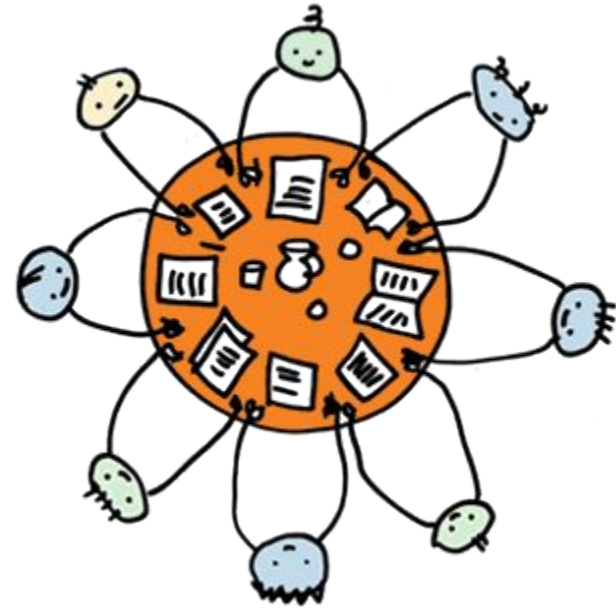


Методы генерации идей и достижения консенсуса



Метод мозгового штурма

- Методология мозгового штурма - это **коллективный способ поиска идей**.
Преимущества данного способа в том, что он достаточно прост в использовании и позволяет находить совершенно фантастические идеи.
- Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов, а окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом в 1953 году книги А. Осборна "Управляемое воображение", в которой были раскрыты принципы и процедуры творческого мышления.

Этапы метода мозгового штурма

- метод мозгового штурма состоит из трех этапов:
 1. Генерация идей (творческий треш);
 2. Отбор лучших из них;
 3. Развитие этих «лучших» и тестирование их на практике.

Правила проведения мозгового штурма

- 1. Отсутствие **критики** на первом этапе. Принимаются самые безумные на первый взгляд идеи, которые не обсуждаются, а просто записываются в порядке поступления.
- 2. Необходимо выделить специального человека для **записи** всех идей.
- 3. Обязательно 10-15-ти минутный **перерыв** между каждым этапом.
- 4. Желательно проводить Мозговой Штурм в **нерабочей** обстановке: на природе, дома за чаем и т.д.
- 5. **Модератором** должен быть активный, но не компетентный в рассматриваемой сфере специалист. Сторонние люди подойдут и как рядовые участники команды. Это необходимо, так как высокие профессионалы часто страдают от замысленности глаза и могут пропустить самые сильные решения.
- 6. Задача должна быть **четко** сформулирована перед стартом креативного процесса. Она не должна ограничивать, но в тоже время должна быть максимально конкретна. Например, «Как заработать давая рекламу?». Правильно сформулированная конечная цель - уже половина решения.
- 7. По технологии мозгового штурма не важно сколько человек в нем принимает участие. Однако, если команда насчитывает больше 7-ми человек, лучше разделить ее на две и устроить соревнование.
Максимальное число участников в команде - 9 (по правилу «удержания внимания 7+/-2»). Минимальное - 1.

Основные правила организации мозгового шторма



записываются все

экзотические
тривиальные
дорогостоящие
странные



идеи

возникающие

комбинировать

приспосабливать

усовершенствовать



больше



лучше

Выбор подходящей идеи (анализ идей)

Перед тем как начать
выбор нужной идеи
необходимо:

- удалить повторяющиеся, не относящиеся к теме или проблеме.
 - расставить приоритеты в соответствии с теми критериями, которые для нас наиболее значимы при решении данной задачи. (Критерии могут быть такие: скорость, время деньги и т.д.)
- Далее приоритетные идеи прорабатываются (что и как делать, кто за что отвечает, сроки, ресурсы, этапы и т



Вывод

- **Метод мозгового штурма** является эффективным способом решения множества задач, однако в условиях ограниченности времени и пространства, проводить мозговой штурм нецелесообразно.

Разновидности метода мозгового штурма.

