

WSTĘP

Ogromną satysfakcją napawa mnie fakt, że ludzie korzystają z przedstawionych przeze mnie technik dla własnej korzyści.

W ciągu ostatnich pięciu lat prowadziłem szkolenia dla tysięcy osób i wszystkie wniosły swój wkład do materiału zawartego w tej książce.

Szczególnie fascynująca jest perspektywa międzynarodowa. Na szkolenia przychodzą ludzie wielu różnych narodowości, a dodatkowo książkę tę przetłumaczono już na chiński, francuski, niemiecki, grecki, węgierski, japoński, rosyjski, hiszpański i tajski.

Żaden pomysł się jednak nie przyjmie, jeżeli nie zostanie odpowiednio wyjaśniony i „sprzedany” osobie, która musi go zatwierdzić lub kupić. Dodałem więc nową część, która pokazuje, jak tego dokonać.

Dajcie mi znać na blogu, jak wam idzie.

Kevin Duncan

Westminster, wiosna 2019 r.



**PRZYGOTOWANIE
DO PROCESU
KREATYWNEGO**

SŁÓWKO O...

PRZYGOTOWANIU DO PROCESU KREATYWNEGO

Pomysłem szkodzą dwie sytuacje ekstremalne – kiedy masz ich nadmiar i kiedy nie masz ich wcale.

Całkowity brak wyobraźni może skutkować zupełnym brakiem pomysłów, ale jest to bardzo mało prawdopodobne.

Jest też możliwe, że w ramach sesji kreatywnej wygenerujesz setki pomysłów, z których wszystkie będą jednak niepraktyczne, nierealistyczne lub po prostu złe.

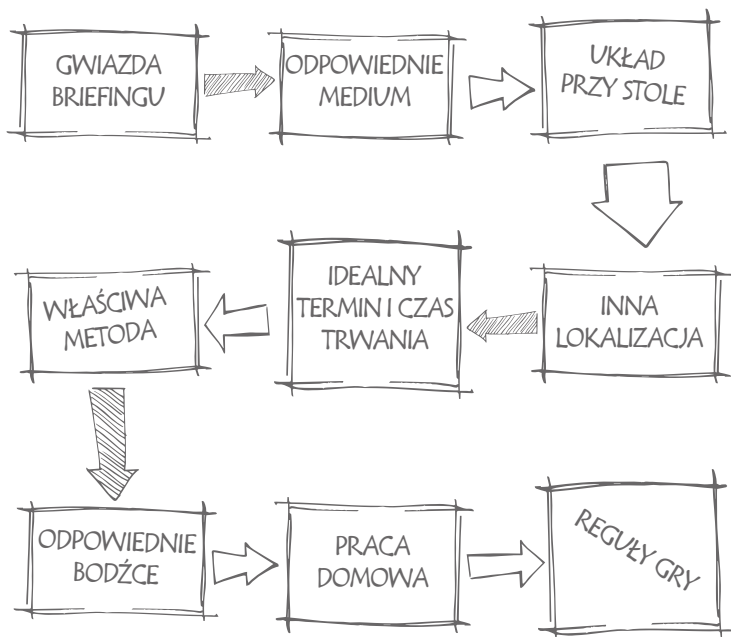
Sukces polega na tym, aby wymyślić rozsądną liczbę takich pomysłów, które faktycznie da się wykorzystać – w tym celu musisz się odpowiednio przygotować.

Niektóre z etapów przygotowania są po prostu zdroworozsądkowe, inne wymagają nieco pracy, a w większości trzeba podjąć trudne decyzje i być stanowczym.

Cały proces może zostać zrujnowany przez nawet najprostszy niewłaściwy element, jak paskudne pomieszczenie czy niewłaściwy współpracownik.

UWAGA

Większość części pierwszej dotyczy współpracy z innymi ludźmi, a w szczególności organizowania burz mózgów. Jeżeli pracujesz samodzielnie, możesz przejść od razu do części drugiej, choć mogą ci się przydać wskazówki związane z zasadą „autobriefu”.



