

То, чего не пишут о мозговом штурме

Написать на водочной этикетке слово "Водка" сейчас уже явно недостаточно, чтобы эту водку стали покупать (при существующих на рынке 20 тысячах конкурирующих марок...) Более того, вероятно, и перетяжка с надписью "Водка N – Ваш надежный партнер" в людном месте вряд ли полностью решит проблему. Тут нужно что-то новенькое...

Автор: Александр Соколов
[Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга](#)

Недокументированные особенности самой раскрытой креативной методики.

Написать на водочной этикетке слово "Водка" сейчас уже явно недостаточно, чтобы эту водку стали покупать (при существующих на рынке 20 тысячах конкурирующих марок...) Более того, вероятно, и перетяжка с надписью "Водка N – Ваш надежный партнер" в людном месте вряд ли полностью решит проблему. Тут нужно что-то новенькое...

Общеизвестны два основных способа получения новых идей.

Способ 1 (легкий): Идею можно позаимствовать (то есть попросту украсть).

Например, большинство российских телевизионных шоу (за исключением классических "Что? Где? Когда?" и КВН) скопированы с западных образцов. Воруются тренинги; "снимаются" концепции музыкальных групп и т.д. и т.п.

Способ 2 (сложный): Можно попытаться придумать.

К сожалению, зачастую это получается не так оперативно и качественно, как хотелось бы. Тут и требуется обращение к методикам, которые, не заменяют мыслительный процесс, но способны его существенно ускорить.

Методики творчества начали интенсивно развиваться с середины прошлого века, причем отнюдь не в гуманитарных областях, а в первую очередь в сфере военной техники. Сейчас происходит прорыв этих методик в область бизнеса, и, поскольку интерес к креативу возрастает, к этой теме часто вынуждены обращаться люди, мягко говоря, не очень компетентные. Поэтому неизбежно повторение ошибок, через которые инженеры прошли еще лет 50 назад. Повторю: наибольший опыт в этой области накоплен не у психологов, а у инженеров. Поэтому имеет смысл обратиться к этому опыту, дабы не наступать на те же грабли, что и инженеры лет 50 назад.

Исторически первым методом поиска идей, получившим распространение, и явился знаменитый мозговой штурм (он же мозговая атака, он же брэйнсторминг), созданный Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века.

Сейчас существует множество трактовок этого понятия. В поисках публикаций по данному вопросу мы наткнулись, например, на такую цитату:

*"Ментальное Упражнение 8:
"Что дальше, Господи?"*

На листе бумаги напишите фразу "Что дальше, Господи?" Обведите ее окружностью. Попросите Внутреннего Партнера помочь вам провести "мозговой штурм" ... Провозгласите: "Я свободен (свободна), и готов (готова) для моего блага! Слава Богу! Аминь".

За очевидной бесполезностью подобных практик обратимся к классической трактовке.

Идеи – отдельно, критика - отдельно

Проблема, которую хотел решить Алекс Осборн, заключается в следующем: творческая задача предполагает множество вариантов решений. В поиске удачного решения человек действует далеко не так произвольно, как может показаться: как правило, поиск начинается с наиболее привычного, общепринятого направления. Древний инстинкт велит: действуй по аналогии, действуй, как все. И это хорошо, ибо в обычных, "нетворческих" ситуациях избавляет от необходимости лишней раз думать. Например, когда вам нужно купить журнал, вы, не испытывая творческих мук, вынимаете деньги из кармана и покупаете его.

Сложность творческой ситуации в том, что ее решение часто лежит далеко за пределами обычных представлений (перечитайте пример по водку в начале данной статьи). В то же время у каждого человека в голове существуют некие "фильтры" (социальные, профессиональные и т.п.), которые не дают развиваться неожиданным, оригинальным идеям. Человек отбрасывает решения, которые кажутся ему слишком смелыми – опасаясь критики, насмешек со стороны коллег и начальства и т.п. Если же эти фильтры убрать, то можно если и не повысить качество идей, то по крайней мере ощутимо увеличить их количество.