Брейнрайтинг

- Эта методика основана на технике мозговой атаки, но участники группы выражают свои предложения не вслух, а в **письменной форме**. Они пишут свои идеи на листках бумаги и затем обмениваются ими друг с другом.
- Идея соседа становится стимулом для новой идеи, которая вносится в полученный листок.
- Группа снова обменивается листками, и так продолжается в течение определенного времени (не более 15 минут).

Мозговой штурм по-японски

- В основе данной техники, разработанной японцами Кобаяши и Кавакита, лежит осознание необходимости единого для всех участников группы подхода к определению и решению проблемы. Эту технику еще иногда называют «Рисовым градом».

Этапы Мозгового Штурма по-

ЯПОНСКИ

- **1 этап. Определение проблемы**
- Руководитель группы перечисляет все понятия, относящиеся к теме (например, продажа, затраты, дистрибьюторские услуги, конкуренция).
- Каждый из участников записывает на карточках факторы, связанные с рассматриваемой проблематикой, - один факт на одну карточку. Факты должны быть значимыми и иметь непосредственное отношение к исследуемой теме.
- Ведущий собирает и перераспределяет карточки так, чтобы никому не достались прежние.
- Ведущий зачитывает содержание одной из карточек.
- Участники группы выбирают те карточки, которые связаны с предложенным их вниманию высказыванием. Из этих карточек составляется набор.
- Группа дает набору название, отражающее, по общему мнению, сущность всех представленных в наборе фактов. Название должно отвечать следующим требованиям:
 - его смысл должен быть производным от набора фактов,
 - оно не должно быть слишком общим,
 - оно не должно быть простым перечислением фактов из набора.
- Давая набору название, группа суммирует все имеющиеся в распоряжении факты и затем извлекает из них суть проблемы.
 - Участники группы объединяют в наборы остальные факты – каждый под своим названием. Затем все наборы складываются в один, которому группа дает название, отражающее сущность заключительного набора.
- Этот заключительный комплексный набор будет максимально приближен к сущности проблемы и ее определению.

Этапы Мозгового Штурма по-

ЯПОНСКИ

- **2 этап. Решение проблемы**
- Каждый участник записывает свои решения по решению проблемы на отдельных карточках – по одному варианту на каждой карточке, количество вариантов не ограничено.
- Лидер группы собирает и перераспределяет карточки так, чтобы никому не достались прежние.
- Ведущий зачитывает один из вариантов.
- Участники выбирают карточки, связанные с этим вариантом решения. Когда все предложения отобраны, они группируются.
- Набору дается название. В ходе дальнейшего обсуждения оставшиеся предложения также объединяются в наборы вариантов решения проблемы, а из них уже составляется окончательный набор. В этом наборе должна быть заключена сущность всех предложенных решений.

Этапы Мозгового Штурма по-японски

- Название заключительного набора должно выражать сущность всех предложений. Ведущий задает группе вопрос: «Что объединяет все предложенные идеи?» Поиски ответа вызовут множество мыслей, и ведущий сможет выбрать и сгруппировать самые интересные из них.

Многоступенчатая (каскадная) мозговая атака

- В данном методе все участники заседаний (собраний) делятся на две группы: «группу генерации идей» и «группу оценки» .
- Желательно, чтобы «группа генерации идей» состояла из равных по рангам людей. В эту группу включают широко эрудированных сотрудников, склонных к фантазии, но ясно представляющих суть стоящей перед ними задачи.
- Большое значение имеет приблизительное равенство членов группы по темпераментам.
- Оптимальное число членов «группы генерации идей», нацеленных на решение проблемы средней сложности, 10 человек.

Многоступенчатая (каскадная) мозговая атака

- В «**группу оценки**» включают людей с критическим складом ума. Здесь обязательно присутствие начальства, имеющего определенные полномочия. Это необходимо для того, чтобы положительная оценка той или иной идеи имела под собой реальную почву для ее реализации.
- Обе группы должны иметь **руководителей**, роль которых необычайно велика. Это дирижер «синтетического мозга». От его эрудиции, такта, умения «завести» членов группы зависит очень многое. Следует отметить, что проблема подбора обеих групп является очень важной и сложной. Сформулируем основные шаги многоступенчатой мозговой атаки.

