**Мозговой штурм: спустите фантазию с поводка!**

**Кратко:**
Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг, brainstorming) включает в себя два этапа:
Группа выдвигает идеи по заданной теме. Все идеи фиксируются, в том числе на первый взгляд абсурдные. Критиковать нельзя.

Оценка и развитие идей. Отбор лучших идей.
Суть метода — в отделении процесса генерации идей (первый этап) от их анализа и отбора (второй этап).
Подготовка мозгового штурма.
Сформируйте группу генераторов идей (как правило, 5-10 человек). Это должны быть творческие люди, обладающие подвижным, активным умом.
Сформируйте экспертную группу, которой предстоит подвергнуть анализу все выдвинутые идеи и отобрать лучшие. На практике нередко сами генераторы, завершив выдвижение идей, выступают как эксперты. В рекламных агентствах в роли эксперта выступает креативный директор.
За день-два до штурма разошлите участникам оповещение о штурме с кратким описанием темы и задачи (бриф). Возможно, кто-то придёт с готовыми идеями.
Подготовьте всё необходимое для записи идей и демонстрации списка. Варианты:
 -Доска и мел
- Листы бумаги на планшетах и фломастеры
- Разноцветные стикеры
- Ноутбук в связке с проектором
Назначьте ведущего мозгового штурма. В большинстве случаев ведущий известен изначально, он и организует брейнсторминг.
Выберите одного или двух секретерей, которые будут фиксировать все идеи.
Назначьте продолжительность первого этапа. Обычно около часа, в креативных агентствах, конечно, дольше. Ведь генерация идей — их основная работа.
Участники должны знать, что время ограничено, и им необходимо выдать как можно больше идей в сжатые сроки. Это активизирует, заставляет выложиться. Чёткий тайминг — такое же обязательное условие для участников штурма, как длина дистанции для бегунов.
Поставьте задачу. Что конкретно нужно получить в результате мозговой атаки? Запишите задачу так, чтобы она всё время была на виду. Формулировка задачи и полезная информация содержатся также в брифе, который роздан в печатном виде.
Участники должны чётко представлять, зачем они собрались и какую проблему собираются решить. В мозговой атаке приветствуется сумятица идей, но не сумятица задач.

**Проведение мозгового штурма**
**1. Этап генерации идей (Фаза «мечтателя»)**

Спустите фантазию с поводка! Пусть каждый выдвинет как можно больше идей. Приветствуются озарения и необузданная фантазия в альтернативных направлениях. Можно высказывать безответственные, причудливые, прикольные, нелепые идеи. Самые лучшие — это сумасшедшие идеи. В глазах современников Галилей тоже, наверное, нёс ахинею.
Каждая идея полезна уже потому, что она стимулирует другие. Стремитесь развивать, комбинировать и улучшать высказанные ранее идеи, получать от них новые ассоциативные идеи.
Создатель метода мозгового штурма Алекс Осборн (Alex F. Osborn) говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное зерно».
Высказывайте свои идеи без доказательств и объяснений. Излагайте идеи кратко, в нескольких словах. Тем не менее, ведущий и группа должны понять суть предложения. Если это не так, ведущий помогает автору сформулировать идею под запись.
Записываются все идеи. Нет плохих идей! Все идеи приветствуются. На первом этапе количество идей предпочтительнее качества. Осборн говорил: «Количество, количество и ещё раз количество, вот девиз дня. Чем больше попыток, тем больше вероятность попадания в цель».
Критика идей на этапе генерации абсолютно запрещена. Наложено табу на реплики: «Это глупо», «Детский лепет», «Ерунда», «Это невозможно», «Мы делали это раньше, но безрезультатно» и т. п. Критика запрещается даже в форме жестов, ироничных взглядов и скептических усмешек. Иначе у генераторов может пропасть всякая охота генерировать.
В агентстве Saatchi & Saatchi запрещалось использовать словосочетание «Да, но…». Вместо него надо было говорить «Да, и…».
Приветствуются юмор, смех. Поддерживайте и создавайте атмосферу уважительного радостного общения умных и остроумных, заинтересованных в хорошем решении людей.
Прямолинейное мышление не может обнаружить скрытые идеи, лежащие в стороне. Вместо того, чтобы напрягаться, расслабьтесь, смейтесь, и такое дурачество поможет вам двинуться в новом направлении.
Самый интересный момент штурма — наступление пика, ажиотажа, когда идеи начинают просто фонтанировать. Происходит непроизвольная генерация гипотез участниками. Этот пик был теоретически обоснован Зигмундом Фрейдом в работах о бессознательном.
Правильный сеанс мозгового штурма — особое психологическое состояние группы, когда думается без волевых усилий и принимается во внимание «всё, что придёт в голову». Такое состояние оказывается продуктивным, поскольку позволяет использовать подсознание человека — мощный ресурс творческого мышления.
После завершения активной фазы генерации участники штурма коллективно редактируют список наработанных идей. На этом этапе уже возможно полукритичное отношение к ним и расширение списка новыми идеями, возникшими в процессе редактирования.
«Сухой остаток» первого этапа — начерно отредактированный список идей, зафиксированных кратко, торопливо. Из этой «руды» предстоит извлечь бриллиант. Или несколько бриллиантов.