Итак, основная идея Осборна проста: отделить процесс генерации идей от их критики.

Алгоритм вкратце таков:

1. Отбирается группа 4-10 человек.
2. Участникам сообщается проблема, которую предстоит решить.
3. Собственно штурм. Задача: получить как можно больше идей. Тут и вводится основное правило: приветствуются любые, самые безумные, явно ошибочные идеи, критика категорически запрещена (даже в виде скептических улыбок!). Наоборот, любую высказанную мысль нужно поощрять. Такая поддержка должна стимулировать творческий процесс.

Ведущий (модератор) руководит процедурой, подбадривает, эмоционально заводит участников.

4. Этап анализа.

N-ное количество идей получено (некоторыми авторами называются внушительные цифры: 70 идей, 150 идей...). Что дальше?

Теперь предстоит выбрать самые "многообещающие", перспективные идеи, и развить их. Критика наконец разрешена – ура! Но не огульная: в каждой идее необходимо попытаться найти конструктив.

Вот и вся неоднократно описанная в литературе, "простая и доступная процедура".

Но не все так просто

Именно благодаря своей, казалось бы, простоте и доступности, мозговой штурм и был в свое время очень популярен. Но существует обратная сторона медали: в литературе отсутствует полноценное методическое описание мозгового штурма, позволяющее обычному человеку использовать его для решения творческих задач. Помимо призывов "мыслить оригинально" и "отказаться от стереотипов" в литературных источниках не дается рекомендаций касательно того, как избавиться от этих самых стереотипов,

вбитых в подсознание еще в далеком детстве.

(Миф о "чистом и безграничном воображении ребенка" разрушается мгновенно, если поставить простой эксперимент, проведенный недавно одним учителем. Этот учитель давал младшим школьникам задание придумать и нарисовать сказочного героя. Результат печальный: 9 из 10 детей в своих рисунках транслируют покемонов, спайдермена и прочих персонажей мультсериалов – и НЕ СПОСОБНЫ придумать что-то по-настоящему оригинальное).

Вероятно, для получения полноценных рекомендаций целесообразно обратиться непосредственно к опыту специалистов-практиков.

В следующей статье мы расскажем о некоторых ошибках, регулярно совершаемых при проведении мозгового штурма.

1. Смещение штурма и совещания

Часто процедуру мозгового штурма изображают примерно так: собрались менеджеры по персоналу. Посидели пару часов, в свободной обстановке поговорили на тему мотивации. Посмеялись. И выписали на доску 3 идеи.

Таким образом, мозговым штурмом называют некое развязное совещание а-ля посиделки творческой интеллигенции в курилке.

ОШИБКА!

: Мозговой штурм – это не совещание, не диспут и не сеанс психотерапии. Коллективное провозглашение банальностей по команде ведущего "Ну, товарищи, смелее, высказывайтесь, у нас на повестке дня мозговой штурм" по определению не может дать нового качества идей (а это то, что на самом деле требуется, если, конечно, обсуждается не вопрос "куда нам поехать на выходные", а сложная профессиональная проблема).

2. Сложная задача не раздроблена на более простые.

О чем часто забывают при решении творческих задач: задачи эти бывают очень разных уровней сложности. Условно говоря, 1-й уровень сложности: придумать слоганчик для рыбного киоска на рынке. А если проблема очень сложная? Например, "разработать сценарий избирательной кампании депутата Госдумы". Задача явно распадается на множество нетривиальных подзадач: "Как найти спонсоров?", "Как организовать работу агитаторов?" "Как пресечь попытки оппонента, поддерживаемого местной администрацией, сфальсифицировать результаты голосования?" и т.п.

Мозговой штурм более эффективен при решении задач "в один-два хода". Решение более сложной задачи данным методом возможно только при условии сильного дробления на подзадачи.

