

ИРИ ШЕРЕР

ТЕХНИКИ КРЕАТИВНОСТИ

Как найти, оценить и воплотить идею



SMART
BOOK

55

МЕТОДОВ

ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

МАРКЕТИНГpro
российский журнал о маркетинге
РЕКОМЕНДУЕТ

Йири Шерер

Техники креативности

Jiri Scherer

Kreativitäts- techniken

In 10 Schritten Ideen
finden, bewerten, umsetzen

GABAL

ИННОВАЦИОННЫЕ
СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Йири Шерер

Техники креативности

Как в 10 шагов найти, оценить
и воплотить идею

SMART
BOOK
2009

УДК 159.924.24
ББК 88.45
Ш49

Copyright 2007 by Gabal Verlag GmbH.
This edition is published by arrangement with the original publisher Gabal Verlag GmbH,
Schumannstr. 155, D-63069 Offenbach, 069/830066-0, Telefax 069/830066-66.
All rights reserved. Originaltitel: Kreativitätstechniken

Копирайт 2007 Издательства «Габал ГмбХ».
Издание опубликовано с согласия издательства «Габал ГмбХ»,
Шуманштр., 155, D-63069 – Оффенбах, 069/830066-0, Факс 069/830066-66.
Все права сохранены. Оригинальное название: Kreativitätstechniken

Шерер, Йири.
Ш49 Йири Шерер. Техники креативности: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею / Йири Шерер; [пер. с нем. О. Гляйснер]. – М.: СмартБук, 2009. – 136 с.: илл. – (Инновационные стратегии управления). – Доп. тит. л. нем. – ISBN 978-5-9791-0116-3.
Агентство СІР РГБ

Автор представляет 55 техник креативности с алгоритмами и примерами, которые позволяют не только легко находить новые идеи, но и оценивать их и воплощать в жизнь. Легкая в применении система нахождения идей и практический набор инструментов для креативных процессов в профессии и образовании наглядно представлены с помощью символов и цветов.

Теперь вы можете успешно структурировать креативный процесс самостоятельно или в команде. Адресована всем интересующимся развитием собственных творческих способностей.

УДК 159.924.24
ББК 88.45

ISBN 978-5-9791-0116-3



9 785979 101163

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
© ООО «СмартБук», 2009

Содержание

Введение	9
Требуется новые идеи!	9
Барьеры, мешающие нам креативно мыслить	10
Обвинения креативности	11
Правда о креативности	11
Как стать креативным	12
От намерения к инновации	13
О построении этой книги	14
Процесс нахождения идеи DO-IT	16
Работа в команде	18
1 Анализируем	21
Сбор информации	23
Поле поиска	25
Ментальные карты	27
Самоанализ	29
Анализ внешней среды	31
Сравнение «Должно быть – Есть» ..	33
2 Формулируем	35
Заменяем слова	37
Расширяем перспективы	39
Образы вместо слов	41
Зачем?	43
Ожидания, требования	45

Фаза
определения

3	Активируем	47
	«Да, и...» вместо «Да, но...»	49
	Цели применения	51
	Теннис идей	53
4а	Создаем	55
	Образное мышление	57
	Морфологический ящик	59
	Анализ ключевых слов	61
	Семантическая интуиция	63
	Развитие идеи	65
	Мозговой штурм	67
	Матрица пользы клиента	69
	Техника «стояния на голове»	71
4б	Изменяем	73
	Замена	75
	Комбинация	77
	Перенос	79
	Увеличение	81
	Использование с другой целью ...	83
	Уменьшение – сокращение	85
	Переструктурирование – перестановка	87
5	Выбираем	89
	Новые идеи	91
	Первая маркировка	93
6	Обрабатываем	95
	Преимущества / недостатки	97
	Абстракция	99
	Scamper	101

7	Оцениваем	103
	Анализ пользы	105
	ПМИ – Плюс Минус Интересно ..	107
	Анализ портфолио	109

8	Документируем	111
	Эскиз / модель	113
	Паспорт идеи	115

9	Расставляем приоритеты	117
	Метод шести шляп	119
	Вторая маркировка	121

10	Воплощаем	123
	План мероприятий	125
	Коммуникация идей	127
	Цикл идей	129

	Указатель литературы	131
	Ссылки в Интернет	132
	Об авторе	133

Введение

Требуются новые идеи!

Ценность креативных идей и инноваций в современном мире все более возрастает. Для большинства предприятий они становятся решающим фактором в конкурентной борьбе.

Предлагаемые продукты и услуги становятся все больше похожи друг на друга. Выдержать конкуренцию возможно только развивая инновации. Издатель Harvard Business Review сформулировал эту мысль так: «Секрет инновации в том, что он дает вам временную монополию. А это означает, что вы можете получить за нее больше денег.»

И все же поиск новых идей часто предоставляется случаю и ведется не целенаправленно.

Целый ряд креативных техник, появившихся в 80-е годы прошлого века, может помочь вам в поисках новой идеи. Представленные в этой книге эффективные техники креативности послужат катализатором для ваших идей.

Возможности применения этой книги

Целью написания этой книги было предложить вам простой и удобный в использовании инструментарий как для самостоятельной работы, так и для работы в команде.

Приведенные здесь техники креативности подходят как для поиска новой идеи, так и для усовершенствования уже имеющихся. С их помощью вы найдете и оцените идеи для новых продуктов и услуг, а также для маркетинговой политики и продаж.

Эта книга может быть использована в любой отрасли, где требуются креативные идеи.

Барьеры, мешающие нам креативно мыслить

Каждый из нас обладает врожденным творческим потенциалом. Понаблюдайте внимательно за маленьким ребенком во время игры. Он, без сомнения, найдет как минимум 20 различных возможностей для использования простого карандаша. А сколько найдете вы?

Почему же нам, взрослым, часто так трудно быть креативными?

■ В школе креативность не требуется

В школе от нас требуется, как правило, заучивать информацию наизусть и четко воспроизводить ее. Создание чего-то нового не входит в наши задачи. Понятно, что было бы абсурдом, если бы каждый ученик изобретал собственный алфавит или собственные математические правила. И все же врожденная креативность в школьные годы «засыпает».

■ Техники креативности не известны

Креативность, также как и другие способности можно развить в себе и натренировать.

■ Стремление избегать риска

Один известный человек сказал: «Если время от времени вы не впадаете в отчаяние, это знак того, что вы не делаете ничего действительно креативного». Многие люди слишком боятся сделать ошибку. Но если вы хотите воплотить действительно креативную идею, то должны быть готовы к определенному риску. Важно только верно оценить его.

Обвинения креативности

Лишь немногие люди действительно креативны!

Не правда! Каждый из нас обладает креативным потенциалом, который, правда, сначала нужно активировать. Техники креативности помогут вам в этом.



Мне не нужно быть креативным!

Не правда! Если вы будете поступать так, как поступали до сих пор, то будете получать все время одинаковые результаты. Творческий подход к делу, напротив, поможет вам приспособиться к постоянно меняющемуся миру.

Креативные люди всегда успешны!

Не правда! Креативные люди часто не способны воплощать свои идеи. Для того чтобы находить идеи и для того чтобы их воплощать, требуются различные способности.

Правда о креативности

Творчество – это процесс

Верно! Идея появляется вследствие различных шагов. Часто они предпринимаются неосознанно и спустя только некоторое время.



Креативность – это комбинация известного и неизвестного

Верно! Представленные в этой книге техники показывают, как заново структурировать, комбинировать, использовать с другой целью известные факты или просто рассматривать их с другой точки зрения.

Креативность можно совершенствовать

Верно! Подобно тому, как можно тренировать мускулы, можно тренировать и креативное мышление.

Как стать креативным

Приходилось ли вам замечать, какую роль играет креативность при подборе персонала?

Как же вы можете развить свою креативность?

Вот только некоторые советы:

- Мыслите образами. Попробуйте представить себе свою тему. Нарисуйте ее.
- Будьте внимательны, наблюдайте. Попробуйте найти взаимосвязь между увиденным и пережитым и вашей темой.
- Попробуйте однажды приехать на работу другим путем. Пробежите вашу утреннюю пробежку в другом направлении.
- Помните, что в любой ситуации существует множество решений. Попробуйте найти для каждого вопроса как минимум три различных решения.
- Решитесь на небольшой риск.
- Спросите себя, почему дело обстоит именно так. Разве не могло бы быть иначе?
- Поговорите с людьми, занятыми в других сферах деятельности или имеющими другие интересы. Они могут подсказать вам некоторые идеи.
- Не воспринимайте существующее положение как нечто неизменное – все можно изменить.
- Ищите позитив. Всегда найдутся те, кто укажет вам на негативные стороны.
- Задумайтесь: когда вы наиболее творчески настроены? Некоторые люди более креативны по утрам, в то время как другие – ночью.
- Всегда носите с собой блокнот. Записывайте все идеи немедленно, чтобы не забыть.
- Лично мне лучшие идеи приходят в голову во время прогулок в лесу. Я всегда ношу с собой диктофон, чтобы сразу же записывать их.

От намерения к инновации

Предпосылки

Техники
креативности

Креативные
идеи

Инновации

Инициатива
личности
или группы



Намерение
что-либо
изменить



Применение
креативных
техник



Воплощение
идей



Инновационные
продукты/
достижения



Инновационные
процессы



Инновационные
методы
управления



Открытые структуры
предприятия



Различие между креативностью и инновацией

Креативность – это способность...

... заново комбинировать существующее или использовать не-
обычным образом,

... идти новыми путями,

... находить множество решений одной и той же задачи.

Инновации – это результат воплощения креативной идеи.

Креативное мышление = **Вход**
Инновация = **Выход**

О построении этой книги

В основе этой книги лежит процесс нахождения идей DO-IT (Definieren = определение, Öffnen = открытие, Identifizieren = идентификация, Transferieren = трансформация). В поисках новой идеи мы даже и неосознанно проходим несколько фаз. Цель этой книги – сделать этот процесс осознанным и четко структурированным.

Четыре фазы процесса

Процесс нахождения идей DO-IT протекает в четыре фазы и 10 шагов:

- **Определение темы**
 1. Анализ
 2. Формулировка
- **Открытие потока идей**
 3. Активирование
 4. А Создание
 4. В Изменение
- **Идентификация лучших идей**
 5. Выбор
 6. Обработка
 7. Оценка
 8. Документирование
 9. Расставление приоритетов
- **Трансформация идей**
 10. Воплощение

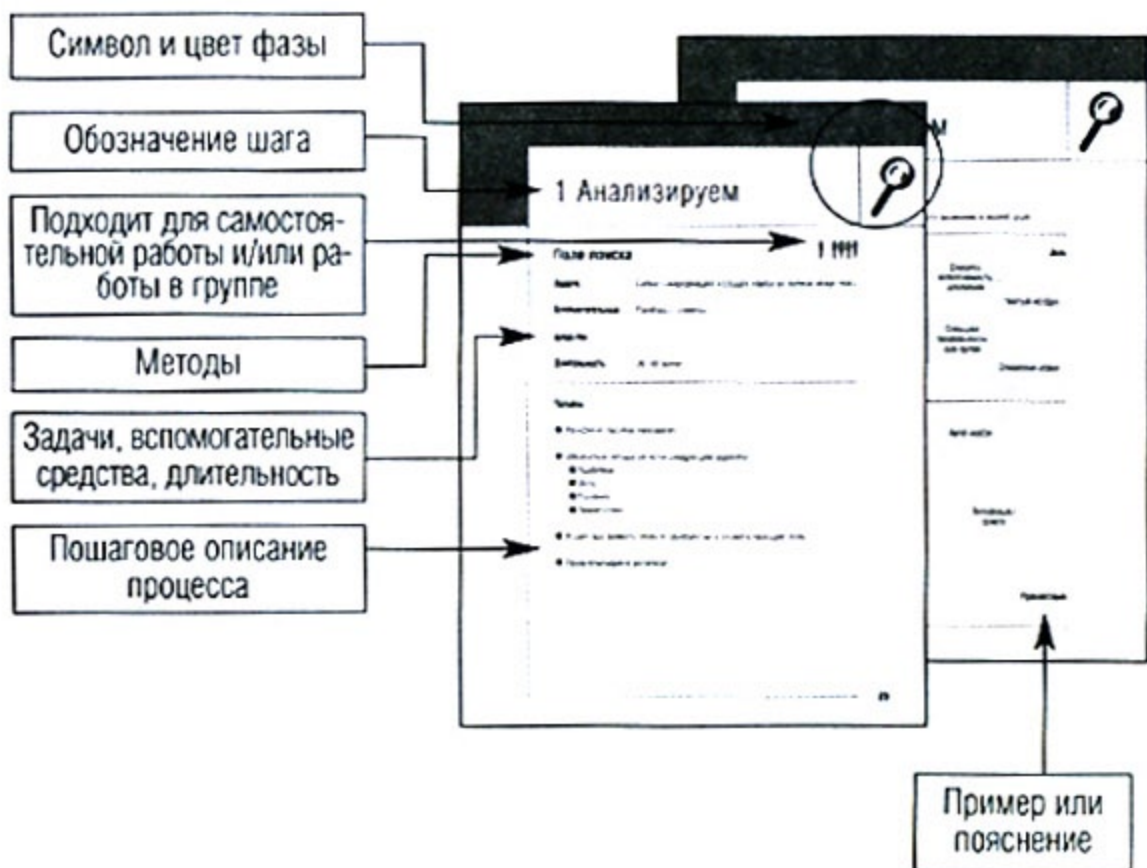
Десять шагов

Для каждого шага описано определенное число методов. Для четкого разграничения шагов каждому из них присвоен свой цвет и символ.

Методы

Каждый метод по сути является самостоятельным и не имеет прямого соотношения с другими (за исключением шага «Выбор»).

К каждому методу вы найдете следующую информацию

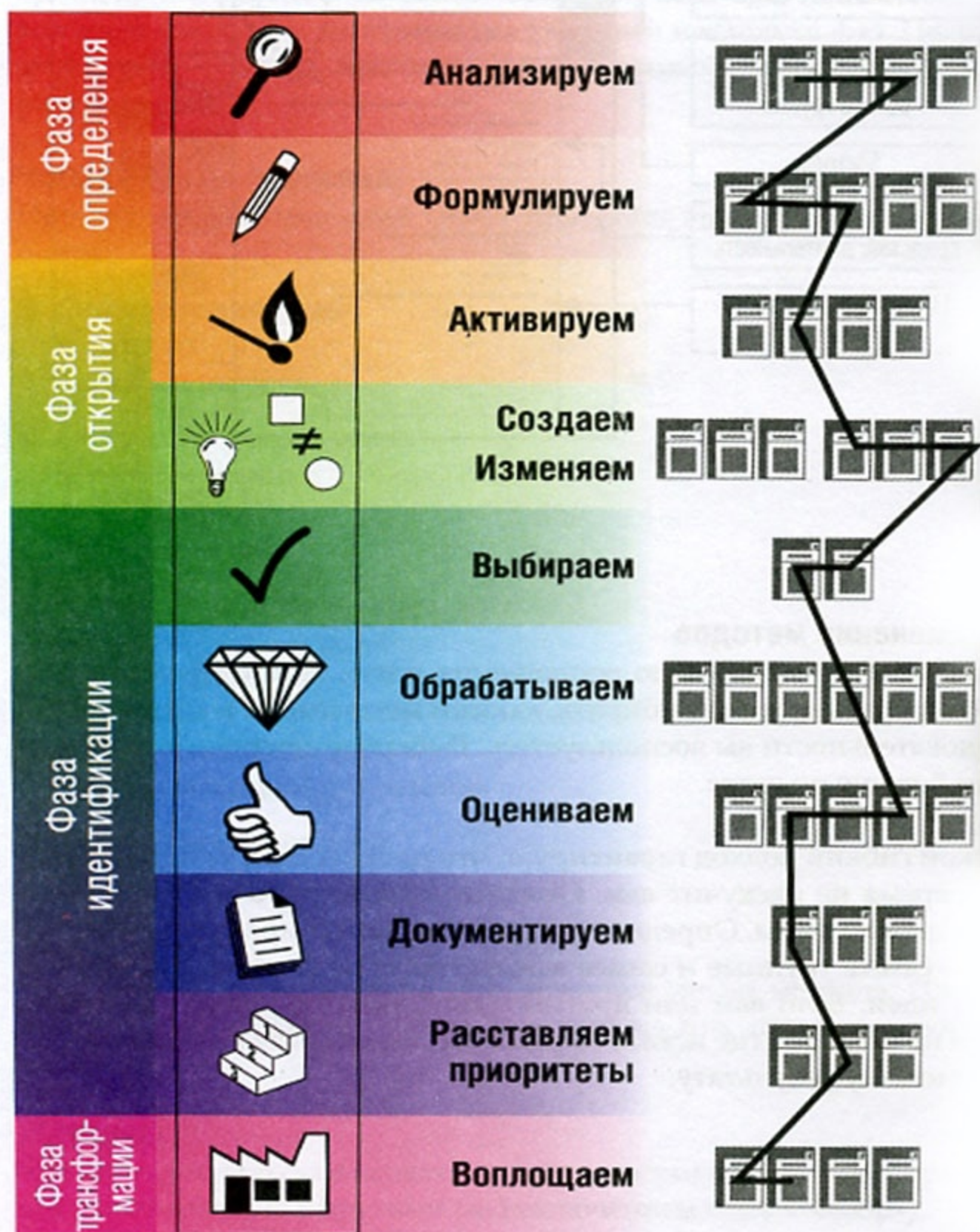


Применение методов

Чтобы найти достойную воплощения идею, важно пройти все 10 шагов. Вы можете выбирать, какими методами, и в какой последовательности вы воспользуетесь. Выберите техники, которые вам больше по душе.