1. GWIAZDA BRIEFINGU



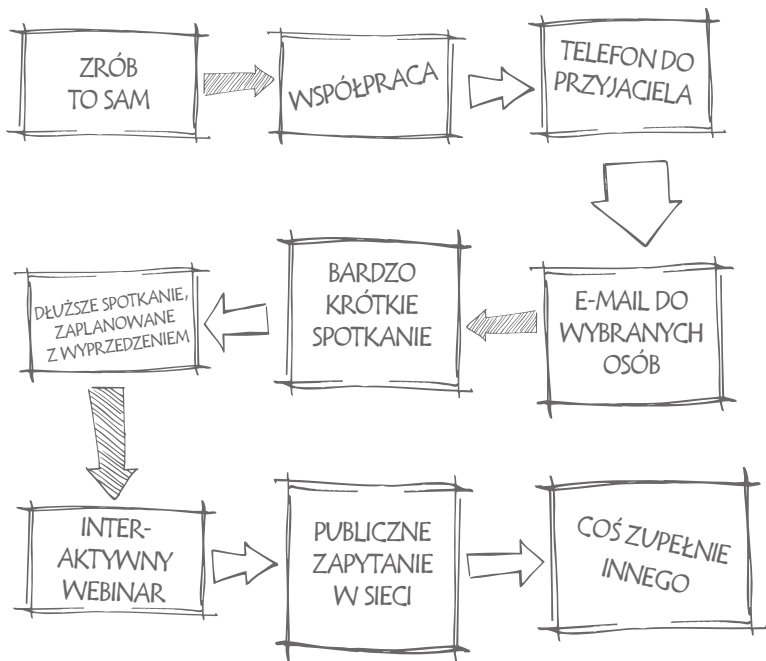
- * Najlepsze briefy są bardzo proste. Jeżeli prowadzisz sesję kreatywną lub po prostu wyznaczasz sobie zadanie, to najlepiej ogranicz się do jednego zdania. Warto poświęcić na nie dużo czasu – jeżeli nie będzie jasne, nie uzyskasz na nie dobrej odpowiedzi.

- * Zaczynij od *co?* Co staramy się osiągnąć?
- * Potwierdź sensowność koncepcji, zadając pytanie *dlaczego?* Dlaczego chcemy to zrobić?
- * Jeżeli odpowiedzi są nieprecyzyjne lub niezadowolające, zmień *co* albo zrezygnuj z projektu.
- * W dalszej kolejności opisz *kto?* Do kogo projekt jest skierowany?
- * Całość można teraz opisać w formie twierdzenia („Naszym celem jest zrewolucjonizowanie kategorii X”) lub pytania („Jak dwukrotnie zwiększyć zasięg Marki X?”).
- * Jeżeli odpowiedzi są wystarczająco precyzyjne i szerokie, możesz sformułować całość w formie zarówno twierdzenia, jak i pytania: „Naszym celem jest zrewolucjonizowanie kategorii X. Jaka cecha produktu mogłaby do tego doprowadzić?”.

ĆWICZENIE

Wybierz zagadnienie biznesowe, które wymaga dużej uwagi. Poświęć nieco czasu na sformułowanie go tak krótko i jasno, jak tylko możesz. Najpierw zadaj pytanie, dlaczego chcesz to osiągnąć. Nie przechodź do kolejnych etapów, póki nie będzie to absolutnie jasne. W razie potrzeby zadaj pytanie *dlaczego?*, żeby się przekonać, czy *co?* jest wystarczająco umotywowane. Dodaj *dlaczego?* Poeksperymentuj z wykorzystaniem odpowiedzi jako twierdzenia, pytania lub obu naraz. Teraz zostaw tę sprawę – wróć do niej później, wprowadź ewentualne niezbędne zmiany i zapytaj współpracownika, którego zdanie szanujesz, czy jest to dobry brief.

