

ЭВРИСТИЧЕСКАЯ СЕССИЯ КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОГО ТВОРЧЕСТВА В РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье исследуются этапы творческого поиска в рекламной команде, требования к проведению групповой работы по поиску идей, принципы организации такой работы в формате эвристической сессии, а также приводятся примеры эвристических командных техник. Статья будет полезна тем специалистам по рекламе, которые используют возможности команды при решении проектных задач.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: творческий поиск в рекламной команде, эвристическая сессия, техники командного творчества, доступ к оригинальным идеям



Фарба Елена Олеговна — к. псих. н., доцент института маркетинга кафедры рекламы и связей с общественностью Государственного университета управления, тренер-партнер Международной школы для бизнес-тренеров (СВТ), командный коуч. Опыт тренинговой и преподавательской деятельности — 15 лет (г. Москва)

На сегодняшний день рекламная команда имеет широкий функционал, от возможности реализовать масштабные проекты до рождения прорывных идей, позволяющих организации выйти на новый уровень [5]. Особенно актуально использование творческого потенциала команды в рекламной деятельности как той области маркетинга, которая, говоря метафорически, выполняет функцию носа «ледокола рынка».

Эвристическая сессия как форма запуска командного творчества является эффективным инструментом решения задач, стоящих перед специалистами по рекламе [9]. Если команда обладает компетенциями, необходимыми для проведения совместных эвристических сессий, она может получить еще один очень важный с позиции менеджмента результат, ведь в то, что создано самими членами команды, им хочется вкладывать больше: и времени, и энергии, и знаний, и умений. Проект осознается как «свой», и его результат становится более значимым для всех тех, кто в него вовлечен [18].

Понятие «эвристика» происходит от греческого *heuresko* — «отыскиваю», «открываю». Это наука,

изучающая творческую деятельность, методы, используемые при открытии новых концепций, идей и взаимосвязей между объектами и их совокупностями, а также методики процесса обучения. В настоящее время существует множество теоретических и практических разработок, посвященных изучению и стимулированию творческого процесса. Среди них работы Э. де Боно, М. Аткинсон, А. Осборна, Ф. Цвигги, У. Гордона и др. Кроме того, такие направления обучения и развития персонала, как командный коучинг и тренинги, предлагают широкий спектр техник для стимулирования и организации командного творчества [3, 10, 11]. Следует подчеркнуть, что творчество понимается как деятельность, порождающая качественно новые материальные и духовные ценности, или итог создания субъективно нового. Результат творчества невозможно прямо вывести из начальных условий. Никто кроме, возможно, автора / авторов не может получить в точности такой же результат, если создать ту же исходную ситуацию.

Таким образом, в рекламной деятельности, которая характеризуется необходимостью регулярной выработки творческих идей, с одной стороны, и высокой конкуренцией, с другой, именно знание эвристических приемов и методов позволяет:

- поддерживать высокую эффективность;
- значительно и стабильно превосходить конкурентов, использующих стандартные приемы при изготовлении рекламы;
- придерживаться сроков (что зачастую бывает затруднительно при обычном понимании творчества как «черного ящика»);
- осуществлять контроль над творческим процессом;
- развивать рекламную команду, мотивировать ее участников.

Благодаря проведению эвристических сессий рекламная команда получает конкурентные преимущества и высокую устойчивость на рынке. Творческие идеи в рекламе могут не только касаться непосредственного содержания рекламного сообщения, но и влиять на самые разнообразные

аспекты, связанные как с самой рекламой, так и со способом ее подачи, рекламной концепцией, антирекламой, интегрированными маркетинговыми коммуникациями, временем, местом размещения рекламы и пр.

Западные исследования выявили, что влияние уникальной творческой идеи на уровень сбыта в десятки раз превосходит влияние рядовой рекламы. По данным Research System Corporation [24], самая интересная реклама приводила к восьмикратному увеличению объема продаж по сравнению с наименее удачной. Для клиента рекламного агентства умение специалистов найти уникальную творческую идею — это возможность в несколько раз увеличить объем продаж продукта, не выходя за рамки бюджета. Для получения всех описанных преимуществ используется такая форма командной работы, как эвристическая сессия [9].

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭВРИСТИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Групповая эвристическая сессия представляет собой встречи, направленные на решение творческих задач. В данном контексте значение имеют:

- аудитория, приспособленная для творческой работы [12];
- зрительный ряд, который воодушевляет людей [17];
- атмосфера творчества, созданная, например, с помощью музыки [16].

Как пишет Ж.-М. Дрю в своей книге «Ломаю стереотипы», обстановка должна создавать «разрыв шаблона» [9]. Все это так важно и существенно, потому что основной целью эвристики является смягчение барьеров восприятия, мышления, снятие стереотипности видения ситуации. Творческий процесс идет с гораздо большей скоростью, и результат его качественно гораздо более значим в случае выполнения описанных требований.

ЭТАПЫ ТВОРЧЕСКОГО ПОИСКА В КОМАНДЕ

Командная эвристическая сессия состоит из следующих этапов:

- 1) постановка цели;
- 2) установление контакта;
- 3) применение эвристических техник;
- 4) сверка с целью;
- 5) разработка плана реализации принятых решений.

