



ПРАВИЛА ВИРТУАЛЬНОГО МОЗГОВОГО ШТУРМА

29 МАРТА 2020 г.

Автор: Алан Ини (Alan Iny)

КРЕАТИВНОСТЬ В ЭТИ СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА важна как никогда — мы уже стали свидетелями множества примеров того, как новые ограничения породили новые возможности. Чтобы их открывать и реализовывать, необходимо критически пересмотреть существующие допущения (то, как «правильно» действовать).

Я провожу десятки мозговых штурмов ежегодно, много и активно консультирую и обучаю клиентов и коллег по BCG работе с моими любимыми инструментами и методами применения более креативных подходов для решения повседневных задач. Забота о своем здоровье и защита других сегодня первостепенны, но для тех, кто может сфокусироваться на бизнесе, мозговой штурм, если провести его правильно, способен стать мощным инструментом не только антикризисного управления, но и анализа сценариев будущего. Клиенты BCG часто спрашивают, можно ли провести

мозговой штурм виртуально. Ответ — да, конечно, но от всех участников потребуются дополнительные усилия.

Прежде всего, нужно помнить, что классические правила применяются и здесь: вам по-прежнему нужно четко обозначить тему для генерации идей, сделать разминку, назначить координатора и тщательно подобрать участников. Некоторые приемы в случае с виртуальным мозговым штурмом приобретают даже большее значение, например, регулярное смешение форматов — презентаций, времени на обдумывание, работы в малых группах и перерывов. В частности, несколько минут для обдумывания наедине с собой в начале каждой сессии остаются полезным способом максимизировать общее количество идей и активность участников, а концепция тематических групп (breakout groups) по-прежнему помогает выстраивать более крепкие связи, даже на расстоянии.

Во-вторых, **следует обязательно установить четкие правила виртуальной коллективной работы** между координатором и основными вовлеченными сторонами. Начните с четко сформулированной повестки — необходимо прописать структуру, продолжительность, перерывы и в том числе выделить время на дебаты и время на согласование позиций. Помимо этого, стоит обсудить формат участия. Будут ли обзванивать всех подряд? Кто будет включать и отключать звук отдельным участникам — координатор или они сами? Нужно ли использовать видео (я бы рекомендовал делать это, если есть такая возможность)? Какие правила действуют в отношении многозадачности — с учетом того, что участники могут отвлечь срочные дела или семейные заботы, — можно ли отпроситься и выйти из беседы?

В-третьих, **технологии перестали быть просто вспомогательным инструментом**. Во время очных мозговых штурмов я экспериментировал с различными технологиями, в основном интереса ради, или когда собиралось слишком уж много участников, — однако часто магнитно-маркерных досок и стикеров мне было достаточно. Теперь это изменилось. Первым шагом станет выбор основной платформы (или платформ) для связи между людьми (например, Webex, Zoom) и, при необходимости, вспомогательных, которые будут работать параллельно, чаще всего — для сбора и приоритизации идей (например, Trello, Miro, Lino, Slack, Google Docs). Здесь важно иметь ясное представление о необходимом вам функционале и о том, как будет организован весь процесс. Например, нужно ли использовать опцию «поднять руку» для того, чтобы высказаться, или можно просто начать говорить? Будете ли вы в процессе взаимодействия использовать опросы или доску? Как именно будут собирать, дорабатывать и приоритизировать идеи? Будут ли тематические группы работать в суб-Webex'ах или каналах, на отдельных досках Trello или в подобных пространствах — и будет ли координатор взаимодействовать с ними так же, как на очных

собраниях? Какие бы инструменты вы ни использовали, крайне важно добиться, чтобы все четко представляли себе план и могли элементарно присоединиться к работе.

В-четвертых, **ищите способы создания атмосферы социальной близости даже при соблюдении физической дистанции**. Это важно, потому что нам сейчас особенно не хватает ощущения близкого контакта. Налаживание таких связей помогает творческому процессу — так люди будут активнее участвовать в сессии и взаимодействовать с другими. Существует множество способов сделать это — например, проведя экскурсию по своему домашнему офису или вместе заказав одинаковую еду на обед, организовав совместную тренировку или рассказав что-то интересное о своей семье или о том, как каждый справляется с самоизоляцией. В мозговом штурме могут поучаствовать даже дети во время перемены между школьными занятиями!

Наконец, у виртуального мозгового штурма есть еще две общие черты с классическими очными сессиями: во-первых, **будьте готовы импровизировать!** Помимо готовности копать глубже, если удалось ухватиться за полезную идею, и проявлять гибкость в отношении повестки дня, импровизация потребует, когда технологии подведут, а это периодически случается. Планирование необходимо — однако будьте готовы отбросить все планы, когда потребуются. Во-вторых, **постарайтесь хорошо провести время**. Почему бы не включить музыку во время отдыха или не прерваться на совместный просмотр короткого смешного видео? Развивайте идеи друг друга самым живым образом, даже если находитесь далеко друг от друга. Большинство участников виртуальный мозговой штурм отвлечет от монотонной череды других совещаний или домашних обязанностей — постарайтесь сделать его хорошим запоминающимся событием трудового дня.

В конце концов, этот кризис может побудить многих поближе познакомиться с цифровыми инструментами.

Безусловным преимуществом станет также уменьшение углеродного следа в ближайшей перспективе, а время, которое уходит на мозговые штурмы, может сократиться. А еще в эти дни мир будет терпимее относиться к несовершенству и экспериментам! Я говорю не только о пяти минутах технических затруднений в ходе двухчасовой телеконференции, хотя это — тоже часть проблемы, но, что более важно, сегодня есть особая возможность экспериментировать и подвергать критическому пересмотру некоторые из давно привычных нам моделей. Как насчет перехода от модели мышления «цифра — это прекрасно, но люди никогда не захотят поступиться неприкосновен-

ностью своих персональных данных» к некоей версии слежения за инфицированными или требованию доказательств отсутствия инфекции для входа в публичное пространство? Может, стоит задуматься о цифровом переобучении? Беспроцентных займах, чтобы избежать дефолтов? На самом деле в сфере государственной политики и экономики креативность может быть мощным средством смягчения последствий эпидемии — к такому выводу мои коллеги пришли здесь. Возможностей достаточно, и креативность может способствовать их реализации. Надеюсь, что вышеприведенные советы помогут вам эффективно проводить мозговые штурмы в вашем уголке новой реальности.