2. ODPOWIEDNIE MEDIUM



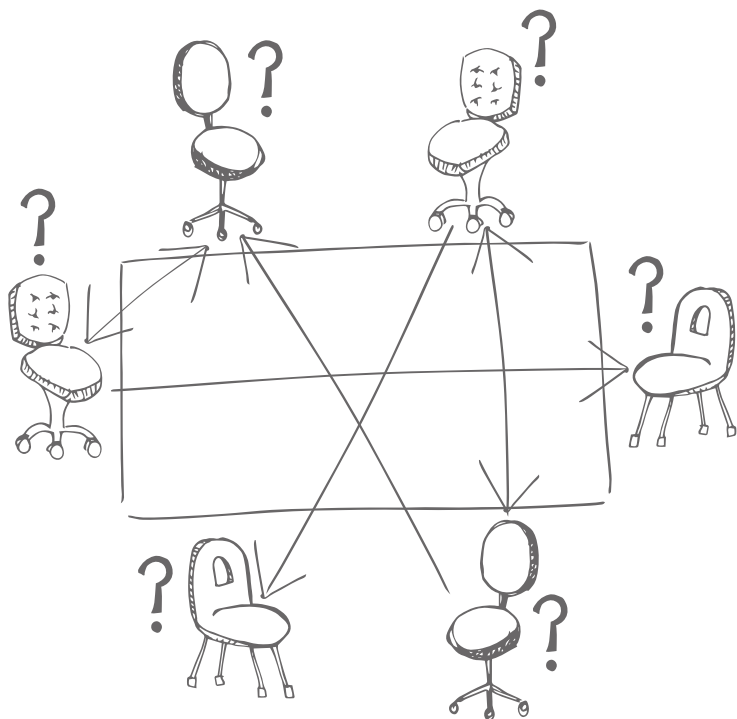
- * Wybór odpowiedniego medium do generowania pomysłów jest absolutnie kluczowy.
- * Zaczynij od zadania sobie pytania *Czy mogę zrobić to samodzielnie?* Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, to nie angażuj w ten proces innych – będzie to dla wszystkich ogromna strata czasu.

- * Jeżeli uznasz, że konieczna jest współpraca (a decyzji tej nie należy podejmować pochopnie), zastanów się, jak najlepiej przekazać brief czy rzucić wyzwanie.
- * Zastanów się przede wszystkim, z pomocy ilu osób skorzystać. Jeżeli wystarczy jedna, poproś o pomoc tylko ją. Jeżeli to mało prawdopodobne, określ, ile osób zaprosisz do współpracy (por 3. *Układ przy stole*).
- * Zaczynij od podstaw – jeżeli wyślesz prosty jednozdaniowy brief lub zapytanie odpowiedniej liczbie właściwych ludzi, czy dostaniesz w odpowiedzi doskonałe, inspirujące sugestie? W wielu przedsiębiorstwach odpowiedź byłaby twierdząca. To dobry sposób na wygenerowanie dobrych pomysłów bez konieczności organizowania spotkania.
- * Jeżeli uznasz, że spotkanie jest niezbędne, zwołaj najkrótszą naradę na świecie: Przyjdźcie, proszę, do sali X między 12:00 a 12:10; przedstawimy wam jednym zdaniem problem, a wy podacie instynktowne odpowiedzi. Kiedy je zapiszemy, będziecie mogli iść. Jeżeli dziesięć jednonumitowych spotkań rozwiąże twój problem, to na tym poprzestań.
- * Jeżeli nie, to przejdź do bardziej publicznych i czasochłonnych możliwości.

ĆWICZENIE

Wybierz zagadnienie i zastanów się nad opcjami w schemacie blokowym. W każdym przypadku rozważ najprostszą i najkrótszą drogę do rozwiązania. Jeżeli się sprawdzi – to na tym poprzestań.