**Перерыв.
2. Этап оценки идей (Фаза «реалиста»)**

Самая лучшая идея — та, которую вы рассматриваете сейчас. Анализируйте её так, как будто других идей нет вообще. Это правило подразумевает предельное внимание к каждой записанной идее.
Хотя критика уже не возбраняется, она должна быть конструктивной. Постарайтесь найти рациональное зерно в каждой идее. Если время позволяет, на этапе оценки лучше не спешить.
Используйте метод контрольных вопросов.
Как минимум, каждую идею желательно протестировать по краткому вопроснику типа:
Решение в рамках закона?
Идея реализуема до 10 июня?
Разумны ли предполагаемые затраты?
Каким образом данная идея, если её реализовать, провалится?
Когда есть бриф, общий критерий такой: идея по брифу или не по брифу? Решающее слово в оценке идей принадлежит креативному директору.
Развивайте идеи. Группируйте их в тренды. Пытайтесь «поженить» элементы разных гипотез. Иногда самые лучшие идеи получаются в результате объединения двух менее ярких предложений. Креативность превосходно проявляет себя не только при создании новых идей, но и в работе с уже имеющимися.
Используйте морфологический метод: не поленитесь начертить таблицу по типу таблицы футбольного чемпионата, где каждой команде,.. — то есть идее — предстоит «сыграть» с каждой.
Помечайте идеи вашего списка:
+ + очень хорошая, оригинальная идея
+ неплохая идея
0 не удалось найти конструктива
Отбросьте явно банальные, тупиковые, неплодотворные идеи.
Считается, что лишь 10-15% идей оказываются приемлемыми, зато среди них встречаются весьма оригинальные. Ценно, если «выжившие» идеи выстраиваются в логичную цепь — рекламную кампанию.

**Ведущий мозговой атаки:**
Ведущий (фасилитатор, модератор) поочередно даёт слово генераторам идей, чтобы они не галдели все одновременно. Следит, чтобы все участники штурма имели равную возможность высказаться. Ведущий может вносить свои идеи наравне со всеми.
Корректно, но решительно пресекает критику идей, которая почти всегда непроизвольно возникает, особенно поначалу.
Типичные фразы idea killers (убийц идей), и как на них нужно отвечать:
— Из этого ничего не выйдет. — «Конечно, если не развивать эту идею, из неё ничего не получится».
— Это не работает — «Но идея ведь неплохая?»
— Это чересчур — «И что?»
— Клиент никогда это не одобрит — «А что если одобрит?»
— Ну и что в этом оригинального? — «То, что это раньше никто не предлагал».
— Кто угодно может придумать такое — «Точно!»
Ведущий обеспечивает непрерывность выдвижения идей. Он всеми мерами не допускает зажима «плохих» идей, снимает боязнь участников «ляпнуть что-нибудь не то».
Доброжелательность ведущего стимулирует рождение новых идей у членов группы. Но он не должен слишком хвалить даже явно удачные гипотезы, чтобы не нарушить равенство участников штурма.
Ведущий следит за регламентом. Напоминает, сколько времени осталось до конца сеанса. Тактично останавливает креатора, который высказывает свою идею дольше полуминуты. Мозговой штурм — это интенсивный, быстро протекающий творческий процесс.
Искусство ведущего мозговой атаки заключается в умении раскрепостить мышление членов творческой группы, вдохновить их на свободное самовыражение.