1. *Постановка цели.* Это системообразующий элемент любой эвристической сессии. Постановка цели может представлять собой осознание проблемы. Независимо от того, заявлялась ли цель заранее, осведомлены ли о ней участники эвристической сессии, в начале командной работы необходимо произвести сверку ожиданий. При этом прорабатываются четыре области: что именно команда заинтересована получить как результат, почему получение именно этого результата важно, каковы критерии желаемого результата, т.е. по каким признакам команда понимает, что он получен, и, наконец, как члены команды планируют продвигаться к нему. Важно, чтобы цель, поставленная на эвристической сессии, была значимой для всех членов команды [2]. Может также использоваться прием пятикратного переформулирования задачи. Такого рода действия позволяют участникам сконцентрироваться на важных составляющих результата и действовать согласованно.

2. *Установление контакта.* На протяжении всей эвристической сессии крайне важно помнить и заботиться о доверительных поддерживающих отношениях между всеми членами команды. Наличие устойчивого контакта позволяет команде совершить прорыв, выйти на новый уровень осознания. Более того, если контакта между участниками эвристической сессии нет, даже возникающими идеями люди могут не захотеть делиться или, услышав чью-то мысль, раскритиковать ее. Такого рода процессы разрушительны для творчества. Именно поэтому любая командная работа, а особенно связанная с творчеством,

начинается с процедур налаживания контакта между всеми участниками обсуждения. Для этого существует множество тренинговых техник. Процедуры выстраивания стабильного контакта и постановки цели укладываются в рамки так называемого начального тренингового модуля. Он включает приветствие, знакомство участников между собой, с ведущим и с процессом работы, выяснение ожиданий, уточнение или постановку цели сессии, договоренность о правилах взаимодействия во время совместной деятельности [11].

3. *Применение эвристических техник.* Когда команда уже готова к плодотворной совместной работе и у нее есть общая цель, наступает черед использования эвристических техник. В данной статье вы найдете описания некоторых из них. Важно понимать, что применение той или иной эвристической техники является третьим этапом командного взаимодействия, а не первым. Поиск идей без прохождения командой первого и второго этапа эвристической сессии, т.е. без согласования цели и выстраивания конструктивного поля взаимодействия между участниками, — методологическая ошибка. Именно на третьем этапе происходит творческий поиск, команда создает нечто новое. Третий этап — этап озарения, достижения инсайтов в отношении цели [15].

4. *Сверка с целью.* Какая бы эвристическая техника ни использовалась, каким бы парадоксальным образом ни были получены результаты, на данном этапе команде важно подготовить их к реализации: вербализовать интуитивно найденные решения или проверить их на соответствие поставленной цели. Также здесь осуществляются контроль, критериальная оценка и отбор результатов.

5. *Разработка плана реализации принятых решений.* Финальным этапом командной работы в эвристической сессии является разработка плана реализации выработанных решений с закреплением индивидуальной ответственности членов команды и сроков решения задач. Обязательным завершением работы, а также способом повысить мотивацию к выполнению договоренностей

является командное обсуждение ценности, которую получили как каждый участник эвристической сессии в отдельности, так и команда в целом [4].

Соблюдение структуры эвристической сессии позволяет планомерно продвигаться к поставленной творческой цели, сохраняя высокую мотивацию членов команды как в процессе выработки идей, так и на этапе их внедрения.

ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ НА ЭВРИСТИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Для успешной работы в рамках эвристической сессии необходимо выполнить ряд требований и условий.

1. *Распределение ролей и фиксация идей.* Обязательно привлечение к работе на сессии секретаря, который будет своевременно и точно фиксировать идеи, и руководителя обсуждения, который поможет команде придерживаться темы, сэкономит время и энергию группы, которые могут быть потрачены на достижение цели. Это временные роли, их могут исполнять любые участники творческой группы.

2. *Соблюдение принципа релевантности.* Для того чтобы подобрать метод / прием, релевантный решаемой задаче, необходимо иметь в распоряжении разнообразные приемы. За выбор метода может отвечать как руководитель обсуждения из числа членов команды, так и приглашенный специалист-модератор.

3. *Поддержание эффективной групповой динамики.* Групповая динамика — это психоэмоциональное состояние группы, которое меняется в процессе эвристической сессии. Общими закономерностями являются:

- первичная обособленность участников, даже если они знакомы между собой; для плодотворного обсуждения необходимо стимулирование позитивной и конструктивной групповой динамики [8];

- важность поддержания формата безоценочности: следует разделять личность и обсуждаемый вопрос, вносить конструктивные предложения, предлагать варианты, благодарить за мнения и отмечать, что из высказанного показалось важным и ценным [22, 23];

- необходимость соблюдения регламента, в особенности во время процедур интенсивной выработки решений: любые разновидности «мозгового штурма» являются энергетически затратными, участники устают и, если не соблюдать регламент, затягивая эвристические процедуры или командную работу в целом, начинают терять мотивацию к дальнейшей командной работе [12];

- в конце взаимодействия важно не просто резюмировать то, как команда продвинулась к поставленной цели, но и подчеркнуть ценность совместной работы, поблагодарить команду, подвести ее к осознанию важности произошедшего — тогда мотивация на внедрение наработанного будет высокой [2].

ЭВРИСТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И ПРИЕМЫ В РАБОТЕ РЕКЛАМНОЙ КОМАНДЫ

Ниже представлена авторская классификация, основанная на принципах стимулирования творческого поиска в команде. Поле эвристических техник очень велико и многообразно, поэтому мы предлагаем в выборе инструментария для решения творческой задачи опираться не на конечный список техник, а на данную классификацию. Следует подчеркнуть, что именно понимание принципов запуска и поддержания творческого поиска дает специалисту по рекламе дополнительную степень свободы. Появляется возможность расширить поиск нестандартных решений, сознательно подключая техники, основанные на новых принципах активизации творческого начала, или наоборот — иногда бывает важно сузить поиск, углубиться в детали, тщательно проработать идею. Тогда вы можете подыскать соответствующий принцип в списке и выбрать (или даже

разработать самостоятельно) эвристическую технику для решения этой задачи.

Представленная ниже классификация принципов запуска творческого поиска представляет собой своеобразный набор «кнопок», «нажимая» на которые специалист по рекламе (индивидуально или в команде) получает доступ к новым идеям и решениям поставленной задачи.

1. *Использование коучинговых вопросов.* Наиболее продуктивным для нахождения ответов является воздействие на человеческий мозг вопросов, соответствующих определенным критериям. Коучинговыми называются вопросы:

- целеориентированные, т.е. направленные точно на результат;
- открытые по форме, т.е. начинающиеся с просительных слов («что», «как», «когда» и пр.);
- конструктивные по содержанию, т.е. содержащие ясные и точные слова, помогающие в продвижении к решению задачи;
- с использованием ценностных слов команды, т.е. именно тех, которые участники обсуждения употребляют и выделяют интонационно.

Напомним, что любая эвристическая сессия начинается с постановки цели, а это как раз означает постановку коучингового вопроса, на который будет искать ответ команда. Надо сказать, что от того, насколько точным будет вопрос, зависит эффективность эвристической сессии в целом. Хотите понять, как уложиться в заданные сроки и бюджет и при этом организовать результативную рекламную кампанию? Так и формулируйте вопрос-задание: «Как провести рекламную кампанию с такими-то результатами, в такие-то сроки и с таким-то бюджетом?» Опираясь на перечисленные критерии, вы сможете формулировать коучинговые вопросы для конкретной актуальной задачи и тем самым способствовать поиску ответов.

Существует широкий спектр коучинговых инструментов, представляющих собой определенные

алгоритмы задавания вопросов. Эффективным как на этапе постановки цели эвристической сессии, так и на этапе применения эвристических техник является «Формат конечного результата» М. Атkinson [2]. Он состоит из последовательно прорабатываемых командой четырех коучинговых вопросов:

1) что мы хотим получить в результате этой эвристической сессии (на этапе постановки цели) / реализации данного проекта (на этапе применения эвристических техник);

2) почему для нас это важно, что такого ценного для нас в решении этой задачи;

3) как, по каким признакам мы поймем, что желаемый результат получен;

4) как мы планируем продвигаться к желаемому результату, какой у нас план?

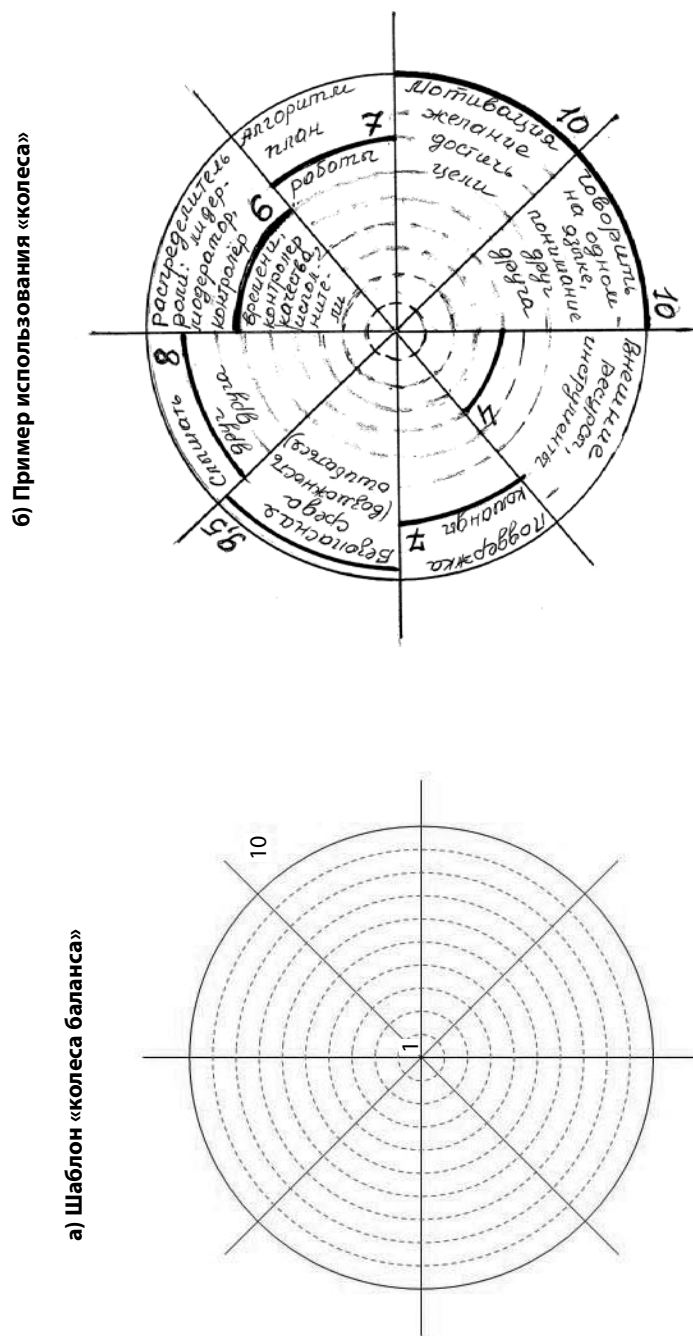
Кроме «Формата конечного результата» для обзора исследуемого проекта очень эффективно применять пирамиду логических уровней Р. Дилтса [19], с помощью которой команда получает глобальный обзор проекта: от его вклада в жизнь человечества в целом до деталей внедрения в заданном контексте. Придает масштабность и создает перспективное видение также коучинговая техника «Стейкхолдеры» М. Атkinson¹.