Основные шаги многоступенчатой мозговой атаки

- **Шаг 1 «Разведка».** Проводится первый мозговой штурм, на котором «группой генерации идей» выдвигаются первые идеи. Этот этап рассматривается как этап генерации идей.
- **Шаг 2 «Контрадиктация».** На этом этапе участники продолжают выдвигать идеи, но на высказывания по поводу проблемы накладывается одно ограничение: ту же задачу нужно решить, не прибегая к уже высказанным предложениям. Одобряются и поддерживаются идеи, противоположные ранее высказанным.
- В результате реализации такого подхода составляются два противоположных списка предложений к решению проблемы. В сумме они содержат максимум предложений и контрпредложений. Наибольший эффект получается, когда участниками мозгового штурма на первой и второй стадиях будут разные люди: подчеркивая необходимость «не трогать» ранее полученные предложения, которые представляются как тупиковые, ведущий не запрещает их использовать.

Основные шаги многоступенчатой мозговой атаки

- **Шаг 3 «Синтез».** На этом этапе к обсуждению подключается «группа оценки». Она совмещает в одной системе предложения, высказанные в ходе первого и второго обсуждения, и вырабатывает решения.
- **Шаг 4 «Прогноз».** На основе «синтетического» списка идей предлагается прогнозировать возможности и трудности, вытекающие из решения.
- **Шаг 5 «Генерализация».** Смысл этого этапа заключается в обобщении полученных идей, сведение их многообразия к небольшому числу принципов.
- **Шаг 6 «Деструкция».** Данный этап проводится с целью проверки полученных результатов «на прочность». Его задача – «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, социальной. Критика при этом допустима только в отношении сформулированных идей, но не друг друга. Для повышения эффективности этого этапа необходимо сформировать разнокачественный в интеллектуальном и профессиональном отношении состав группы; обеспечить административную и

Структурные методы в отыскании эффективного решения проблемы. Диаграмма-дерево «Древовидная диаграмма»

- Древовидная диаграмма, или систематическая диаграмма, инструмент, обеспечивающий систематический путь разрешения существенной проблемы, центральной идеи или удовлетворения нужд потребителей, представленный на различных уровнях .
- Метод иерархической структуры разработан для отыскания эффективных мер для решения проблемы, благодаря систематическому прослеживанию средств, ведущих к достижению цели или для определения объекта, который надо усовершенствовать с помощью организации его структурных элементов.
- Древовидная диаграмма строится в виде многоступенчатой структуры, элементами которой являются различные способы решения проблемы.

