ANTI KIDRON

LOOVA OTSINGU MEETODID

Innovaatikaühistu "Mondo"

Anti Kidron

L O O V A O T S I N G U
M E E T O D I D

Tallinn 1990

SAATEKS

Füüsilisel tööl paistab vilunud ja oskamatu isiku erinevus otsemaid silma. Esimese töövõtted on ökonoomsemad, kindlamad, nobedamad, täpsemad ja sujuvamad. Vaimsel tööl on kellegi asjatundlikkuse ja vilumuse taset palju raskem mõõta. Kuna intellekti ja loovuse määratlemine on keerukas, ei osata neid kaht omadust ka väärilselt hinnata.

Igaüks teab, kui oluline on füüsilisel tööl omandada vajalikud TÖÖVÕTTED. Ent kuivõrd me valdame selliseid harjumusi, menetlusi, meetodeid ja võtteid, mis tõstaksid VAIMSE TÖÖ tootlikkust? Enamik inimesi ei näi ette kujutavatki, et mingite õpitavate nippide ja kavalustega annaks oma vaimset suutlikkust arvestatavalt arendada. Samal ajal suureneb kasvavas tempos ühiskonna - majanduse, hariduse ja kultuuri - ootus intelligentsete ja kõrge LOOMEVÕIMEGA spetsialistide järele. Oleme paari viimase aasta jooksul tunnistajaks, kuidas lisandunud vabaduste ja muutunud oludega on kõige kergemini kohanenud need inimesed, kellel on LOOVAT ALGATUSVÕIMET ja LEIDLIKKUST. Näib, et paljusid pärsib ettevõtluse uute võimaluste ärakasutamisel mõtteinerts ja apaatia märksa enam, kui vaimne küündimatus. Vastupidi visalt püsivale tavaarusaamale pole loomevõime hoopiski mitte kirjanduserahva, teadlaste ja kunstiinimeste monopoliks. Igaüks meist ilmutab mingil määral loovust olukorras, kus vaja on lahendada uudne, mittestandardne probleem. Paljud insenerid, psühholoogid, matemaatikud on eri maades nuputanud menetlusi mittestandardse probleemi lahendamise hõlbustamiseks. Neid meetodeid on nimetatud mitut moodi - loova otsingu tehnikaiks, probleemilahenduse võtteiks, heuristilisteks süsteemideks jne. Oma olemuselt kujutavad need uudse ja keeruka probleemi lahendamise valemid ja võtted endast otsekui VAIMSEID TÖÖRIISTU, mis jõudsalt tõstavad intellekti paindlikkust ja läbilöövust. Mitmed loova otsingu meetodid tunduvad esmatutvumisel nii lihtsad, et nende omandamine ei näi valmistavat mingit muret. Lähemal uurimisel ja katsetamisel selgub siiski, et ka lihtsamate võtete käepäraseks kujundamine eeldab sihiteadlikku harjutamist. Ja mitte üksnes seda! Tarvis on loova eluhoiaku väljakujundamist, kindlameelset

asetumist probleemide tundmaõppimisele ja lahendamisele, vaimse eneseteostuse vajaduse küpsemist. Võiks isegi öelda, et vaja läheb uue lõbuallika leidmist otsinguülesannete omaks võtmise ja lahendada püüdmise näol.

Käesolevas juhendmaterjalis tutvustame põhilisi lihtsamaid üldiseks kasutamiseks käepäraseid loova otsingu tehnikaid. Materjali valikul ja koostamisel olen kasutanud Alex Osborni, Eduard de Bono, Sidney Parnes', Eugene Raudsepa, Kari Helini, Veikko Virkkala , Michael Kami ja Volker Heyse teoseid.

Palju tänu Toom Pungasele ja Aldo Roomerele õppevahendi ettevalmistamisel.

Brošüüris on teooria osa piiratud miinimumile. Tahestahtmatult "katavad" mitmed meetodid üksteist vastastikku. Tehnikate jaotamine probleemide püstitamist, lahendamist ja elluviimist edendavaiks on samuti üpris tinglik.

Arvatavasti on praegu meil tarvis loovat otsingut enneköike kolmel alal - uute kandvate äriideede väljaarendamisel, tehnouuenduste algatamisel ning poliitiliste vastaste ületrumpamisel. Kahe esimese ala tarbeks pakutakse raamatus meetodite kohanduse näiteid ning täiendavaid erivõtteid. Kolmanda küsimusringi läbitöötamisel oleks raske mitte reeta iseenda sümpaatiaid ja eelistusi, seepärast on see kõrvale jäetud.

Juhendmaterjali enamikke osi võib kasutada iseseisvalt, ilma ülejäänud raamatut läbi lugemata.

Harjutusvara on neile, kes soovivad arendada oma loomevõime üht või teist külge.

LOOVUS, PAINDLIKKUS JA ETTEVÕTLIKKUS

Argielu loovus või "töö-loovus" avaldub võimes toime tulla uute, mittestandardsete probleemidega, leides neile kohaseid lahendeid. Loomevõime selgemaks mõistmiseks vaatleme seda lähedaste omaduste - paindlikkuse ja ettevõtlikkuse taustal.

Soome algupäraste loova mõtlemise meetodite - paarismeeskonna ja mõttetalgute - väljatöötaja Kari Helin iseloomustab paindlikkust (joustavuus - vetruvus, elastsus, paindlikkus, nõtkus) võimena, mis tagab kiire ja kerge, kuid pinnalise kohanemise olukorra eripära ja muutumisega. Kui endine situatsioon taastub, naaseb paindlik isik pealegi mõne aja pärast endiste töötavade ja harjumuste turvalistele rööbastele. Paindlikkus ilmneb suhtlemisel selles, et lahkarvamuste tekkimisel osatakse vältida konflikte. Ärimaailmas peegeldub paindlikkus partnerite ja tellijate erisoovide ja olukorra võimaluste arvestamise oskuses. Paindlik juht oskab eesmärgile püüdlemisel varieerida vahendeid ja tegutsemistaktikaid muuta.

Paindlikkuse vastand on jäikus - mingi sihi, hoiaku, seaduse, rutiini, printsiibi mehaaniline, tardunud, otsekui "klammerduv" kinnihoidmine. Jäiga mõtteviisiga isik oskab olemasolevat tarvet rahuldada või eesmärki saavutada vaid "otsejoones" toimides. Sealjuures ei hinda ta tegutsemis p r o t s e s s i omaette väärtusena ega pööra tähelepanu ka toimimise stiilile. Sitkus ja kangekaelne sihilepüüdlemine on hinnalised omadused juhul kui tegutsemistingimused püsivad pikemat aega muutumatutena. Seevastu järsult ja ootamatult muutuvate nõuete, tingimuste ja võimaluste maailmas jääb paindumatu psüühikaga isik olukorrale (ja võistlejaile) alla.

Loovuses on esiplaanil aktiivne alge, mis pürgib sünnitama midagi uut - uusi ideid, nõutavaid tooteid, tõhusaid tootmisviise. Loov vaim suundub asjade ja olude radikaalsele, sügavale ümberkorraldamisele.

Uute ideede genereerimise ja vaba fantaasia kasutamise vajalikkuse määrab situatsioon. Ideede tulv on lausa desorienteeriv, kui puudub sihikindlus nende elluviimisel.

Radikaalseid muutusi taotlev loovus on pealiskaudsele kohanemisele suunduvale paindlikkusele mingis mõttes vastandlik. Ent just seeläbi kujutabki vaimne paindlikkus endast loomevõime olulisimaid tugiomadusi. Kui me loomevõime varal

leiame uusi ideid ja ettepanekuid, siis mõtteviisi paindlikkus aitab sündinud plaanid kohandada olemasolevate nõuete ja muutuvate tingimustega.

Ainuüksi loovast mõttest või vaimsest paindlikkusest jääb väheseks, kui puudub energia ja ettevõtlikkus ideede elluviimiseks. Selleks, et äriidee saaks teoks, läheb tarvis:
- algatusvõimet;
- sihikindlust kavandatu käivitamisel;
- hoolt ressurssidega kindlustamisel;
- kogemusi ja vaistu eesseisvate probleemide ennustamisel;
- inimeste juhtimise ja innustamise võimet.

Ühes-samas isikus on harva koos säärased vastandomadused nagu radikaalne uuenduslikkus ja taktikaline paindlikkus; ideederikkus ja vankumatu realiteeditunne; leidlikkus ja enesekriitilisus; loov algatusvõime ja korraarmastus. Seetõttu tasuks meeskonda kutsuda võimaluse korral neid, kes mingi omaduse poolest üksteist täiendavad. Näiteks:
- varustusküsimuse lahendaja;
- turundusspetsialisti;
- leidliku ideedegenereerija;
- erudeeritud "teabeallika";
- "õigusnõuniku";
- kogemustega kriitilise praktiku;
- sidepidaja, kes teiste rühmadega lävides varustaks värske infoga;
- täpse ja usaldusväärse "kavandatu elluviija".

