

A decorative horizontal bar with a textured, grey background. On the right side of the bar, a large, bold, black number '8' is superimposed, partially overlapping the bar's edge.

# 8

## **МОЗГОВОЙ ШТУРМ**

### **ТЕОРИЯ И ТЕХНИКА БЕЗОЦЕНОЧНОГО ВОСПРИЯТИЯ**

- Цена преждевременной критики
- Безоценочное восприятие
- Основные правила мозгового штурма
- Что должен и чего не должен делать фасилитатор во время мозгового штурма
- Варианты использования мозгового штурма

## ЦЕНА ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ КРИТИКИ

Черновое мышление сродни черновым записям: оно требует поощрения и поддержки, а не оценки. Многие этого не понимают. Заметили недостатки в чем-либо мышлении — сразу же на это указывают. Они думают, что это может помочь. Но до получения критической оценки черновые идеи должны быть четко сформулированы, исследованы или улучшены. Выбор времени для критической оценки — это выбор между жизнью или смертью новой идеи.

### ПРИМЕР

Небольшая, но растущая юридическая фирма искала офис. Администратор фирмы исследовал все возможности и предложил: «Я нашел помещение в 2 400 квадратных метров в северной части города за \$10 000 в месяц в аренду сроком на один год. Владелец снизит арендную плату до \$8 000 в месяц, если мы подпишем договор аренды сроком на пять лет. Мы также могли бы компенсировать затраты на аренду, передав часть помещения в субаренду якорному арендатору. Северная часть города в вечернее время — не самое лучшее место, но оно расположено рядом с маршрутами общественного транспорта и парковками. Думаю, нам стоит серьезно подумать о таком месте». Это было полностью продуманное предложение, готовое к критике. Если бы в нем содержались какие-то ошибки, сейчас было бы самое время их найти.

Однако несколькими месяцами раньше группа отвергла самое первое предложение администратора. «Поскольку аренда больших помещений обходится дешевле, — сказал администратор, — то, возможно, нам стоит снять больший офис и передать его часть в субаренду». Кто-то ответил: «Забудьте. У нас нет времени и сил, чтобы искать людей для субаренды». Кто-то еще добавил: «Я не хочу отвечать за слишком большое помещение. В конце концов любой владелец помещения подпишет с нами договор на пять лет. Мы действительно можем застрять на этом».

Обратите внимание, что такие быстрые оценки основывались на ошибочных предположениях. Оказалось, что для поиска клиентов для субаренды не нужно было прилагать больших усилий, а фирме не нужно было подписывать договор на пять лет. Тем не менее участники обсуждения слишком быстро раскритиковали идею администратора и убили ее до того, как у группы появился шанс развить эту идею. После первой дискуссии администратор перестал искать места с субарендой. Но шесть месяцев спустя после долгих поисков небольшого офиса по хорошей цене он вспомнил о своей первоначальной идее и снова вернулся к ней.

Преждевременная критика зачастую ошибочна и подавляет окружающих. Если идеи критикуют до того, как они полностью сформированы, многие приходят в уныние и перестают работать дальше. Более того, у них может пропасть всякое желание выдвигать черновые идеи на будущих встречах. Они предвидят возражения со стороны других и молчат до тех пор, пока не смогут привести контраргумент. Таким образом, люди учатся самоцензуре. А группа лишается доступа к наиболее ценному естественному ресурсу — творческому мышлению своих участников.

## БЕЗОЦЕНОЧНОЕ ВОСПРИЯТИЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

### 1. Как я могу отложить оценку идеи, если я полностью не согласен с тем, что говорит кто-то другой?

Безоценочное восприятие не подразумевает согласия, оно подразумевает терпимость. Вам не нужно самому решать какую-то проблему. Вам нужно всего лишь организовать пространство для выражения мыслей других людей.

### 2. А если я знаю, что эта идея работать не будет?

Безоценочное восприятие стимулирует людей к использованию их творческого воображения. Часто при этом возникают фантастические идеи. Например: «Если бы мы все были шестиметрового роста, мы бы могли сэкономить много бензина и больше ходить пешком». Подобные идеи могут быть отправной точкой для нового направления мыслей. Не нужно верить этой идее: просто позвольте себе «примерить» ее и посмотреть, как работает ваше воображение. В конце концов, мысль «Если бы люди могли летать» до XX века была лишь безумной идеей.

### 3. Не является ли такой сбор глупых идей пустой тратой времени? Не было бы более эффективным сосредоточиться на реалистичных вариантах?