3. UKŁAD PRZY STOLE



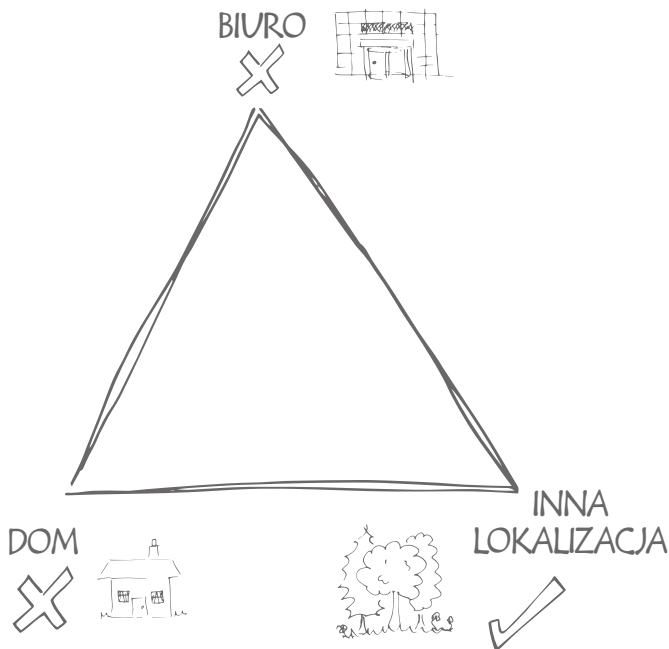
* „Każdy może wpaść na dobry pomysł”. Ta poprawna politycznie mantra jest zupełnie niezgodna z prawdą. Wiele osobom z trudem przychodzi generowanie pomysłów i nie należy ich angażować w ten proces.

- * „Przy burzach mózgów im więcej, tym lepiej”. To także nieprawdziwe stwierdzenie. Maksymalna liczba uczestników podczas jakiegokolwiek sesji kreatywnej to 8, a badania wskazują, że optymalnie 4.
- * Badacze dowiedli także, że bardziej istotne i błyskotliwe pomysły przychodzą nam do głowy, gdy pracujemy w pojedynkę. W razie wątpliwości poproś poszczególne osoby, żeby popracowały nad briefem samodzielnie.
- * Skoro już zdecydowałeś, że musisz zorganizować spotkanie, zastanów się, kogo na nie zaprosić. Nie ulegaj pokusie „włączania” czy „ugłaskiwania” ludzi poprzez ich zaproszenie – to tylko pogorszy efekt końcowy.
- * Kandydaturę każdego potencjalnego uczestnika rozważ z perspektywy jego umiejętności i zdolności pracy w grupie w sposób produktywny i zdyscyplinowany. Rozrysuj plan usadzenia uczestników.
- * Jeżeli ktoś nie może przyjść, to nie decyduj się na kiepskie zastępstwo – lepiej przesunąć spotkanie tak, aby termin pasował wszystkim właściwym osobom.

ĆWICZENIE

Przeanalizuj brief. Zastanów się nad tematem i pomyśl, kto najlepiej nadaje się do rozwiązania danego problemu. Odpowiednich kandydatów szukaj w całej firmie. Jeżeli takich brakuje, rozszerz zakres poszukiwań o dostawców, współpracowników, konsultantów, doradców i inne osoby, które mogą się sprawdzić. Stwórz idealny zespół na spotkanie i nie idź na kompromis, jeżeli logistyka okaże się problematyczna.

4. TRÓJKĄT INNEJ LOKALIZACJI



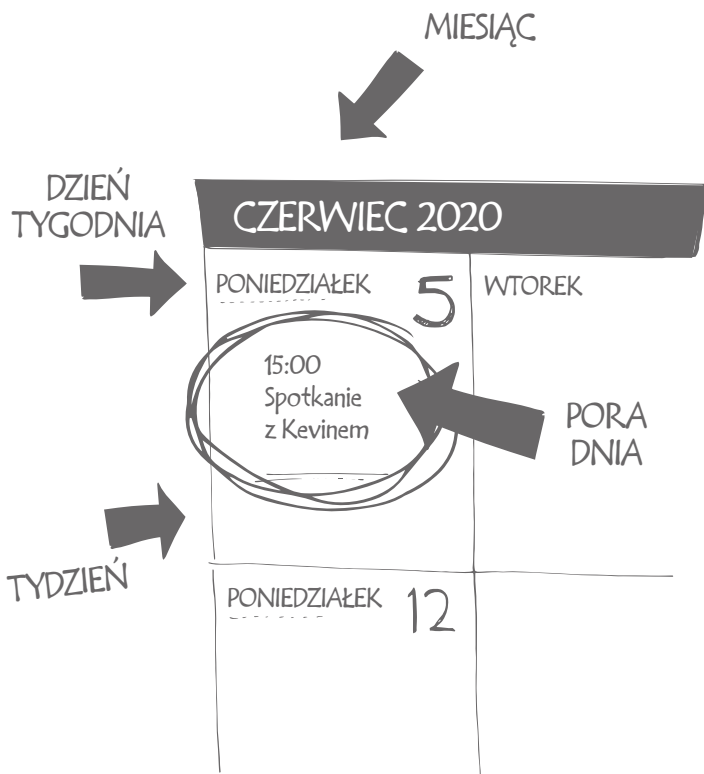
- * Lokalizacja i otoczenie są kluczowe dla wypracowania doskonałego pomysłu. Pomocne jest uczucie zrelaksowania, a czasem wręcz dekoncentracji. Im bardziej zmuszasz się, żeby „wpaść na pomysł”, tym trudniej ci będzie coś wymyślić.