Понятно вместе с тем, что в таком случае затраты времени на проведение штурма значительно возрастают.

3. Отсутствие разогрева.

Как мы уже написали, для начала штурма недостаточно бодрого возгласа Ведущего "Смелее, выдавайте Ваши неожиданные идеи!". Представьте себе, что штурм проводится на некой фирме. Участники штурма – усталые, отягощенные проблемами люди, кто-то из них только что пообедал, у кого-то болит голова. Среди участников - и руководители, и подчиненные (часто пишут, что участники должны быть примерно одинаковы по статусу, на практике это не всегда возможно). И от ведущего требуется в частности, чтобы на какое-то время подчиненный забыл, что он подчиненный.

Чтобы "выровнять" участников, привести их в нужное эмоциональное состояние, нужна, во-первых, соответствующая обстановка.

Специалисты советуют:

погасить свет и проводить штурм при свечах.
проводить штурм (если это возможно) ночью, после 24:00.
перед штурмом всем участникам принять по 30 грамм хорошего коньяка (серьезно!).
Далее, чтобы обсуждение "завелось", как и в спорте, необходима разминка, или разогрев, так называемое "психологическое выравнивание" участников. С этой целью вбрасывается некая нейтральная, простая тема (не относящаяся к основной). Скажем, очень легко спровоцировать обсуждение, если начать с вопроса: "Как звали Александра Сергеевича Пушкина?" Затем берется долларов пятьдесят – и раздается по доллару, за любую реплику участника с места. По свидетельствам очевидцев, во время такой процедуры в коммерческих фирмах некоторые участники начинают счастливо хохотать. Вот тут и начинается основная тема.

Почему так опасно начинать с основной темы? Как мы уже сказали, задачи бывают очень разные.

"Если на штурме разбирается несложная проблема – например, "как мы будем веселиться на Новый год" – такую приятную задачу участники "штурмуют" с удовольствием, эмоционально заводятся друг от друга; непринужденно шутят и т.п. – говорит Игорь Викентьев, директор консалтинговой фирмы "ТРИЗ-ШАНС".

– Но если этих же людей попросить придумать концепцию нового ресторана, при небольшом бюджете – не факт, что им будет весело.

Когда на штурм выносятся тяжелая профессиональная проблема, эдакая ежедневная головная боль – то минут через 15-20 у штурмующих возникает ощущение, как будто тебя изнутри прополоскали хлоркой. Ощущение поганое.

4. "Пусть каждый выскажется".

В ряде источников говорится о том, что перед штурмом необходимо выработать строгий регламент и придерживаться его в течение всей процедуры. То есть либо участники высказываются по очереди, по кругу, передавая слово друг другу, либо процессом руководит ведущий, вызывая участников по именам.

ОШИБКА!

По свидетельству специалистов, один из признаков того, что мозговой штурм запустился – люди начинают орать и перебивать друг друга. Причем кричат примерно следующее: "Рваный башмак!..", "Телефонная будка!", "Ресторан в виде башмака!" и прочие бессвязности. Это как раз значит, что цель штурма достигается – подсознание пробито, и участники выплескивают дальние ассоциации.

Вспомним передачу "Что? Где? Когда?" – ведь и там "знатоки" переходят на крик; представьте себе, что было бы, если бы капитан команды предоставлял слово по очереди каждому из знатоков.

Подчеркну еще раз, что мозговой штурм проводится не в целях получения мнения каждого из участников (это как раз совещание); задача штурма – как можно больше необычных, оригинальных идей.

5. Ведение протокола на доске.

Типичная "книжная" рекомендация – записывать выдвигаемые идеи на доске или в блокноте. Это проделывает ассистент, либо сам ведущий, который при этом еще и комментирует каждую идею: "Буклет с плесенью? Смелая, неожиданная мысль!"...

ОШИБКА!

Попробуйте вести протокол, когда десять человек начинают одновременно кричать. Это практически невозможно!