Безоценочное восприятие вступает в действие именно тогда, когда так называемые реалистичные варианты отсутствуют. Другими словами, если больше ничего не работает, то самое эффективное использование времени группы — включить творческое мышление. Кроме того, то, что кажется глупым одному, может показаться новаторским другому.

### 4. Не порождает ли безоценочное восприятие хаотических дискуссий, которые могут пойти в десятках разных направлений?

Только если процесс плохо управляется. Для эффективного использования безоценочного восприятия в группе нужно установить четкие правила и временные рамки. Перефразируя Боно, неформальность в содержании группового мышления требует соблюдения формальностей в структуре группового мышления\*.

### 5. Если я отложу оценку идеи, которую считаю неправильной, когда я смогу выразить критику этой идеи?

Безоценочное восприятие носит *временный характер*. В большинстве активностей безоценочное восприятие длится не более 30 минут. *Отложить критику не значит забыть про нее.*

\* E. de Bono, Lateral Thinking — New York: Harper & Row, 1970 — p. 151.

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА МОЗГОВОГО ШТУРМА\*

### 1. Каждый вклад является ценным:

- даже странные и экстравагантные идеи;
- даже сложные и путанные идеи;
- и особенно — глупые идеи.

### 2. Безоценочное восприятие:

- мы не будем оценивать идеи друг друга;
- мы не будем рецензировать собственные идеи;
- мы сохраним эти идеи для будущего обсуждения.

### 3. Мы можем изменить этот процесс до его начала или после его окончания, но не в ходе его.

\* Изобретателем методики мозгового штурма для стимулирования творческого мышления является Алекс Осборн (*Alex Osborn*). Его ставшая классической книга «Прикладное воображение: принципы и процедуры творческого решения проблем» (*Applied Imagination*, New York: Charles Scribner&Sons, 1953) породила более ста вариантов моделей мозгового штурма.

Предлагая группе методику мозгового штурма, уделите немного времени обсуждению сущности *безоценочного восприятия*. Затем спросите каждого участника, хочет ли он следовать этим базовым правилам. Если один или более участников не желают им следовать, предложите группе изменить эти базовые правила таким образом, чтобы они отвечали потребностям всех участников.

## СОВЕТЫ ФАСИЛИТАТОРУ ПО ТЕХНИКЕ МОЗГОВОГО ШТУРМА

### СЛЕДУЕТ

- Чаще использовать отзеркаливание, чтобы поддерживать оживленную атмосферу.
- Напоминать людям о безоценочном восприятии. Критика не допускается.
- Относиться к глупым идеям так же, как и к серьезным идеям.
- Перемещаться по комнате, поддерживая внимание людей и активность работы.
- Поддерживать полноценное участие: «Давайте выслушаем тех, кто давно не выступал».
- Повторять формулировку проблемы, являющейся целью дискуссии: «Кто еще может объяснить, почему наша офисная система так неэффективна?»
- Начинать новую страницу флипчарта до того, как заполнена предыдущая страница.
- Предупреждать, когда заканчивается время, отведенное на работу.
- Ожидать второго тура творческих идей, как только закончатся идеи, лежащие на поверхности.

### НЕ СЛЕДУЕТ

- Прерывать других людей.
- Говорить: «Мы это уже обсуждали».
- Говорить: «О, отличная мысль!»
- Говорить: «Вы же не хотите, чтобы я на самом деле это записал?»
- Поддерживать «лучших» мыслителей.
- Морщиться, вскидывать брови или другими невербальными жестами выражать свое неодобрение.
- Сдаваться, как только группа в первый раз «застряла».
- Одновременно выполнять роли лидера, фасилитатора и чартрайтера.
- Начинать процесс работы, не установив четкие временные рамки.
- Торопить группу или давить на нее. Тишина обычно означает, что люди думают.

## ШИРОКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Большинство групп использует мозговой штурм в очень ограниченных целях — для генерирования решений проблемы или создания нового продукта. Однако мозговой штурм можно использовать гораздо шире. Например, чтобы помочь составить списки таких вещей, как:

- новые цели;
- основные причины проблемы;
- точки зрения не присутствующих при мозговом штурме людей;
- невысказанные опасения;
- полезные люди или ресурсы;
- способы построения командной работы;
- новые направления поиска;
- уроки, извлеченные из прошлого;
- препятствия на пути к достижению цели;
- способы улучшить ход встречи;
- скрытые убеждения или предположения;
- источники вдохновения.

Готовность членов групп к *безоценочному восприятию*, возможно, освободит их, и поможет составить список идей и точек зрения, о которых они в ином случае даже не подумали бы.