Если же задача команды — сосредоточиться на настоящем, «заземлить» проект, продумать все детали и увидеть его системно, то в этом поможет другая коучинговая техника, а именно «Колесо баланса» М. Атkinson [2]. Также благодаря этой технике команда получает возможность синхронизировать свою работу по всем направлениям проекта, от замысла до желаемого результата. Возможно, вы уже встречались если не с техникой, то с визуальным шаблоном «колеса баланса» (рис. 1).

Данный инструмент удобен тем, что в его визуальном шаблоне благодаря множественным сегментам легко разместить все существенные составляющие проекта, сконструировать желаемый

¹ Здесь и далее, если не указано иное, по материалам четырехмодульной программы профессионального обучения коучингу в Международном эриксоновском университете коучинга. — Прим. авт.

Рис. 1. Визуальный шаблон «колеса баланса» и пример его использования на эвристической сессии



результат его реализации по каждой составляющей / в каждом сегменте (визуально желаемый результат отмечается на окружности как максимум — 10), уточнить и отметить на шкале актуальное положение дел и построить пошаговый план для продвижения к цели.

Есть и более давние аналоги коучинговых инструментов, с успехом применяемые и сейчас. Например, метод «Пять «Почему» (1930 г.), автором которого является С. Тоета. Метод используется для более глубокого понимания причин возникновения той или иной проблемы, когда команда пять раз отвечает на вопрос «Почему?», всякий раз отталкиваясь от последней прозвучавшей причины. Модератор обсуждения помогает команде следующими вопросами, используя различные вариации на тему «почему»: «Что стало причиной того, что это произошло?», «А по каким причинам возникло... (названное ранее)?», «А что, с вашей точки зрения, привело к этому?», «В связи с чем возникло...?», «По каким причинам произошло...?»

Итак, когда вы используете коучинговые вопросы, ваш творческий поиск становится более структурированным и интенсивным.

2. Изменение ракурса. Каждое изменение ракурса при исследовании того или иного объекта не только приносит творческие идеи, но и помогает лучше понять этот объект. Здесь можно привести простой пример: взгляните на рис. 2. Что вы видите? Единственный способ убедиться, узнали вы этот объект или нет, — посмотреть на него под другим ракурсом (рис. 3). Теперь вы знаете, что за объект был на первом рисунке.

Ракурсов исследования может быть множество, и на этом принципе построены самые различные техники, например НЛП-инструмент «Позиции восприятия». Наиболее часто используется так называемая вторая позиция восприятия, а именно взгляд с другой стороны взаимодействия. Сегодня невозможно представить, чтобы реклама создавалась без использования второй позиции восприятия, без взгляда на разрабатываемый продукт глазами покупателя — весь маркетинг строится на этом принципе.

Рис. 2. Объект для задания «Что вы видите?»

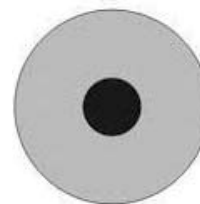


Рис. 3. Ответ на задание



Следует отметить, что для успешного применения второй позиции восприятия важно вжиться в роль, вспомнить ситуацию, когда мы сами, предположим, выбирали определенный товар, и из своего опыта черпать ответы. Как вариант модератор эвристической сессии может предложить участникам вообразить, что они в будущем видят такой-то товар и он им очень нравится. Здесь важно представить, как и где это происходит, что их окружает, описать возникающие образы и только потом исследовать, что же показалось им таким привлекательным в этом товаре и почему они хотят выбрать именно его.

Погружение команды специалистов по рекламе в ситуацию очень важно, однако кроме второй позиции восприятия существуют и другие, например третья, когда мы смотрим на товар,

покупателей, рекламу, рынок глазами наблюдателя, как будто со стороны [19]. Есть и иные способы расширения взгляда, например коучинговый инструмент «Если бы...» М. Аткинсон [2], позволяющий взглянуть на процесс с любой интересующей нас точки, а также глазами любых интересующих нас лиц. «Если бы мы посмотрели на нашу рекламную кампанию глазами Стива Джобса, то что бы заметили? Что бы он предложил / добавил?» — замечаете, как меняется восприятие? Так вы с вашей командой можете фантазировать и менять позиции восприятия по своему желанию.