Такой гибкий подход гарантирует, что процесс поиска идеи долгое время не наскучит вам. Отведите себе достаточно времени для первой фазы. Определить и четко сформулировать проблему – самые трудные и самые важные шаги в процессе нахождения идеи. Если вам или другим участникам проблема не ясна или не понятно, где искать ее решение, вы никогда не придете к желаемому результату.

Процесс нахождения идеи DO-IT



Основные положения фазы «Открытие»

В процессе генерации идей примите во внимание следующее:

- Количество важнее, чем качество. Для начала важно найти как можно больше идей. Оценка идей будет происходить на следующих этапах.
- Разделите процессы нахождения идей и их оценки. Убедитесь, что фаза открытия и фаза идентификации разделены. Сначала генерируйте идеи и только потом оценивайте их.
- Никакой критики! Помните, что в этой фазе критика запрещена.
- Принимаются все идеи. Записывайте все озвучиваемые идеи.
- Развивайте существующие идеи. Вместо того чтобы критиковать чужие идеи, попытайтесь найти их сильные стороны и развить из них новые идеи.
- Работайте в цейтноте. Отведите себе определенный временной лимит. Так у вас не будет времени критиковать появляющиеся идеи.
- Множество решений. Помните о том, что не существует единственно верного решения.
- Озвучиваются все идеи. Даже если идея кажется вам неосуществимой, на этом этапе она все равно фиксируется. Часто сумасшедшая идея становится импульсом для других находок.
- Отключите «внутреннего цензора»!

Важно: Идея не возникает из одного ключевого слова, а как минимум из существительного и глагола.

Избегайте таких киллер-фраз, как:

- Это мы уже пробовали в прошлом году!
- Для этого у нас не достаточно денег.
- Так мы еще никогда не делали.
- Если бы это было так просто!
- Я как эксперт могу сказать вам, что...
- Это не работает!

Работа в команде

Один или в команде? Кто креативней – мыслитель-одиночка или рабочая группа? Научные исследования, пытавшиеся выяснить, какой путь ведет к лучшим результатам, так и не смогли прийти к однозначному ответу на этот вопрос. Они выявили только следующие недостатки и преимущества групповой работы:

Преимущества

- Коллектив располагает большими знаниями.
- Идея будет воспринята лучше, если те, кто впоследствии будут ее осуществлять, примут участие в разработке.
- Более широкое поле поиска.
- Более серьезно оцениваются риски.
- Дальнейшее развитие идеи группе удастся лучше.

Недостатки

- Группе требуется больше времени, чтобы прийти к результату.
- Участники могут стесняться высказывать свои идеи.
- «Давление» группы препятствует высказыванию необычных идей.
- Велика вероятность, что в группе появится лидер, который займет доминирующую позицию.
- Действительно инновационные идеи часто отклоняются или обесцениваются компромиссом.

Опыт показывает, что к хорошим результатам приводит параллельная работа – как в группе, так и самостоятельно.

Некоторые советы для работы в команде

Сотрудничество

Наиболее эффективны небольшие креативные группы – не более семи человек. При этом важно, чтобы участники были разных возрастов, различного пола, заняты в разных сферах деятельности. Если у вас более 10 участников, разделите их на две или три группы.

Ведущий

Ведущий (или модератор) – наиболее опытная личность. Он направляет креативный процесс, и результат работы креативной группы во многом зависит от его компетентности.

Визуализация идей

В фазе «открытие» генерируется множество идей. Рекомендуется записывать каждую идею и размещать на доске или плакате. Таким образом вы сохраняете обзор всех предложенных идей и можете их комбинировать.

Подготовка рабочего процесса

- Определите, как будет проходить процесс поиска идей. Выберите методы, которыми вы хотите работать.
- Поставьте перед собой четкие цели. Вы собираетесь найти 100 или 200 идей?
- Управляйте дискуссией – сдерживайте слишком активных участников и предоставляйте возможность высказаться другим. Организуйте состязание или двигайтесь отдельными маленькими шагами.
- Запаситесь достаточным количеством еды и напитков. На пустой желудок вам точно ничего не придет в голову. Но не переусердствуйте – помните, ваша цель не банкет, а оптимальный рабочий процесс.

Анализируем



**Вдохновение –
это воздействие факта
на подготовленный ум.**

Луи Пастер

1 Анализируем ЦБ

Цель первого шага

Найти идеи к различным темам и оценить их. Разобраться в теме и определить, в каком направлении следует искать новые идеи.

Указания и советы

- Отведите себе достаточно времени, чтобы как следует изучить тему.
- Чем точнее и полнее вы изучите тему, тем эффективней будет поиск новых идей.
- Для начала не слишком ограничивайте поле поиска. Двигайтесь на мета-уровне и сохраняйте обзор.

1 Анализируем



Сбор информации



Задача Собрать наиболее полную информацию по теме. Новые идеи появляются из комбинации уже известных элементов.

Вспомогательные средства См. следующую стр.

Длительность Несколько дней

Процесс

- Подумайте, где вы можете найти информацию по вашей теме.
- Рекомендуется брать информацию из совершенно различных источников.
- Ищите образы, графику или видеоматериалы.

1 Анализируем

Сбор информации

Возможные источники информации:

- Дискуссии с друзьями и знакомыми
- Журналы и газеты
- Интернет
- Прогулка по городу
- Путешествие
- Финансовые отчеты
- Разговоры со специалистами
- Анализ продукции конкурентов
- Реклама
- Музеи и выставки
- Шоппинг
- Покупка комплектующих
- Фотобанки
- Архивы газет
- Кино
- Книжный магазин
- Вопросы, вопросы, вопросы...

1 Анализируем



Поле поиска



Задача Собрать информацию и создать наиболее полный обзор темы.

Вспомогательные средства Пинборд / стикеры

Длительность 20–40 минут

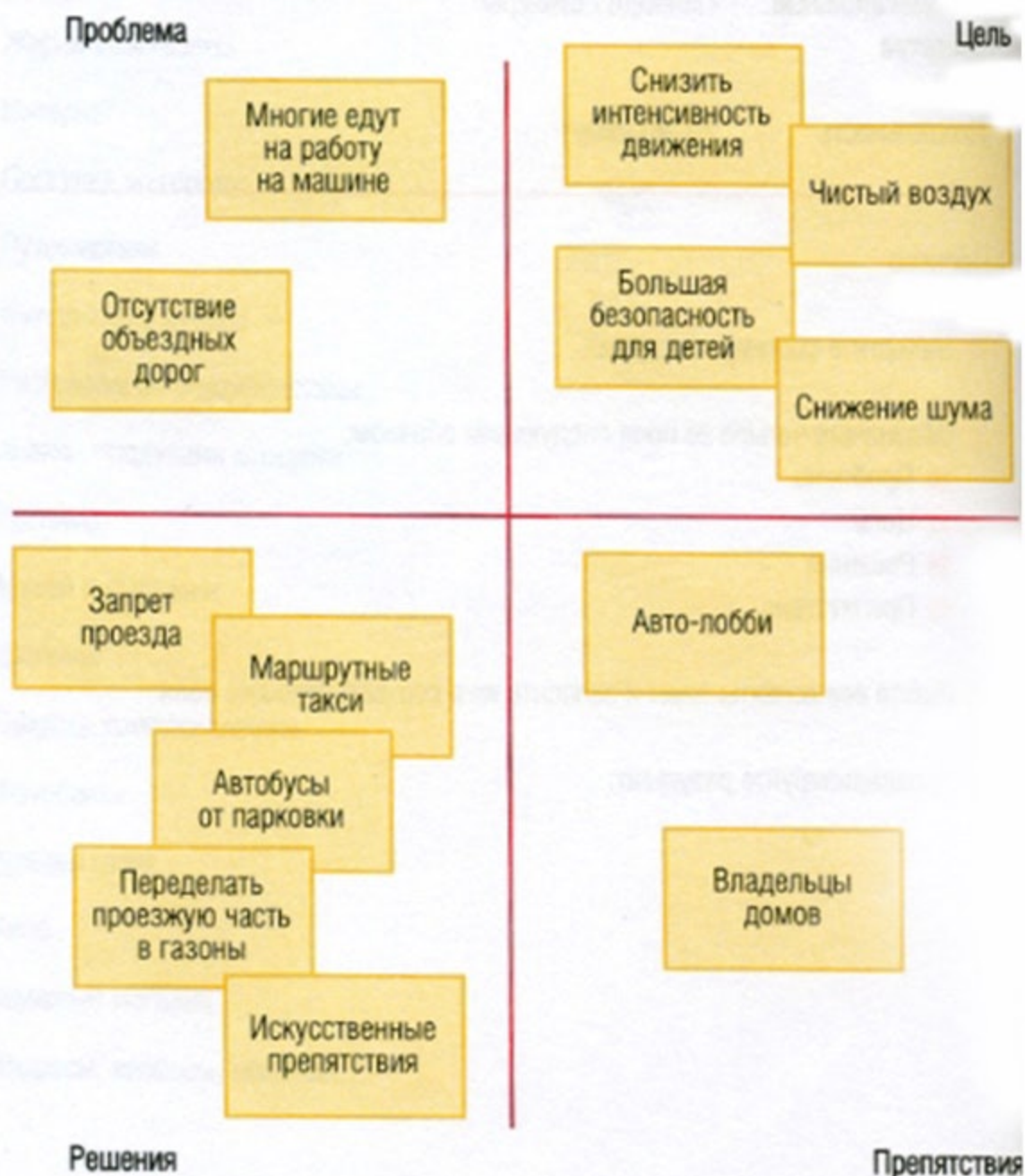
Процесс

- Начертите систему координат.
- Обозначьте четыре ее поля следующим образом:
 - Проблема
 - Цель
 - Решения
 - Препятствия.
- Ищите все аспекты темы и заносите их в соответствующие поля.
- Проанализируйте результат.

1 Анализируем

Поле поиска

Пример к теме «Прекращение автомобильного движения в жилой зоне»:



1 Анализируем



Ментальные карты



Задача Комплексно структурировать и визуализировать тему.

Вспомогательные средства Нелинованная писчая бумага / фломастеры

Длительность 10–30 минут

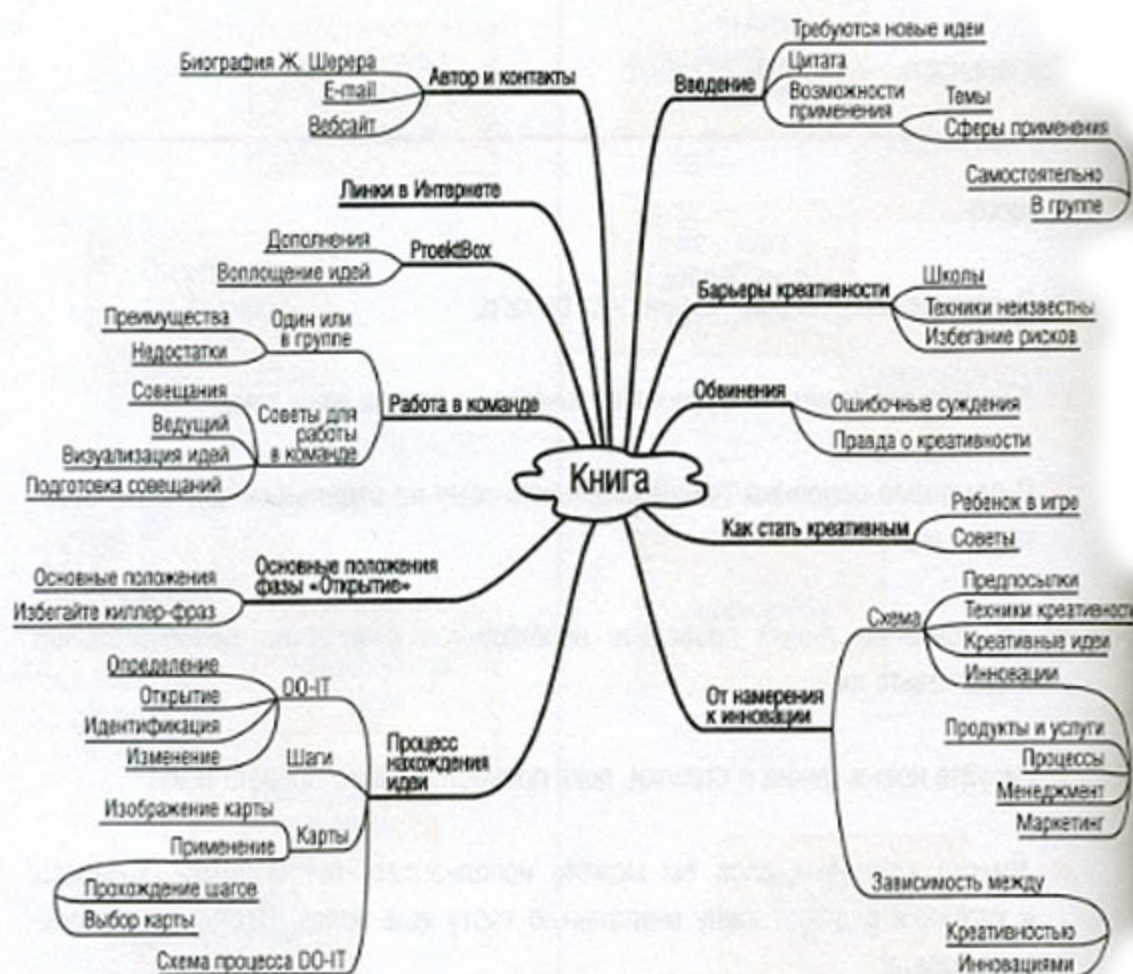
Процесс

- Положите перед собой чистый лист бумаги.
- В центре его запишите в двух-трех ключевых словах вашу тему.
- С помощью основных линий разделите тему на отдельные подтемы. Озаглавьте их.
- От основных линий проведите необходимое количество дополнительных и озаглавьте их.
- Рисуйте новые линии и стрелки, пока полностью не исчерпаете тему.
- Вместо ключевых слов вы можете использовать пиктограммы. Символы и картинки сделают вашу ментальную карту еще более наглядной. Используйте цвета!

1 Анализируем

Ментальные карты

Пример ментальной карты, соответствующей концепции этой книги.



1 Анализируем



Самоанализ



Задача Анализ собственных сильных и слабых сторон.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 20–60 минут

Процесс

- Начертите таблицу с тремя колонками.
- Озаглавьте первую колонку «Критерии» и перечислите критерии, которые вы хотите оценить.
- Вторую колонку озаглавьте «Сильные стороны», а третью – «Слабые стороны».
- Проанализируйте сильные и слабые стороны по каждому критерию.
- Оцените результаты. В чем кроются ваши сильные и слабые стороны?

1 Анализируем

Самоанализ

Пример самоанализа для канцелярского магазина:

Критерии	Сильные стороны	Слабые стороны
Клиенты	Много постоянных оптовых клиентов	Еще слишком слабо представлен молодежный сегмент
Предложения	Широкий ассортимент канцелярских товаров. Удачное позиционирование в среднем ценовом сегменте	Товаров двух известных производителей нет в нашем ассортименте
Место продаж	Торговый зал может быть расширен. Выгодные условия аренды	Мало постоянных клиентов
...		

1 Анализируем



Анализ внешней среды



Задача Оценка существующей ситуации и тенденций рынка.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 30–120 минут

Процесс

- Начертите таблицу с тремя колонками.
- Озаглавьте первую колонку «Существующая ситуация / тенденции рынка» и перечислите актуальные направления, которые наблюдаются в вашем окружении. Сюда могут относиться аспекты экономики, экологии, технологии, общества, а также активность конкурентов.
- Вторую колонку озаглавьте «Шансы / Возможности», а третью – «Опасности / Риски».
- Рассмотрите шансы и возможности, которые представляет каждое направление.
- Опишите возможные опасности и риски для вас и вашего предприятия по каждой наблюдаемой тенденции.
- Подведите итоги и определите, что предоставляет вам наилучшие возможности и шансы, а также, где кроются наибольшие опасности и риски.