- * Mało kto jest w stanie wymyślić coś dobrego w pracy. Z kolei rozmyślenia nad pracą w domu wskazują, że prawdopodobnie pracujesz zbyt ciężko.
- * Analiza wielkich innowacji wskazuje, że większość z nich wymyślono w innej lokalizacji, zwykle gdzieś z dala od znajomego otoczenia. Zdaniem socjologa Raya Oldenburga często są to środowiska interaktywne, gdzie gromadzą się ludzie różnorodnych talentów, jak np. bary czy kawiarnie.
- * Oznacza to, że jeśli chcesz wymyślić coś nowego, to zmiana otoczenia dobrze ci zrobi. Spróbuj stworzyć sobie takie warunki.
- * Ludzie myślą swobodniej w pomieszczeniach w kolorze niebieskim, bo przywodzi on na myśl nieograniczony krajobraz, niebo i morze. Im wyższy sufit, tym śmielsze pomysły.
- * Światło dzienne i świeże powietrze to podstawa. Za wszelką cenę unikaj zatęchłych piwnic i sterylnych, klimatyzowanych pomieszczeń.
- * Możesz też spróbować wyjść na zewnątrz – ludziom często lepiej się myśli w ruchu (por. 24. *Spacer po czterech rogach*).
- * Jeżeli temat tego wymaga, zgromadź odpowiednie rekwizyty do stymulacji procesu myślowego (por. 8. *Odpowiednie bodźce*).

ĆWICZENIE

Wybierz otoczenie, które zainspiruje zaproszonych uczestników. Uwzględnij kolory, oświetlenie, powietrze, przestrzeń dla myśli i ciekawe bodźce. Jaka jest idealna inna lokalizacja na twoją sesję kreatywną?

5. ODPOWIEDNI TERMIN



- * Nie zagłądaj w kalendarz, żeby przekonać się, jaki termin wszystkim pasuje, i go nie rezerwuj. Może to być zupełnie nieprzydatne.
- * Przede wszystkim zastanów się, w jakim najpóźniejszym terminie spotkanie może się odbyć. Jeżeli projekt jest długoterminowy,

unikaj miesięcy, w których uczestnicy spotkania będą szczególnie zdekoncentrowani lub pod presją (np. okres urlopowy, planowanie budżetu na następny rok, zakończenie roku obrotowego czy zakończenie cyklu sprzedaży).