Также на принципе различных позиций восприятия построены приемы латерального мышления (lateral thinking) Э. де Боно [6]. Широко известен метод «Шесть шляп», когда группа работает в шести режимах, наряжаясь в шесть шляп разного цвета, метафорически отвечающих за тот или иной угол зрения на решаемую задачу: красная шляпа отражает эмоциональный взгляд, желтая — видение сильных сторон, черная — осторожность и проверку фактов, зеленая — нестандартный взгляд, белая — опору на факты и цифры, синяя — управление процессом обсуждения. Участникам могут раздаваться разные «шляпы» — тогда в одном раунде обсуждения будут участвовать все «шляпы» / все позиции восприятия одновременно, либо «шляпы» одного цвета могут надевать все члены команды, одновременно примеряя на себя ту или иную роль. Тогда потребуется шесть раундов — по количеству смен ролей. В этой технике также очень важна первичная настройка на роль. Именно для облегчения вхождения в определенное настроение в этой технике часто используется реквизит в виде разноцветных шляп. Это не прихоть, ведь от того, насколько добросовестно участники посмотрят на ситуацию с определенного ракурса, зависит успех использования техники.

Итак, изменение позиции восприятия дает прекрасные результаты в творческом поиске. Важно помочь участникам вжиться в роль, а для этого представить себя в конкретных обстоятельствах,

почувствовать себя определенным образом, настроиться на предложенную волну.

3. *Физическое смещение точки зрения.* Этот способ позволяет проникать в ситуацию изнутри. В частности, можно использовать «Метод маленьких человечков» Г.С. Альтшуллера [1]. Можно, наоборот, «отдалять» взгляд, например, предложить команде посмотреть на объект и контекст, с ним связанный, с высоты птичьего полета или даже из космоса. Этот принцип — логическое развитие предыдущего.

4. *Аналогии.* Принцип аналогии основан на свойстве человеческого мозга устанавливать ассоциативные связи между объектами, находящимися в поле внимания. Примером эвристической техники такого рода является разновидность «мозгового штурма» под названием «Синектика» У. Гордона [13]. В методе применяются четыре вида аналогий — прямая, символическая, фантастическая и личная.

■ При прямой аналогии рассматриваемый объект сравнивается с более или менее похожим объектом. Например, для усовершенствования процесса окраски мебели применение прямой аналогии состоит в том, чтобы рассмотреть, как окрашены минералы, цветы, птицы и т.п. или как окрашивают бумагу, киноплёнки и др.

■ Символическая аналогия требует в парадоксальной форме сформулировать фразу, буквально в двух словах отражающую суть явления. Например, при решении задачи, связанной с мрамором, найдено словосочетание «радужное постоянство», т.к. отшлифованный мрамор (кроме белого) весь в ярких узорах, напоминающих радугу, но все эти узоры постоянны.

■ При фантастической аналогии необходимо представить фантастические средства или персонажей, выполняющих то, что требуется по условиям задачи. Например, хотелось бы, чтобы дорога существовала там, где ее касаются колеса автомобиля.

■ Личная аналогия позволяет представить себя тем предметом (или частью предмета), о котором идет речь в задаче. В примере с окраской

можно вообразить себя белой вороной, которая хочет приобрести цвет. Если совершенствуется зубчатая передача, то можно представить себя шестерней, которая крутится вокруг своей оси, подставляя бока соседней шестерне. Нужно в буквальном смысле входить в образ этой шестерни, чтобы на себе почувствовать все, что ей достается, какие она испытывает неудобства или перегрузки. Что дает такое перевоплощение? Оно значительно уменьшает инерцию мышления и позволяет рассматривать задачу с новой точки зрения.

Когда вы опираетесь на принцип аналогии, полезно использовать поддерживающий визуальный ряд, слайды или реальные предметы — это помогает создать нужный настрой.

5. *Принцип диссоциированного и ассоциированного отношения.* Для управления ситуацией необходимо отстраниться от нее, например, в ситуации управления эмоциями не переживать их, а наблюдать за ними. Этот принцип используется в методе «Шесть шляп» Э. де Боно [6], техниках визуализации, коучинговой технике «Линия времени» М. Аткинсон и др. Он связан с ранее описанными, однако в данном случае подчеркивается элемент управления эмоциональным фоном, т.е. в случае стрессового, негативно заряженного контекста команде разработчиков может быть предложено диссоциироваться, «посмотреть фильм» про эту ситуацию.

Более того, модератор может добавлять новые позитивные детали в диссоциированное исследование проекта. Например, в ситуации кризиса, когда обычные задачи необходимо решать меньшими силами и ресурсами, он может предложить команде посмотреть на проект глазами мирового рынка, взглянуть на Россию, в которой есть компания, где разрабатывается проект, и если мировой рынок при этом увидит дополнительные возможности для развития, то какие?

Итак, если творческий процесс сдерживается негативным контекстом, то принцип диссоциирования помогает команде перейти в эмоционально нейтральное состояние.

6. *Сдвиг во времени.* Этот принцип позволяет получить потрясающие результаты в эвристической работе, поскольку наш мозг и органы чувств устроены так, что, вообразив или вспомнив что-либо, мы это буквально проживаем. Если вы прямо сейчас, когда читаете эту статью, представите, как заходите на кухню, достаете из холодильника прохладный лимон, моете его, берете нож, доску и начинаете нарезать, чувствуете свежий запах лимонного сока и цедры, то заметите, что у вас начала выделяться слюна, хотя вы еще ничего не пробовали на вкус. Удивительная способность нашего восприятия полноценно проживать не только реальные, но и воображаемые события очень помогает в эвристической работе. Благодаря ей вы с командой можете нафантазировать самый наилучший результат реализации проекта в будущем, «запрыгнуть» в тех себя, кто уже пожинает плоды успеха, а потом оглянуться на пройденный путь, чтобы «вспомнить», какие самые главные этапы были пройдены на пути движения к результату, какие задачи были решены и как.