Erinevate rollide olemasolu tagab parema üksteise täiendamise ning võimaldab vältida rivaalitsemist.

INFO KOGUMISE JA PROBLEEMI PÜSTITAMISE MEETODID

Infokogumise "habemenoa meetod"

Päevalehtedes ja ajakirjades ilmub suurel hulgal hinnalist teavet, mida me ei suuda ega oska õigel ajal arvestada ega kasutada. Mõnigi on üritanud huvipakkuvaid artikleid konspekteerida või lehtede aastakäike koguda, tõdedes masendunult, et see on lootusetu ettevõtmine: pealetulev materjal matab kogutu lootusetult enese alla. Ei aita ka see, kui huvitavad artiklid ajapuudusel mingi mapi vahele koguda, lootuses, et küll hiljem jõuab lugeda. "Hiljem" pole põrmugi rohkem aega...

Siinkohal sobiks kasutada "habemenoa meetodit", mis põhineb lehtede eelneval kiirel põgusal läbiuurimisel, lihtsa otsisüsteemi rakendamisel ning rühmitaval säilitamisel.

Habemenoameetodi võtted:

1. Telli kõik vajalikud lehed.

Telli vähemalt 10 eri lehte sind huvitavate alade kohta. Lehti kasutades ära loe neid läbi, vaid libista neist pilk üle. Tee seda ise, ära sunni sekretäri sellega tegelema, sest nõnda saad aasta pärast asjatundliku sekretäri, kuid ise tead samapalju, kui ennemaltki. Suures firmas võiks paluda neljal-viiel väljavalitul uurida igaühel oma eriala ja praktiseerida oma "habemenoa lugemist". Igal teisel kuul võiksite kokku tulla ning lõunasöögi ajal muljeid vahetada.

Millal on aega lehti lugeda? Seda meetodid kasutades märkad, et võimalusi on üsna ohtralt: varahommikul, hilisõhtul enne magamaminekut, järjekorras seistes, reisides.

2. Lõika vajalik välja!

Kui leiad sõnumeid, milles sisaldub sinu tegevusele olulist infot, lõika need žiletiteraga või kääridega kohe välja. Ilma haletsuseta tuleb ajalehtedele harakirit teha ja need siis minema visata. Pole mõtet säilitada kasutut pahna. Soorita keisrilõige viivitamatult ja märgi lõigetele kuupäev.

3. Loo oma arhiiv!

Hangi kümmekond kausta või kiirköitjat, üks iga tegevusala kohta. Näiteks:

- Tellijad, turg
- Konkurendid
- Varustamine

- Sidusorganisatsioonid
- Tootlikkus
- Kvaliteet
- Uus tehnika, tehnoloogia
- Personal
- Võtmeisikud
- Motivatsioon
- Arvutiasjandus
- Uued seadused

Paiguta väljalõiked päev-päeva järel sobivaisse kaustadesse, luues neist käepärase koduse teabepanga.

4. Analüüsi!

Lappa iga kaust kord kuus läbi. Üllatud tihti rõõmustavaist leidudest. Kui midagi uut on sündimas, leiad selle kohta aegsasti rohkeid vihjeid eri allikaist. Kui kogud need killud mosaiigiks kokku ja saadud pilti vaatad, näed tihti selget sihti, mis on tähendusrikkaid võimalusi pakkuv või ähvardav. Avastad aegsasti, et midagi on sündimas ning see leid aitab firmat õigel kursil püsida. Pooleaastane edumaa on piisav võistlejate seljatahajätmiseks!

5. Tegutse!

Habemenoalugemine toob tulu sel määral, kui viib otsustuste ja tegudeni. Menetluse proovikiviks on see, kas selle abil sünnivad õigemad otsused ning jõutakse energilisema tegutsemiseni uute võimaluste ärakasutamisel või potentsiaalsete probleemide lahendamisel/ärahoidmisel.

Tuntud võimaluste läbivaatamine

Paljude argiotsuste ettevalmistamisel vaeme enne mõttes meenuvaid valikuvõimalusi, kuni üks neist tundub enam-vähem kasutuskõlblik. Nagu hästi läbilöönud käibekaubal, on ka tuntud argiideedel teatud väärtusi - nad on läbiproovitud, arusaadavad, tunnustatud. Enne kui tüütuist standardideist loobuda, tuleks need ükshaaval läbi kaaluda. Seega viivitatakse otsusega seni, kuni arvessetulevad alternatiivid on meenunud ja läbi vaadatud.

Kogemused näitavad, et selle endastmõistetava võtte kasutamisel jäädakse enamasti poolel teel toppama - parimad valikud ei turgata sageli pähe varem, kui otsus on juba ammu tehtud.

Probleemide tähtsusastme hindamine

Juhul, kui meid kammitseb mitu probleemi, kuid ei jätku aega ega energiat kõigiga toimetulemiseks, tekib vajadus määrata nende tähtsusjärjekord. Probleemi või selle aspektide üle võidakse otsustada järgmiste näitajate alusel:

- teravus - kui häiriv, segav, ebamugav asi on;
- tüsistumine - kuivõrd vastuolu edaspidi suureneb, süveneb;
- mõjutatavus - võimalus viivitamata probleemi mingis osas lahendama asuda ja käegakatsutavaid tulemusi saavutada;
- komplekssus - mil määral vaatlusalane probleem seondub teiste analoogilistega ühte süsteemi;
- "ravitoime" teiste probleemide suhtes - mil määral antud küsimuse lahendamine kujuneks ka mingi teise häire kõrvaldamise abinõuks.

Kohaste kriteeriumide kooskasutamisega määratakse kindlaks erinevate probleemide kaalukus. Sellest siiski alati ei piisa, et otsustada, mis küsimusega millal tegelda. Määrav on sageli probleemide mõjutatavus. Kriteeriumide prioriteetide määratlemisel selgub tihti, et pikemat aega on firmas probleeme valitud lahendamiseks ennekõike nende teravuse või tüsistumise alusel. Samal ajal on mitmed kaalukad küsimused jäänud unarusse nende madala mõjutatavuse tõttu.

Otsingumaatriks

Kui soovime probleemi lahendamisel arvesse võtta olulisimad osaküsimused ja neid uurides kombineerida rahuldav terviklahend, tasub rakendada otsingumaatriksi põhimõtet.

Esmalt formuleerime selgelt probleemi.

Oletame näiteks, et meile teeb muret väikeettevõtte madal töömoraal.

Teiseks toome esile need oletatavad üksikküsimused, tegurid, alaprobleemid, mis võivad põhjustada antud probleemi terava päevakorda tuleku. Alaprobleemide otsingul on kohane rakendada näiteks ajurünnakut ("Miks meie töömoraal jätab nii palju soovida?") või "Mis-veel-menetlust".

Paneme need leitud üksikküsimused nüüd kirja!

- rahulolematus töötasuga,
- kehvad töötingimused,
- inimestevaheline kokkusobimatus, tülid, hõõrumised,

- juht (juhid) on asjatundmatud,
- firma tulevik on ebakindel,
- toodete/teenuste turg on kokku kuivamas,
- alluvad on häiritud juhtide ja mõnede "soosikute" privileegidest,
- töölevõtul pole arvestatud inimeste võimete ja ootustega,
- konkureerivad firmad meelitavad tööjõu üle,
- töödistsipliini ei järgita,
- kvaliteedinõudeid ei täideta,
- mitmed isikud hangivad lisateenistust kooperatiividest,
- firma ei suuda kindlustada oma inimesi korteritega ja hankida defitsiitseid kaupu,
- firmal puudub arvestatav maine,
- firma toodang pole prestiižne,
- inimeste rollid (tööjaotus) on ebaselged,
- loominguliste töötajate kodustöötamine häirib kontoripersonali,
- varustushäireist tingitud korralagedust ei õnnestu ületada.

Kolmandaks kavandame viisid, vahendid ja meetodid üksikprobleemide olemasolu ja tähtsuse hindamiseks ning alaprobleemidele esmalahendite leidmiseks.

- arutelu lähimate kolleegide - usaldusalustega,
- arutelu juhtkonnas,
- arutelu üldkoosolekul,
- organisatsiooni diagnostika,
- ekspertabi,
- õppekirjanduse & juhendmaterjalide läbitöötamine,
- maine- ja turuuuringud,
- eeluuring personali arendamise programmi käivitamiseks,
- eeluuring tooteuuenduse algatamiseks,
- loova otsingu meetodi rakendamine (ajurünnak, abiküsimuste võte, meelevaldsete seoste meetod, spektermõtlemine, püramiidarutlus, "635" jt.).

Neljandaks koostame toodud näite põhimõttel otsingumaatriksi.