1 Анализируем

Анализ внешней среды

Пример анализа внешней среды для типографии:

Существующая ситуация / тенденции рынка	Шансы / Возможности	Опасности / Риски
Новые печатные технологии	Быстрая и дешевая печать	Для новых технологий необходимы высокие инвестиции
Экономика восстанавливается	Возрастает объем сделок	
Цифровая печать на текстиле пользуется спросом	Открываются новые рыночные ниши — от бумажной печати до текстильной	Переход к печати на одежде связан с расширением площадей хранения, а следовательно, с дополнительными расходами
Типография конкурента переехала	Перенять оптовых клиентов	

1 Анализируем



Сравнение «Должно быть – Есть»



Задача Описать идеальное состояние и сравнить его с актуальной ситуацией.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 30–90 минут

Процесс

- Начертите таблицу с тремя колонками.
- Озаглавьте первую колонку «Должно быть», вторую – «Есть», а третью – «Мероприятия».
- Опишите в первой колонке идеальное состояние. Каким должно быть будущее?
- Во второй колонке опишите актуальную ситуацию. Как обстоят дела сегодня?
- В последней колонке запишите результаты сравнения ситуаций «Должно быть» – «Есть». Что нужно сделать, чтобы достичь ситуации «Должно быть»? Какие меры необходимо предпринять.

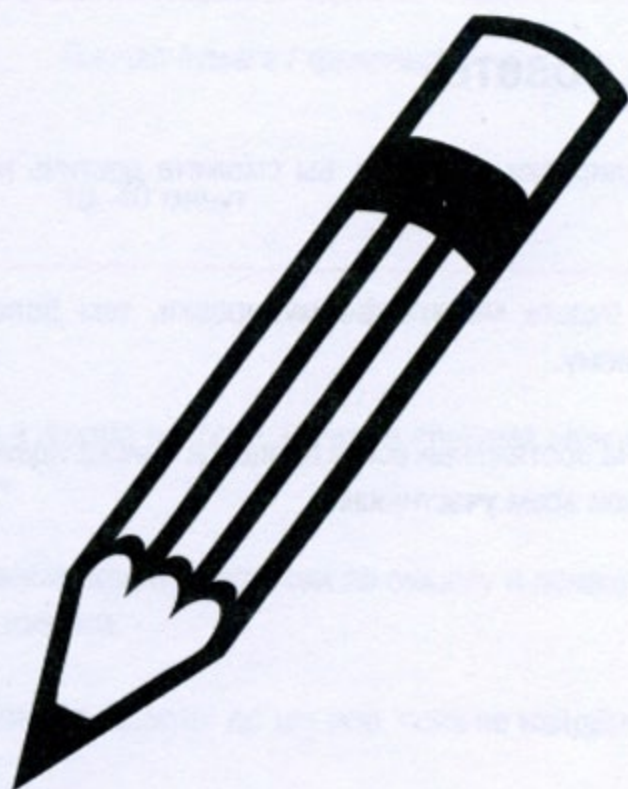
1 Анализируем

Сравнение «Должно быть – Есть»

Пример сравнения ситуаций «Должно быть – Есть» для магазина «Товары почтой»:

Должно быть (идеальное состояние)	Есть (актуальное состояние)	Мероприятия (Есть – Должно быть)
Доставка заказа в течение 5 дней	Доставка 8-10 дней	Сделать возможным online-заказ
Легко дозвониться по «горячей линии»	«Горячая линия» перегружена. Клиент вынужден долго ждать	Применение современных электронных систем связи
Большинство клиентов платят немедленно и наличными	Большинство клиентов оформляют банковский перевод. Большие дебиторские потери	Сделать возможными online-платежи. Отправка товара только после оплаты

Формулируем



Открытие проблемы важнее, чем открытие решения;
в вопросе скрыто больше, чем в ответе на него.

Вальтер Ратенау

2 Формулируем ФФФ

Цель второго шага

Правильно формулировать вопросы.

Указания и советы

- Записав формулировки вопросов, вы сможете достичь намного лучшего результата.
- Чем чаще вы будете менять формулировки, тем более расширится ваш взгляд на проблему.
- Убедитесь, что на протяжении всего процесса поиска идей постановка вопроса остается понятной всем участникам.



2 Формулируем

Заменяем слова



Задача Заменяя основные понятия, открывать новые перспективы рассмотрения темы.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–40 минут

Процесс

- Запишите тему в форме вопроса. Начните словами «Каким образом мы могли бы достичь...»
- Замените основные понятия схожими по смыслу и понаблюдайте как изменится постановка вопроса.
- Изменяйте основные понятия до тех пор, пока не найдете самую подходящую формулировку.

2 Формулируем

Заменяем слова

Пример постановки вопроса с заменой отдельных понятий:

Как мы могли бы достичь того, чтобы ...

- ... ресторан гостиницы посещало бы больше туристов?
- ... у нас обедало больше гостей?
- ... наше заведение стало более привлекательным для туристов?
- ... в нашей гостинице останавливалось больше людей?
- ...

2 Формулируем



Расширяем перспективы



Задача Сформулировать вопрос с различных точек зрения. Формулировка вопроса всегда зависит от перспективы, с которой он рассматривается.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–30 минут

Процесс

- Сначала сформулируйте вопрос со своей собственной точки зрения.
- Представьте себе, что вы Наполеон, клоун или кочевник.
- Сформулируйте вопрос, как это, по-вашему мнению, сделали бы названные персоны. Как это сделал бы Наполеон?
- Сформулируйте вопрос как минимум с трех различных перспектив.
- Попробуйте свести все три формулировки в одну.

2 Формулируем

Расширяем перспективы

Пример: Поиск подарка на день рождения подруге с помощью постановки вопроса с различных точек зрения:

Наполеон

Каким подарком я мог бы удивить мою подругу и весь мир?

Клоун

Каким подарком я мог бы рассмешить ее?

Кочевник

Какой подарок маленький, легкий и упрощает жизнь?

Другие возможные точки зрения:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| ■ Президент | ■ Папа Римский |
| ■ Музыкант | ■ Инопланетянин |
| ■ Альберт Эйнштейн | ■ Учитель |
| ■ Судья | ■ Журналистка |
| ■ Нищий | ■ Инвестор |
| ■ Ребенок | ■ Профессор |
| ■ Консультант | ■ Билл Гейтс |
| ■ Актер | ■ Клиент |
| ■ Ученица | ■ Зигмунд Фрейд |

2 Формулируем



Образы вместо слов



Задача	Представить вопрос в виде картинки.
Вспомогательные средства	Писчая бумага / флипчарт / фломастеры
Длительность	5–20 минут

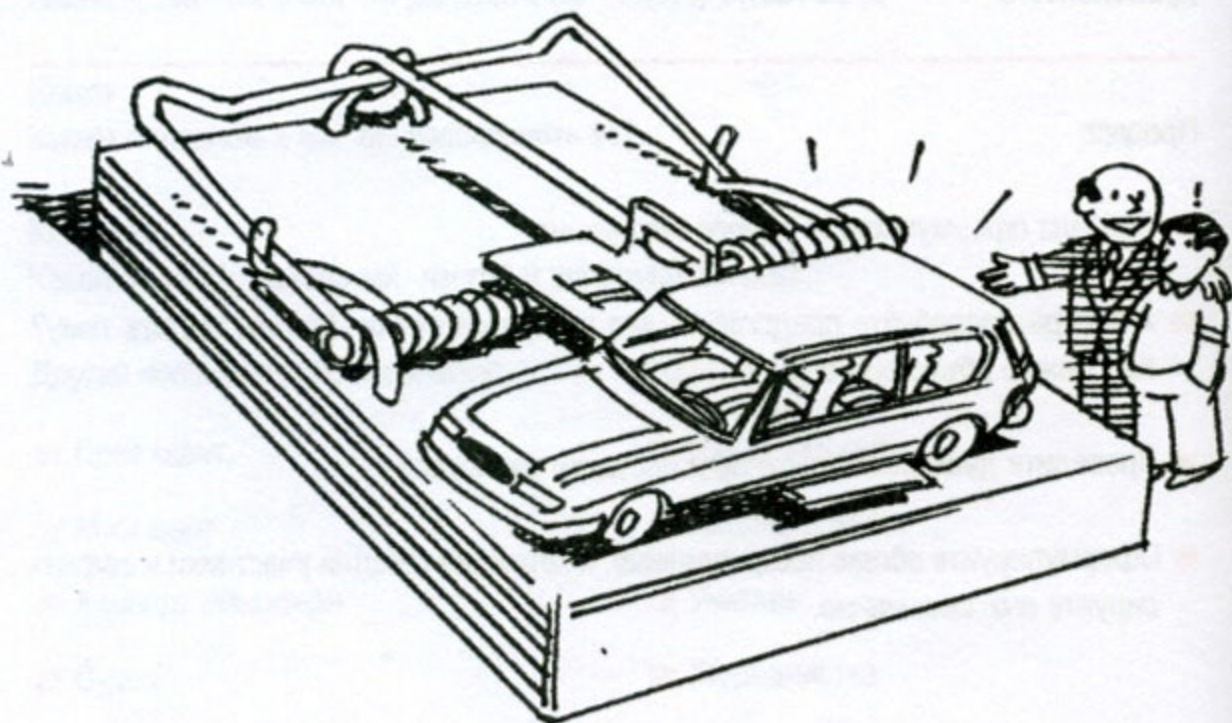
Процесс

- Сначала сформулируйте вопрос письменно.
- А теперь попробуйте представить его в виде картинки. Как вы видите тему? Как можно объяснить ее в образах?
- Проведите дискуссию в группе и обсудите зарисовки.
- Сформулируйте общее представление, к которому пришли участники и зафиксируйте его письменно.

2 Формулируем

Образы вместо слов

Пример зарисовки проблемы:



Источник: Harrington, H. J.: The Creativity Toolkit. Provoking Creativity in Individuals and Organizations. Columbus OH, 1997, s. 142

2 Формулируем



Зачем?



Задача Разобраться в основаниях темы и открыть для себя ее дополнительные аспекты.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–20 минут

Процесс

- Задайте себе вопрос «Зачем?» относительно вашей темы.
- Задайте себе вопрос «Зачем?» относительно ответа на первый вопрос.
- Задайте себе вопрос «Зачем?» относительно ответа на второй вопрос.
- Задайте себе вопрос «Зачем?» относительно ответа на третий вопрос.
- и т.д.
- Продолжайте пока не исчерпаете тему и не найдете удовлетворительный ответ.
- Запишите результаты.

2 Формулируем

Зачем?

Пример постановки вопроса «Зачем?» относительно заданной темы.

- Зачем мы хотим продавать больше велосипедов?
→ Чтобы увеличить число продаж.
- Зачем мы хотим увеличить число продаж?
→ Чтобы получить больше прибыли.
- Зачем мы хотим получить больше прибыли?
→ Чтобы получать более высокую зарплату.
- Зачем мы хотим получать более высокую зарплату?
→ Чтобы повысить наш уровень жизни.
- Зачем мы хотим повысить наш уровень жизни?
→ ...

2 Формулируем



Ожидания, требования



Задача Определить, какие требования обязательны, а какие – нет.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 20–40 минут

Процесс

- Начертите таблицу с тремя графами.
- Озаглавьте графы: «Обязательно», «Желательно», «Супер!»
 - **«Обязательно»:** все требование, которые рассматриваются как неизменные.
 - **«Желательно»:** аспекты, превосходящие само собой разумеющиеся требования.
 - **«Супер!»:** неожиданные или желательные представления.
- В процессе поиска новой идеи в первую очередь интересны пункты «Желательно» и «Супер!».

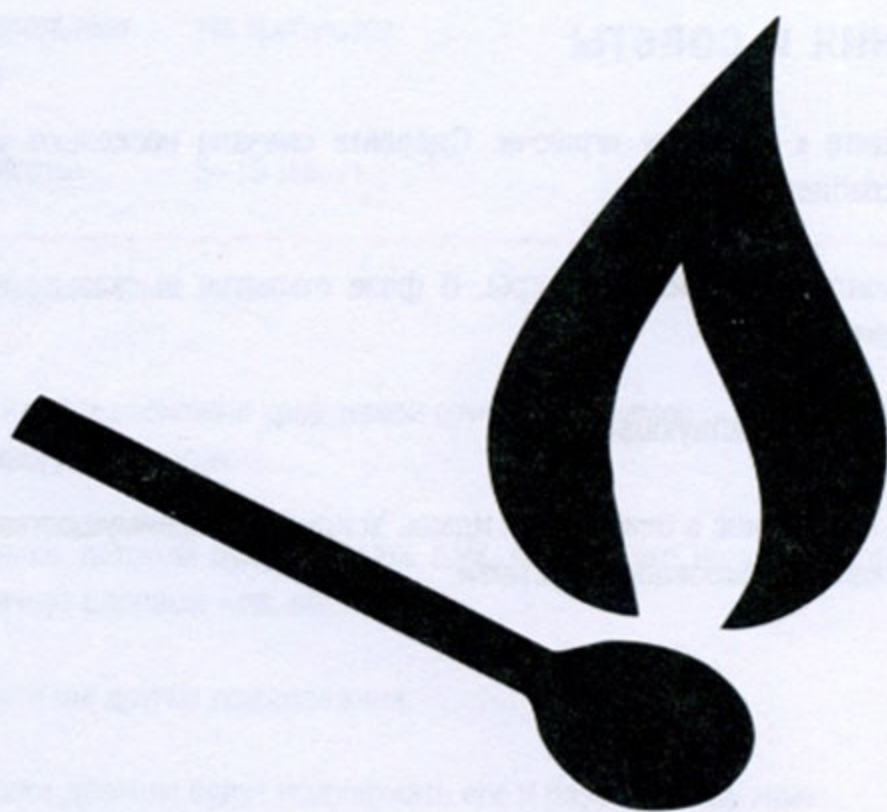
2 Формулируем

Ожидания, требования

Пример таблицы «Обязательно – Желательно – Супер!» для автомобиля:

Обязательно	<ul style="list-style-type: none">■ 4 колеса■ мотор■ нержавеющий металл■ 5 мест
Желательно	<ul style="list-style-type: none">■ малый расход бензина■ навигационная система■ CD-плеер■ кондиционер■ люк
«Супер!»	<ul style="list-style-type: none">■ система «Автопилот»■ мини-бар■ абсолютная безопасность■ экологически чистый двигатель

Активируем



Креативность – это
1 % вдохновения и 99 % труда.
Томас Альва Эдисон

3 Активируем

ПНТХА

Цель третьего шага

Преодолеть барьеры креативности и активировать полет фантазии.

Указания и советы

- Подойдите к процессу играючи. Сделайте сначала несколько упражнений на расслабление.
- Выключите внутренние фильтры. В фазе открытия высказывайте все, что приходит в голову.
- Развивайте существующие идеи.
- Ищите позитивное в озвученных идеях. Усиливайте преимущества и обдумывайте, как нивелировать недостатки.

3 Активируем



«Да, и...» вместо «Да, но...»

Задача Говорить «Да, и...» вместо «Да, но...». Учитесь видеть в идеях позитивное, вместо того чтобы их критиковать.

Вспомогательные средства Не требуются

Длительность 5–15 минут

Процесс

- Сделайте предложение креативной группе. Например, «Давайте вместе совершим прогулку в горах».
- Участники должны будут сказать вам, почему это не очень хорошая идея. Они начнут словами «да, но...».
- Сделайте им другое предложение.
- Участники должны будут поддержать его и развить вашу идею.
- Теперь они должны начать словами «да, и...»
- Спросите участников, какие чувства у них возникали.

3 Активируем

«Да, и...» вместо «Да, но...»

Пример

Предложение: «Давайте вместе совершим прогулку в горах»

- «да, но я не люблю долго ходить пешком»
- «да, но у меня нет денег на подъемник»
- «да, но я лучше бы поехал на озеро»



Предложение: «Давайте вместе съездим куда-нибудь на велосипедах»

- «да, и в конце прогулки мы можем искупаться в озере»
- «да, и по пути мы можем пожарить на костре сосиски»
- «да, и я буду сопровождать вас на мотоцикле»

3 Активируем



Цели применения



Задача Активировать процесс нахождения идей. Приветствуются также необычные идеи.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 2 минуты на каждое предложение

Процесс

- Запишите как можно больше целей применения для конкретных предметов. Например, для чего может быть использован степлер? Найдите в течение двух минут как минимум 20–30 идей.
- Обсудите результаты в группе.
- Выберите самую оригинальную возможность применения.
- Запишите, для чего степлер не может быть использован.
- Обсудите результаты.

