

A string of glowing orange Chinese lanterns hangs against a dark blue night sky. The lanterns are illuminated from within, casting a warm, orange glow. They are arranged in a slightly diagonal line, with some hanging higher than others. The background is a deep blue, suggesting twilight or night. The overall mood is warm and festive.

Разработка идей

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



ЭТАП № 3: РАЗРАБОТКА ИДЕЙ

«Разработка идей» — творческий пик инновационной экспедиции. Поиск возможностей для инноваций, выявление барьеров в пользовательском сценарии, привлечение людей извне и продуктивный творческий процесс — вот его составляющие. Все это — в течение двухдневного брейншторминга и воркшопа по усовершенствованию концепции. «Разработка идей» займет всего две недели.

Мероприятие № 9: брейншторминг

В процессе брейншторминга команда начинает быстро генерировать идеи. Этот интенсивный двухдневный творческий процесс проходит девять ступеней.

День первый

После разминки команда начинает бурно генерировать идеи: наконец-то после шести недель подготовки участники могут сложить свои идеи в стихийно возникшую «копилку». Следующая ступень — расширение круга идей: при помощи различных методик члены команды учатся мыслить вне привычных рамок. В результате на свет появляются множество оригинальных идей, в среднем от 500 до 750. Затем участники сужают их круг, ограничивая число концепций несколькими десятками (в среднем от 30 до 40). Из числа

оставшихся выбирают двенадцать наиболее перспективных направлений, которые превращают в карты идей.

День второй

Члены команды разбиваются на небольшие группы, в которых продолжают анализировать карты идей, формулируя на их основе конкретные бизнес-концепции. К концу трех заседаний, длящихся по одному часу, двенадцать концепций готовы. Участники каждой мини-группы готовят короткие презентации и представляют свои концепции остальным членам команды, которые задают им вопросы и делают замечания. Затем каждый член команды дает концепциям индивидуальную оценку, основанную на критериях, заданных в инновационном задании. На завершающей стадии команда обсуждает каждую из новых концепций, начиная с самых

заманчивых. Именно в этот момент участники дискуссии вдруг понимают, что поймали удачу за хвост.

Мероприятие № 10: первый воркшоп по совершенствованию концепции

В результате брейншторминга концепции получили оценку, были отмечены их достоинства и найдены узкие места, которые нуждаются в доработке. Члены основной команды совершенствуют концепции на специальном воркшопе.

Результатом этапа «Разработка идей» становятся двенадцать новых концепций новаторских продуктов, услуг или бизнес-моделей.



НА САЙТЕ FORTH ВЫ МОЖЕТЕ
СКАЧАТЬ ЧЕТЫРЕ ЧЕК-ЛИСТА
ДЛЯ ЭТАПА «РАЗРАБОТКА ИДЕЙ».
[www.forth-innovation.com/
forth-steps/raise-ideas](http://www.forth-innovation.com/forth-steps/raise-ideas)

РЕЗЮМЕ ЭТАПА № 3

Длительность

Две недели

Мероприятия

9. Брейнштурминг на тему нового продукта
10. Первый воркшоп по совершенствованию концепции

Достижения

1. 500–750 идей
2. От 30 до 40 концепций по различным направлениям
3. 12 концепций
4. 12 усовершенствованных концепций

Результат

12 новых, готовых к испытанию концепций новаторских продуктов

Ключевые моменты

1. Правильно выбранное место для брейнштурминга, неформальная атмосфера
2. Внешние специалисты должны органично вписаться в группу
3. Не спешите составлять мнение во время генерирования идей
4. Новые идеи часто рождаются в первой половине дня
5. Идеи должны выходить за рамки привычного
6. Нужны точные характеристики направлений идей
7. Надо выбрать 12 лучших направлений
8. В группах, разрабатывающих концепции, необходимо создать позитивный настрой
9. Члены команды проявляют себя как авторы, развивая собственные концепции
10. Появляются первые отзывы о ранжировании концепций

Риск

1. Место для брейншторминга выбрано плохо
2. Члены основной команды опаздывают
3. Смартфоны мешают работе
4. Члены команды спешат составить свое мнение о новых идеях
5. Члены команды не способны мыслить вне привычных рамок
6. Идеи слишком разнонаправленные
7. Высшее руководство доминирует над остальными членами команды
8. После первого дня работы возникают сомнения в качестве возникших идей
9. Бесконечные дискуссии в группах по разработке концепций
10. Участники неверно представляют себе критерии оценки идей
11. Участники разочарованы, что их концепция получила низкую оценку