Tabel

Probleemi "Väikefirma madal töömoraal" otsingumaatriks

uurimis-meetodid / probleemid	küsimuse läbiarutamine			organisatsiooni diagnostika tegemine (tellimine)	juhendava kirjanduse läbitöötamine	ekspert-abi hankimine	turu- ja maine-uuringu korraldamine	eeluuring arendus-programmi tarbeks	mingi loova otsingu meetod
	usaldus-alustega	juht-konnas	üld-koos-olekul						
töötasu									
töötingimused									
tülid									
asjatundmatu juhtimine									
firma tulevik & maine									
privileegid									
inimeste ootusi ja võimeid ei arvestata									
konkurendid									
tootlikkus									
kvaliteet									
puuduvad lisahüved									
rahulolematus korralagedusega									
kadedus kodustöötajate suhtes									
rollid ähmased, tööjaotus ebaselge									

Viiendaks kavandame maatriksit uurides ning oma võimalusi arvestades kindlad toimingud alaprobleemide järk-järguliseks läbiuurimiseks ja lahendamiseks. Lähtume siinkohal järgmisest:

a) võtmeküsimuste uurimiseks-lahendamiseks tuleks rakendada vähemalt kaht eri meetodit;

b) kallimate meetodite rakendamisel tuleks vaatluse alla võtta mitu omavahel loogiliselt seotud alaprobleemi;

c) kallile (välis)uuringule eelnegu alati küsimuse sondeeriv läbivaatamine oma jõududega kohapeal.

Kavandatavate toimingute näide:

1. Paluda lähimailt kolleegidelt ettepanekuid inimestevaheliste rollide ja tööjaotuse paremaks korraldamiseks.

2. Otsida juhtkonnas kiirmeetmeid turu paremaks hõivamiseks ning inimeste palgaolude parandamiseks.

3. Pakkuda üldkoosolekul vaagimiseks 2 alternatiivset kulukat projekti: a) inimeste arendamine, koolitamine (osalt välismaal); b) ulatuslik turuuuring ning tootearendusprogramm.

4. Teha (tellida) küsitlus töörahulolu võtmeküsimuste ja juhtkonnale esitatavate ootuste uurimiseks.

5. Uurida iseseisvalt läbi Jaapani kirjandus tootlikkuse kiire tõstmise programmide kohta.

6. Palgata ekspert, - jurist, kes uurib, mil viisil väikefirma saaks oma töötajaile autoostulube ning telerite, mööbli, välistuusikute eraldisi.

7. Selgitada välja, mis võiks maksma minna "Mainoris" tehtav maineuuring.

8. Rakendada korralageduse kõrvaldamise meetmete otsingul meetodit "635".

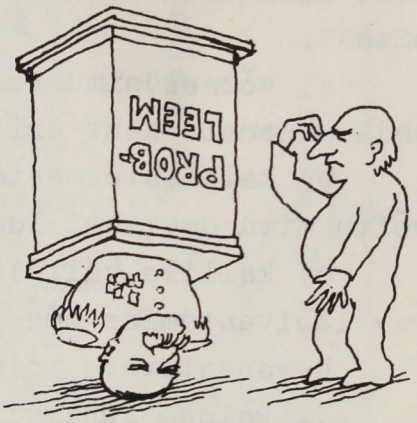
Otsingumaatriksi veergu (probleemid) ja rida (meetodid) võib kord-korralt täiendada ja muuta. Selle varal kogutud eelinfo osutub eriti hinnaliseks ulatusliku kompleksuuringu lähteülesannete püstitamisel.

Ülesande piltlik lahtimõtestamine

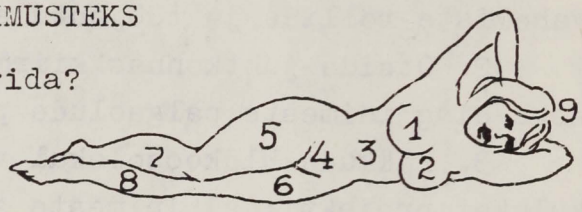
Järgnevalt tutvustatakse võtteid, mille varal on võimalik probleem (arutlusteema, ülesanne) lahti mõtestada üksikuiks allülesanneteks, nii et küsimuse asetus iga kord mõnevõrra muutuks.

ÜLESANDE PILTLIK LAHTIMÕTESTAMINE

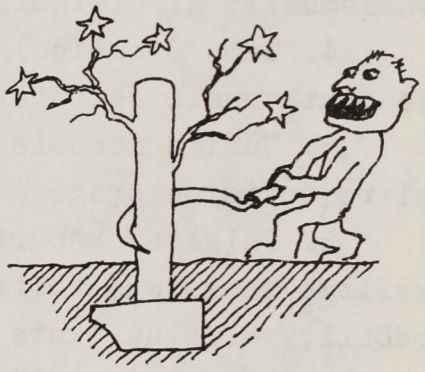
1. PROBLEEMI PÜSTITAMINE
   - Milles asi seisab?
   - Milles on probleem?
   - Mis on põhiküsimuseks?



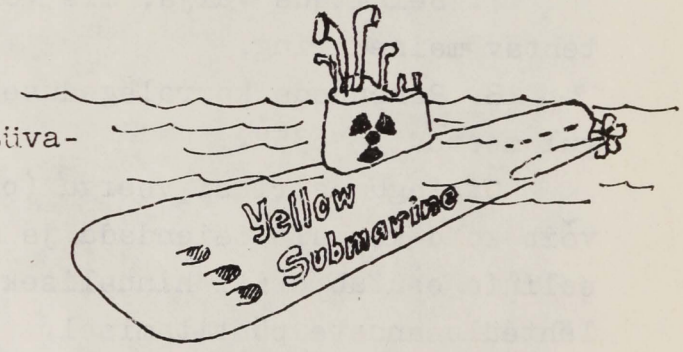
2. PROBLEEMI JAOTAMINE ÜKSIKKÜSIMUSTEKS
   - Milliseid üksikküsimusi uurida?



3. PROBLEEMI TEKKEPÕHJUSTE ("JUURTE") OTSING
   - Miks? Millest vastuolu tekkis?
   - Millest probleem on tingitud?



4. PROBLEEMI "VEEALUSE" OSA MÄÄRATLEMINE
   - Milles seisneb probleemi süva-olemus?
   - Varjatud tekkepõhjused?

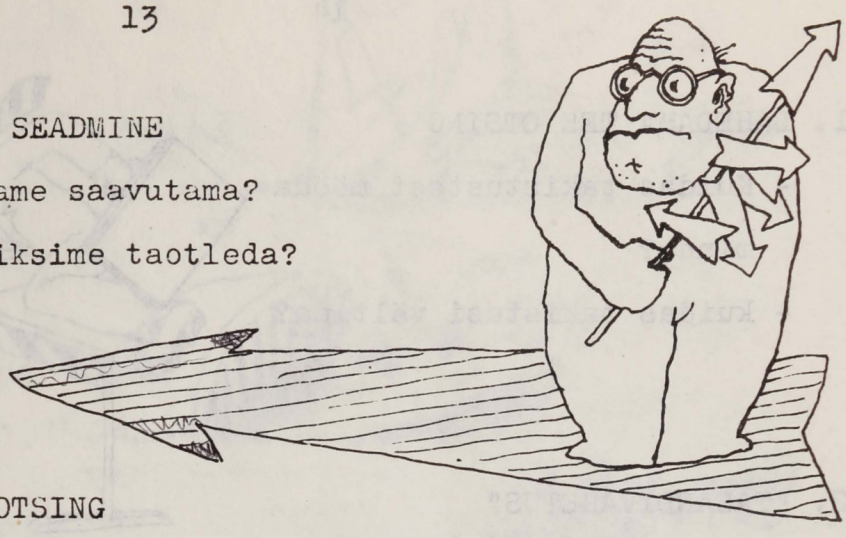


5. EESMÄRGI SEADMINE
   - Mida peame saavutama?
   - Kuhu välja jõudma?



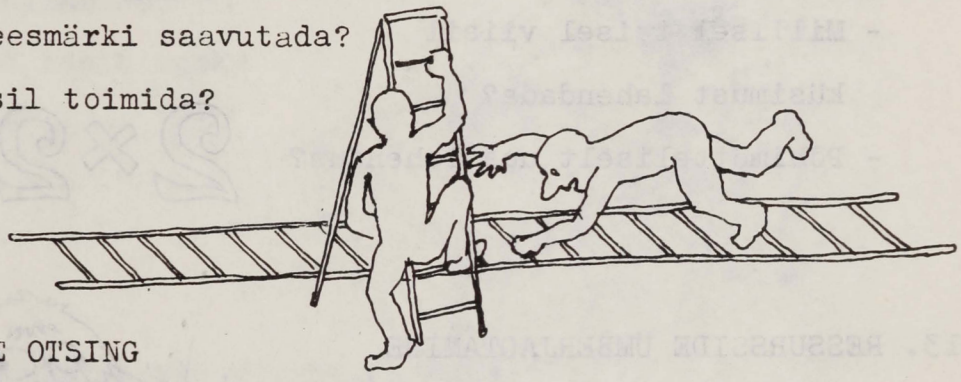
6. LISAEESMÄRKIDE SEADMINE

- Mida veel peame saavutama?
- Mida veel võiksime taotleda?