**Приемы управления брейнстормингом**
Для «разогрева» генераторов:
Вбрасывается посторонняя, но животрепещущая тема. Например, пиво, оно какое? — Холодное! — Светлое! — Белопенное! — Наше всё! Ведущий ставит в пример самые оригинальные эпитеты.
У ведущего наготове 300 рублей и он начинает выдавать по червонцу за любую реплику участника. Этот прием — только для разогрева! В штурме поощрять идеи бонусами вредно.
Генераторам идей раздаются беджи, на которых они пишут придуманные тут же псевдонимы — имена исторических личностей, героев фильмов, названия растений. Затем все по очереди обращаются друг к другу на «ты» с любым вопросом. Просто для того, чтобы создать атмосферу «одного круга», где нет ни старших, ни младших, ни начальников, ни подчинённых, ни опытных, ни новичков. Есть «другие» люди, которые могут говорить любые глупости, потому что это не Сидоров выдвигает «такую дурацкую» идею, а «Архимед».  Сам выбор псевдонимов — веселая процедура, создающая творческий настрой.
Перед атакой ведущий мотивирует креаторов. Подчёркивает, как важно утереть нос конкурентам и выиграть тендер. Выражает надежду, что, быть может, именно сегодня группа найдет рекламную идею, которая возьмёт «Золотого льва» в Каннах.
Для активизации процесса генерации (по Майклу Михалко, Юдит Рич и др.):
«Национальные» решения. Как бы решил задачу английский лорд? Предложите изящное французское решение, расточительное американское. Что бы сказал горячий испанский мачо? Как бы решили вопрос трудолюбивые китайцы?

**Метод эмпатии**. Эмпатия — вживание, представление себя на месте другого. Участник штурма должен сказать себе: «Я и есть объект, о котором идёт речь». Так, например, если придумывается реклама пива, креатор говорит: «Я — пиво. Я стою на полке в магазине. Я холодный, золотистый, прозрачный, хмелистый. Что мне сделать, чтобы вон тот мужик обратил на меня внимание? Что будет, если я вдруг начну медленно поворачиваться? Или позвякивать?»

**Прямая аналогия.** Рекламируемый объект сравнивается с аналогичным объектом в природе, технике и т. д. К примеру, для повышения заметности этикетки можно рассмотреть окраску цветов, бабочек.

**Символическая аналогия**. Суть задачи или её возможные решения предлагается сформулировать в виде метафор, например, для пива, — «глоток чистой прохлады», «хранитель традиции», «послание в бутылке от самой природы». Красивая метафора может натолкнуть на красивую идею.

**Фантастическая аналогия.** Участники штурма формулируют главное неустранимое препятствие, которое мешает решению задачи, а затем — на время — «отменяют» его! Допускают существование вечно свежего пива, исчезновение гравитации, вмешательство сказочных гномов.

**В шкуре потребителя**. Ведущий назначает участников представителями целевой аудитории, например, в случае пива — футбольными болельщиками. При перемене точки зрения на объект приходят новые решения.

**Будьте проще.** Участники максимально упрощают свои идеи и выражают их минимальным количеством слов. Меньше слов — виднее суть.

**Будьте как дети.** Исследуйте проблему так, как бы это делал ребенок. Задайте очевидные вопросы. Найдите ответы, которые удовлетворили бы ребёнка.