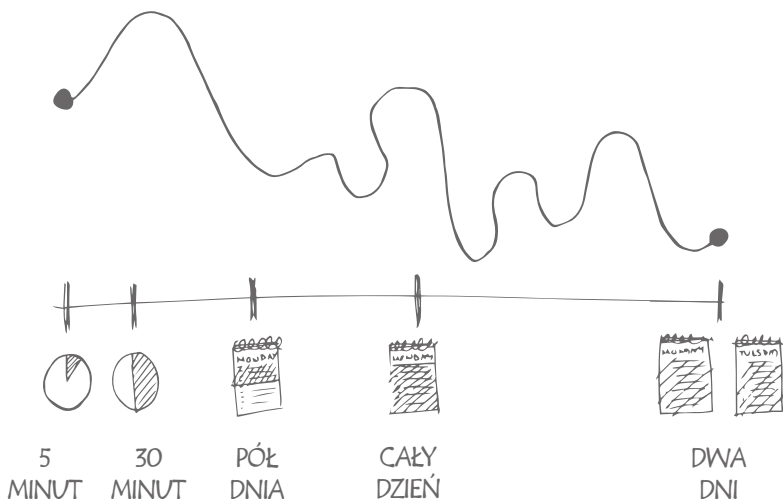
- * Następnie przyjrzyj się schematom tygodniowym. Wybierz tydzień, który nie obejmuje trudnych dat, dni ustawowo wolnych od pracy, firmowych deadline'ów czy wydarzeń korporacyjnych, jak np. konferencje.
- * Czas na dzień tygodnia. Unikaj poniedziałkowych poranków i piątkowych popołudni. Nie ustalaj też spotkania w dni, w które zawsze przypadają firmowe spotkania, np. podsumowanie sprzedaży.
- * Teraz rozważ porę dnia. Niewiele osób ma błyskotliwe pomysły z samego rana i późno wieczorem. Wybierz termin, który spełnia wszystkie powyższe wymagania, i trzymaj się go.

ĆWICZENIE

Poświęć pięć minut na rozważenie najgorszych terminów spotkania i od razu je wyklucz. Sprowadź dostępne terminy do idealnego tygodnia, dnia i godziny. Sprawdź, czy osoby, które chciałbyś zaprosić, są wówczas dostępne. Jeżeli nie, wybierz inny termin, który spełnia te same wymogi. Weź też pod uwagę, czy osoby, które zapraszasz, są „skowronkami” czy „sowami”.

6. OŚ CZASU TRWANIA

PRODUKTYWNOŚĆ?



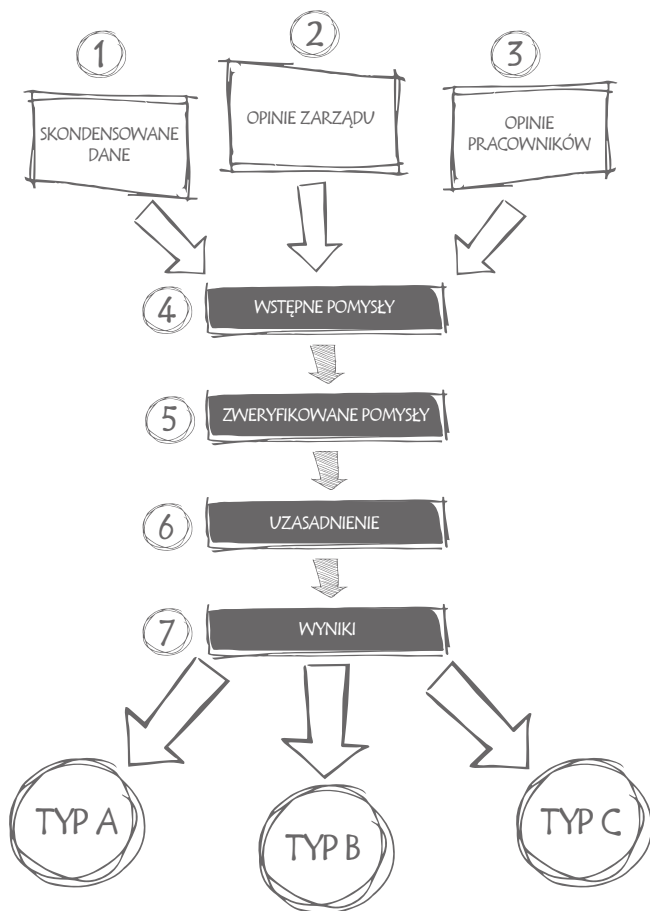
- * Czas trwania to coś innego niż moment w czasie. W biznesie bezwzględnie im krócej, tym lepiej. Twoim celem powinno być maksymalne skrócenie czasu niezbędnego, żeby wypracować pomysły.
- * Czas jest pojęciem względnym, więc „krótki” wiąże się bezpośrednio z medium, które wybrałeś (por. 2. *Odpowiednie medium*).