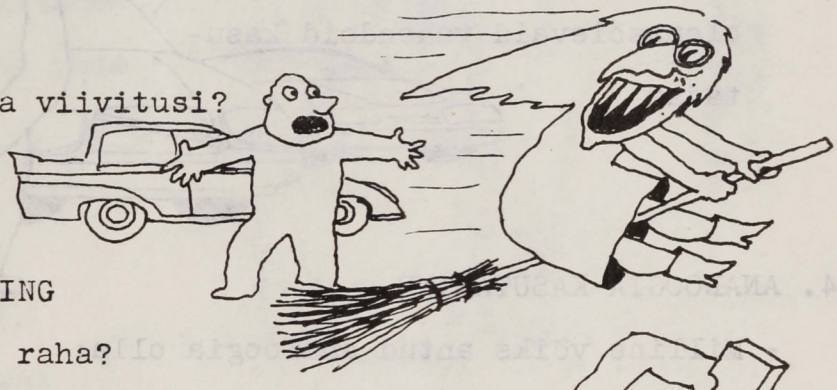
7. LAHENDUSTEEDE OTSING

- Kuidas eesmärki saavutada?
- Mil viisil toimida?



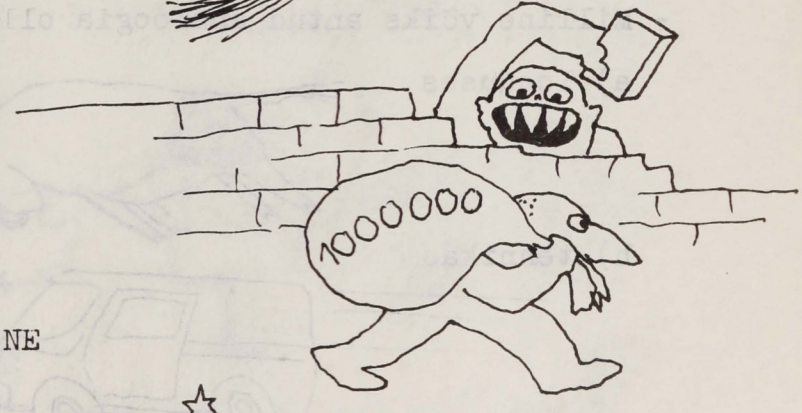
8. LÜHEMA TEE OTSING

- Kuidas kiiremini eesmärgile jõuda?
- Kuidas vältida viivitusi?



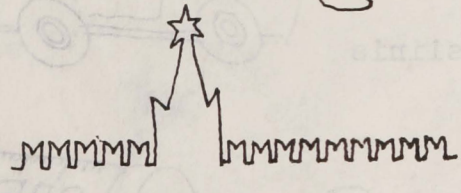
9. ODAVAMA TEE OTSING

- Kuidas säästa raha?
- Materjale?
- Tööjõudu?



10. TAKISTUSTE ETTENÄGEMINE

- Mis meid veel võiks takistada?



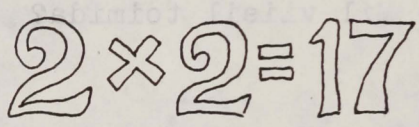
11. LAHEDAMA TEE OTSING

- Kuidas takistustest mööda minna?
- kuidas takistusi vältida?



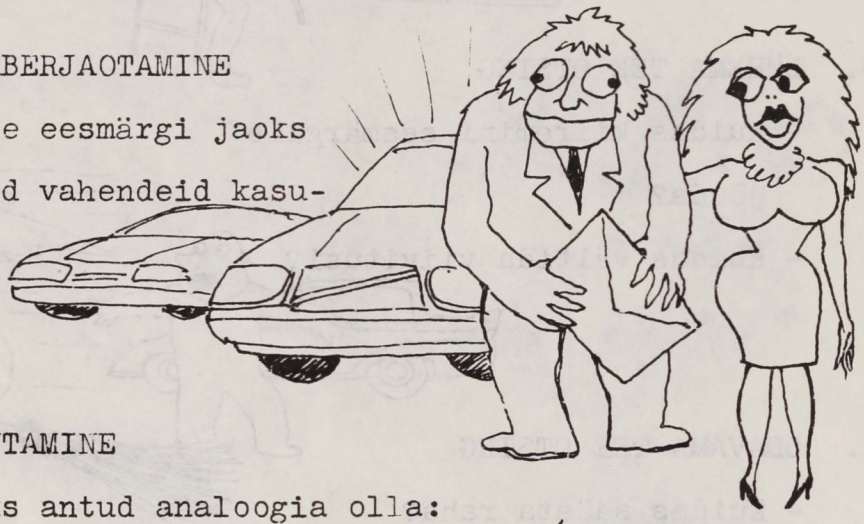
12. "TASANDIVAHETUS"

- Millisel teisel viisil küsimust lahendada?
- Põhimõtteliselt uus lahendus?



13. RESSURSSIDE ÜMBERJAOTAMINE

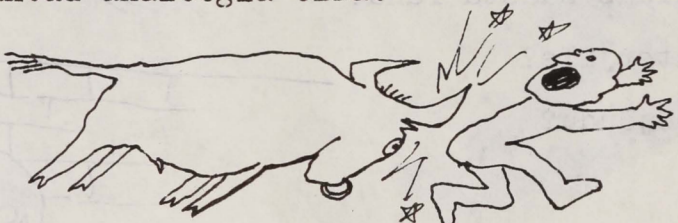
- Millise teise eesmärgi jaoks olemasolevaid vahendeid kasutada?



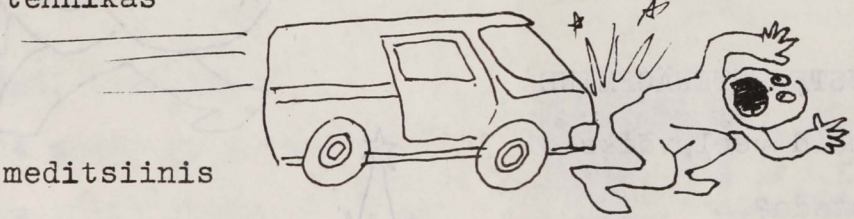
14. ANALOOGIA KASUTAMINE

- Milline võiks antud analoogia olla:

a) looduses



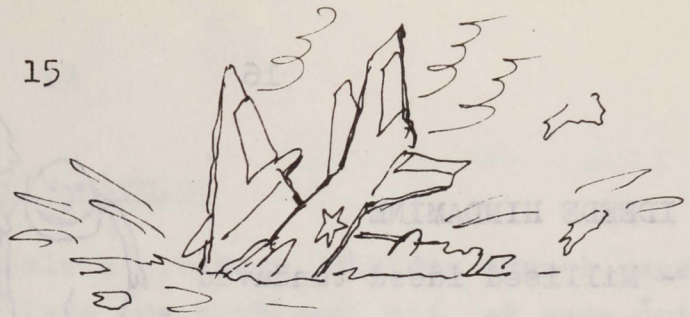
b) tehnikas



c) meditsiinis



d) lennunduses

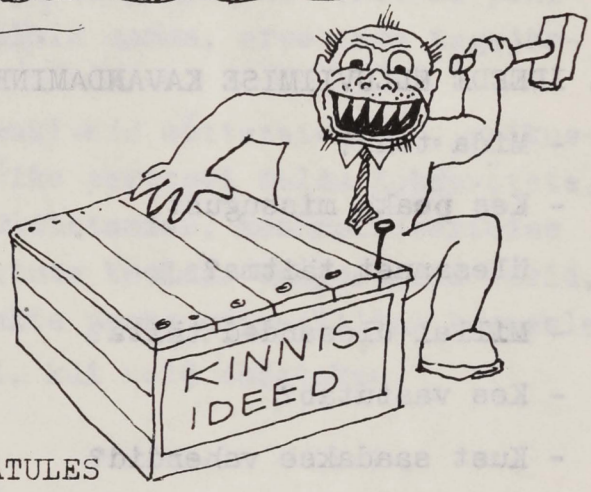


e) laevanduses



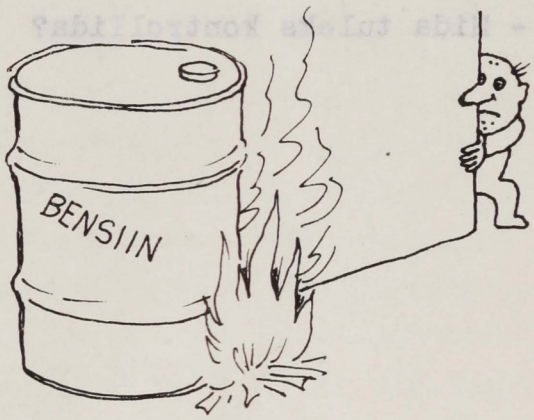
15. IDEEDE RÜHMITAMINE

- Milliseid ideid saaks ühendada?