3 Активируем

Цели применения

Цели применения для:



3 Активируем



Теннис идей



Задача Научиться развивать чужие идеи. Попробуйте развить идеи, предложенные другими участниками.

Вспомогательные средства Не требуются

Длительность 5–10 минут

Процесс

- Разделитесь на пары.
- Сформулируйте вопросы, начинающиеся словами «Как мы могли бы...»
- Один из участников озвучивает свою идею.
- Второй должен предложить идею, основанную на идее партнера. Он «отбивает мяч».
- Теперь в игру снова вступает его коллега. Он должен развить идею дальше. И т.д. ...
- Продолжайте как минимум 5 минут.

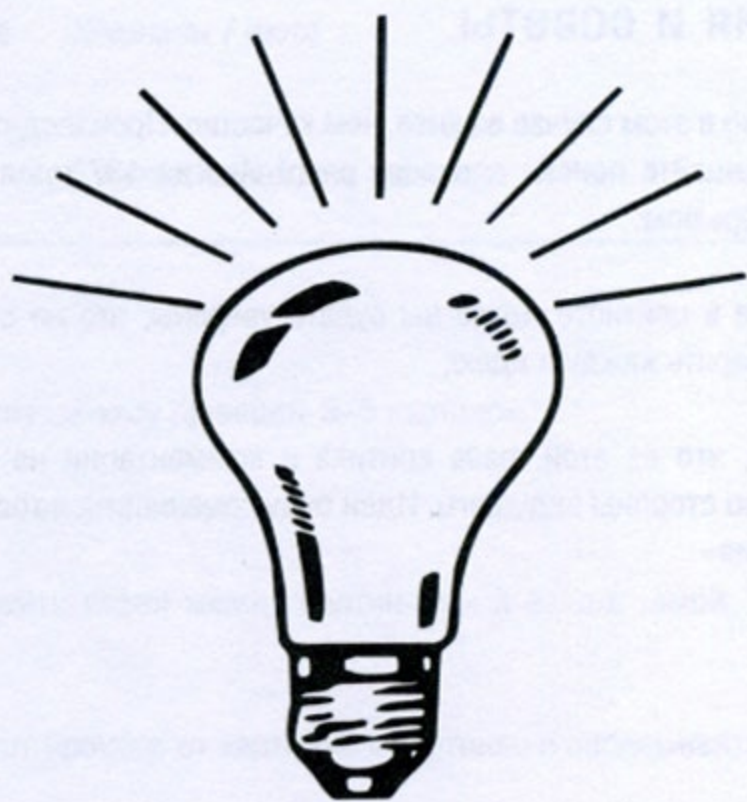
3 Активируем

Теннис идей

Пример для вопроса «Как мы могли бы сделать наш театр рентабельным?»



Создаем



Лучший способ найти хорошую идею – это найти множество хороших идей.

Лайнус Полинг

4а Создаем

Цель четвертого шага

Найти множество новых идей.

Указания и советы

- Количество в этом случае важнее, чем качество. Производите множество идей! Не прекращайте поиски слишком рано! Иногда 137 идея становится настоящим прорывом.
- Работайте в цейтноте, тогда вы будете уверены, что не станете немедленно перепроверять каждую идею.
- Помните, что на этой фазе критика и комментарии не разрешены, в том числе и со стороны ведущего. Идеи будут оцениваться только в фазе «Идентификация».

4а Создаем



Образное мышление



Задача Найти новые идеи с помощью ассоциативных образов. Образы стимулируют лучше, чем слова.

Вспомогательные средства Журналы / фото

Длительность 5 минут на каждую картинку

Процесс

- Выберите по случайному принципу 3–5 картинок.
- Рассматривайте их 1–2 минуты.
- Попробуйте найти связи между картинками и вашей темой. Что приходит вам на ум?
- Повторяйте этот процесс от картинки к картинке и записывайте ваши идеи.

4а Создаем

Образное мышление

Используйте как альтернативу к предыдущему заданию собственные фото: Попросите участников креативной группы сфотографироваться в офисе или на природе, а затем рассмотреть собственное фото на предмет выявления связей с заданной темой.

При встрече участники представляют свои фотографии и идеи на обсуждение.



4а Создаем



Морфологический ящик



Задача Найти новые идеи через различные комбинации частей.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 30–60 минут

Процесс

- Начертите таблицу.
- Выявите параметры, которые должны сохраняться при любом решении, но могут быть представлены различно. Запишите эти параметры в первую колонку.
- Определите возможные формы каждого отдельного параметра. Занесите результаты в следующие колонки.
- Теперь попробуйте скомбинировать различные возможности.

Источник: <http://www.ibim.de/techniken>

4a Создаем

Морфологический ящик

Пример морфологического ящика при разработке грузового автомобиля:

Параметры	Возможности / Формы			
Нержавеющий материал	Алюминий	Сталь	Искусственные материалы	Дерево
Топливо	Бензин	Дизель	Солнечные батареи	Газ
Число мест	1	2	3	Больше трех
Грузовое помещение	Сзади	Впереди	На крыше	В другом месте
Способ движения	Колеса	Воздушная подушка	Гусеницы	Ползья
Комплектующие	GPS	Система отопления	Телефон	Кондиционер
Ценовой сегмент	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий

4а Создаем



Анализ ключевых слов



Задача Найти новые идеи через вербальные ассоциации.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры / словарь

Длительность 5 минут на каждое слово

Процесс

- Выберите по случайному принципу любое понятие из словаря, газеты или со следующей страницы этой книги.
- Запишите 4–6 характерных признаков понятия. Например, для понятия «бензин» это будут:
 - взрывчатое
 - горючее
 - плохо пахнущее
 - жидкое
 - ...
- Попробуйте найти связи между каждым признаком и вашей темой. Какие идеи приходят к вам в голову?
- Повторите этот процесс для каждого отдельного признака.

4a Создаем

Анализ ключевых слов

Вы можете выбрать случайные слова с помощью положения секундной стрелки на ваших часах.

1	радио	21	лестница	41	танцор
2	сумка	22	бюро	42	магнит
3	футбол	23	гамбургер	43	галстук
4	спагетти	24	дискотека	44	музей
5	роза	25	фото	45	кокос
6	ботинки	26	корень	46	гриб
7	автомобиль	27	сигарета	47	политик
8	зоопарк	28	облако	48	тигр
9	монстр	29	диплом	49	пена
10	телевизор	30	лезвие	50	телефон
11	слон	31	волшебник	51	парусник
12	дневник	32	палка	52	больница
13	фейерверк	33	зебра	53	весы
14	кофе	34	нос	54	каникулы
15	нищенка	35	соль	55	хлопок
16	ксерокс	36	врач	56	улитка
17	актер	37	пылесос	57	страховка
18	спутник	38	букет	58	церковь
19	собака	39	язык	59	орел
20	карандаш	40	хранилище	60	мост

4а Создаем



Семантическая интуиция



Задача Найти новую идею через случайную комбинацию двух слов.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 30 минут

Процесс

- Назовите 20 понятий из области той темы, где должна быть найдена новая идея. Составные понятия разбивайте.
- Пронумеруйте понятия от 1 до 20.
- Каждый участник или каждая группа выбирают два понятия, которые затем преобразуют в новое понятие, даже если оно не имеет смысла.
- Попытайтесь представить себе, что могло бы скрываться за этим новым понятием, как могла бы выглядеть эта вещь, где она могла бы применяться и для чего использоваться?

4а Создаем

Семантическая интуиция

Пример списка понятий к теме «Новый кухонный прибор»:

1	нож	11	огурец
2	пирог	12	сковорода
3	вилка	13	миксер
4	печь	14	пар
5	поднос	15	масло
6	стакан	16	вино
7	весы	17	язык
8	ложка	18	терка
9	чеснок	19	яйцо
10	тесто	20	шкаф

Как бы выглядел чесночный миксер? Где и как этот прибор мог бы применяться?
Какая польза была бы от него?



4а Создаем

Развитие идеи



Задача Развивать новые идеи из ранее высказанных. Идеи вдохновляют на новые идеи.

Вспомогательные средства Писчая бумага

Длительность 3 минуты на каждую идею

Процесс

- Разбейтесь на группы по 4–7 участников.
- Каждый участник получает три листа бумаги, записывает на каждом из них свои идеи и передает листы соседу (по часовой стрелке).
- Его коллега пытается развить идеи и предлагает свои, основанные на исходных идеях.
- Листы передаются по кругу до тех пор, пока каждый участник не получит назад свои.

Источник: Warfield, J. N. et al.: Methods of Idea management. Columbus, Ohio 1975, основанный на: VanGundy, A. B., Techniques of Structured Problem Solving, 2nd ed., in: Van Nostrand Reinhold, Technique 4.44, S. 155–157

4а Создаем

Развитие идеи

Пример к теме «Оригинальное поздравление с Новым годом для наших клиентов»:

Открытка с входным билетом в музей

Музыкальная открытка

Открытка и коробка конфет

Съедобная открытка

Открытка с купоном на посещение ресторана

Ужин для клиентов на Новый год

Послать новогоднюю открытку только к Рождеству.

4а Создаем



Мозговой штурм



Задача В кратчайшее время найти как можно больше идей. Мозговой штурм – старейшая и известнейшая техника креативности.

Вспомогательные средства Флипчарт

Длительность 10–30 минут

Процесс

- Разбейтесь на группы по 4–7 участников. Рекомендуется включать в группу как профессионалов, так и неспециалистов.
- Участники спонтанно высказывают свои идеи.
- Ведущий записывает все идеи на видном месте.
- Участники развивают идеи своих коллег или комбинируют их.
- Ведущий направляет процесс с помощью вопросов.

4а Создаем

Мозговой штурм

Правила мозгового штурма:

- Записываются все идеи, как воплощаемые, так и те, которые в данный момент кажутся невозможными.
- Критика, комментарии и вопросы запрещены.
- Помните: количество в этом случае важнее качества.
- Комбинация и развитие идеи разрешаются и даже желательны.
- Каждая озвученная идея записывается.

Телеконференция

Если вы работаете в одиночку, вы можете симулировать мозговой штурм. Позвоните хорошему другу и попросите его в течение одной минуты отвечать все, что придет ему в голову в ответ на ваши вопросы.

Запишите все.

Источник: Birkenbihl, V.: Das neue Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer. Offenbach 2004, S. 172

4а Создаем



Матрица пользы клиента



Задача Систематический поиск новых идей с помощью матрицы пользы клиента.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 1–3 часа

Процесс

- Рассмотрите ваш продукт с точки зрения клиента. Зарисуйте каждый шаг от принятия решения о покупке до ее совершения с помощью матрицы пользы клиента.
- Подумайте, как вы могли бы сделать ваш продукт более привлекательным для клиента:
 - Что вы могли бы сделать проще?
 - Что могло бы стать дополнительной пользой для клиентов?
 - Как клиенты могли бы уменьшить свои риски?
 - Что необычное это могло бы быть? Что было бы «Супер!»?
 - ...
- Ищите идеи для каждого пункта.

Источник: In Anlehnung an Kim, C. & Mauborgne, R.: Knowing a winning business idea when you see one, in: Harvard Business Review on Innovation, Sep/Oct 2000, S. 82

4а Создаем

Матрица пользы клиента

Пример анализа услуг отеля с точки зрения клиента:

	Резервирование номера	Прибытие в отель	Регистрация	Осмотр номера
Просто?	Резервирование по Интернету	Регистрация не требуется	Регистрационная карточка уже заполнена	...
Дополнительная польза?	Возможность ознакомиться с меню online	Автомобиль паркует сотрудник отеля
Снижение рисков?	Подтверждение регистрации по смс	Номер остается зарезервированным до 24.00
Что было бы супер?	Обращение к клиентам по имени
...

4а Создаем



Техника «стояния на голове»



Задача	Сформулировать вопросы от обратного, чтобы найти новые идеи.
Вспомогательные средства	Писчая бумага / флипчарт / стикеры
Длительность	10–30 минут

Процесс

- Сформулируйте вопросы от обратного, например: «как мы можем достичь большего процента брака?»
- Запишите все ответы и идеи. Например: «демотивировать сотрудников монотонной работой».
- Теперь каждую «перевернутую», негативную идею сформулируйте позитивно, например: «мотивировать сотрудников, время от времени меняя задания».

Источник: Higgins, J. M.: 101 Creative Problem Solving Techniques. The Handbook of New Ideas for Business. New York 1994, S. 100

4а Создаем

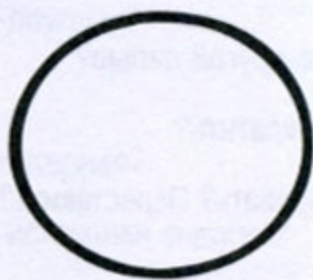
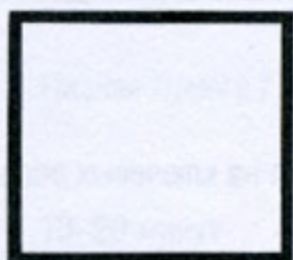
Техника «стояния на голове»

Пример постановки вопросов от обратного:

- Каким образом мы могли бы достичь того, что наши магазины стало бы посещать меньше людей?
- Каким образом мы могли бы снизить успеваемость учащихся?
- Каким образом мы могли бы снизить объемы продаж?



Изменяем



Не изобретения,
а усовершенствования
создают состояния.

Генри Форд

46 Изменяем

Цель четвертого шага

Изменить и усовершенствовать существующие продукты, услуги и идеи.

Указания и советы

Следующие семь методов основываются на ключевых вопросах*:

- Заменить?
- Комбинировать?
- Перенести?
- Увеличить?
- Использовать с другой целью?
- Уменьшить? Сократить?
- Переструктурировать? Переставить?

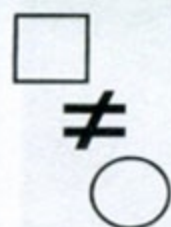
* В оригинале аббревиатура «SCAMPER»:

S = Substitute; C = Combine; A = Adapt; M = Magnify, Modify;

P = Put to other use; E = Eliminate or Minify; R = Rearrange, Reverse

Источник: In Anlehnung an Eberle, B.: Scamper. Creative Games and Activities for Imagination Development. Waco. Texas 1997

46 Изменяем



Замена



Задача Можно ли что-либо заменить? Ответьте на следующие вопросы. Какие новые идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

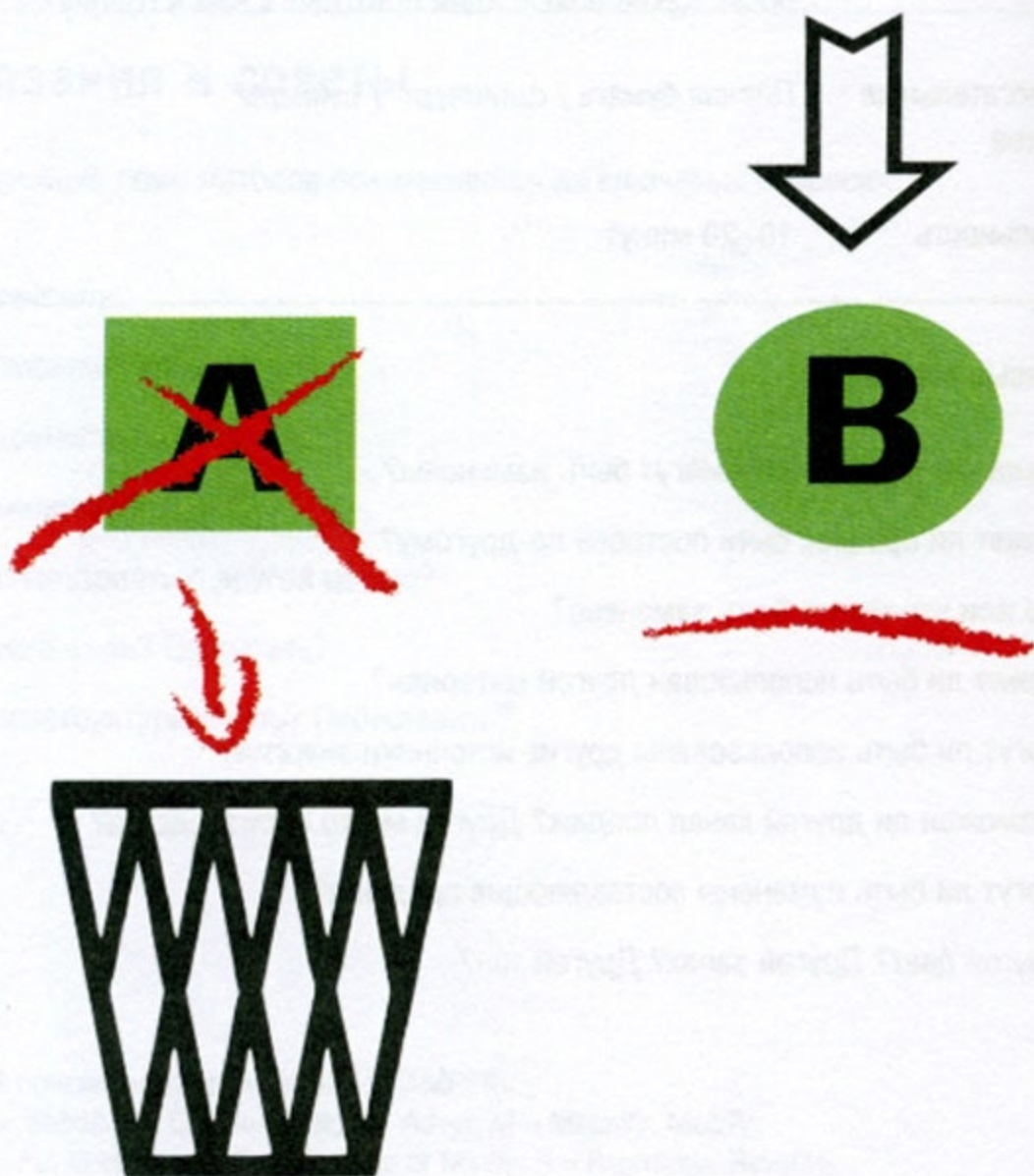
Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

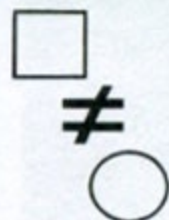
- Какие составные части могут быть изменены?
- Может ли процесс быть построен по-другому?
- Кто или что может быть заменено?
- Может ли быть использован другой материал?
- Могут ли быть использованы другие источники энергии?
- Возможен ли другой канал продаж? Другое место производства?
- Могут ли быть изменены составляющие продукта?
- Другой цвет? Другой запах? Другой тон?
- ...