- * Instynktowna reakcja na zadanie może zająć zaledwie kilka minut w czasie rozmowy telefonicznej, w odpowiedzi na e-mail z jednodaniowym briefem lub gdy wsuwasz głowę do gabinetu współpracownika, żeby zadać pytanie. Staraj się zawsze skracać czas trwania, jeżeli tylko pozwala ci to rozwiązać problem.
- * Podczas spotkania ludzie zaczynają się nudzić po 30 minutach.
- * Poziom energii, uwagi i produktywności maleje wraz z upływem czasu.
- * Jeżeli złożony charakter problemu, zaproszeni uczestnicy, lokalizacja i termin spotkania uzasadniają dłuższy czas trwania, np. dzień (albo nawet dwa), zastanów się bardzo dokładnie nad zaplanowaniem tego czasu. Mapuj spotkanie w segmentach o długości 30 minut, uwzględnij również regularne przerwy oraz inspirujące wtręty i ćwiczenia.

ĆWICZENIE

Zastanów się nad zadaniem. Postaw sobie pytanie, w jakim najkrótszym czasie da się je rozwiązać. Wyobraź sobie, że masz dokładnie tyle czasu i ani minuty więcej. Zaplanuj, jak wykorzystać ten czas jak najbardziej produktywnie.

7. SCHEMAT METODY

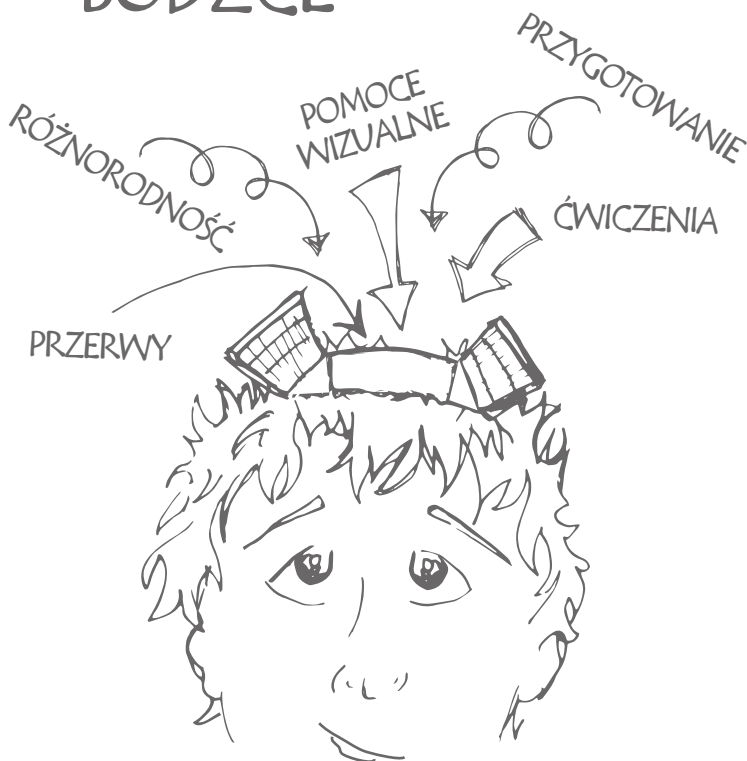


- * Przy wyborze odpowiedniej metody najważniejsze jest, aby w ogóle jakkolwiek stosować. Zbyt wiele tak zwanych burz mózgów organizuje się bez jakiegokolwiek moderacji i zasadniczo bez żadnego zastanowienia, co się powinno dzieć, kiedy i w jakiej kolejności.
- * Zaplanuj sekwencję zdarzeń niezależnie od czasu trwania spotkania.
- * W podanym przykładzie część pierwsza skupia się na wszystkich dostępnych dowodach. W części drugiej analizowane są poglądy zarządu, a w części trzeciej perspektywa pracowników. Część czwarta prezentuje wstępne pomysły. Następnie są one weryfikowane i uzasadniane, a w dalszej kolejności analizowane pod kątem najkorzystniejszych wyników.
- * Każdej części przypisz określone ramy czasowe i trzymaj się ich.
- * Jeżeli wymyślenie własnej metody przychodzi ci z trudem, wybierz najodpowiedniejsze techniki z przedstawionych w tej książce i ułóż je w logicznej kolejności, by doprowadzić do podjęcia decyzji (pamiętaj, że do każdej musisz wyznaczyć ramy czasowe).