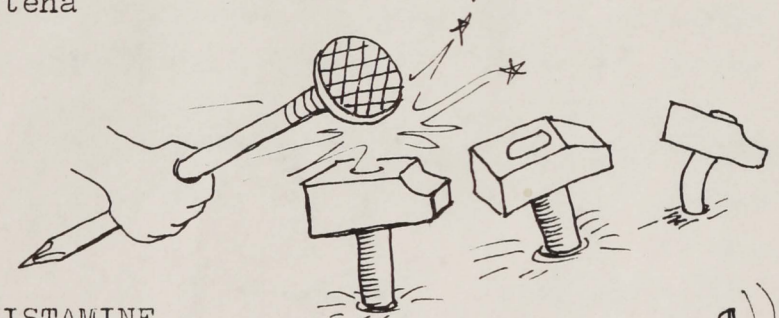
16. IDEEDE PROOVIMINE KRIITIKATULES

- Mis tundub kahtlane?
- Milles on antud idee nõrgad kohad?



17. LAHENDI LIHVIMINE

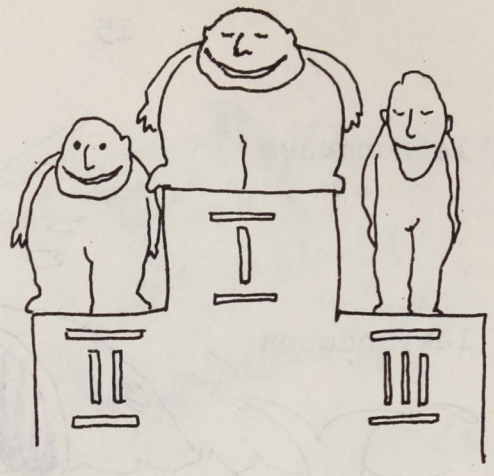
- Mida tasuks teha teisiti?



18. PINNA ETTEVALMISTAMINE

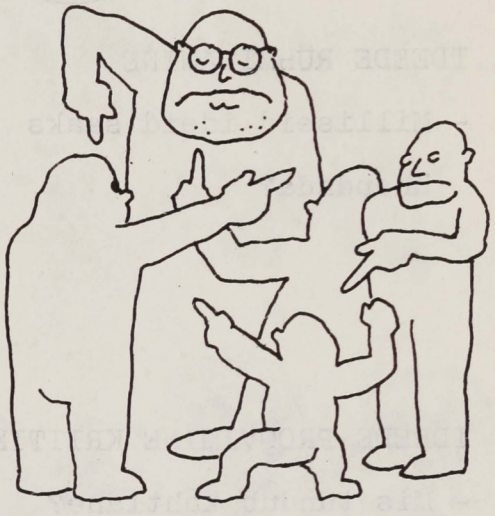
- Kuidas luua lahendile soodsat pinda?





19. IDEEDE HINDAMINE

- Millised ideed tunduvad tuumakaimad?
- Missugused on kolm uudseimat ideed?



20. IDEEDE ELLUVIIMISE KAVANDAMINE

- Mida teha?
- Kes peaks missugust ülesannet täitma?
- Millal ülesanded täita?
- Kes vastutab?
- Kust saadakse vahendid?
- Mida tuleks kontrollida?

Loovust virgutav aktiivne kuulamine

Tähelepaneliku, kaasaelava isikuga suheldes avaneb sageli võimalusi kahekesi arutada oma probleemi nii, et seda õpitakse sügavamini mõistma ja kindlameelsemalt lahendama. Osavõtlik kaasaarutlev kuulaja on otsekui uue idee ämmaemand: ta julgustab heatahtlikult teist poolt esile tooma oma seisukoha, koondama seda toetavaid tähelepanekuid, eraldama põhilise teisesest, kavandama kindlaid samme, arvestama tagajärgedega jne.

Loomingulisel dialoogil tekkivaid mõtteseisakuid, vaikuspause on soovitav täita ennekõike partneri öeldu kokkuvõtete, tema ideede edasiarendamise, üldistamise, konkretiseerimise või "tõlkimisega" iseenda mõistete keelde. Omapoolseid ideid, probleemi käsitlemise lähtepunkte peaks empaatilisel kaasaelamisel pakutama just sel määral, kui neid oodatakse.

UUTE IDEEDE OTSINGU VÕTTED

Meetod "635"

Koosolekul kirjutab kuus isikut viie minuti jooksul paberile kolm ideed. Paberid antakse naabrile viis korda edasi. Iga osaleja loeb eelnevaid ideid ja proovib neid edasi arendada. Teoreetiliselt peaks arutelul räägitama 108-st ideest. Meetod sunnib kõiki osalema samade põhiideede muutmisele nii, et kõigi teadmised leiaksid ärakasutamist.

Ideede virn

Iga osaleja saab paberilehe, kirjutab sellele neli ideed ja paneb paberi keset lauda ühtsesse virna. Nii jätkatakse nelja idee kaupa mõttejahti seni, kuni tundub, et ideed on lõppenud. Edasi hakkavad osalejad virnast võtma lehti teiste ideedega ja proovivad neid edasi arendada.

Ajurünnak

Tavalisel probleemnõupidamisel on järgmised puudused:

- aktiivsed "jutupaunikud" jutustavad küll köitvaid lugusid oma elust, ent sellest on vähe abi asja arutamisel;
- probleemi "fookusse seadmine" läheb pikaldaselt;
- pidevalt püsib oht, et keegi hälbib mitmeks minutiks põhiteemast.

Ajurünnak püüab kõrvaldada nimetatud puudused.

Ajurünnaku põhimõtted võiks kokku võtta järgmises:

- kiire, raugematu ideedejaht probleemi lahendamisel loetakse teretulnuks võimalikult paljude, isegi üksteist välistavate või fantastiliste ideede esiletoomine;
- vahetu ideedegenereerimise ajal on nende kriitika keelustatud;
- leitud ideed loetakse rühma ühisvaraks;
- "toorideede" rakenduslikuks muutmiseks võib neid rühmatöö järelfaasis edaspidi kritiseerida, arendada, omavahel ühendada, kombineerida, süstematiseerida.

Meetodi allvariantideks on individuaalne, paaris, kirjalik ja "äraspidine" ajurünnak. Kuigi on mõeldav ka 5...10-minutiline "ideedejaht", loetakse sobivaks ajaks 30 minutit kuni üks

tund, optimaalseks 40 minutit. Kuni 70 protsenti tuumakaist ideist leitakse harilikult mõttejahi viimasel kolmandikul.

Ideedejahil osalejate arv võiks olla vahemikus 4...15 inimest.

Rühma koosseisu määramisel arvestatagu järgmist. 1. Mida vähem osalejad meetodit tunnevad, seda arvukam peaks olema rühma koosseis. 2. Kitsa ala spetsialistid toovad harvem esile originaalseid ideid kui marginaalsete (vahepealsete) kutsealade esindajad. 3. Edu oleneb paljuski meeldivast suhtlemisõhkkonnast. 4. Mida erinevamad (ametilt, staatuselt, erialalt, soolt, temperamendilt, vanuselt jne.) inimesed rühmas, seda suurem on uudsete ideede sünni tõenäosus, kuid seda osavamat tegutsemist eeldatakse rühmajuhilt.

Ajurünnak võib olla suunatud ka teatud valdkonna üksikprobleemide (probleemi aspektide) leidmisele, vajamineva täiendinfo leidmisele, ideede rakendamisteede otsimisele. Ajurünnakut võib ühendada "abiküsimuste" meetodiga ja kasutada vaheldumisi probleemi rangelt loogilis-süsteemipärase lahendamisega.

Ajurünnaku tulemusi mõjutab osalejate omavaheline isiksuslik sobivus, rühmatöö oskus ja motivatsioon. Uuringud näitasid, et madala omavahelise sobivusega inimesed töötavad ajurünnaku tingimustes küllalt rahuldavate tulemustega, kusjuures ei motivatsiooni suurenemine ega rühmatöö treening ei mõjuta oluliselt tulemusi. Hea omavahelise sobivusega inimesed saavutasid väga madalaid tulemusi, kui töötasid madala motivatsiooniga. Seevastu motivatsiooni tõus, nagu ka rühmatöö vilumuse treening, tõstsid järsult töö tulemuslikkust.

