

Онлайн-школа для руководителей
Юлии Старостиной

ИНСТАГРАМ & ТЕЛЕГРАМ

iuliia_starostina

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

МЕТОДИЧКА
ПО ПРИМЕНЕНИЮ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ИНСТРУМЕНТА

ПОЧЕМУ СТОИТ ОСВОИТЬ ЭТУ ТЕХНОЛОГИЮ В ПОЛНОЙ МЕРЕ:

- Во время мозгового штурма **используется потенциал каждого участника**. Тот случай, когда $1+1=11$.

- **Находятся решения сложным проблемам и выходы из безвыходных ситуаций**. Это то, что как раз сейчас многим очень актуально в условиях турбулентности и неопределенности.

- **Повышается мотивация и вовлеченность сотрудников**.

При грамотно организованном мозговом штурме участники чувствуют, что их мнение важно, включаются на все 100 в процесс, появляется азарт и вдохновение.

- Применение этого инструмента позволяет **снизить риски сопротивления при внедрении изменений**. А в ближайшее время необходимость перестройки процессов и корректировки привычных правил и схем работы предстоит почти всем.

- **Повышается лояльность команды к руководителю**. Мне повезло и у меня был опыт участия в качественных мозговых штурмах. Когда руководитель умеет его организовывать, это неизбежно вызывает уважение к нему. Кроме того, для сотрудников, кому важна самореализация, это прекрасная возможность, которую они будут ценить.

- Как ни странно, но **регулярные мозговые штурмы снижают уровень общей тревожности в коллективе**, потому что позволяют расширить свое мышление, повышают способность видеть любую ситуацию с разных сторон, фокусируют внимание на поиске идей, а не на пережевывании тяжелых новостей и своих эмоций.

Почему же мозговые штурмы часто не дают всех этих вышеперечисленных бонусов? А иногда даже вредят. Люди демотивируются, чувствуют, что тратят впустую время на таких собраниях и разочаровываются и в методе, и в руководителе, который это проводит.

7 ОШИБОК, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ НЕ ЗАМЕЧАТЬ НА СВОИХ ШТУРМАХ, НО КОТОРЫЕ УБИВАЮТ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1. У вас нет конкретной темы и направления для штурма.

Типичный вариант звучит так «Давайте набросаем идеи, как будем действовать в сложившейся ситуации» или «Как видите, дела у нас идут не очень. Нужно помозговать, что можно предпринять».

Это очень плохая идея.

Берите четкую задачу на штурм. Например: «Нам нужно за час придумать 50 способов, что мы можем сделать в ближайший месяц для наших клиентов, чтобы повысить их лояльность к нашей компании».

2. У участников нет мотивации придумывать что-то из ряда вон. Поэтому важно не просто дать понятное направление, но и объяснить, почему сейчас очень важно это решить, подключив коллективный разум. И желательно подвязать их личную мотивацию – что лично им даст решение данного вопроса.

3. На мозговой штурм приглашены одинаковые участники, с одинаковым видением, с одинаковым функционалом. Например, если на мозговой штурм собрались только операторы коллцентра, то вряд ли они придумают что-то оригинальное. Неплохо бы к ним позвать и других специалистов из смежных подразделений. Тогда может получиться интересная синергия.

4. Критика каких-либо идей прямо во время периода генерации. Жуткая ошибка, гасящая все творчество и инициативу. Не пытайтесь сразу решить, подходит идея или нет.

5. **Гиперсерьезность.** Это не заседание профессоров. Это творческий процесс. Поэтому важна определенная легкость атмосферы.
6. **Частые прерывания убивают вдохновение и сбивают групповую динамику.** Не отвлекайтесь ни на что. Никаких кофе-пауз, выйти ненадолго, ответить на звонок, покурить и т.п.
7. **В команде собраны конкурирующие звенья компании, когда решения одних могут усложнить жизнь остальным.**