Следующий этап

«Тестирование идей»: апробирование в целевых группах и усовершенствование 12 концепций, последующий выбор 3–5 лучших концепций, которым предстоит стать мини-кейсами

Лайнус Полинг,
ХИМИК

*«Лучший
найти хорошие
это найти*

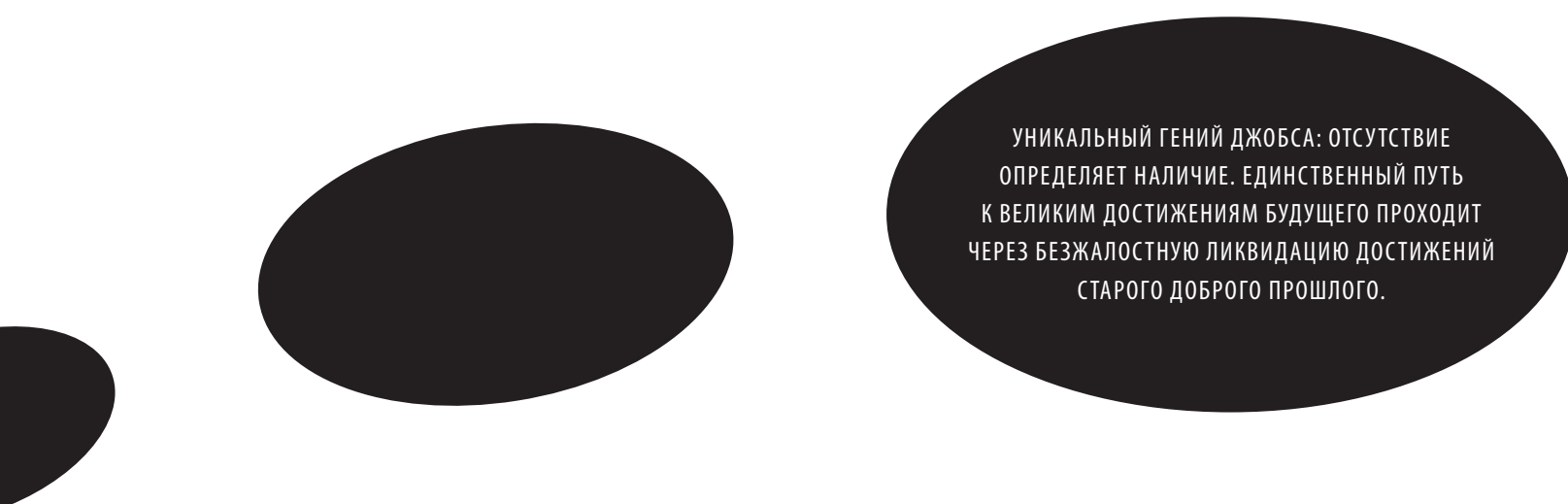
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*способ
идеи —
много идей».*

МЫСЛИТЕ КАК СТИВ ДЖОБС



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



УНИКАЛЬНЫЙ ГЕНИЙ ДЖОБСА: ОТСУТСТВИЕ
ОПРЕДЕЛЯЕТ НАЛИЧИЕ. ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ
К ВЕЛИКИМ ДОСТИЖЕНИЯМ БУДУЩЕГО ПРОХОДИТ
ЧЕРЕЗ БЕЗЖАЛОСТНУЮ ЛИКВИДАЦИЮ ДОСТИЖЕНИЙ
СТАРОГО ДОБРОГО ПРОШЛОГО.

Источник: Jeff Yang.
The Wall Street Journal,
6.10.2011

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Брейншторминг дает результаты

Автор брейншторминга, или мозгового штурма — американец Алекс Осборн, сооснователь известного рекламного агентства BBDO. Брейншторминг вырос из предположения, что люди боятся сказать что-то не так. В эпоху, когда сотрудники компаний боялись даже открыть рот, эта методика была поистине революционной. В 1948 году в свет вышла книга Осборна «Ваша творческая сила», где в главе «Как организовать команду для создания идей» он писал: когда группа собирается для совместной работы, ее участники должны «использовать свой мозг в качестве орудия для штурма творческой проблемы так, как это делают командос: один штурмовик атакует одну цель». Основные правила методики Осборна: «Не спешите составлять мнение» и «Чем больше идей, тем лучше».