46 Изменяем

Замена



46 Изменяем



Комбинация



Задача Могут ли уже существующие идеи комбинироваться между собой или быть дополнены? Ответьте на следующие вопросы. Какие новые идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

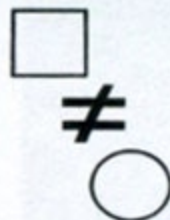
- Могут ли быть соединены:
 - несколько объектов?
 - различные составные части?
 - разные продукты?
- Могут ли взаимодействовать друг с другом различные персоны?
- Комбинируются ли между собой идеи или намерения?
- Что можно скомбинировать, чтобы продукт мог использоваться для различных целей?
- Что могло бы быть связано между собой?
- Может ли это привести к созданию нового ассортимента?
- ...

46 Изменяем

Комбинация



46 Изменяем



Перенос



Задача Может ли что-либо быть перенесено? Ответьте на следующие вопросы. Какие новые идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

- Возможен ли альтернативный процесс?
- Какие идеи или продукты мы могли бы копировать?
- Что мне важно при использовании похожих продуктов?
- Существуют ли параллели в прошлом?
- Какие идеи могут быть интегрированы в мою идею?
- Что кажется похожим? Что обнаруживает похожие функции?
- Что может быть перенято из других отраслей?
- ...

46 Изменяем

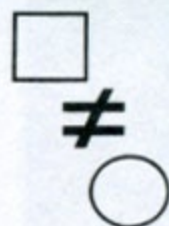
Перенос

А



В

46 Изменяем



Увеличение



Задача Может ли что-либо быть увеличено, изменено? Ответьте на следующие вопросы. Какие новые идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

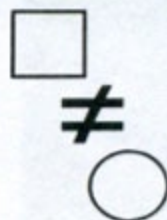
- Что может быть увеличено?
- Что может быть выше? Длиннее? Шире? Сильнее? Удвоено?
- Что может быть добавлено?
- Какие аспекты могут быть выдвинуты на первый план?
- Что можно улучшить?
- Возможен ли другой дизайн?
- Что может делаться чаще?
- Что может быть доведено до крайности?
- Могут ли быть изменены значение, цвет, форма, запах или звук?
- Может ли быть найдено новое название?
- Какие изменения возможны в производстве или маркетинге?
- Что может увеличить ценность продукта?
- ...

46 Изменяем

Увеличение



46 Изменяем



Использование с другой целью



Задача Может ли что-либо быть использовано с другой целью? Ответьте на следующие вопросы. Какие новые идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

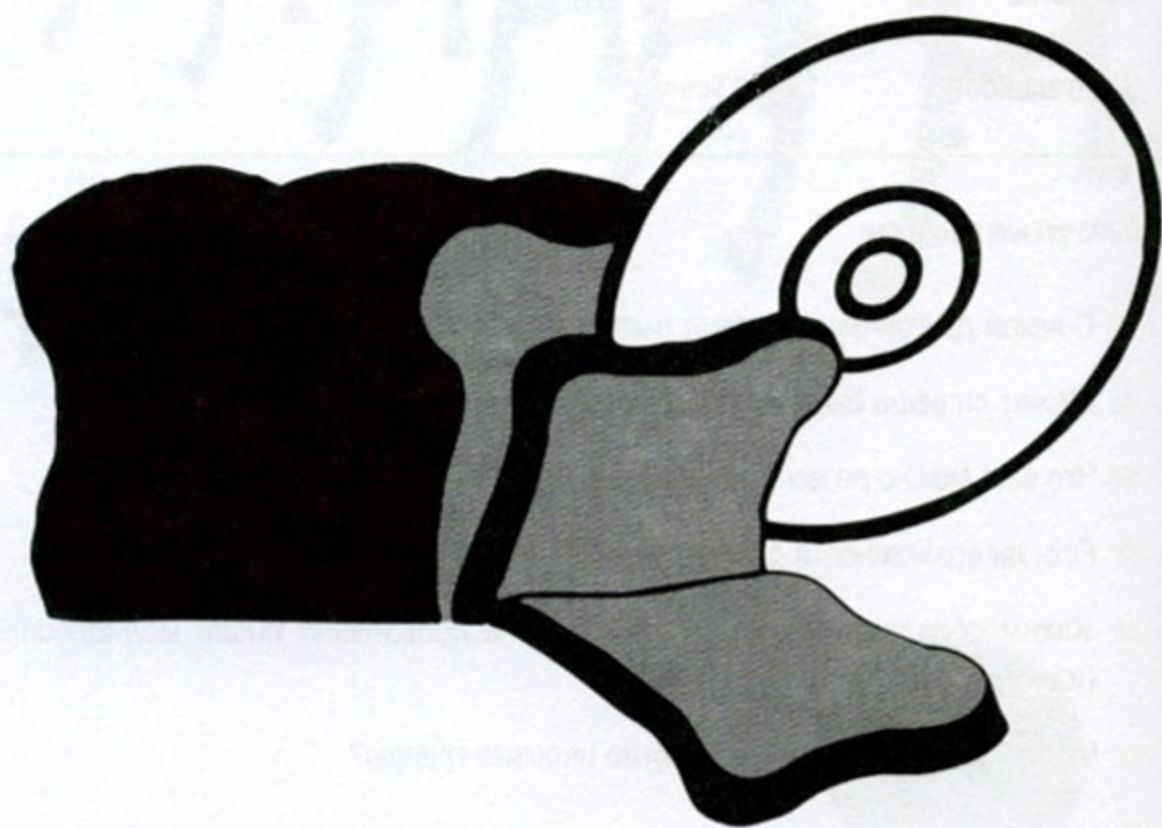
Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

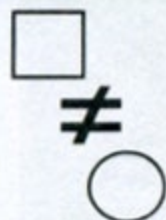
- С какой другой целью может быть что-либо использовано?
- Может ли вещь быть использована как-либо иначе?
- Что еще можно развить из этой идеи?
- Есть ли возможности расширения? Другие рынки?
- Каким образом что-либо может быть использовано после модификации (изменения)?
- Могут ли быть привлечены другие целевые группы?
- ...

46 Изменяем

Использование с другой целью



46 Изменяем



Уменьшение – сокращение



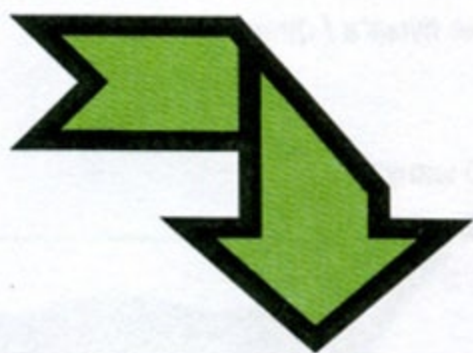
Задача	Может ли что-либо быть отброшено? Ответьте на следующие вопросы. Какие идеи приходят к вам в голову?
Вспомогательные средства	Писчая бумага / флипчарт / стикеры
Длительность	10–20 минут

Ключевые вопросы

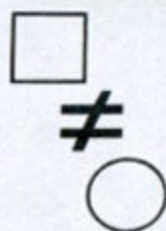
- Что может быть
 - отброшено?
 - уменьшено?
 - сжато?
 - разделено?
- Что можно обойти?
- Что больше не нужно?
- Какие правила, материалы или продукты больше не нужны?
- ...

46 Изменяем

Уменьшение – сокращение



46 Изменяем



Переструктурирование – перестановка



Задача Можно ли что-либо переструктурировать? Ответьте на следующие вопросы. Какие идеи приходят к вам в голову?

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / стикеры

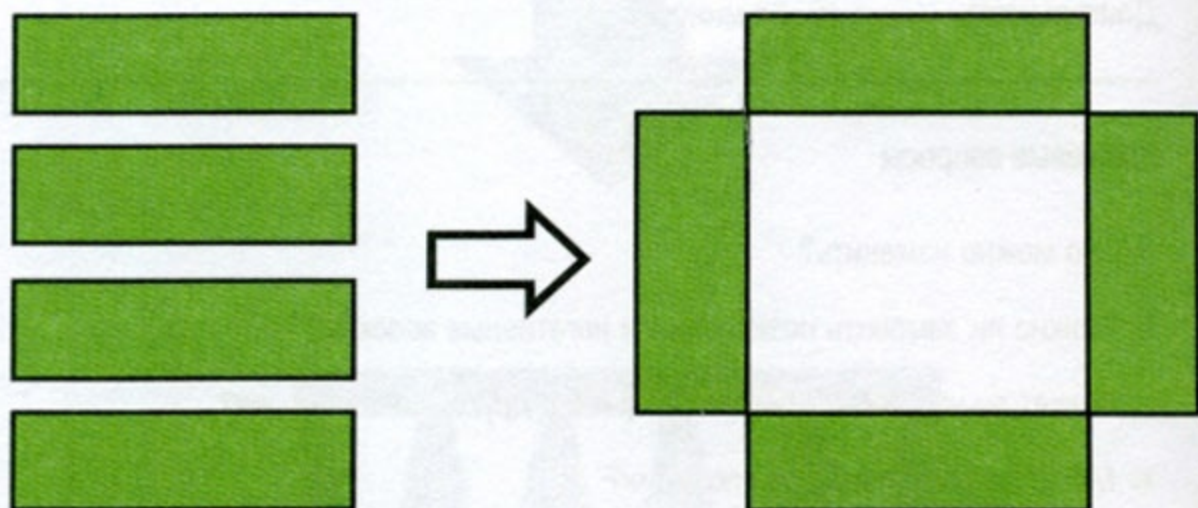
Длительность 10–20 минут

Ключевые вопросы

- Что можно изменить?
- Можно ли заменить позитивные и негативные аспекты?
- Может ли что-либо быть рассмотрено с другой точки зрения?
- Могут ли быть изменены позиции?
- Может ли что-либо быть перевернуто «с ног на голову»?
- Что может быть повернуто? Перевернуто?
- Может ли иная последовательность оказаться лучше?
- Могут ли быть заменены отдельные части?
- Может ли быть создан новый порядок, новая структура?
- ...

46 Изменяем

Переструктурирование – перестановка



Выбираем



Кто долго раздумывает,
не всегда находит лучшее решение.

Иоганн Вольфганг фон Гете

5 Выбираем

Цель пятого шага

Выбрать лучшие идеи.

Указания и советы

- Выбор лучших идей рекомендуется проводить на следующий день.
- Убедитесь, что все идеи понятны участникам. Для исключения недопонимания рекомендуется, чтобы идею озвучивал не ее автор, а любой другой участник креативной группы. Автор идеи поправит и дополнит его, если нужно.
- Особое внимание уделите тому, чтобы действительно новые идеи не потерялись.

5 Выбираем



Новые идеи



Задача Выбрать действительно ценные по своей новизне идеи. Если на этом этапе не распознать революционные идеи, в дальнейшем они рискуют затеряться.

Вспомогательные средства Пинборд / цветная бумага

Длительность 20–30 минут

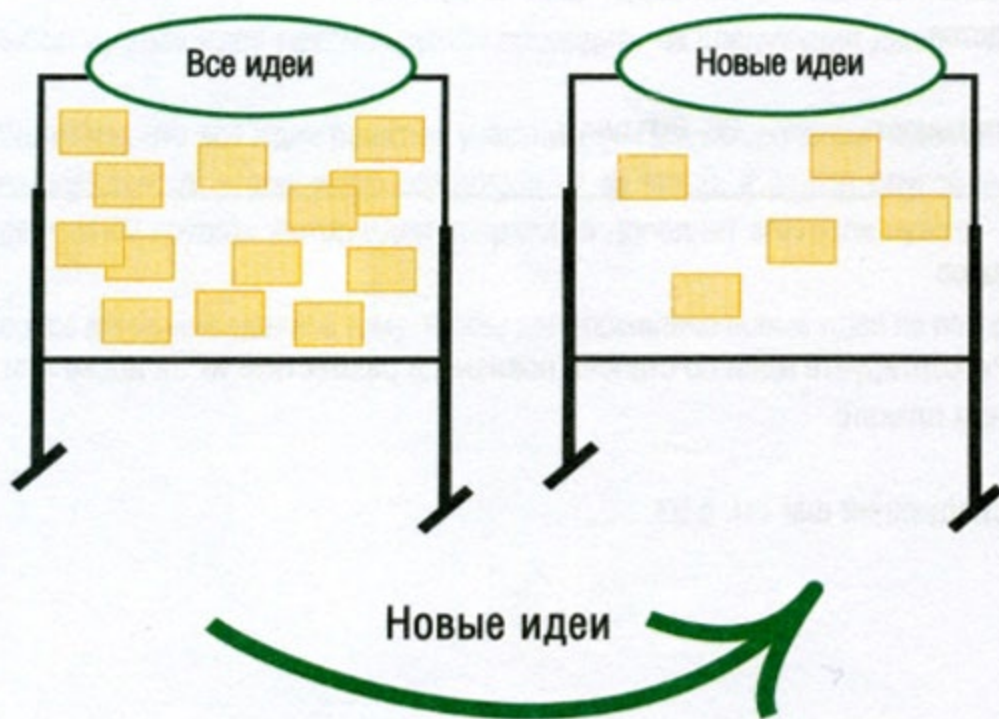
Процесс

- Рассортируйте идеи по степени новизны и разместите их на доске или бумажном плакате.
- Следующий шаг см. с 93.

5 Выбираем

Новые идеи

Выбрать действительно ценные по новизне идеи.