Meelevaldsete seoste meetod

Loovat otsingut piirab tihti see, et meie meel on klammerdunud tuntud ja traditsiooniliste lahenduste turvalisse ringi. Otsinguvälja annab avardada, kui me iga hinna eest püüame leida enda probleemile lahendusele osutavat vihjet mingist täiesti juhuslikust või meelevaldsest infost või stiimulist.

Sageli kasutatakse seda võtet vaistlikult ajurünnakul: kaasosaleja (ootamatu) arutlemisviis ja mõtteseos võib kummalisel kombel äratada idee küsimuse täiesti uudsel viisil lahendamisest.

Tegelikult rakendame meelevaldsete seoste võtet usaldusväärselt ja viljakalt, kui me vaid omaksvõetud tähtsa probleemi igalepoole endaga kaasa mõtleme. Juhuslik pealtkuuldud kõnekatkend, teleri- või raadio saatelõik ning reklaamiplakat võivad tihti vabastada meie alateadvuse pärsitusest ning kujustada tulemusliku otsingusuuna.

Meetodit (seda tuntakse ka fokaalobjekti tehnikana) võib köitvalt ja tulemuslikult rakendada ka rühmatööl. Juhuslikult valitud tunnused sõnastikest, kataloogidest, ajakirjadest jne. seostatakse uuritava objektiga. Pärast seostamist tekivad mitmesugused kombinatsioonid, millel võib perspektiivi olla.

Algupäraste mõtteseoste saamiseks tuleks eelistada säärast kauget võrdlusalust ehk fokaalobjekti, mille iseloomulikud omadused äratavad ideid objekti täiustamiseks.

Näiteks võtame tooli ja seostame selle sõnadega ratas, vesi, raamat. Tool ja ratas või rattad moodustavad juba ratas- või rulliktooli. Tool ja vesi kutsub ehk esile pildi laugete (lained!) vormidega helesinisest aiatoolist. Tool + raamat → laualambiga klapptool kitsasse kontoriruumi, kuhu enam ühtki lauda ei mahu.

Õmblusmasina täiustamisel võib arvuti printeri vaatlemine äratada idee viia õmblusmasina käsitsemine osaliselt üle klahvmehhanismile.

Püüdes reklaamida piimatooteid, pakub järvepildi vaatlus järgmiseid seoseid: järv - peegel - jahe - palav - kollane - tuli - tulekahju kustutamine. Nende assotsiatsioonide uuring annab aga idee järgmiste reklaamlausete sõnastamiseks: "Külm piim kustutab janu." "Kuum piim ravib külmetushaigusi."

Abi- või valveküsimuste võte

Mõttetegevuses on keskne probleemile suundumine tunnetust virgutavate küsimuste abil. Huvipakkuva aine või asja üle järelemõtlemisel kerkivad need küsimused otsekui iseenesest esile. Kui ei sünni edasiviivaid teravaid küsimusi, tammume otsingus paigas. Öeldut arvestades on kõigiti kohane juba enne küsimuste spontaanset teket appi võtta kindel varu nimelt selle ülesande jaoks kohaseid valve- ehk abiküsimusi (cheklist).

A. Osborn'i leiduri abiküsimustes esitatakse toote täiustamise teede otsingul 8 valdkonnas umbes 40 kontrollküsimust,

millega peilime välja suure hulga probleemi algupärase lahendamise ideid.

1. Laiendame kasutusala!
   - milleks seda (eset, toodet, seadmestikku...) veel võiks kasutada?
   - teised kasutusalad?
   - uued kasutamisvõimalused?

   Näide: Tühjast piimapakist võib teha linnumaja, istikupoti, naelakarbi, laterna.
2. Sobitame varasem lahendus!
   - mida üle võtta? kopeerida? jäljendada?
   - millist varasemat lahendust kasutada?

   Näide: Reaktiiv- ja rootormootori ideed olid teada märksa varem kui vastavate mootorite esimesi katsemudeleid asuti konstrueerima.
3. Muudame midagi!
   - mida teisiti teha?
   - muuta materjali? mudelit? ehitust? katteainet? töörežiimi?
   - värvust? lõhna? maitset? vormi?

   Näide: Maailma autotööstuses toimub lakkamatult alusmudelite ulatuslik modifitseerimine vastavalt moe või tarbijate soovide muutumisele.
4. Suurendame!
   - mida suurendada?
   - aega?
   - vastupidavust? töökindlust?
   - suurust? pikkust? laiust? kõrgust?
   - koostisosade arvu?
   - teha midagi kahe- või kolmekordseks?
   - muuta välimus kaunimaks?

   Näide: Hiigelpastakad ja -kustukummid.
5. Vähendame!
   - mida kõrvaldada?
   - lühendada? madaldada? pisendada?
   - kanandada?
   - mida kokku hoida?
   - milles vältida kordusi?
   - mida kokku viia? ühendada?

   Näide: Uute automudelite kaal on tänu plastmassi ulatuslikule kasutamisele tunduvalt väiksem.

6. Asendame!
   - mida asendada? millega?
   - asendada materjal? energiaallikas? tooraine?
   - mingi agregaat või detail?

   Näide: Looduslike ravimite asendamine keemiliste preparaatidega.

7. Valime vastandtee!
   - teha vastupidi?
   - pöörduda lähtepunkti?
   - vahetada rollid?
   - taotleda vastupidist?
   - vahetada kohad?
   - pöörata ümber?

   Näide: ZAZ-tüüpi autodel asub mootor sõiduki tagaosas.

8. Ühendame!
   - mida segada?
   - kuidas eesmärke ühitada?
   - milliseid meetmeid ühendada?
   - kuidas ühendada eri ülesandeid või funktsioone?
   - kuidas ühendada eraldi detaile või agregaate?

   Näide: tugitoolvoodi.

"Mis-veel-menetlus"

Mugavusest ja mõttelaiskusest lepime sageli ka keeruka ja mitmetahulise küsimuse uurimisel vaid kohe päheturgatavate pealispindsete esmajäreldustega. Küsimuse edasiuurimiseks tasub nii üksi toimides kui rühmas tegutsedes esitada seeria ideedevoolavust virgutavaid mis-küsimusi.

- Mis veel tuleb arvesse?
- Mida veel taotleda?
- Mis veel arvesse võtta?
- Mis veel samast vallast?

Uitideede meetod

Kirgastumisseisund võib sageli saabuda spontaanselt, etteaimamatult. Uudsed ja huvitavad mõtted tekivad tihti ajal, mil oleme hõivatud hoopis teiste ülesannete ja asjatalitustega. Enamasti on säärased uitideed alateadvuses püsiva varasema probleemipüstituse spontaansed lahendiavastused. Väärt uitidee tuleks kindlasti "arvele võtta" (paberile panna), kus ja millal

see iganes meie teadvusse ei tuleks. Uitideede tarbeks sobib taskus kanda perfokaarte või märkmepaberit või jätta kalendrisabasse selleks ruumi. Veelgi parem on välgatanud ideed kanda, adresseerida endale edasitöötamiseks kas kindlale tähtajale (kalendripäevale) või kindla teema teabepanka. Uitideid võib liita vastavasse kartoteeki (vt. allpool), juhuideede pidev heaperemehelik ärakasutamine soodustab nende teket ja arendab inimese üldist loomevõimet.

Ideepanga loomine

Vaid murdosale argipäevast tööd ja tegemist puudutavaile ideedele ja ettepanekutele saab saatuseks tegelik elluviimine. Enamik probleemitõstatusi ja nende lahendusvariante vajub peagi pärast väljaütlemist unustusehõlma... et mõne aja pärast teises sõnastuses, muudetud kujul taas päevavalgele tulla. Säärane olukord on kerge tekkima eriti sääraseis esmakollektiivides, kus "ideeküti" osas leidub kaks või enam inimest, ent ei ole ainustki, kes vaevuks või oskaks olla pädev "kaasarutleja". Kirjeldatud tendentsi annab täheldada paljudel ametinõupidamistel, kus üha uuesti pühendutakse aina sama pinnapealselt samade probleemide lahendamisele ja korduvalt hüljatakse (otse kattuvate argumentidega) analoogilisi ettepanekuid.

Kuna organisatsiooni ja selle allüksuste loomulik ideedemälu on nõrk, tasuks seda sobivate meetoditega järjele aidata. Ideede inventuuri põhimõte seisneb järgmises. Järjepidevalt fikseeritakse kõik kindla teema kohta öeldud, kuuldud või loetud ideed, olenemata sellest, kas need on tunnistatud realiseeritavaiks või mitte. Alustatud ideedepanka tuleks aina uute mõtteloodetega täiendada. Paaril korral aastas vaadatakse ideedepank üle, püüdes laekunud probleemilahendusi ühendada, edasi arendada, kasutusele võtta. Ideedearhiivi väärtus suureneb aastatega. Paljud arusaamad ja ettepanekud võidakse tekke hetkel hüljata, kuna need tundusid võõristustäratavalt uudsed või ehk kutsusid esile lepitamatuid vaidlusi. Sageli selgitab aeg ise tõe - kunagi kahtlustäratav võib uudsega harjumise perioodi möödudes tunduda endastmõistetav. Kunagi ennatlikuks osutunud ideest saab sageli vajaliku ajakohastamise hinnaga lahendi või väljapääsu, millele antud hetkel keegi kollektiivis ei tule. Pealegi võimaldab vastandumine varasemate kogemus-

tega asjaosalistel elust õppida. Ja lõpuks võib ühele probleemile omal ajal liigseks osutunud, iseenesest huvitav lahendustee kõlvata analoogia avastamisel hiljem teisele lähedast laadi probleemile.