Замечаете, как включается воображение? Вот это нам и нужно! Кстати, по линии времени вы можете отправиться не только в будущее, но и в прошлое — вспомнить моменты, когда ваша команда с успехом справилась с поставленной задачей, и исследовать, за счет чего удалось это сделать, что помогало вам в командной работе и в целом, что вы можете привнести в решение сегодняшней задачи из прошлого опыта.

Путешествия во времени могут стать поддержкой и источником подсказок и ресурсов для рекламной команды. Для успешного использования этого метода модератору важно уделить достаточно времени созданию полноценного образа воспоминания или предполагаемого результата. Если картинка будет объемной и живой, то ответы на вопросы, относящиеся к воображаемой ситуации, будут рождаться легко и естественно.

7. *Принцип «усложнение — упрощение».* В данном случае рекламная команда может произвольно регулировать восприятие: она может сознательно решить относиться к ситуации как

к совсем простой, даже примитивной, и отслеживать при этом изменения решений и стратегий, а затем, наоборот, увидеть глубину, многообразие и важность заложенных в ней возможностей. Далее можно посмотреть с третьей позиции восприятия на эти две разнополярные точки зрения и составить целостную картину.

8. Принцип «детализация — глобализация».

Также можно разложить задачу на составляющие, раздробить ее и, наоборот, посмотреть на нее как на часть большего проекта и проследить, что при этом изменится. Особенно это важно при выработке командой цели и всех составляющих будущего результата. Данный прием, в частности, используется в технике «Формат конечного результата» [2]. Он показывает, что шкалы в ходе эвристической сессии можно вводить самые разные. Главное, чтобы у участников появлялись вдохновение, интерес, ну и, конечно, это должно помогать им продвигаться к цели.

9. Принцип «Слепые пятна». В обсуждении проекта всегда есть «слепые пятна», области, мнение о которых у участников группы наиболее расхожее. Этот принцип помогает сознательно концентрироваться на проработке «слепых пятен». Примером его использования может служить «мозговой штурм» на тему «Что нужно, чтобы рекламная кампания провалилась?» Здесь также можно вводить различные дополнительные критерии, например скорость: «Что позволит рекламной кампании провалиться мгновенно? А что может стать бомбой замедленного действия?»

Этот феномен впервые был описан во время Второй мировой войны, когда математик А. Вальд изучал расположение пробоин, полученных американскими бомбардировщиками во время выполнения боевых заданий. Так же и с рекламной командой интересно анализировать кампании, которые даже несмотря на ошибки и промахи оказались эффективными: за счет чего они «долетели до базы» и как можно использовать это знание в новом проекте, укрепив его «жизненно важные части»?

Исследуйте риски в процессе эвристических сессий. Однако чтобы такое исследование было

полезным, всегда помните о цели эвристической сессии и самого проекта.

10. Принцип *общей взаимосвязи*. Принцип всеединства и взаимосвязанности всего, с чем имеют дело исследователи, находит свое отражение во внезапных инсайтах в ситуациях, не относящихся непосредственно к решаемой задаче. Это связано с особенностью переработки информации внутри нас, с работой подсознания. Так Менделеев открыл таблицу химических элементов, а Ньютон — закон всемирного тяготения, так доктор Хаус в сериале исправно вытаскивал с того света пациентов.

Надо сказать, что не только переключение рождает инсайты. Работая в команде, мы также можем стимулировать друг друга. Например, так работает групповое обсуждение, когда последующие идеи отталкиваются от идей других участников, когда идея одного служит подсказкой для другого. Попробуйте «сочинить сказку» о реализации проекта, говоря по одной фразе и передавая ход по кругу, а потом заметьте, насколько более свежим стало восприятие решаемой задачи.

На стыке принципа всеобщей взаимосвязи и следующего принципа метафоричности находится метод «Метафорическая деловая игра» Ж. Завьяловой. Он позволяет команде найти множество решений актуальной задачи с помощью метафор. В качестве таковых могут выступать сказки, притчи, мультфильмы, фрагменты фильма и даже придуманная специально для проведения метафорической деловой игры история. Этот метод, который подробно описан в одноименной книге [10], строится на решении сходной с поставленной командой задачи, но в сказке. Находя ответы в сказочном или просто чужом контексте, команда получает решения для своей ситуации.

Помните, что в эвристической сессии любая вскользь брошенная мысль может стать зерном и впоследствии «прорасти», самое важное — это обеспечить «зерну» нужный уход: следовать структуре командной эвристической сессии, где есть четко оговоренная актуальная цель, контакт между всеми участниками, где применяются те

или иные техники, а после их применения в обязательном порядке осуществляются сверка с целью и переход к реализации через конкретные шаги.

11. *Принцип метафоричности.* Данный принцип помогает вырваться из привычного образа мышления с помощью метафор, внешних по отношению к процессу обсуждения предметов и образов [7]. Так работает прием «Творческие катализаторы». В качестве таковых могут выступать различные изображения, фразы, вырванные из контекста, слова. Например, очень прост в использовании и высокоэффективен метод «Газетные вырезки»: на том или ином этапе обсуждения модератор предлагает участникам вытянуть наугад газетную вырезку (их нужно нарезать заранее) и подумать о том, что добавляет полученное послание к вариантам ответа на решаемый вопрос.