5 Выбираем



Первая маркировка



Задача	Рассортировать идеи и выбрать лучшие.
Вспомогательные средства	Пинборд / цветная бумага и цветные самоклеящиеся точки.
Длительность	10–30 минут

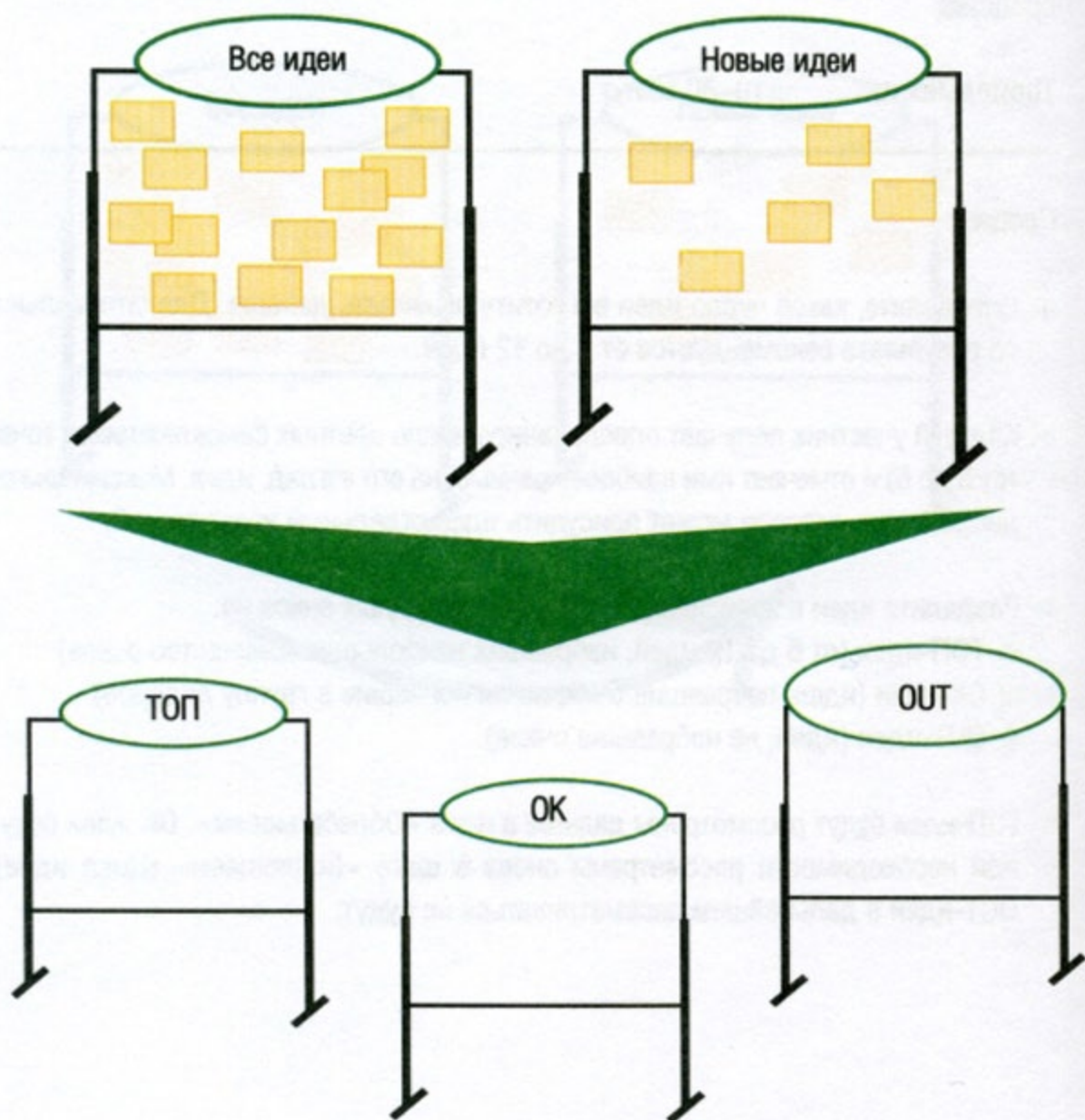
Процесс

- Определите, какое число идеи вы хотите развивать дальше. Для оптимального результата рекомендуется от 6 до 12 идей.
- Каждый участник получает определенное число цветных самоклеящихся точек (от 3 до 6) и отмечает ими наиболее ценные, на его взгляд, идеи. Максимальное число очков, которое может присудить идее отдельный участник – 2.
- Разделите идеи в зависимости от числа набранных очков на:
 - ТОП-идеи (от 6 до 12 идей, набравших наибольшее количество очков)
 - ОК-идеи (идеи, набравшие очки, но не попавшие в группу лидеров)
 - ОУТ-идеи (идеи, не набравшие очков).
- ТОП-идеи будут рассмотрены дальше в шаге «Обрабатываем». ОК-идеи будут при необходимости рассмотрены снова в шаге «Воплощаем» (Цикл идей). ОУТ-идеи в дальнейшем рассматриваться не будут.

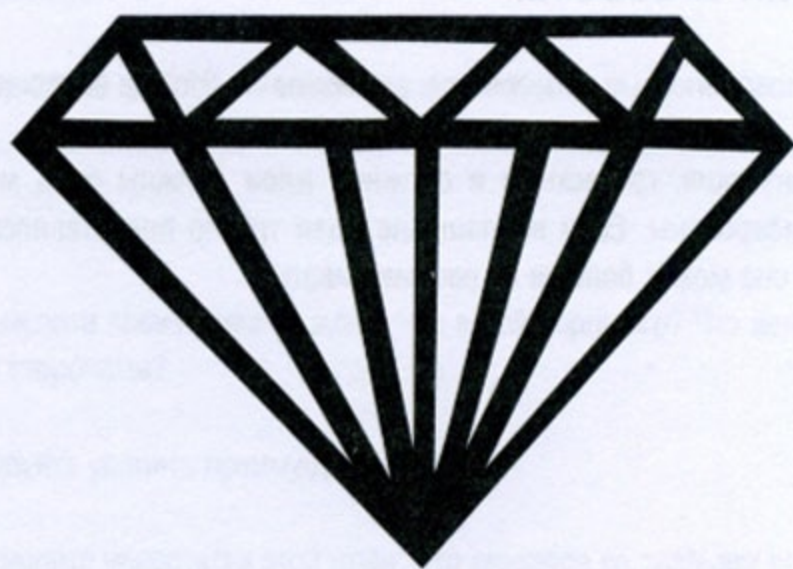
5 Выбираем

Первая маркировка

Рассортируйте идеи на ТОП, ОК и OUT.



Обрабатываем



Большинство моих идей
принадлежало первоначально
другим людям, которые
просто не потрудились
развить их дальше.

Томас Альва Эдисон

6 Обрабатываем



Цель шестого шага

Совершенствовать и конкретизировать идеи.

Указания и советы

- На этом шаге впервые проверяется, возможно ли вообще воплощение идеи.
- Специфические, гротескные и сложные идеи должны быть максимально конкретизированы. Если воплощение идеи трудно представляемо, в дальнейшем она может больше не рассматриваться.

6 Обрабатываем



Преимущества / недостатки



Задача Усилить преимущества и нивелировать недостатки.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–20 минут

Процесс

- Перечислите преимущества идеи. Что в ней хорошего? Что является ее сильными сторонами?
- Попробуйте усилить преимущество.
- Перечислите недостатки этой идеи. Что является ее слабыми сторонами?
- Поищите контраргументы к этим недостаткам. Как можно нивелировать слабые стороны идеи?

6 Обрабатываем



Преимущества / недостатки

Усилить преимущества и нивелировать недостатки.

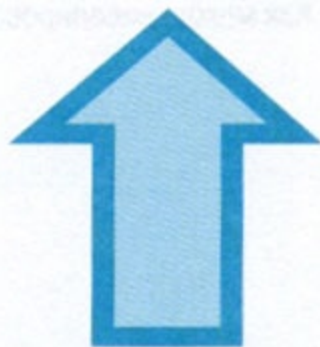


Преимущества

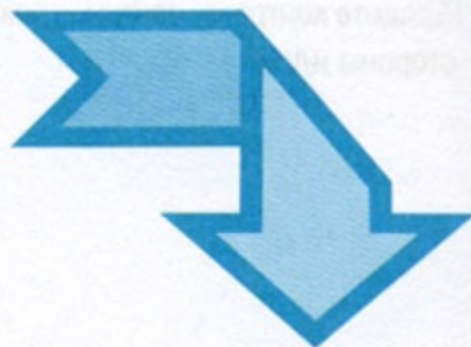


Недостатки

Усилить



Нивелировать



6 Обрабатываем



Абстракция



Задача Вычленить зерно идеи. Абстракция позволяет оптимизировать идею и развить ее дальше.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–20 минут

Процесс

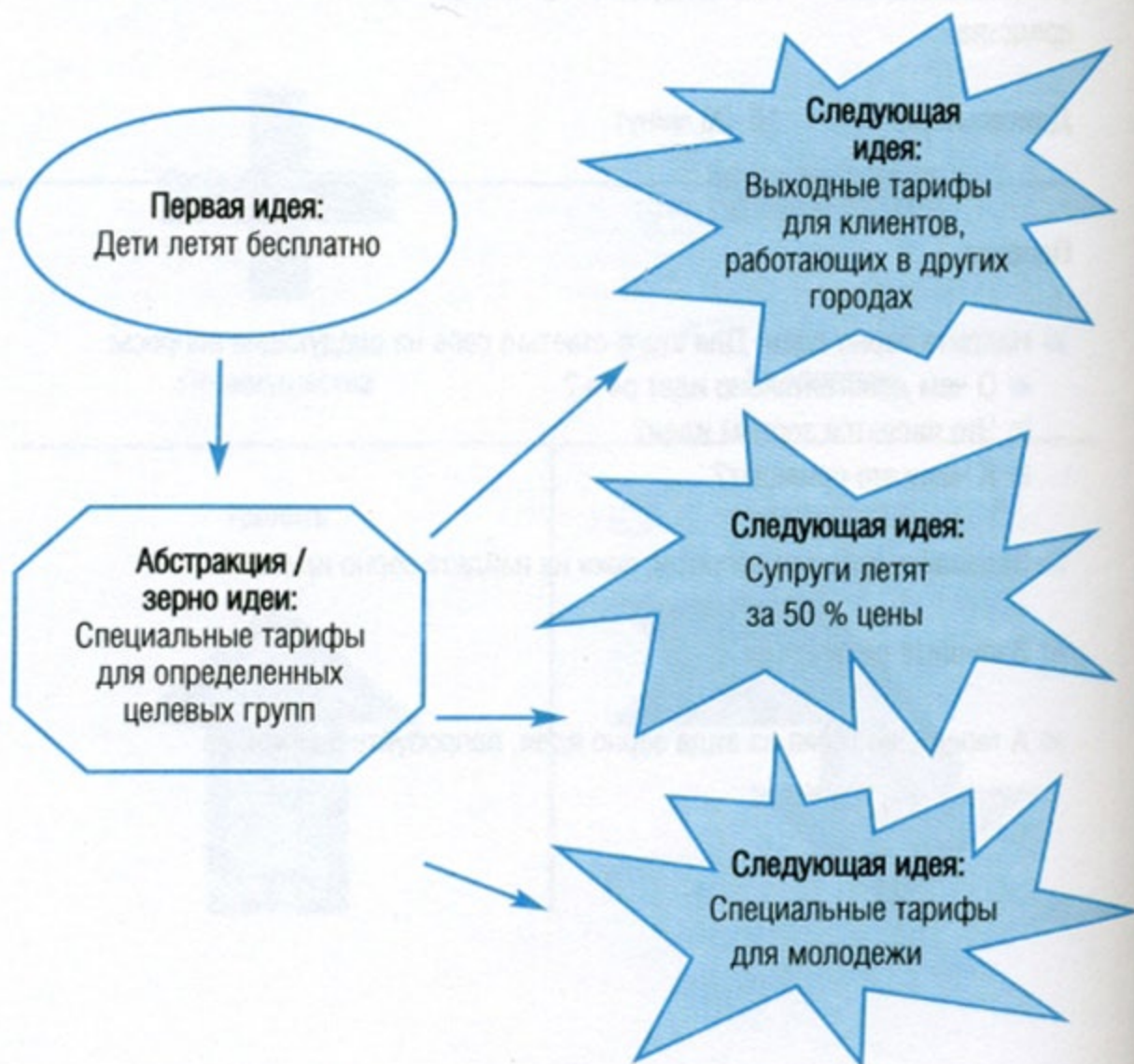
- Найдите зерно идеи. Для этого ответьте себе на следующие вопросы:
 - О чем действительно идет речь?
 - Что является зерном идеи?
 - К чему это приведет?
- Задавайте себе эти вопросы, пока не найдете зерно идеи.
- Запишите результаты.
- А теперь, не теряя из вида зерно идеи, попробуйте развить ее.

Источник: In Anlehnung an De Bono, E.: Serious creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart 1996, S. 132

6 Обрабатываем

Абстракция

Пример абстракции для вопроса «Как мы могли бы достичь того, чтобы большее число туристов пользовалось услугами нашей авиакомпании?»



6 Обрабатываем



SCAMPER



Задача	Переработайте идею, как это описано в шаге 46 «Изменяем». Найдите новый импульс для дальнейшего развития вашей идеи.
Вспомогательные средства	Методы шага «Изменяем» / Писчая бумага
Длительность	20–50 минут

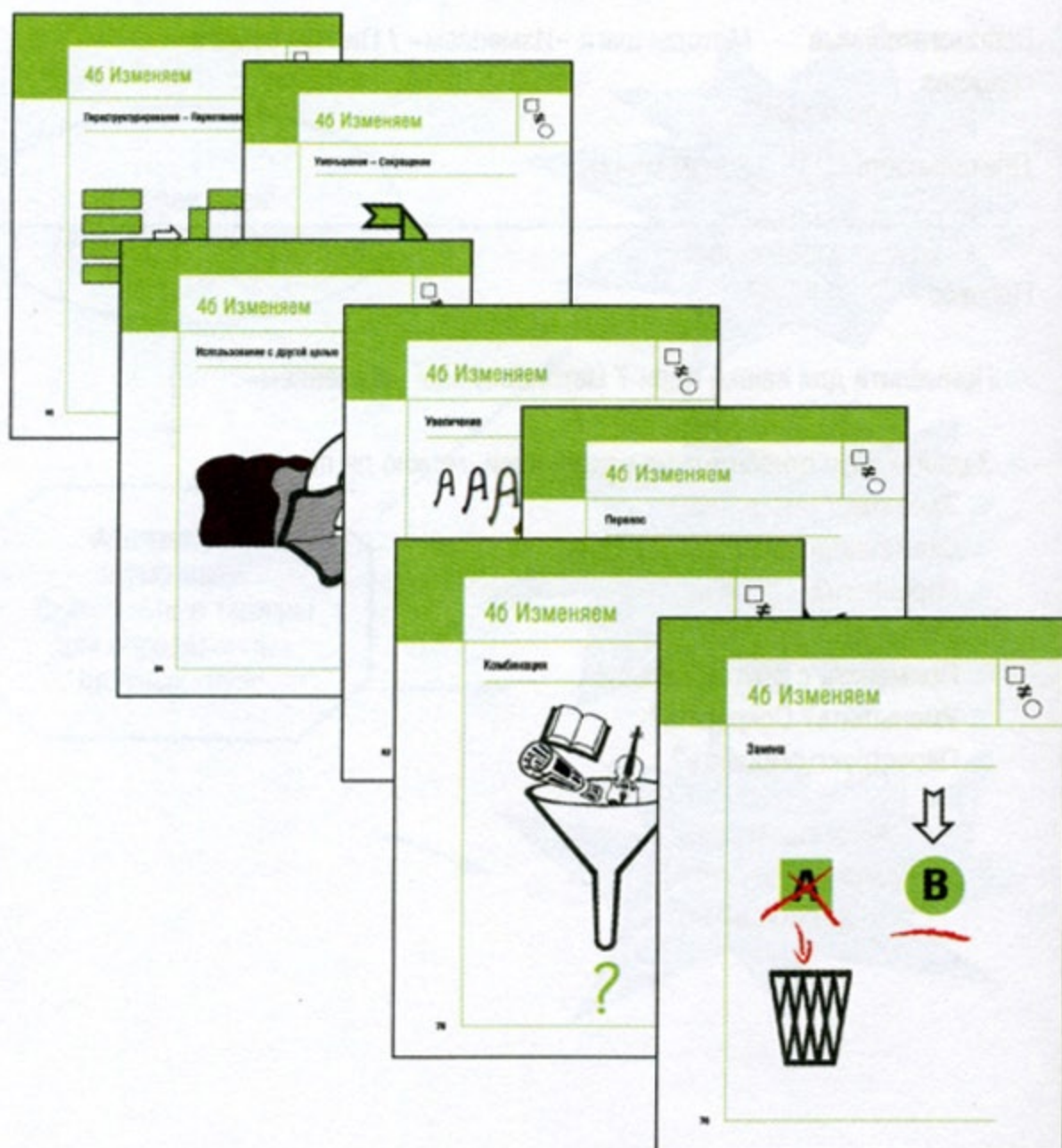
Процесс

- Примените для вашей идеи 7 методов главы «Изменяем».
- Задайте себя относительно вашей идеи, можно ли ее
 - Заменить?
 - Скомбинировать?
 - Перенести?
 - Увеличить?
 - Применить с другой целью?
 - Уменьшить? Сократить?
 - Переструктурировать?

6 Обрабатываем

SCAMPER

Ключевые вопросы метода «Дифференцируем»



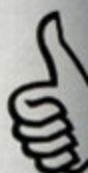
Оцениваем



Хорошие доводы должны
уступать место лучшим.

Уильям Шекспир

7 Оцениваем



Цель седьмого шага

Оценить идею, исходя из различных критериев.

Указания и советы

- Оценка идеи должна происходить позже, чем все предыдущие шаги, и все же в присутствии участников креативной группы. Таким образом вы сможете достичь максимально объективных результатов.
- К оценке рекомендуется привлечь менеджмент, внешних специалистов и даже клиентов.
- Постарайтесь не «влюбляться» в одну единственную идею. Оставайтесь объективными и рассматривайте все идеи как потенциальные решения.
- Оценивайте идеи как по качественным, так и по количественным критериям.
- Прислушивайтесь к вашей интуиции!