Juba ammu on tähele pandud, et moe ja ideede maailmas toimib eituse eitamise seadus omapärase naasmisena kunagi vananenuks tunnistatu juurde. Seega võivad ka meie tekkehetkel vananenuks taunitud ideed paraja aja möödudes muutuda uudseks, akuutseks.

Ideede inventuur suurendab insenerikollektiivi loomingulise potentsiaali tõstmise kõrval ka inimeste rahulolu. Nimelt võimaldab see täiel määral arvele võtta kõigi kollektiivi liikmete kõik ideed.

Meetodi tegelik realiseerimine eeldab vaid vastava karoteegi sisseseadmist. Perfokaartide rakendamisel saab kaardipositsioone ratsuritega tähistades ideepanga ka hõlpsasti läbivaadatavaks teha. Vastavate jaotuste (klasside) määratlemise aluseks sobivad allüksuse põhiülesanded, tööalad, uuringusuunad, püsiprobleemid, põhilised lahendusliigid jne.

Virgumis- ja suikumishetkede kasutamine

Meie sajandi kuulsaimal leiduril Edisonil olevat paljud uued ideed sündinud erilises suikeseisundis päeva- või ööune ajal. Kõrge loovusega isikud näevat unes sageli lendamist. Lähtudes C.G. Jungi seisukohtadest tähendab lendamine info kogumisele ja ümberkorraldamisele ajus ning märgib enesekindlust ja oma jõu tunnetamist. Mendelejevi kohta teatakse rääkida, et ta olevat oma keemiliste elementide tabeli idee tabanud kolme kurnava tööpäeva järel rammetult magama vajudes... unenäos. Stravinski lõi paljud oma heliteosed samuti uneseisundis. Cannon avastas samal kombel oma üldise adaptatsioonisündroomina tuntud seaduspärasuse. Loova mõtlemise jaoks leitakse produktiivseimad olevat need kaks poolärkvel oleku meeleseisundit, mil teadvuse ja eelteadvuse info sujuvalt üksteisesse üle läheb. Neil hetkil muutub alateadvusse peidetud tunnetuse sisu põgusaks hetkeks teadvusseisundi osaks. Juhul kui sel kombel vaid viivuks terenduvat probleemilahendust nüüd üles ei märgita, ununeb see enamasti kiiresti.

Tõhusa lahendi ettekujutamine

Buffalo loovuseuurijate rühma juhataja professor Sidney Parnes soovitab ideede otsimiseks järgmist töömeetodit:

- Määratletakse ettevalmistavalt probleem, mida üritatakse lahendada.
- Tehakse venitusharjutus, iga lihas viiakse pingesse pikaks ajaks.
- Sama põhjalik lõdvestumine - iga lihas lõdvaks ja pea mõtteist tühjaks.
- Edasi asutakse aeglaselt kujutlema, mismoodi tundub, kui oleme saanud mainitud probleemi lahendamiseks. Selles etapis võib kergesti sündida kujutlus, mismoodi probleemi võiks lahendada.

Venitamist-lõdvestamist soovitatakse algsoojenduseks enne ideedeotsingut. Tundub, et see võte katkestab üsna mugavalt pingestavate argimõtete voolu ja edendab uute vaatenurkade leidmist. Võimest on sageli palju otsustavat abi ideede otsimisel ja arendamisel.

Doktor Win Wenger on arendanud kirjeldatule lähedasi menetlusi. Pernesi meetodis alustati venituste ja lõdvestumisega. Wenger soovitab lõdvestumist tõhustada veel rahuliku muusika ja sügavate hingamisharjutustega. Kujutlusetappi kuulub olukorra võimalikult värvikas ettekujutamine. Wengeri järgi soodustab valju häälega rääkimine ajupoolkerade ühistegevust, sest jutt on vasaku poolkera tegevus.

Wenger soovitab meetodit nii ideedegenereerimiseks kui ka õpetamiseks. Õppekasutuses kujutletakse eredalt teatud "vilunud" seisundit, nii et pärast seda asja juba osatakse.

IDEEDE EDASIARENDAMISE JA HINDAMISE MEETODID

"Seinatehnika"

Ideed kirjutatakse või joonistatakse suurtele paberilehtedele, mis seejärel riputatakse seinale. Osalejad käivad ruumis ringi, vaatavad teiste ideid ja arendavad neid edasi. See meetod sobib eriti selliste probleemide lahendamiseks, mida on hea arendada joonistades.

Ka ideede hindamisel on valikutegemisel sageli keskseks probleemiks mitmetahulise olukorra näitlikustamine. Lihtsaim võimalus on teha seda, kirjutades valikuvõimaluste tähtsamad erinevused paberile. Kui arutelu toimub rühmas, tuleb kõigil koos ehitada seda. Selleks sobib suur paber või tahvel seinal. Suurtele paberilehtedele märgitud ideed ja nägemused sobivad mõne aja möödudes taasesitamiseks. Nõnda tekib loomulikul viisil probleemi arutavale rühmale visuaalselt haaratav ühismälu.

Lähitulevikus sarnaseid juhtumeid lahendatakse nähtavasti sageli arvutiga, mille näit projitseeritakse seinale või teisaldatakse monitorile. Arvuti kasutamisega saavutatakse järgmisi eeliseid:

- märkusi tehakse peaaegu automaatselt,
- muudatusi on kerge sisse viia,
- tekib hea ülevaade erinevaist ideedest,
- arutelu katkestamisel on seda kerge jätkata - tabelile kirjutatu on kindlalt tallel olnud.

Püramiidarutlus

Otsustamisel ja kavandamisel tuleb üldise ja põhilise silmaspidamisel taotleda detailides täiesti konkreetseid toiminguid ja algatusi. Enamasti valmistab rakursimuutus tähtsaist üldistest asjadest praktiliste ettevõtmisteni teatud kohanemisraskusi. Poliitikud ja teoreetikud on teadaolevalt tihti hädised praktikud.

Püramiidmõtlemine on käepärane abivahend "makrotasandilt mikrotasandile" viiva mõtlemise harjutamiseks. Püramiidi tippu seatakse mingi kindel põhimõte, üldine võtmeküsimus või eelistatud eesmärk. Püramiidi jalami poole laskudes leitakse läbiviimiseks vajalikud üksikasjalikud alleesmärgid ja tegevusjuhised.

Näide

Püramiidi tipp	Tootmismahu suurendamine
1. tasand	Läbimüügi suurenemine
2. tasand	Tellimuste hankimine
3. tasand	Paku teenust, mis nõuab rõhuasetamist kõrvalteenustele
4. tasand	Erinevatel aladel tegutsevate praeguste ja potentsiaalsete klientide jälgimine kuu aja jooksul
5. tasand	Vali hoolsalt müügiagendid ja paku end hoolitsema müügijärgse klientide teeninduse eest, trükkides ja laiali saates isiklikke kontaktkirju kaupa ostnud klientidele, teenindusreklaami näidiseid jmt.
6. tasand	Järgmise hommiku ülesanne: võta ühendust lähima müügipunktiga.

Spektermõtlemine

Ideid arendades või hinnates tuleks vältida ohtlikku ühekülgsust. Ainult hea/halb--arvestus on liiga lihtsustav. Tavapärases keelekasutamises räägime sageli headest ja halbadest, parematest ja halvematest ideedest, otsekui oleks headus omadus, mida võib olla rohkem või vähem. Mõningatel juhtudel näib nii, et arvutades kokku eri võimaluste kulud--tulud, võime välja valida parima idee. Täpsemalt järele mõeldes õpime siiski ideid hindama mitmest eri vaatenurgast lähtudes.

Igal ideel on mingi terviklik ja eriomane spekter omadusi. Osa neist võib ehk muuta rahaks ja arvestada kokku, kuid teiste mõistmine "heana" on moonutus. Näiteks mingi pruugitud auto A on korraliku välimusega ja veidi vähem sõitnud. Kuid veidi odavamas B-s on jälle eriti head istmed. Kumb on kasulikum? Koolist A saadakse prestiižseid tunnistusi, see on traditsiooniline, kasulik "teadmistepumpamise" kool. Koolis B "toodetakse" köitvaid ja tõenäoliselt isiksuse arendamise jaoks häid uusi põhimõtteid. Kummat eelistada?