ТЕХНОЛОГИЯ МОЗГОВОГО ШТУРМА

1. ПОДГОТОВКА

- 1) Четко определите проблему сначала для себя – что вы хотите получить в результате мозгового штурма.
- 2) Сформируйте группу. Оптимально 6 – 10 человек.
- 3) Определите человека, который будет записывать идеи на доске или флип-чарте.
- 4) Оповестите людей о мероприятии, дайте задание подумать над проблематикой (за 3 дня).
- 5) Определите способ проведения:

ПИСЬМЕННО – каждый участник мозгового штурма записывает свои идеи на бумаге, затем меняются, смотрят варианты других людей, дополняют и развивают их. Такой способ отлично подойдет для тех, кто не может быстро генерировать идеи, стесняется и не любит демонстрировать свои знания напоказ.

УСТНО — классический мозговой штурм, когда все говорят и предлагают свои идеи, а затем обсуждают каждую из них. При таком способе в проигрыше остаются интроверты — пока они соображают, экстраверты успевают сгенерировать десяток идей. Всегда есть те, кто перетягивает одеяло на себя просто за счет своей активности.

КРУГОВОЙ МЕТОД мне нравится больше всего. Он позволит создать условия для того, чтобы проявился каждый. Все сотрудники высказываются по очереди. Обязательное условие — пропускать ход нельзя, придумать идею обязан каждый. И дальше повторяем круг за кругом столько, сколько нужно.

Обратите внимание, если очень активный участник в свой ход хочет высказать все свои 135 идей, которые у него есть, то попросите выбрать одну, которая его больше всего вдохновляет, а остальные приберечь на следующие ходы.

Если до какого-то участника ход еще не дошел, а у него возникла классная идея, то чтобы ее не забыть, рекомендуем записать себе на бумаге.

ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЯ — в наше время это самый удобный способ провести мозговой штурм, особенно если часть или все сотрудники работают удаленно.

2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОЗВУЧИВАНИЕ ПРАВИЛ

1) Расскажите, чего хотите добиться, сформулируйте цель на мозговой штурм.

Убедитесь, что все это поняли, и только потом приступайте к мозговому штурму. Введите в тему, разъясните значимость, дайте как можно больше исходных данных. Это послужит толчком к началу обсуждения.

2) Установите правила в зависимости от выбранного способа проведения мозгового штурма: например, поднимать руку, высказываться по очереди, давать слово желающим, не перебивать и так далее. Попросите всех сотрудников отключить телефоны, полностью изолироваться от окружающего мира на время мозгового штурма.

3) Поставьте четкий измеримый показатель результата мозгового штурма: например, придумать вместе 100 идей. Обозначьте время, которое на это отводите.

3. РАЗМИНКА ПЕРЕД СТАРТОМ

Часто руководители игнорируют этот этап, считая его тратой времени. Это заблуждение.

Во-первых, мозг нужно разогреть. Во-вторых, переключить людей с текущей операционной деятельности, вывести с привычных рельс.

Времени на разминку достаточно 5-7 минут.

Можно поиграть в любую групповую игру: фанты, ассоциации и т.п. Даже просто покреативить «как можно использовать этот карандаш не по его прямому назначению?»

Это позволит настроиться на правильный лад, снять лишнюю серьезность и задать темп основной части мозгового штурма.

Хвалите в процессе самые яркие необычные идеи. Это поможет участникам понять, что приветствуются абсолютно любые, даже бредовые идеи.

4. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Это самый важный этап, от которого зависит конечный результат.

Он весь состоит из активной, непрерывной генерации идей. Причем любых идей, даже фантастических, нереальных, абсурдных. Крайне важно, чтобы процесс не провисал.

- Записывайте абсолютно всё. К тому же наглядность может помочь участникам включиться в обсуждение.
- Не подгоняйте, и в самом начале дайте время привести мысли в порядок и придумать первые идеи.
- Не допускайте критики.
- Поощряйте каждого.
- Модифицируйте идеи. Соединяйте, группируйте разные концепции.
- Этот прием мозгового штурма поможет получить лучший результат.
- Поощряйте полет фантазии, задавайте наводящие вопросы.
- Не отвлекайтесь.