Также в качестве творческих катализаторов можно использовать вопросы, помогающие взглянуть на разрабатываемый рекламной командой проект неожиданным образом.

- Если выразить эту идею с помощью детских кубиков, что это будет за задача?

- Если бренд с такой идеей проводит пресс-конференцию, какой вопрос вы бы ему задали?

- Что написано на транспаранте демонстрации по этому поводу?

- Как звучит эта идея на языке математических теорем?

- Представьте сказочный персонаж, выражающий этот бренд.

На принципе метафоричности построен и метод фокальных объектов Ф. Кунце [14], применяемый при поиске новых модификаций известных устройств, при создании рекламы товаров, а также для тренировки воображения. Этот метод работает за счет перенесения признаков случайно выбранных объектов на объект исследования, который лежит как бы в фокусе переноса и поэтому называется фокальным. Возникшие необычные сочетания команда затем развивает путем свободных ассоциаций. Так могут возникнуть словосочетания «маленький голос», «мохнатые часы» и пр.

Принцип метафоричности помогает рекламной команде на этапе генерирования идей выйти за пределы любых логических ограничений, а при наличии разнообразных оригинальных идей всегда можно отобрать те варианты, которые соответствуют заданным критериям.

12. *Принцип синергии.* Мы уже касались тех преимуществ, которые дает командная работа. Принцип синергии — это фундаментальный принцип командного взаимодействия, метафорически он выражается так: $1 + 1 + 1 = 111$. Если взаимодействие в команде выстроено, есть контакт и общая разделяемая цель, тогда участники значительно усиливают друг друга в творческом поиске [11]. Именно на использовании принципа синергии построен «мозговой штурм» А. Осборна, технология «мозгового штурма» Pin Point, а также «мозговой штурм» по технологии Уолта Диснея [2].

Разновидностей «мозгового штурма» на сегодняшний день существует множество. Сходство между всеми видами — это отсутствие критики на первоначальном этапе генерирования идей. Именно этот принцип позволяет совершить прорыв в командном творчестве. Кроме того, в любых вариантах «мозгового штурма», когда задача команды — выработка максимального количества идей, очень важен тайминг. Если участникам дается слишком мало времени, то невозможно достичь требуемой глубины осмысления идеи, варианты ответов наиболее очевидны. Если же «накидывание» идей затягивается дольше чем на 20 минут, то энергия команды падает, люди устают и качество их работы резко снижается.

Принцип синергии соблюдается тогда, когда из группы, простого сообщества людей, вырастает команда, а значит, когда есть общая цель, к которой стремятся все участники, устойчивый контакт, доверительные отношения, а также четкие процедуры взаимодействия. Все эти этапы отражены в структуре командной эвристической сессии, однако их истинную важность осознаешь только тогда, когда работаешь с командой над решением реальных задач.

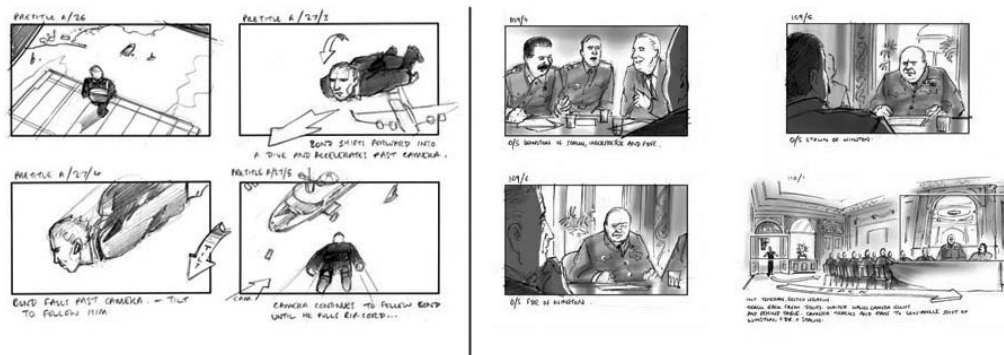
13. *Использование различных каналов восприятия: визуального, аудиального, кинестетического.* Стимуляция творческого мышления может происходить по всем каналам восприятия. В частности, в качестве запускающих идеи стимулов могут использоваться визуальные образы [17]. Это отражено в техниках коллажа и ментальных карт, а также в визуальных способах повышения креативности, таких как Storyboarding и Ideatoons [20, 21]. В технике Storyboarding используется визуальный сторителлинг, когда идеи зарисовывают в виде комикса. Это помогает снять логические ограничения, расширить восприятие и, отталкиваясь от визуального ряда, развивать историю в разных направлениях, а затем, на этапе сверки с целью, команда снова включает логику и определяет, что то или иное направление может обозначать в реальности и как этим можно воспользоваться (рис. 4). Однако важно понимать, что для применения этой техники в командной эвристической сессии необходим один или несколько человек, способных делать быстрые и точные зарисовки возникающего развития сюжета.

Более простой с точки зрения требований к художественному исполнению рисунков является

техника Ideatoons. В данном случае важен не сюжет, а составные части проекта и его результата как ответ на вопросы: «Что входит в проект? По каким признакам мы поймем, что проект успешен и цель достигнута? Какие критерии являются ключевыми и определяют желаемый результат?»