7 Оцениваем



Анализ пользы



Задача Количественная оценка идеи по семи критериям. Вы можете также добавить собственные критерии.

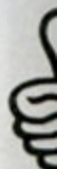
Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт / пинборд

Длительность 10–20 минут

Процесс

- Оцените идею по следующим критериям:
 - Могу ли я коротко и ясно сформулировать идею?
 - Интересна ли она мне?
 - Насколько велик рынок для этой идеи?
 - Насколько подходящее время для этой идеи?
 - Способен ли я воплотить эту идею?
 - Могу ли использовать для этого мои сильные стороны?
 - Имеет ли идея уникальное торговое предложение (УТП)?
- Оцените каждый критерий соответствующим количеством очков.
- Подсчитайте очки и оцените идею в целом.
- Определите, какая идея набрала большее количество очков.

7 Оцениваем



Анализ пользы

Пример простого анализа пользы:

	Число пунктов	Идея А	Идея В	Идея С	Идея D
Коротко и ясно?	0–20	10	15	12	15
Интересно?	0–20	5	12	15	7
Величина рынка?	0–20	16	10	12	2
Подходящее время?	0–5	1	2	4	2
Возможность воплощения?	0–10	5	4	6	8
Использование собственных возможностей?	0–10	6	5	5	9
УТП	0–20	5	12	17	0
Всего		48	60	71	43

7 Оцениваем



ПМИ – Плюс Минус Интересно



Задача Выявить позитивные, негативные и просто интересные аспекты идеи.

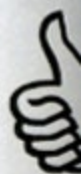
Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 10–30 минут

Процесс

- Начертите для каждой идеи таблицу с тремя колонками.
- Озаглавьте колонки:
 - Плюс
 - Минус
 - Интересно
- Занесите в колонку «Плюс» все позитивные аспекты идеи.
- Занесите в колонку «Минус» все негативные аспекты идеи.
- Занесите в колонку «Интересно» все достойные упоминания аспекты идеи, которые пока не могут быть однозначно оценены, как позитивные или негативные.

7 Оцениваем



ПМИ – Плюс Минус Интересно

Пример ПМИ анализа:

Плюс	Минус	Интересно
<ul style="list-style-type: none">■ Позитивные аспекты	<ul style="list-style-type: none">■ Негативные аспекты	<ul style="list-style-type: none">■ Ни плюс, ни минус
<ul style="list-style-type: none">■ Сильные стороны идеи	<ul style="list-style-type: none">■ Слабые стороны идеи	<ul style="list-style-type: none">■ Ценная информация
<ul style="list-style-type: none">■ УТП	<ul style="list-style-type: none">■ Риски	

7 Оцениваем



Анализ портфолио



Задача Представить идею в виде наглядной матрицы. Визуализация облегчает принятие решения.

Вспомогательные средства Писчая бумага / флипчарт

Длительность 30–60 минут

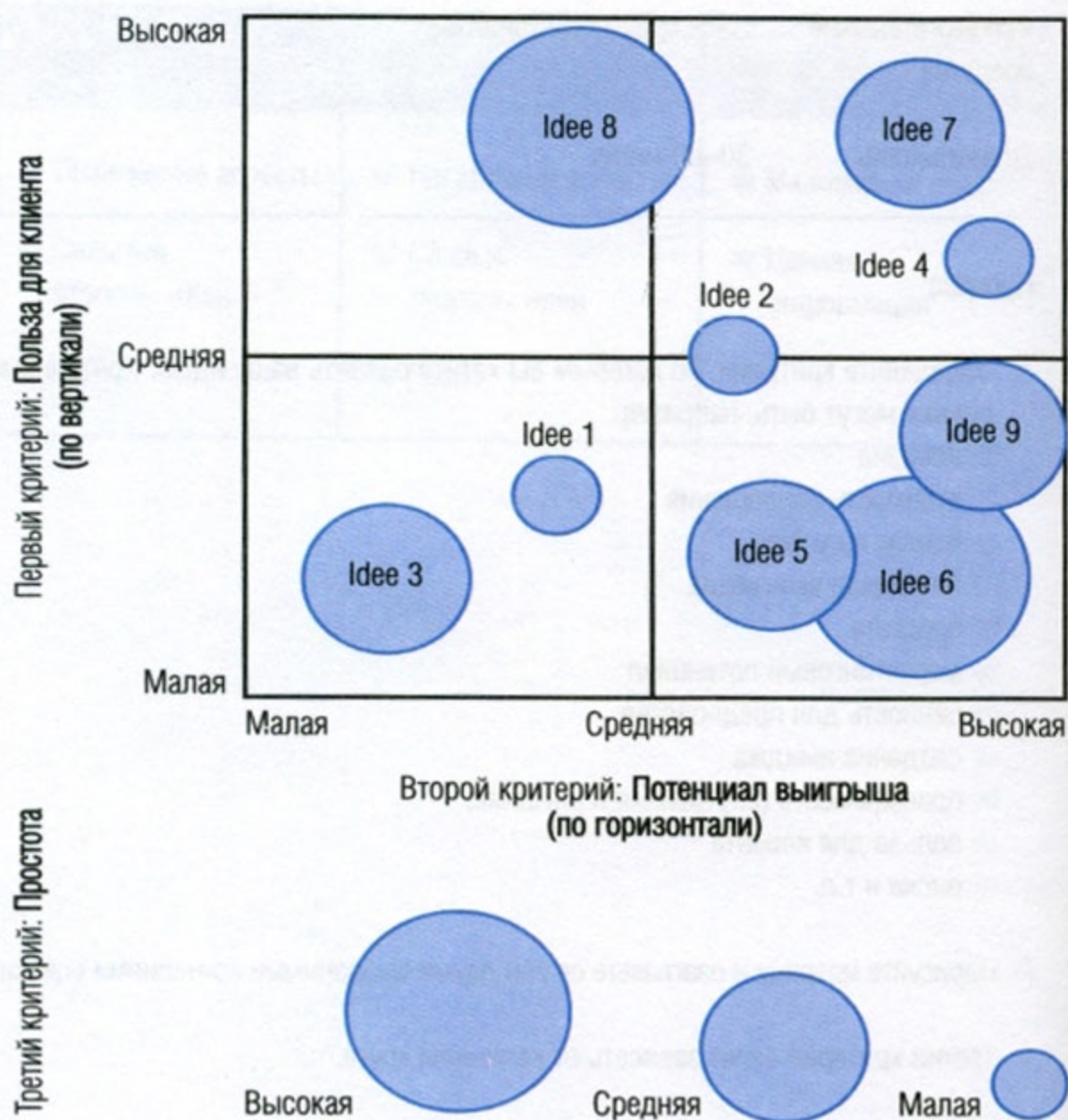
Процесс

- Определите критерии, по которым вы хотите оценить вашу идею. Критериями оценки могут быть, например:
 - новизна
 - стоимость воплощения
 - шансы на успех
 - потенциал выигрыша
 - простота
 - маркетинговый потенциал
 - ценность для предприятия
 - создание имиджа
 - приемлемость (внутренняя и внешняя)
 - польза для клиента
 - риски и т.д.
- Нарисуйте матрицу и озаглавьте ее оси двумя wybranными критериями оценки.
- Третий критерий будет зависеть от величины круга.

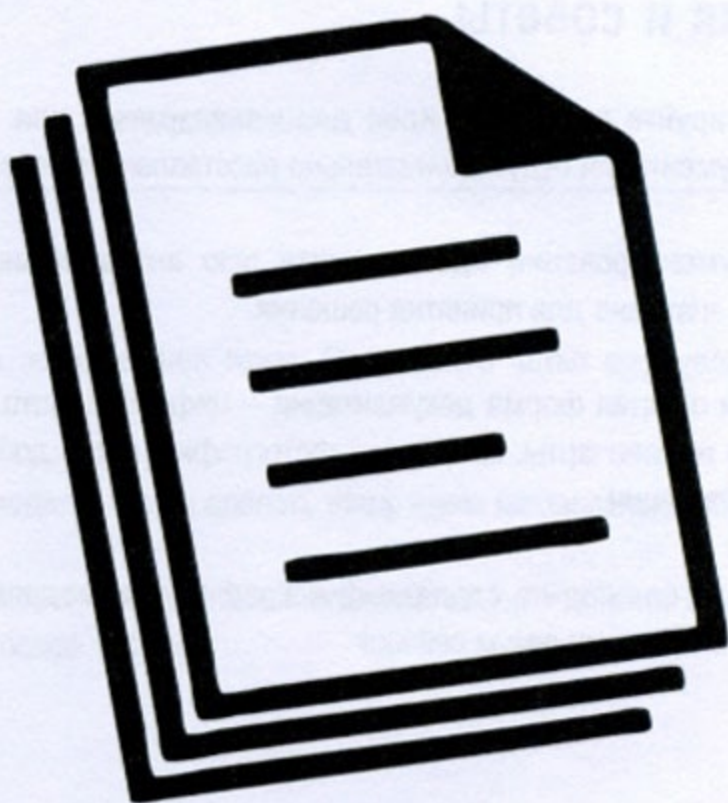
7 Оцениваем

Анализ портфолио

Пример анализа портфолио:

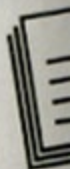


Документируем



С глаз долой – из сердца вон.
Иоганн Вольфганг фон Гете

8 Документируем



Цель восьмого шага

Документация оцененных идей.

Указания и советы

- Документируйте оцененные идеи для менеджмента или заказчика. После этапа документации будут окончательно расставлены приоритеты.
- При документировании идеи укажите всю информацию, которая могла бы иметь значение для принятия решения.
- Быстрая и простая форма документации – цифровое фото. Фотографируйте пинванды и флипчарты. Цифровую фотографию легко добавить к электронной документации.
- Если вы до сих пор не сделали фотографий или моделей к вашей идее, сделайте это, как минимум сейчас!

8 Документируем



Эскиз / модель



Задача Нарисовать эскиз идеи или построить ее модель.

Вспомогательные средства Все возможные

Длительность Неограниченно

Процесс

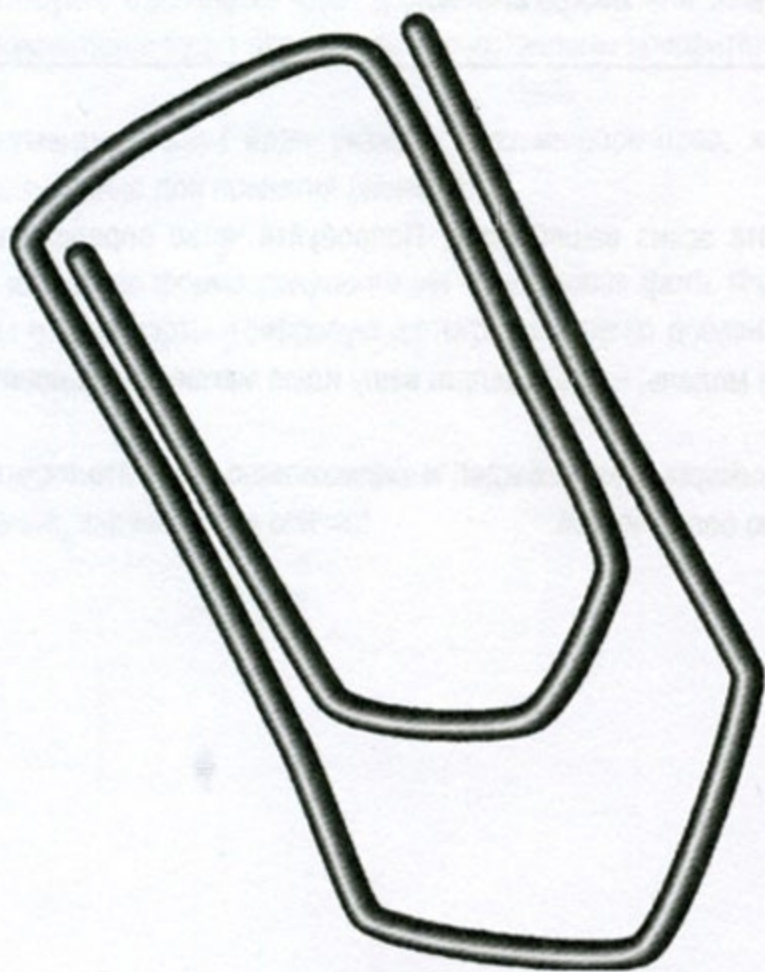
- набросайте эскиз вашей идеи. Попробуйте четко определить ее главные признаки.
- Постройте модель, чтобы сделать вашу идею максимально понятной.
- Ищите примеры похожих идей и внимательно изучайте их, чтобы сделать вашу идею более четкой.

8 Документируем



Эскиз / модель

Подумайте, как бы вы описали функции этой вещи, если бы не видели картинки или модели.



8 Документируем



Паспорт идеи



Задача Зафиксировать всю информацию об идее.

Вспомогательные средства Компьютер

Длительность 20–60 минут на идею

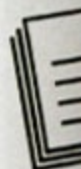
Процесс

■ Создайте для каждой идеи краткий паспорт со следующими пунктами:

- краткое описание идеи
- польза и позитивные аспекты
- риски и негативные аспекты
- базовая информация
- итоги
- приложения

Вы не должны использовать больше, чем одну сторону листа формата А4 на каждую идею. Цель документации – сделать идею понятной внешним экспертам и наблюдателям, тем, кто не связан с креативным процессом.

8 Документируем



Паспорт идеи

Содержание паспорта идеи:

1. Краткое описание

Изложите суть идеи в пяти-десяти предложениях.

2. Польза и позитивные аспекты

Опишите от трех до десяти важнейших преимуществ идеи. Покажите, кто может выиграть от воплощения этой идеи.

3. Риски и негативные аспекты

Ни одна идея не может быть идеальной. Приведите негативные аспекты и покажите, как они могут быть компенсированы.

4. Базовая информация

Здесь вы можете привести главные выводы исследований рынка, анализа конкурентов и их оценку. Учитываются как качественные, так и количественные аспекты.

5. Итоги

Опишите в двух-трех предложениях, как вы оцениваете идею.

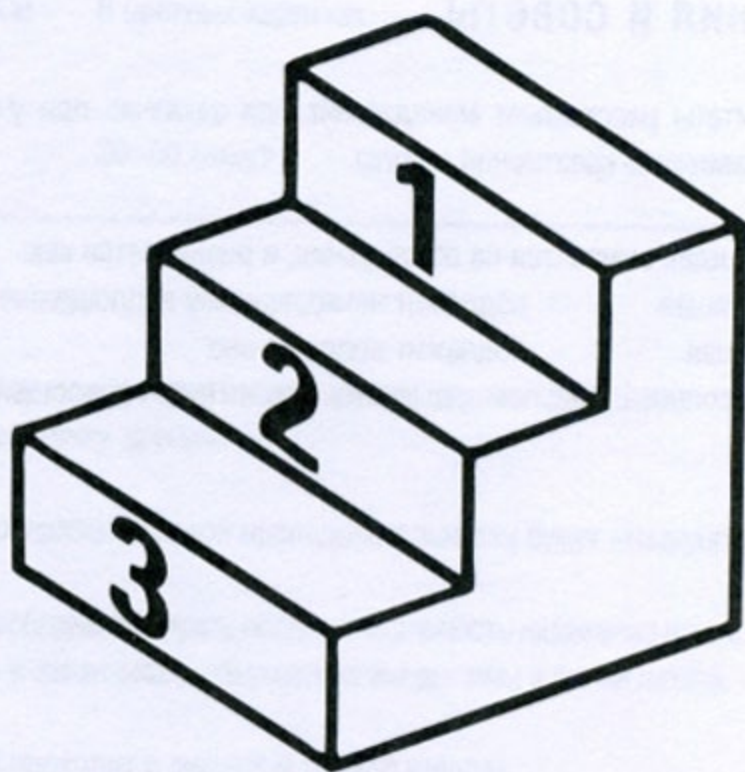
6. Приложения

Рисунки, фото, модели...

Продукты конкурентов...

Анализ портфолио...

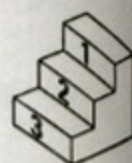
Расставляем приоритеты



На свете нет ничего
могущественнее идеи,
чье время пришло.

Виктор Гюго

9 Расставляем приоритеты



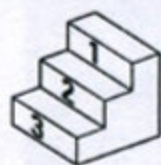
Цель девятого шага

Рассортировать идеи по времени их воплощения.

Указания и советы

- Приоритеты расставляет менеджмент или заказчик при участии отдельных представителей креативной группы.
- Каждая идея выносится на обсуждение, и оценивается как:
 - блестящая подлежит немедленному воплощению
 - хорошая подлежит воплощению
 - знак вопроса откладывается или не будет воплощена.