Поэтому запись "от руки" исключена, здесь поможет только диктофон, либо видеосъемка всей процедуры.

6. Отсутствие запасных ходов.

Что делать, если штурм, несмотря на старательный разогрев, не запустился или начинает "тухнуть"? На этот случай у Ведущего должны быть наготове запасные приемы, помогающие вновь разжечь обсуждение.

В арсенале профессионалов есть множество подобных способов.

Например, используют т.н. "провокаторов". Такой провокатор (это один из участников штурма) держит в руках список неких произвольных слов, которые он периодически выкрикивает: "Горчица! Буклет с горчицей! Плесень! Буклет с плесенью! Инфузории!.." - опять-таки, с целью стимулирования у участников дальних ассоциаций.

Другой возможный вариант стимулирования, когда провокатор – молодая привлекательная девушка. И когда участник-мужчина выкрикивает какую-либо идею – девушка страстно восклицает: "Какой ты классный, как ты классно сказал! Какой ты умный!" и т.п.

7. Не забыть "выключить" штурм

Штурм не только важно запустить, его необходимо еще и "выключить".

Лет 15 назад, в одном из регионов Советского Союза, под флагом новых веяний, проводились масштабные творческие игры – выездные, многолюдные, многодневные. И в течение нескольких дней участники не ели, не спали, и – кто-то, возможно, впервые в жизни! – серьезно нагружали свои мозговые извилины. Так вот, такую нагрузку выдержали не все, и у нескольких участников буквально "поехала крыша". Им было уже не выйти из этого состояния.

Конечно, вероятность, что подобное произойдет в течение короткого мозгового штурма, невелика, но (особенно если среди участников есть люди эмоционально неустойчивые) очень важно в конце процедуры мягко, аккуратно вывести их из состояния "творческого экстаза".

8. Отсутствие процедуры анализа полученных идей.

Допустим, штурм удачно завершен, и мы получили какое-то количество более-менее адекватных идей.

Конечно, 150 идей – малореальная цифра (вероятно, речь идет о числе вообще всех реплик, выкрикиваемых участниками). Естественно, членораздельных идей будет существенно меньше. И тут наступает этап критики, когда отбираются и дожимаются наиболее удачные идеи. При этом очень важно еще и оценить осуществимость каждой идеи. Например, идея буклета с плесенью – это, конечно, целое направление в авангардном искусстве, но для реальных целей все же неактуально, и идею приходится отложить.

Вот один из простых способов "дожимания" полученных идей. Пусть в результате штурма у нас получилось 4 идеи: Идея N 1, Идея N 2, Идея N 3 и Идея N 4. Эти идеи мы откладываем на какое-то время. И через пару дней, уже отдохнув от турма, составляем такую табличку:

	Идея N 1	Идея N 2	Идея N 3	Идея N 4
Идея N 1				X
Идея N 2		X		
Идея N 3			X	X
Идея N 4				

– в которой рассматриваем комбинации идей. Вероятно, далеко не все комбинации будут удачными, но при этом таким механическим способом возможно получить ряд новых качественных идей.

Заключение

Мозговой штурм – наиболее известная, но далеко не самая удачная попытка создания творческой методики (правда, с весьма эффектным названием). Различными исследователями неоднократно предпринимались попытки создать более совершенные модификации МШ. Известны обратный, индивидуальный, парный, массовый, двухстадийный, поэтапный мозговой штурм и т.п.

Да, мозговой штурм легко поддается внешним модификациям – отсюда и обилие вариантов его проведения. Однако с 50-х годов 20-го века принципиальных новшеств в этом направлении не возникло.

Впрочем, возможно, нам просто нужно избавиться от стереотипов... Мозговой штурм с плесенью? Смелая, неожиданная мысль!..

Автор выражает благодарность за помощь в написании статьи директору консалтинговой фирмы "ТРИЗ-ШАНС" Игорю Леонардовичу Викентьеву.

[Бизнес-Журнал](#)