**Вперёд, в будущее!** Думайте о том, что будет, а не о том, что есть сегодня. Не ограничивайтесь действительностью. Нафантазируйте будущее!

**Что подскажут фигуры?** Выберите какую–нибудь фигуру, например, треугольник, и старайтесь определить связь между ним и вашей задачей. То же — с объёмными фигурами (шар, куб, пирамида...), цветами спектра, цифрами и прочими семантически богатыми объектами.

**Мудрость великих.** Обратитесь к сборникам афоризмов. Афоризмы лучше брать такие, которые содержат ключевые слова по вашей теме.

**Ассоциации.** Генераторы называют первое слово, которое им пришло на ум при оглашении темы штурма. Или используется «Словарь ассоциаций». Пусть ассоциации свободно развиваются.

**Метод от противного.** Великие озарения могут наступить, если вместо размышлений о том, как сделать что-то, попробовать решить вопрос, как этого не делать.

**Нарисуйте идею.** Ведущий просит участников оформить следующее предложение в форме рисунка. И пусть все пытаются истолковать нарисованное.

**Интерпретируйте меня!** «Как вы поняли слова N.?», — спрашивает ведущий у одного, другого. Затем спрашивает N.: «Насколько верно мы изложили вашу мысль?» Нередко интерпретации хорошо развивают первоначальную идею, что признаёт и автор.

**Грудью на амбразуру**. Если уровень идей снизился и стали поступать только банальные, практичные предложения без «изюминки», ведущий сам начинает вносить эксцентричные идеи. Или предлагает 5-10 минут генерировать только фантастические идеи.

**Активная пауза**. Услышав ценное, перспективное, с его точки зрения, высказывание, ведущий объявляет: «Давайте 3-4 минуты помолчим, и потом каждый выразит свое отношение к тому, что сейчас прозвучало». В тишине происходит интенсивная индивидуальная работа, как правило, развивающая высказанную идею.

**Время от времени полезно пользоваться групповой саморефлексией*,*** т. е. переосмыслением способов взаимодействия участников. Вопросы: «Как мы работаем? Что нам мешает? Что получается хорошо?» и т. п. Нередко при этом сама группа находит способы улучшения взаимодействия.

**Правда — в ногах.** Часть мозгового штурма участники проводят стоя. Это встряхивает, не позволяет генераторам откинуться на спинку стула и витать мыслями в областях, не связанных с обсуждаемым вопросом. Либо же генераторы меряют аудиторию шагами, поскольку некоторым в движении лучше думается.

**Оживите вещь.** Неодушевленный предмет может стать более вдохновляющим, если вообразить его человеком или животным. Придайте ему черты индивидуальности. Как он будет себя вести? Какой у него будет голос? Где он будет жить?

**Думайте глобально.** Поднимитесь выше предмета штурма. Какие наиболее общие тенденции и концепции можно связать с вашей темой? Нельзя ли из них извлечь пользу для вашей задачи?

**Метод контрольных вопросов.** Включает в себя ряд вышеизложенных приёмов. Даёт новое направление мыслям участников, позволяет проскочить период «зацикливания» на круге схожих идей. Контрольные вопросы «подогревают» генерацию, служат «крючком», при помощи которого извлекаются идеи.

**Стоп, машина!** Ведущий берет паузу и перечисляет сходные идеи из числа выдвинутых, тем самым давая понять, что данное направление хорошо разработано и желательно поискать на новых путях.

Любая «хитрость» ведущего, направляющая креативность, не ограничивая ее, — хороша. Впрочем, креативность является настолько естественным, спонтанным процессом, что задача ведущего порой сводится к тому, чтобы просто не мешать ей.
Сеансы воображения должны быть счастливыми часами. Мозговой штурм — это когда мы думаем свободно и продуктивно в обстановке комфорта и удовольствия...

**Продолжение читать, перейдя по ссылке.**

*Источник информации* [*http://voxfree.narod.ru/brainstorming.htm*](http://voxfree.narod.ru/brainstorming.html)