Общие принципы построения древовидной диаграммы

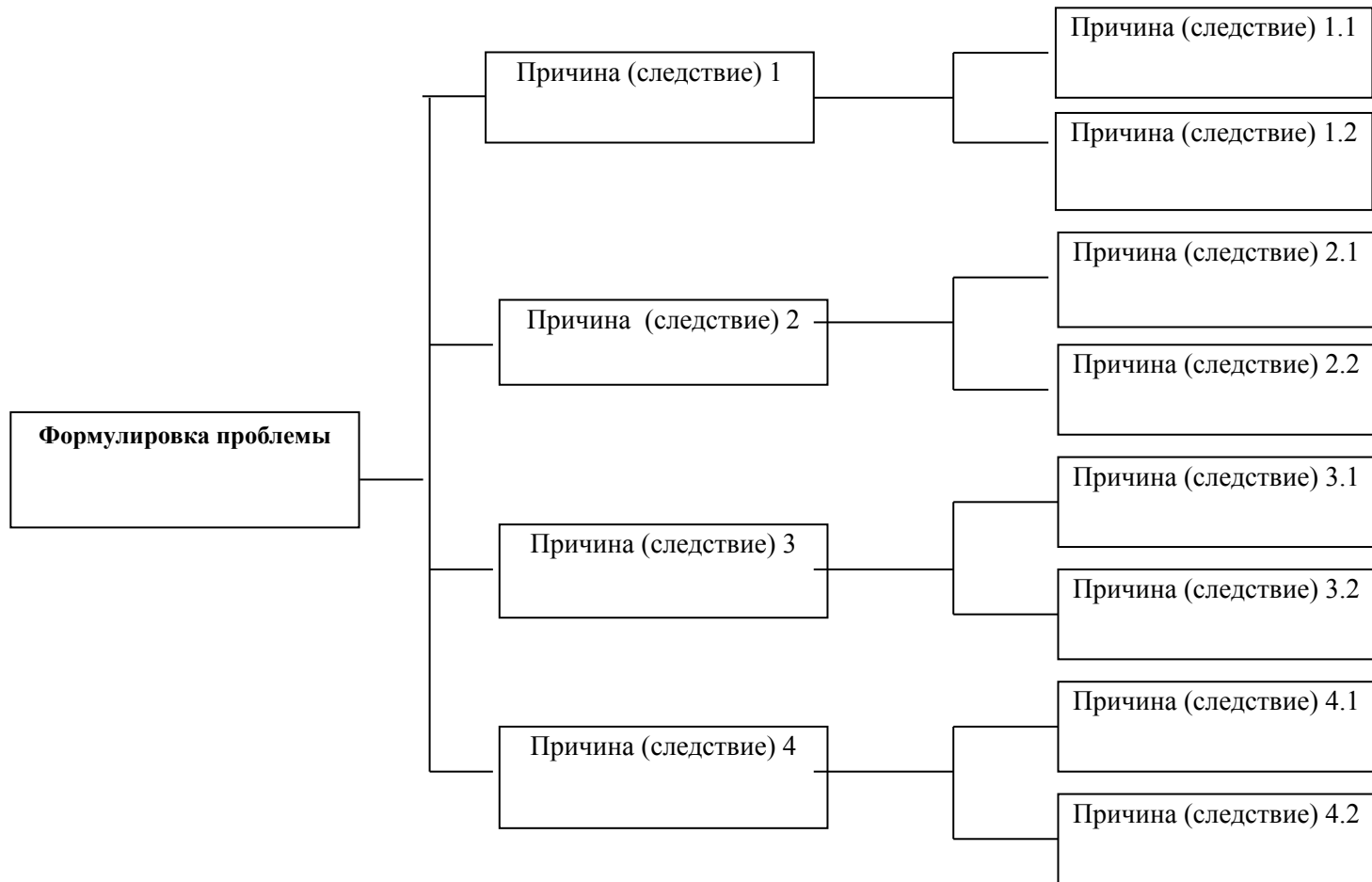
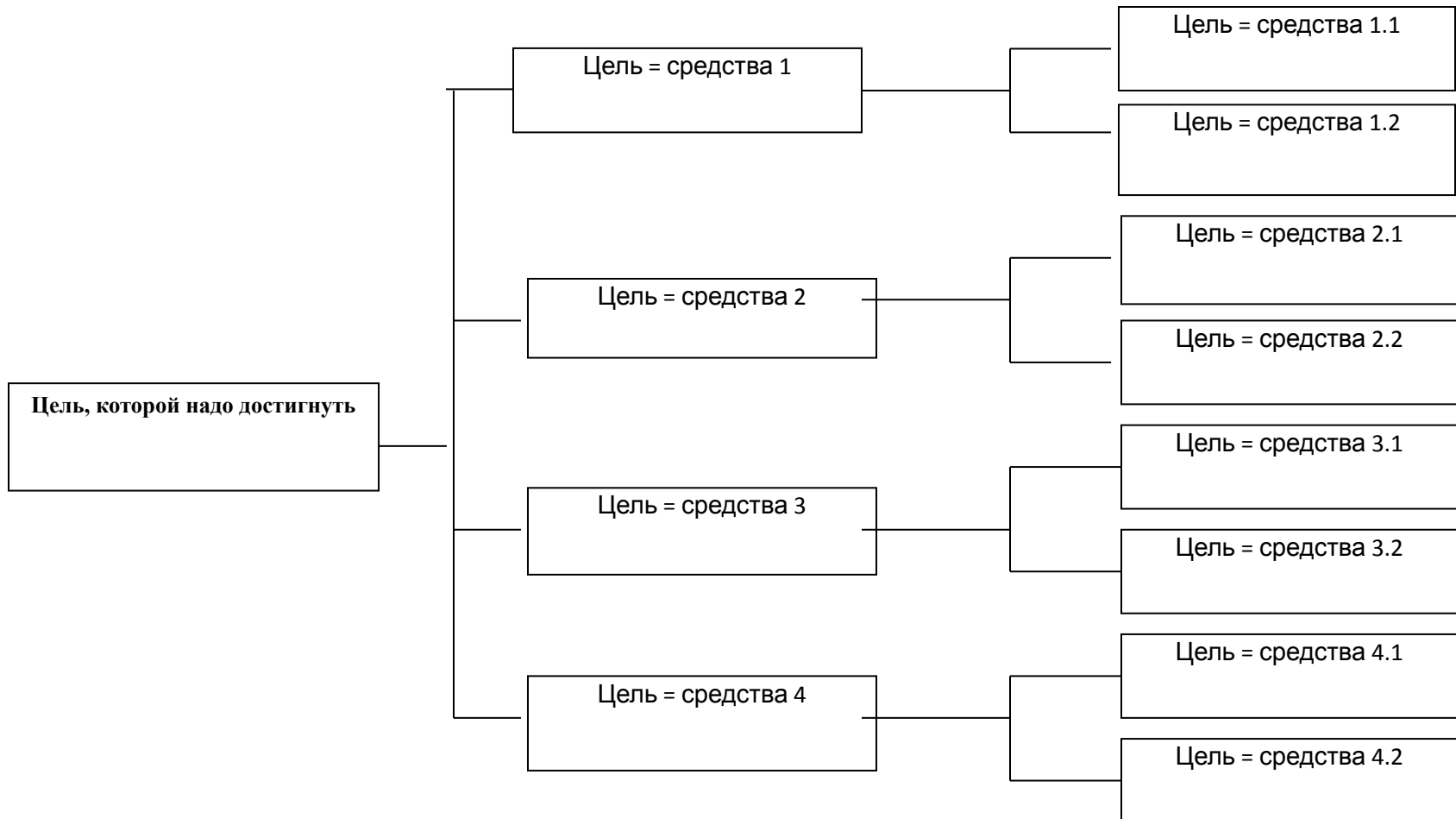