Для начала команда определяет составляющие проекта и результата, а затем переносит их на заранее подготовленные карточки по принципу «одна составляющая — одна карточка». На обороте карточек делаются простые схематичные зарисовки, передающие основную характеристику той или иной составляющей. С этого момента команда работает только с графическими символами, не заглядывая в текстовую расшифровку с лицевой стороны карточек. Затем карточки перемешиваются и раскладываются в разном порядке, группируются так, чтобы новые сочетания провоцировали новые идеи и новые отношения между ними. Можно в набор изначально созданных, отражающих проект карт спонтанно добавлять новые графические символы, создавая новые связи и расшифровывая их. Интересно, что этот прием помогает решать задачи в самых разных видах деятельности. Например, английский

Рис. 4. Фрагмент Storyboarding



Источник: [20].

банкир с помощью этой техники решил проблему кражи чеков, придумав систему их защиты с использованием фотографий [21].

Итак, в ряде принципов, описанных ранее, подчеркивалась важность визуального образа. В качестве аудиальных стимулов могут выступать сменяющиеся музыкальные треки, под которые команда решает задачу. Для кинестетической стимуляции команда может выходить из зала обсуждения на улицу, на природу, меняя привычную обстановку, наполняясь новыми ощущениями. Это может быть осознанный перерыв в работе команды, переключение с интенсивного поиска решения на активность, никак не связанную с достижением цели. Данный принцип обладает новизной, сам по себе разрывает шаблон, поскольку обычно на работе мы к звукам и ощущениям не прислушиваемся. Однако в его использовании есть и свои риски. Ведь мы фокусируемся на этих каналах восприятия для решения определенной задачи, и поэтому на этапе возобновления работы команды в привычном ключе важно напомнить решаемый вопрос и собрать ответы на него

так, как это описано в разделе «Этапы творческого поиска в команде».

Завершая обзор принципов командной эвристической работы, хочется подчеркнуть, что мы предлагаем не просто использовать те или иные упомянутые эвристические техники, но и создавать свои на основе описанных принципов. Спектр командных эвристических техник велик, и для решения определенного вопроса подбирается та техника или тот их набор, который позволяет наиболее эффективным способом продвигаться к поставленной цели.

Итак, в данной статье исследовались вопросы творческого поиска в команде и требования к проведению групповой работы, принципы организации эвристической сессии, а также принципы командного поиска идей, на которых построен тот или иной эвристический прием. Именно сочетание данных базисных принципов рекламной деятельности и новейших методов тренинговой и коучинговой работы позволяет гарантировать высокую эффективность деятельности рекламного специалиста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
2. Аткинсон М. Наука и искусство трансформационного коучинга. Пошаговая система / Пер. с англ. Т. Андриевской. — Киев, 2009.
3. Аткинсон М. Жизнь в потоке / Пер. с англ. Т. Андриевской. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
4. Аткинсон М. Мастерство жизни. Внутренняя динамика развития / Пер. с англ. Т. Андриевской. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Бакингом М. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Пер. с англ. Д. Мухиной. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
6. Боно Э. Генератор креативных идей. — СПб.: Питер, 2008.
7. Воглер К. Мифологические структуры в литературе и кино. — М.: Альпина нон-фикшн, 2015.
8. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию: Курс лекций. — М.: Че-Ро, 2002.
9. Дрю Ж.-М. Ломаю стереотипы. Разрыв: реклама, разрушающая общепринятое. — СПб.: Питер, 2002.
10. Завьялова Ж.В. Метафорическая деловая игра. — СПб.: Речь, 2005.
11. Завьялова Ж.В. Путь тренера: методическое пособие. — СПб.: Речь, 2002.
12. Завьялова Ж.В., Фарба Е.О., Каденильяс-Нечаева Е.М., Авдюнина М.Н. Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам: Пособие для практикующего бизнес-тренера. — СПб.: Речь, 2005.
13. Метод синектики Уильяма Гордона. — <http://vikent.ru/enc/2364/>.
14. Метод фокальных объектов. — <https://www.inventech.ru/pub/club/088/>.
15. Микалко М. Игры для разума. Тренинг креативного мышления. — СПб.: Питер, 2007.
16. Рибо Т. Творческое воображение. — М.: Книга по требованию, 2013.
17. Роэм Д. Визуальное мышление / Пер. с англ. А. Высочкиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
18. Фопель К. Психологические группы: рабочие материалы для ведущего. Практическое пособие / Пер. с нем. Е. Патяевой. — М.: Генезис, 2013.

19. Dilts R. (2001). *Sleight of Mouth: the Magic of Conversational Belief Change*. Meta Publications.
20. *Drawings and Composition for Visual Storytelling*. — <http://www.floobynooby.com/comp1.html>.
21. Michalko M. (2006). *Thinkertoys: a Handbook of Creative-Thinking Techniques*. Ten Speed Press.
22. Pendleton D., Scofield T., Tate P. and Havelock P. (1984). *The Consultation: an Approach to Learning and Teaching*. Oxford: Oxford University Press.
23. Spencer J. (2007). «BMJ ABC of learning and teaching in medicine: learning and teaching in the clinical environment». *British Medical Journal*, No. 326, pp. 591–594.
24. Shimp T. (2010). *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. South-Western, Cengage Learning.