Начиная с 1950-х годов многие ставили под сомнение эффективность классического мозгового штурма. Например, Кит Сойер, психолог из Вашингтонского университета, писал: «На протяжении нескольких десятков лет исследования регулярно показывали, что штурмовые группы создают намного меньше идей, чем такое же количество людей, которые работают поодиночке, а потом собирают придуманное воедино». Недавнее исследование Бернарда Нийстада и Вольфганга Штрёбе подтвердило, что брейншторминг в группах имеет два основных недостатка:

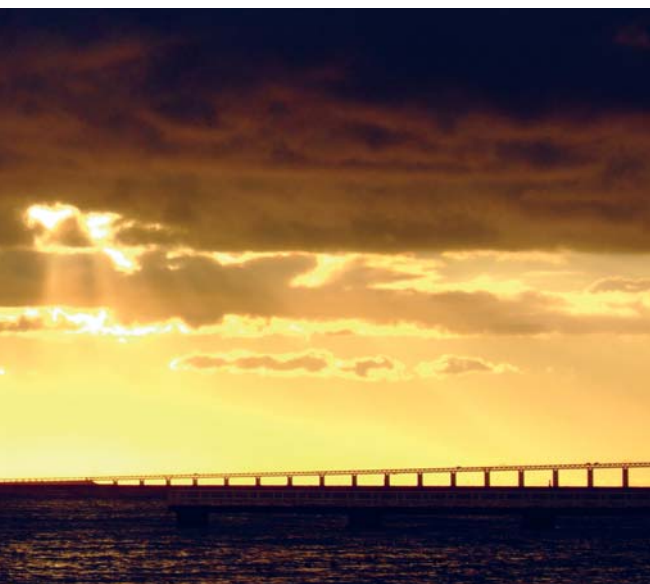
1. Идеи, созданные людьми в группе, зачастую уступают в количестве и качестве идеям, созданным теми же людьми, но самостоятельно.
2. Люди часто теряют мысль, пока ждут своей очереди, чтобы представить идею группе.

Нийстад уточнил: участие в группе дает лишь иллюзию производительности, так как группа реже, чем индивидуум, сталкивается с обстоятельствами, в которых невозможно придумать идею. Возможно, именно поэтому члены группы более удовлетворены

процессом, чем те, кто работает индивидуально, хоть первым и приходит меньше идей, чем вторым.

Но почему я рекомендую двухдневный брейншторминг с участием четырнадцати специалистов? Потому что, к счастью, с 1950-х годов мозговой штурм претерпел изменения. Это раньше считалось нормальным, что процессом правит хаос: все участники спонтанно выкрикивают свои идеи, ход мыслей отдельного участника группы постоянно прерывается, а участникам приходится слишком долго ждать,





чтобы рассказать о своей идее, и они забывают некоторые из них прежде, чем подходит их очередь рассказать о новой концепции группе. Сегодня брейн-шторминг в рамках инновационной экспедиции FORTH проводится иначе. Прежде всего члены команды получают возможность подумать над новыми идеями в абсолютной тишине. Все, что приходит в голову, записывается на самоклеящиеся листочки — стикеры. Затем каждый участник быстро зачитывает свои идеи вслух. Такой подход заставляет группу внимательно слушать каждого участника и совершенствовать

собственные идеи. Большое значение для продуктивной работы имеет и то, как участники сидят: идеальный вариант, когда в зале нет столов, а стулья выстроены в форме подковы, чтобы все могли хорошо видеть друг друга. И тогда идея одного из участников становится источником вдохновения для другого. Четыре цикла такого штурма обычно дают от 500 до 750 листочков с предложениями, наклеенными на «стену идей».

Огромное влияние на динамику работы группы оказывает возможность обмениваться друг с другом замыслами, отбирать нужные идеи и развивать их в конкретные концепции. Если создать правильную атмосферу, то у группы появляется чувство авторства. А это чрезвычайно важно: чтобы выжить и влиться в корпоративную культуру, новые концепции должны иметь много родителей.

Источники:

1. Wikipedia. 2. The New Yorker, GROUPTHINK: the brainstorming myth, by Jonah Lehrer, 30 January 2012. 3. Bernard Nijstad, How the Group Affects the Mind: Effects of Communication in Idea Generating Groups, 2000. 4. The illusion of Group Productivity: a Reduction of Failures Explanation, Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe, Hein Lodewijkx, European Journal of Social Psychology, Volume 36, Issue 1, pages 31–48, January / February 2006.