9 Расставляем приоритеты



Метод шести шляп



Задача Тема выносится на обсуждение и рассматривается с различных точек зрения.

Вспомогательные средства 6 цветных карточек

Длительность 20–60 минут

Процесс

- Объясните участникам творческой группы, что каждая шляпа символизирует определенную точку зрения.
- Ведущий определяет, в какой последовательности будут «надеваться шляпы».
- Вы можете свободно выбирать последовательность надевания шляп, но помните, что начинать и заканчивать обсуждение вы должны в синей шляпе.
- Оценка идей проходит в желтой и черной шляпах.

9 Расставляем приоритеты



Метод шести шляп

Значение шляп



Белая шляпа символизирует нейтралитет и объективность. Во внимание принимаются только факты. Собирается вся информация без учета эмоций и личных мнений.



Красная шляпа символизирует эмоции и личные мнения. «Надевая» ее, вы можете высказать все, что думаете по этому поводу, не опасаясь возражений.



Черная шляпа символизирует все негативные аспекты. Принимаются в расчет все аргументы, которые говорят против проекта.



Желтая шляпа символизирует все позитивные аспекты, которые говорят в пользу проекта, решения, идеи или цели.

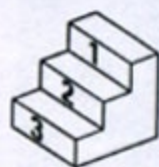


Зеленая шляпа символизирует креативность. Разрешено все, о чем до этого не могло быть и речи.



Синяя шляпа предназначена для подведения итогов и принятия решений. Ее носит модератор.

9 Расставляем приоритеты



Вторая маркировка



Задача	Выбрать лучшую идею.
Вспомогательные средства	Пинборд, упаковочная бумага, цветные самоклеящиеся точки
Длительность	10–30 минут

Процесс

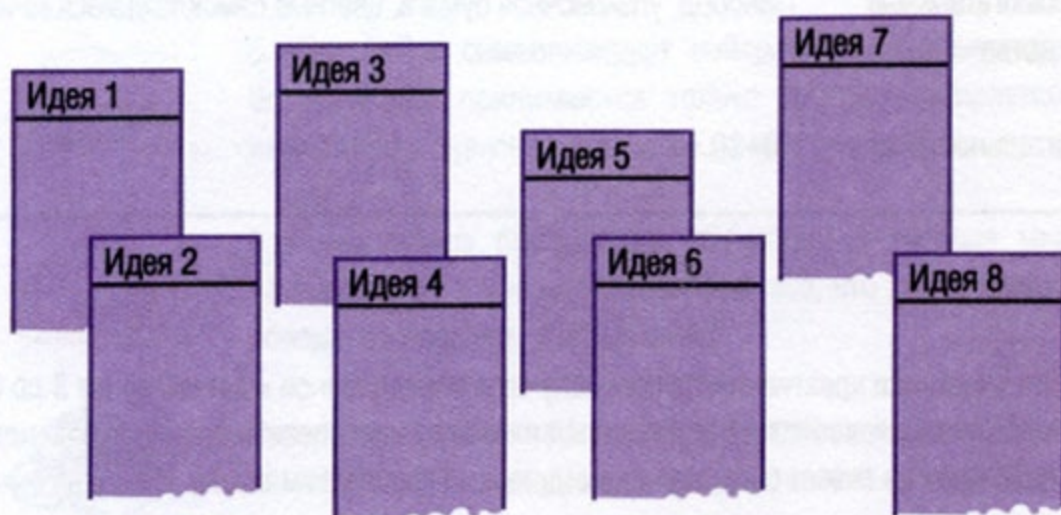
- Все участники креативной группы получают определенное количество (от 3 до 6) самоклеящихся точек и распределяют их между наиболее понравившимися идеями. Идея не может быть оценена отдельным участником выше, чем в два очка.
- В зависимости от количества набранных очков идеи распределяются на:
 - блестящие идеи, набравшие максимальное количество очков
 - хорошие идеи, набравшие очки
 - вопросительные знаки идеи, не получившие ни одного очка.
- «Блестящие» идеи подлежат немедленному воплощению. См. шаг «Воплощаем».
- Хорошие идеи и вопросительные знаки будут еще раз рассмотрены позже. См. «Цикл идей».

9 Расставляем приоритеты

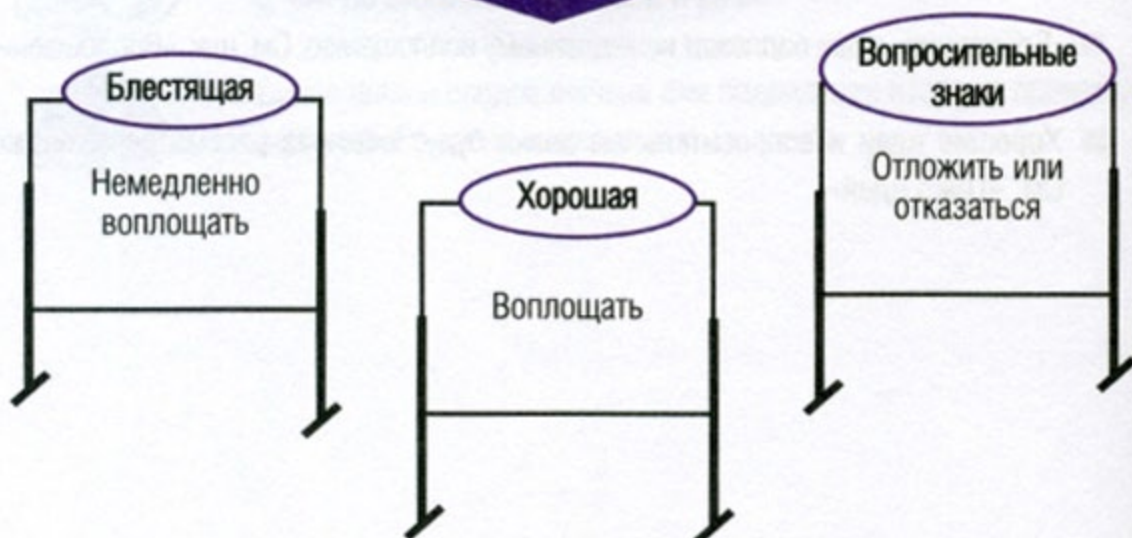


Вторая маркировка

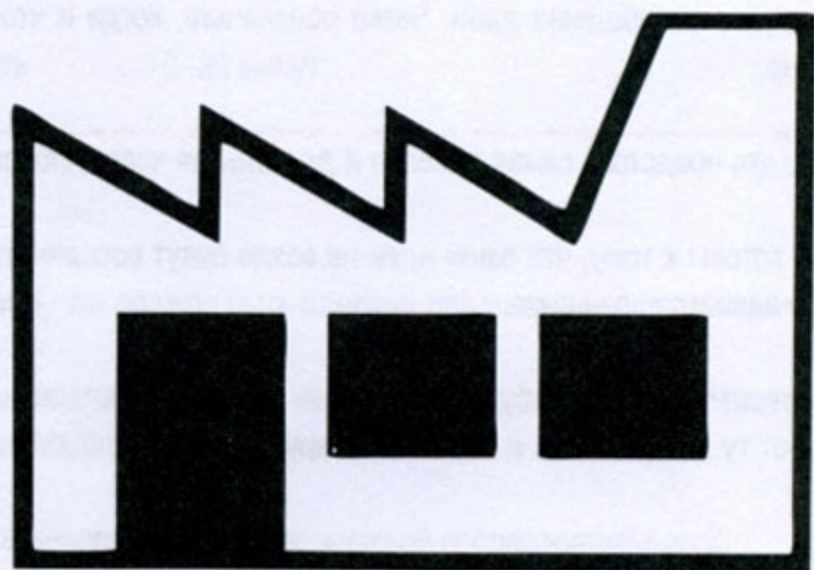
Сортируем идеи по приоритетам



Количество очков



Воплощаем



Идея должна быть воплотима,
иначе она не более чем
мыльный пузырь.
Бертольд Ауэрбах

10 Воплощаем



Цель десятого шага

Воплощение лучших идей.

Указания и советы

- Планируйте воплощение идеи. Четко обозначьте, когда и что именно будет сделано.
- Учтите, что предстоит самая тяжелая и длительная часть процесса.
- Будьте готовы к тому, что ваши идеи не везде будут восприняты с восторгом. Ищите единомышленников.
- Убедитесь, что все, кто будут принимать участие в воплощении идеи, преследуют ту же цель, что и вы. Зафиксируйте вашу цель письменно.

10 Воплощаем



План мероприятий



Задача	Создание плана мероприятий. Идеи могут быть воплощены, только если четко определено, кто за что отвечает.
Вспомогательные средства	Писчая бумага
Длительность	10–30 минут

Процесс

- Определите, что должно быть сделано для успешного воплощения идеи.
- Распределите мероприятия по времени их проведения. Что зависит одно от другого? Что следует одно за другим?
- Запишите мероприятия в их логической последовательности.
- Определите для каждого мероприятия ответственное лицо.
- Определите срок для каждого мероприятия. Спросите ответственное лицо, когда может быть реально осуществлено мероприятие.
- Контролируйте, выдерживаются ли текущие сроки.

10 Воплощаем



План мероприятий

Проект плана мероприятий

№	Что? Мероприятия	Кто? ответственный	Когда? время	Выполнено?

10 Воплощаем



Коммуникация идей



Задача Последовательная коммуникация идей способствует нахождению лучшей идеи. Кроме того, идеи означают изменения, а изменения должны взаимодействовать.

Вспомогательные средства Почтовые рассылки/ постеры/ информационные поводы

Длительность До, во время и после воплощения

Процесс

- Составьте себе список всех людей, которых так или иначе касается ваша идея.
- Подумайте, кто мог бы поддержать вашу идею, а кто, скорее всего, выступит против.
- Создайте коммуникационный концепт: как и когда вы хотите убедить соответствующие группы людей в своей идее.
- Последовательно воплотите ваш концепт!

10 Воплощаем



Коммуникация идей

Пример коммуникационного концепта:

Целевая группа К кому вы обращаетесь?	Содержание сообщения О чем вы сообщаете?	Инструмент Какие каналы вы используете?	Ответственность	Срок
Сотрудники	Введение нового корпоративного дизайна	Почтовая рассылка	Фрау Мюллер	31.03
...

Важно для коммуникации идей:

- Убедитесь, что вы поговорили со всеми, кого так или иначе касается воплощаемая идея.
- Если вы не можете выразить свою идею в трех предложениях, она еще не готова к воплощению.
- Сообщите заинтересованным лицам, что вам необходимо для воплощения идеи и что из этого срочно. Покажите ясно пользу идеи.
- Найдите посредников, которые понесут вашу идею в массы.
- Подключите к воплощению идеи заинтересованных лиц.

10 Воплощаем



Цикл идей



Задача	Создать цикл идей. Невоплощенные идеи — ценный источник новых идей.
Вспомогательные средства	Старые идеи
Длительность	10–30 минут

Процесс

- Время от времени возвращайтесь к невоплощенным идеям из Первой и Второй маркировок и рассматривайте их заново.
- Возможно ли сегодня воплотить старые идеи?
- Подтолкнули ли они вас к новым идеям?
- Можно ли скомбинировать старые и новые идеи?

10 Воплощаем



Цикл идей



Указатель литературы

- Birkenbihl, V: **Das neue Stroh im Kopf?** Von Gehirn-Besitzer zum GehirnBenutzer. Offenbach, GABAL, 2004
- Buzan, T: **Das Mind-Map-Buch.** Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potentials. Landsberg am Lech, mvg, 1997
- De Bono, E.: **Serious creativity.** Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart, Schnäffer-Poeschel, 1996
- Eberle, B.: **Scamper.** Creative Games and Activities for Imagination Development. Waco, Texas, Prufrock Press, 1997
- Harrington B.J.: **The Creativity Toolkit.** Provoking Creativity in Individuals and Organizations. Columbus OH, McGraw Hill, 1997
- Higgins, J.M.: **101 Creative Problem Solving Techniques.** The Handbook of New Ideas for Business. New York, New Management Publishing Company, 1994,
<http://www.ibim.de/techniken>
- Kim, C. & Mauborgne, R.: **Knowing a winning business idea when you see one,** in: Harvard Business Review on Innovation, Sep/Oct 2000, S. 77-102
- Luther, M. & Gründonner, J.: **Powertraining für kreatives Denken.** Paderborn, Junfermann Verlag, 1998
- Michalko, M.: **Erfolgsgeheimnis Kreativität:** Was wir von Michelangelo, Einstein & Co. lernen können. Landsberg am Lech, mvg, 2001
- Michalko, M.: **Thinkertoys: A handbook of business creativity.** Berkeley Ca, Ten Speed Press, 1991
- Novak, A.: **Schöpferisch mit System.** Kreativitätstechniken nach Edward De Bono. Heidelberg, Sauer-Verlag, 2001

Warfield, J.N. et al.: **Methods of Idea management.** Columbus, Ohio, The Academy for Contemporary Problems, 1975, basierend auf: VanGundy, A.B.: Techniques of Structured Problem Solving, 2nd ed., in: Van Nostrand Reinhold, Technique 4.44, S. 155-157

Ссылки в Интернет

www.innovationtools.com

www.halfbakery.com

www.mindtools.com

www.mindjet.com

www.denkmotor.com

Об авторе

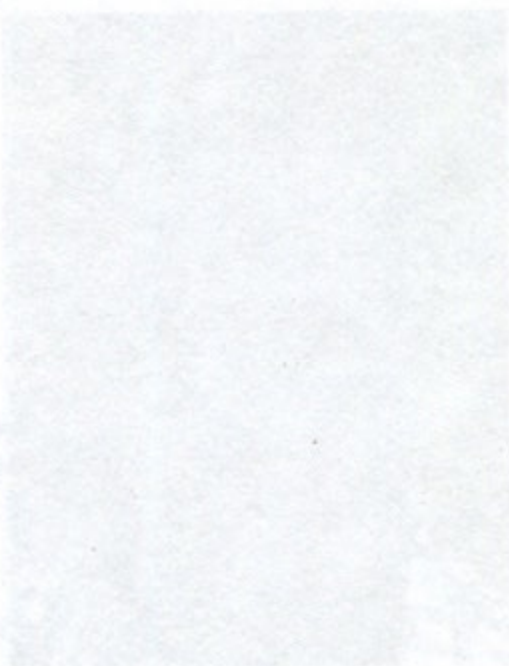
Йири Шерер (1970) изучал экономику и организацию предприятия в университете экономики в Люцерне, закончил курс предпринимательства в Babson College (Бостон), участвовал в семинарах по инновациям института Edward-de-Bono (Университет Мальта), получил послевузовское образование в области управления инновациями в Техническом институте Цюриха. Сертифицированный тренер De Bono Thinking Systems.



Йири Шерер имеет многолетний опыт проведения рабочих групп и семинаров по инновациям и техникам креативности. Он является одновременно доцентом нескольких институтов управления в Швейцарии, Германии и Австрии и обладателем премии «New Entrepreneurs in Technology and Science Awards».

Один из основателей Denkmotor GmbH – бюро структурной креативности и инноваций в Цюрихе.

www.denkmotor.com



Йири Шерер

Техники креативности
Как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею

Ответственный редактор *О. Глайсснер*
Редактор *Н. Морозова*
Корректор *О. Куликов*
Комп. верстка *А. Шведовой*

Подписано в печать 16.07.08. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Объем 8,5 п. л. Печать офсетная.
Тираж 1000 экз. Заказ № 3412.

ООО «СмартБук»
123022, Москва, Столярный пер., д. 14
smartbook@mail.ru
Мы будем рады вашим откликам!

Отпечатано с готового оригинал-макета
в ОАО «Дом печати - ВЯТКА».
610033, г. Киров, ул. Московская, 122.

ТЕХНИКИ КРЕАТИВНОСТИ

Как найти, оценить и воплотить идею

Креативность – врожденное ли это качество? Ничего подобного! Креативности и ее техникам можно научиться. В этой книге представлены способы, которые позволяют не только с легкостью находить идеи, но также оценивать их и воплощать. Порядок представления различных техник креативности следует простой логике, проследить которую вам помогут символы и цвет.

В этой книге вы найдете:

- 55 техник с алгоритмами и примерами,
- легкую в применении систему поиска и оценки идей,
- практичный набор инструментов для креативных процессов в профессиональной и образовательной деятельности.

Главное достоинство книги в том, что она содержит предельно конкретные рекомендации по производству идей. Это подробная и понятная инструкция, составленная с настоящей немецкой скрупулезностью.

Находить нестандартные, инновационные решения особенно важно для маркетологов, поэтому журнал «Маркетинг PRO» охотно поддержал издание этой книги.

**SMART
BOOK**

123022, Москва, Столярный пер., 1А
Тел./факс: (495) 777-17-99
[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)