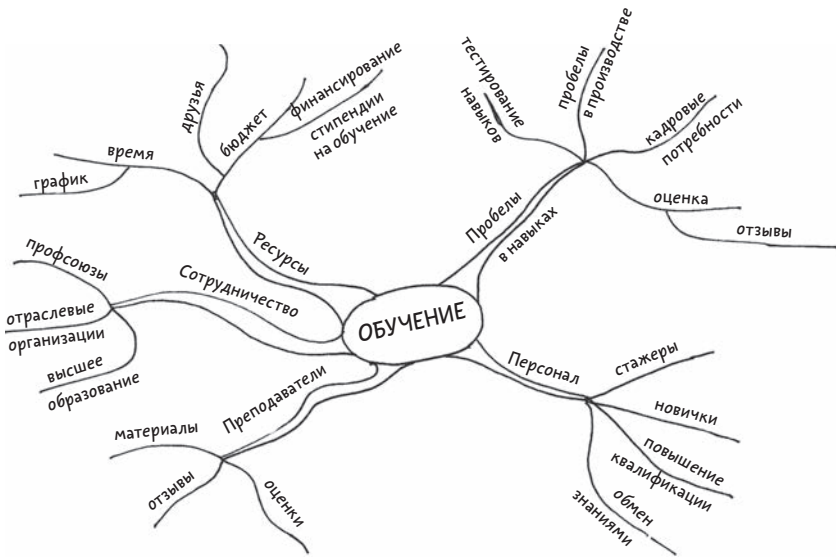
- начните с одного понятия, вопроса или утверждения в центре листа бумаги. Это позволит распространять тезисы дальше в любом направлении;
- от центра нарисуйте ветви, представляющие новые идеи. Для каждой ветви вы можете выбрать свой цвет. Для иллюстрации мыслей используйте не только слова, но и рисунки;
- не забывайте про дивергентность: записывайте как можно больше вариантов и не останавливайтесь, пока у вас не останется треть от выделенного времени. Не бросайте слишком быстро и не задерживайтесь слишком долго на одной ветви;
- как только вы определите все возможные ветви, отступите назад и оглядите общую картину. Это позволит вам расставить приоритеты и решить, над чем начать работу в первую очередь;
- если вы работаете в группе, вы можете применить систему голосования точками для выбора приоритетных идей или же использовать интеллект-карту для распределения заданий членам команды.

Этот пример описывает идеи, связанные с внедрением программы обучения на работе.

Совет

Хотя теория составления интеллект-карт не предполагает поиска новых связей между областями, вы можете обнаружить общие свойства и совпадения.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



2. Концептуальная карта

- Групповое или индивидуальное упражнение, 40–60 минут. Вам потребуются стикеры.

Для этого упражнения:

- начните с представления понятия, утверждения или вопроса, относящихся к проекту, над которым вы работаете. Запишите его в верхней части большого листа бумаги;
- напишите всё, что, по вашему мнению, относится к области или «миру» вашего проекта или решаемой проблемы, по одному пункту на стикере;
- далее расположите стикеры под заголовком. Концептуальные карты иерархичны, то есть вам нужно начать с наиболее значительных идей и двигаться вниз;
- обозначьте отношения между разными концепциями при помощи линий;
- пунктирными линиями отметьте перекрестные связи, соединяющие между собой разные крупные области;

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)