ЧТО УБИВАЕТ ИДЕИ

Клиентам
это
не понравится!

Да, но...

Это уже есть!

НЕТ!

Это
невозможно...

Сначала
надо лучше
изучить...

Это
нелогично...

Это слишком
дорого!

Босс
не согласится...

У нас нет
времени...

БЮДЖЕТА
НЕ ХВАТИТ...

Я не творческий
человек...

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

КЛИЕНТАМ
ЭТО НЕ ПОДОЙДЕТ...

Слишком
сложно овладеть
технологией...

Не хочется
надевать
ошибок...

СЛИШКОМ
СЕРЬЕЗНАЯ
ПЕРЕМЕНА...

ТЫ ЧТО, ЭКСПЕРТ
В ЭТОМ?

Это то же самое,
что и...

Рынок
еще не готов...

Давайте оставим
это как вариант...

ЭТО
НЕРЕАЛЬНО.

Это не в моей
компетенции...

Старшее
поколение
не будет этим
пользоваться...

НАША КОМПАНИЯ
СЛИШКОМ МАЛА
ДЛЯ ЭТОГО...

Источник: Creativity
Today. Igor Byttebier,
R. Ramon Vullings,
BI Publishers, 2007,
p. 29.

У нас нет нужных
кадров...

В других местах
это могло бы
сработать, но не
здесь.

Это
на будущее.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Герой Робина Уильямса
в фильме «Общество
мертвых поэтов»

«Что бы вам слова и идеи изменить»

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

*ни говорили,
способны
мир».*

Великие идеи содержат X-фактор

Вам наверняка известно телевизионное шоу, в котором жюри ищет таланты, обладающие X-фактором*. Инноваторы тоже ищут идеи, содержащие X-фактор. Но как понять, есть он или нет? Каким критериям должна удовлетворять «звездная» идея?



Обычно на раннем этапе идея — не более чем мимолетная мысль, слово или картинка, рождающая в нас смутное чувство, что «надо что-то из этого сделать». Идея — это не ограниченный алмаз, как и большинство кандидатов в первом туре шоу «Х-фактор», и впереди у нее долгий путь. Но вот вопрос: сможет ли идея выдержать суд «жюри»? Идея, содержащая X-фактор, — это идея, которая очень нравится покупателям и вашей компании и которую можно быстро воплотить в жизнь. Исходя из опыта, могу сказать, что эти три основных качества вырастают в семь характеристик великих идей. Итак, великая идея:

1. Очень нравится покупателям.
2. Выделяется на рынке.
3. Имеет большой потенциал для создания дополнительного оборота.
4. Имеет достаточный потенциал для получения прибыли.
5. Соответствует бизнес-целям руководства компании.
6. Считается быстро осуществимой.
7. Поддерживается компанией.

Очевидно, что в глазах потенциальных клиентов идея продукта должна выглядеть привлекательно. Во время инновационного процесса, пока идея находится в стадии разработки, клиенты выступают в роли фан-клуба, как, например, зрители шоу «Х-фактор».

Но есть и кое-что еще.

Новая идея должна выделяться на рынке и иметь конкретные преимущества, важные в текущей ситуации. Например: таблетка с мини-камерой для исследования внутренних органов.

Идея должна давать потенциальным клиентам стимул изменить привычный образ жизни. Она должна решать актуальные проблемы потребителей (например, цветы, которые долго не вянут) или дарить им совершенно новые возможности (космические полеты от компании Virgin Galactic). Это справедливо не только в отношении потребительского рынка, но и B2B-сектора. Когда приходит время принимать решение о покупке, в деле участвует удивительно много людей. А чтобы они выбрали что-то новое, им нужна очень веская

причина. Такой причиной могло бы стать, например, покрытие для взлетной полосы, которое можно свернуть как ковер и сэкономить много времени.

Если вы руководите компанией, то идея может рассчитывать на вашу поддержку только тогда, когда будет соответствовать вашим личным целям. Любая компания ищет возможности для быстрого роста. Если идея способна поднять оборот и принести бóльшую прибыль, а главное, если ее можно реализовать в короткие сроки, — значит, в ней есть Х-фактор.