5. ОЦЕНКА, КЛАССИФИКАЦИЯ, ОТСЕИВАНИЕ

Я рекомендую развести во времени этот этап с предыдущим. Лучше собраться отдельно на следующий день.

Кстати, для этого этапа желательно создавать другую группу сотрудников, которые не участвовали в генерации идей, но это не обязательное условие.

На практике часто происходит так: на этапе генерации идей мозговой штурм для этой группы заканчивается. Затем руководитель вместе с одним-тремя ключевыми сотрудниками вместе проводят следующие этапы. Так тоже можно. Главное, не забыть донести итоги мозгового штурма до всех, кто был в нем задействован.

Критерии классификации и оценивания идей принимают сами участники или руководитель.

После того, как все лучшие предложения пересмотрены, самые слабые отсеиваются. В итоге должны остаться варианты. Сколько их будет, зависит исключительно от продуктивности мероприятия.

Как выбрать лучшие идеи?

Если реализовать план явно сложно – вычеркиваем, если у вас не хватает ресурсов (и нет реальных источников) – вычеркиваем, если никому не интересно – вычеркиваем.

Можно задать себе ряд вопросов:

- Как быстро это можно осуществить?
- Насколько велика отдача?
- Просто ли это сделать?
- Дешево ли?
- Рискованно?
- Что вам подсказывает шестое чувство?

6. ОБСУЖДЕНИЕ И ОТБОР РАБОЧИХ ВАРИАНТОВ

Это заключительный этап, во время которого результаты мозгового штурма выносят на общее обсуждение.

Тут основная задача – определиться с возможностями и перспективами реализации той или иной идеи.

На этот этап можно пригласить всех, кто будет так или иначе задействован в реализации.

Группа уже мыслит не на волне полета фантазии, а на волне рационального мышления.

Лучше, если участникам группы **заранее будут выданы результаты мозгового штурма** (полученные после 5 этапа), чтобы каждый мог подумать о том, как это можно все реализовать.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛАЙФХАКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Бывает, что участникам трудно раскрыться, начать предлагать идеи, выходящие за рамки привычных сценариев. Иногда сковывает присутствие руководителя, или мешают страхи «а что обо мне подумают», «а если глупость сморожу».

Особенно сложно, когда мозговые штурмы (правильно организованные) проводятся впервые. Люди могут отнестись к этому мероприятию настороженно. Это нормально

Что может помочь в таких случаях?

ЗАКРЕПЛЕНИЕ РОЛЕЙ

Суть способа заключается в том, что каждый участник обсуждения примеряет на себя определенный образ, старается максимально в него войти и говорить от имени своей роли.

Варианты:

- Роли «критик», «мечтатель», «реалист»
- Роли из методики «6 шляп мышления» (загуглите – прекрасно подойдет для использования в мозговых штурмах)
- Роли в соответствии с вашей спецификой (например, роль покупателя/ поставщика/ клиента и т.д.)
- Роли знаменитостей (например, что бы вы сказали, если бы были Аллой Пугачевой/ Юрием Гагариным)

МАШИНА ВРЕМЕНИ

Итак, допустим, вам надо повысить продажи в мертвый сезон. Пригласите сотрудников в воображаемую машину времени. Спросите, как бы они решили проблему, находясь в XIX веке, в Средних веках или эпохе палеолита?

Или наоборот, в светлом будущем, лет так через 500?

Как бы вы продавали ваш продукт неандертальцу, к примеру?

ТЕЛЕПОРТ

Представьте, что вы в другой стране. Или на другой планете. Или в другом климате. Как бы вы тогда решали эту проблему? Какие идеи бы предложили?

ПОДСМАТРИВАЙТЕ

Но не у соседа или конкурента. Смотрите дальше – на другие области. Найдите похожую проблему за пределами отрасли и посмотрите, какие решения уже показали классный результат.

БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ

Представьте, что на выполнение задачи у вас есть ничем неограниченные ресурсы. Как бы вы действовали, если бы получили бесконечный бюджет или сколько угодно времени?