Диаграмма-дерево «Древовидная диаграмма»

- Этот метод охватывает средства для достижения цели в соответствии с точкой зрения и связи с ней: он прослеживает соотношение между **целью и средствами достижения** возможных мер решения проблемы; отношение между **целью и средствами или причиной и следствием для выявления структурных элементов объекта исследования и их взаимосвязей**.
- Древовидная диаграмма может использоваться в следующих случаях:
- когда неясно сформированные пожелания потребителей в отношении продукта преобразуются в пожелания потребителя на управляемом уровне;
- когда необходимо исследовать все возможные части, касающиеся проблемы;
- когда краткосрочные цели должны быть достигнуты раньше результатов всей работы, т.е. на этапе проектирования.

Диаграмма-дерево «Древовидная диаграмма»

- Древовидная диаграмма может использоваться сразу для рассмотрения средств достижения желаемого результата. В этом случае она выглядит следующим образом:



Этапы построения древовидной диаграммы

- **1 этап.** Группа проводит подготовку к мозговому штурму: участники повторяют правила мозгового штурма (лучше всего, чтобы плакат с этими правилами во время собраний группы висел на видном месте) и проводят разминку. Затем на доске вешают плакат, в центре левого края которого размещают формулировку проблемы.
- **2 этап.** Группа при помощи мозгового штурма должна выявить наиболее общие причины, влияющие на проблему. Их формулировки руководитель (или ведущий) располагает в блоках справа от формулировки проблемы и соединяет блоки соответствующими линиями.
- Оформление формулировок причин является завершающим этапом данного шага, поэтому фиксировать поступающие идеи лучше всего на отдельном листе и только после окончательного выбора участниками группы следует занести их на диаграмму.
- **3 этап.** Далее участники группы должны рассмотреть поочередно каждую причину первого уровня, при помощи мозгового штурма выявить причины, влияющие на нее. После обсуждения, окончательного выбора поступающих идей, зафиксировать причины второго уровня на древовидной диаграмме в блоках и установить соответствующие связи.

Пример древовидной диаграммы по проблеме «Повышение эффективности работы сбыта и привлечения клиентов»