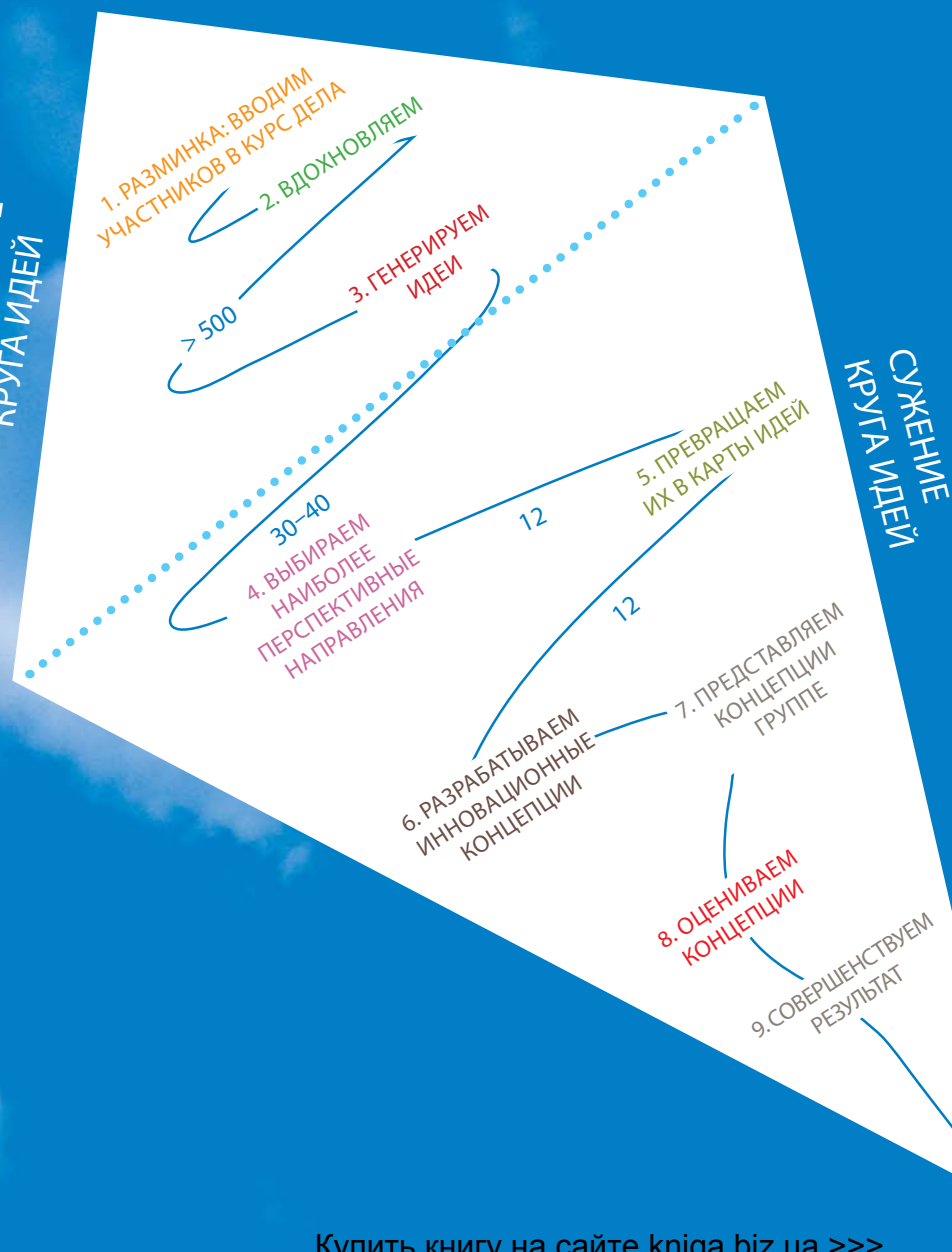
Однако яркая и привлекательная идея может вызвать замешательство. Будьте готовы, что сотрудники встретят проект сопротивлением. Среди членов жюри «Х-фактора» всегда есть несколько человек, не согласных с мнением большинства. Или, если говорить словами Манфреда Кетса де Вриеса, ученого-экономиста в сфере менеджмента, профессора в области управления персоналом и развития лидерских качеств в бизнес-школе INSEAD: «Есть только один человек, который может безропотно ждать перемен, — младенец в мокрых

пеленках». Вот уж действительно не в бровь, а в глаз!