ĆWICZENIE

Wybierz realistyczną liczbę etapów w zależności od zadania, liczby uczestników spotkania i jego długości. Zaplanuj plan działania, który wydaje się najbardziej owocny, począwszy od wyjaśnienia problemu przez analizę różnych możliwości, wygenerowanie nowych pomysłów i ograniczenie ich liczby do tych najlepszych po ostateczną decyzję.

8. ODPOWIEDNIE BODŹCE



- * W zasadzie wszystkie sesje kreatywne są za długie. Im są dłuższe, tym mniej stają się produktywne.
- * Osoba, która prowadzi spotkanie, musi podzielić je na najmniejsze możliwe fragmenty i w odpowiednich momentach wprowadzać odpowiednie bodźce.

- * Maksymalna sugerowana długość koncentracji na jednym temacie to 30 minut. Niektóre części należy ograniczyć do pięciu minut.
- * Regularne przerwy o ściśle określonej długości to konieczność.
- * Różnorodność zapobiega monotonii.
- * Nieoczekiwane wtręty zwiększają stymulację uczestników spotkania. Jeżeli masz wątpliwości, przygotuj sobie kilka dodatkowych bodźców na zapas.
- * Ćwiczenia, praktyczne zastosowanie omawianych kwestii i praca w grupach mogą prowadzić do szybszego tworzenia pomysłów, pod warunkiem że nie są trywialne i nie wymykają się spod kontroli (nie odchodzą od briefu lub się za bardzo nie przeciągają).
- * Ten rodzaj bodźców wymaga absolutnej dyscypliny, podobnie jak każdy inny typ umiejętności prowadzenia spotkań – musisz mieć wszystko pod kontrolą i nie pozwalać uczestnikom na odchodzenie od planu.

ĆWICZENIE

Przyjrzyj się swojemu planowi spotkania i wyobraź sobie, że jesteś jego uczestnikiem, a nie moderatorem. Zastanów się, jak szybko ogarnęłaby cię nuda. Ustal, kiedy przypadają momenty, w których pojawia się nuda – to właśnie wtedy powinieneś zrobić coś nieoczekiwanego. Wykorzystaj przedstawione w książce pomysły do przygotowania odpowiedniej liczby bodźców, które będą stymulować uczestników spotkania.

9. PRACA DOMOWA



- * Jeżeli zapoznałeś się ze wszystkimi podrozdziałami części pierwszej, proces przygotowań powinien się zbliżać ku końcowi.
- * Dotyczą one jednak przygotowania osoby, która prowadzi spotkanie – a co z jego uczestnikami? Większość ludzi przychodzi na burzę mózgów z nadzieją, że będą improwizować, ale takie nastawienie nie prowadzi do niczego owocnego.

- * Jako organizator zastanów się, jaką pracę domową chcesz dać uczestnikom przed spotkaniem. Przygotowanie uczestników jest często równie ważne, jak twoje własne.
- * Sumienni uczestnicy (a tacy właśnie powinni być – w końcu ich wybrałeś) zapoznają się z briefem i materiałami dodatkowymi przed terminem spotkania, co pomoże uniknąć długotrwałej i często powtarzającej się wymiany informacji, która zabiera czas i zniechęca tych, którym chciało się przygotować.
- * Uczestnikom, którzy się spieszą lub są nieuchwytni, powiedz, że na początku spotkania będzie test ze znajomości informacji z briefu albo poproś o przedstawienie swoich pomysłów na samym początku, żeby musieli się zastanowić nad tematem przed spotkaniem i wzięli odpowiedzialność za własne pomysły na forum grupy.

ĆWICZENIE

Wyobraź sobie, że na początku spotkania każdy z uczestników wie wszystko – zna problem i jego tło i jest gotowy sypać pomysłami jak z rękawa. Teraz cofnij się w czasie i ustal, czego uczestnicy będą potrzebować, by osiągnąć taki poziom. Musisz przekazać im wszystkie informacje na długo przed rozpoczęciem sesji wraz z odpowiednio sformułowanym poleceniem, aby się należycie przygotowali.