Итак, чтобы дойти до финального тура шоу «Х-фактор», идея должна успешно преодолеть множество ступеней инновационного процесса. В идеале новую концепцию должны поддерживать не только ее создатели, но и команда разработчиков, высшее руководство и начальники производства. Удачную идею не всегда можно увидеть, слегка приоткрыв дверь. Прорывная идея может выглядеть неказисто, как шотландская певица Сьюзен Бойл, которую публика открыла для себя благодаря шоу Britain's Got Talent в апреле 2009 года, но иметь потрясающий голос.

* Х-фактор — слово-идиома: черта характера, не имеющая точного определения и объяснения, «звездный» талант.

РАСШИРЕНИЕ
КРУГА ИДЕЙ



СУЖЕНИЕ
КРУГА ИДЕЙ

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ МОЗГОВОЙ ШТУРМ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

25 правил

ИДЕАЛЬНОГО БРЕЙНШТОРМИНГА

Каждый из нас хоть раз участвовал в мозговом штурме, который с треском провалился. Причины провалов могут быть самыми разными. Например, кто-то из вице-президентов мог отвергать одну идею за другой — и в конце концов все замолчали. Или участники команды могли приклеить на стену 250 листочков с идеями и не знать, что делать дальше. А может, в конце долгого рабочего дня все были способны только на переработку старых идей и ничего нового в голову не приходило. В любом случае не нужно отчаиваться. Помните, что идеальный брейншторминг существует точно так же, как и идеальный шторм*.

В какой момент все в один голос кричат: «Ух ты!»? Вопрос кажется простым, но ответить на него нелегко. Не думаю, что существует какой-то один главный фактор успеха. Скорее, результат зависит от правильного взаимодействия многих мелких факторов. Лучше всего мою мысль проиллюстрирует образ пазла: он состоит из множества кусочков, и если вы потеряете хотя бы один из них, то картинка утратит смысл. За время инновационной практики я нашел двадцать пять таких кусочков, из которых и состоит идеальный брейншторминг:

АКТУАЛЬНОСТЬ

1. Сформулируйте актуальную тему.
2. Вместе со спонсором сформулируйте конкретное и понятное задание для брейншторминга.
3. Дайте импульс. Должно случиться что-то важное — прямо сейчас!

РАЗНООБРАЗНЫЙ СОСТАВ ГРУППЫ

4. Приглашайте людей, для которых задание имеет личную значимость.
5. Приглашайте людей, способных внести свой вклад.
6. Включайте в процесс людей со стороны и тех, кто умеет мыслить нестандартно.
7. Включайте в состав команды равное количество мужчин и женщин, пожилых и молодых и т. д.
8. Пригласите участвовать в заседании кого-то из высшего руководства компании (CEO или вице-президента).

* Английское выражение perfect storm означает редкое стечение обстоятельств, которое приводит к катастрофе.

ПРАВИЛЬНО СПЛАНИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС

- 10. Создайте атмосферу, в которой каждый участник будет чувствовать себя комфортно, как эмоционально, так и физически.
- 11. Не позволяйте участникам пользоваться смартфонами.
- 12. Ни в коем случае не проводите брейншторминг в своем офисе!

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФАСИЛИТАТОР

- 21. Выберите из сотрудников компании эксперта-фасилитатора, который будет ненавязчиво контролировать процесс, оставаясь при этом в тени.
- 22. Фасилитатор должен следить за балансом настроений в группе. Если группа слишком активна, он должен быть спокоен.
- 23. Фасилитатору нельзя упускать из виду участников.

РАЗНООБРАЗНЫЙ СОСТАВ ГРУППЫ

- 13. Выделите как минимум два дня на брейншторминг, посвященный новым и уже отобранным концепциям.
- 14. На сужение круга идей отведите вдвое больше времени, чем на их поиск.
- 15. Распланируйте и подготовьте эффективную комбинацию методов генерирования идей.
- 16. Выслушивайте мнения участников команды об изменении процесса.
- 17. Процесс должен быть приятным. Хорошее настроение дает хорошие результаты.
- 18. Наложите ограничения по времени. Все должны знать о временных рамках и придерживаться их.
- 19. Наймите иллюстратора-скрайбера, чтобы он наглядно представил результаты.
- 20. Сохраняйте темп, иначе заседание будет затянутым и скучным.

КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- 24. Результат работы должен быть конкретным и понятным каждому.
- 25. Создавая концепции вместе с коллегами, вы способствуете формированию внутренней поддержки проекта.