Spektermõtlemise alaliik - kriteeriumide kohaldamine

Leitud variandist sobivaima valikul on meile toeks kohaste kriteeriumide leidmine. Enam kui ühe kriteeriumi samaaegne rakendamine sunnib meid tahes-tahtmata vaagima küsimust mitmest aspektist, vältima ühekülgsust ja erapoolikust.

Kriteeriume majandustegevust puudutava otsuse vastuvõtul:
- algatuse maksumus,
- ajakulu,
- loodetav kasum,
- vastavus turu ootustele,
- seesmiste ressursside (masinapark, personal) sobiv kasutamine.

Kriteeriume tehnilise toote ostu plaanimisel:
- tööjõudlus,
- maksumus,
- töökindlus, usaldatavus,
- turvalisus,
- käsitsemise lihtsus ja mugavus,
- välisilme,
- müra ja vibratsioon,
- hooldamise lihtsus ja odavus,
- garantiiaja pikkus,
- kokkusobivus muude hangitavate seadmetega (näide: printer ja personaalarvuti).

Äsjamainitud loend võiks olla orientiiriks ka teatud uuendusprojekti kandvuse hindamisel:
- "tööjõudlust" võiks käsitada eeldatava läbimüügina,
- "maksumus" on arendusprojekti üldmaksumus,
- töökindlus tähendab riskikindlust võimalike ootamatuste ees,
- "kokkusobivust võib käsitada organisatsiooni strateegia, teiste uuendusprogrammide, personali kvalifitseerituse jt. näitajate taustal.

Kahe erineva masina või seadme eeliste-puuduste otsustamisel võiks eraldi selleks valitud kriteeriumid kas või tabeli vormis esitada.

Pruugitud auto ostmist kaaludes võib arutelu näha kasvõi selliselt:

	Auto A	Auto B
Hind	6000.-	8000.-
Läbisõit	63000 km	80000 km
Mootori võimsus	60 hj	75 hj
Kütusekulu	6,51/100 km	7,51/100 km
Margi maine	Üsna hea	Hea
Puhtus	Keskmine	Parem kui A-l
Hääl	Valjuvõitu	Tavaline
Värv	Hall	Roheline
Kummid	Kulunud, ei ole talvekumme	Unustati kontrollida
Puksiirkonks	Olemas	Puudub
Autoraadio	Vana	Uus

IDEEDE MÜÜK JA ELLUVIIMINE

Kuidas leida oma uudsele ideele toetajaid ja ideid edukalt "müüa"

Uute ideede edastamine eeldab seda, et suudame vastuvõtjas äratada nende vastu huvi, tuleme toime võimalike eelarvamuste ja kahtluste kõrvaldamisega ning tõestame oma ettepanekute kasulikkust, rakendatavust. "Ideedemüügilt" tulev kasum ei seisne ainuüksi saadud rublades või dollareis. Sageli on teenitud valuutaks ideede autori staatuse kindlustamine ja konsultandi või eksperdina, enneköike aga teatud probleemi lahendamise perspektiivi loomine.

Tehkem esmalt endale selgeks, KELLE heakskiitu me vajame. Kas see on:
- kolleeg;
- ülemus;
- alluv;
- teise firma juht;
- võimalik konkurent;
- võimalik osaleja ühisprojekti realiseerimisel;
- töö või projekti vastutav täitja;
- tellija (klient).

Üldjuhul on asjaga lähemalt seotud isik ideele küll vastuvõtlikum, aga ka kriitilisem. Meist sõltuv (alluv) jääb ehk küll kergesti nõusse, ent ei ütle otse välja, mis tegelikult arvab.

Mõtleme viivuks sellele, MILLIST LAADI HEAKSKIITU me ootame. Vahel piisab vaikivast nõusolekust. Teinekord jälle on tarvis osalejaid innustada idee omaks võtma ja selle teostamisele vahetult kaasa aitama. Võtmeisiku lojaalne heakskiit ei maksa veel midagi, kui sellega ei kaasne tegelik valmisolek abi andmiseks ressursside eraldamise näol, tarvilike sidemete vahendamisel jne. Mõnigi kord kaldub oma ideedest vaimustunud leidur alahindama teiste abi otsustavat tähtsust otsuste realiseerimisel.

Nagu öeldud, tekib harjumatult uute ideede esitamisel oht, et neid ei mõisteta, ei võeta omaks. IDEEDE TAGASILÜKKAMISE põhjused on järgmised:
- Idee on sedavõrd võõras, ootamatu, keerukas, et selle "mõttest" ei saada aru.

- Idee esitatakse raskesti taibatavais erialamõisteis.
- Idee esitaja positsioon, roll, staatus on ebaselge või äratab kahtlusi.
- Idee võimalikku kasulikkust ei taibata või ei võeta arvesse. Keegi meist ei võta ju ehku peale omaks sadu ja tuhandeid ideid, mis massiteabelevi ja teiste inimeste kaudu päev-päevalt meieni jõuavad.
- Ideede täideviimise risk hinnatakse liiga suureks. Konservatiivsed, ebaedu vältimisele orienteeritud isikud (ent need ongi psühholoogiliste uuringute alusel meie juhtide hulgas enamuses) ei haara kinni ettepanekust, mille elluviimisel kummitab läbikukkumise risk.
- Idee hinnatakse huvitavaks, kuid tooreks, kui selle elluviimise põhiküsimused on jäetud lahti mõtestamata.
- Idee kõigutab status quod ja lisab niigi stressiseisundis juhtidele tööpinget.
- Idee hüljatakse seetõttu, et see pole "enda oma", et mõte pärineb võõrast allikast või isegi võimalikult konkurendilt.

Nagu nägime, on ideede tülikas tõrjemehhanism samal ajal selleks teguriks, mis sunnib uusi mõttelooteid algul põhjalikult vaagima, viimistlema ja lõpuni arendama ning alles siis nendega teiste ette minema.

Ideede ESITAMISTEHNIKAS on mõndagi ühist müümiskunstiga. (Vt. lähemalt ka sarja "Edukas ettevõtlus" osa "Müümiskunst".)

Nagu kauplemises võib ka ideedeäris kujuneda olukord, et meie ülemäärane ind oma ettepanekuile heakskiitu võita tekitab teises osapooles reaktsiooni, mida tuntakse müügiettepaneku tõrjumisena. Igaüks, kel raharessursid piiratud, on valvas, et mitte osta tarbetut kaupa. Kui nüüd müüja teeb oma kaubale vaid ühepoolset reklaami, võib tõrjereaktsioon aina süveneda. Ostja tõrksuse tingib sageli see, et müüja pingutab oma kauba kiidukõnega üle, ei paku alternatiive ega vaevu vastuargumente kuulama. Järelikult tuleks ideede esitamisel hajutada mulje, et tegemist on müügitehinguga. Keegi kogenud ameerika konsultant määratles oma teenuste pakkumise "ostuvõimaluse loomisena kliendile" (I do'nt sell, I offer for sale.") Teine konsultant soovitab järgmist menetlust: kõigepealt soosib ta teist, lihtsamat varianti, mainides otsekui möödaminnes, et tõeliselt hea lahendus on muidugi esimeses variandis. Tihti tellib energiline klient seejärel otsustavalt esimese (kallima) alternatiivi.

Järgnevalt mõningaid soovitusi ideedele heakskiidu saavutamiseks.

1. Võta arvesse, et mis tahes organisatsiooni uuendusvalmidus on piiratud. Ettevõttes on võimatu ühel ajal kaasa minna suure hulga erinevate algatustega. Seega tuleb anda endale aru uute algatuste organisatoorseist ja psühholoogilistest pudelikaeladest. Selle asemel et võimalik tellija hulga uute ettepanekutega üle ujutada, sobiks toimida põhimõttel "üks algatus korraga". Arvestagem, et ka uuenduste juurutamisega kaasnev projektide tellimine, materjalide, varuosade hankimine laabuvad paremini, kui toimitakse põhimõttel "üks algatus korraga."

2. Läbinähtava ettepaneku asemel on vahel kavalam alustada sellega, et lasete faktidel kõnelda. Nõupidamisel sobiks sel eesmärgil seinale riputada tahvel võtmeinfoga või valmistada ette sobiv grafoprojektori lüümik.

3. Juhul kui mingi hea idee vastuvõtuks pole aeg veel küps, tuleb see lihtsalt "riiulile panna". Pole midagi halba sellest, kui meil on varuks suurel hulgal värskeid oma aega ootavaid lahendusvariante, uuendusteettepanekuid. Jaapani elektroonikatööstuses kuuldavasti hoitakse juba hulga aastaid kogu aeg teatud osa juurutamisküpseid leiutisi stardivalmis, ilma et neid püütaks kohe uues tootes realiseerida.

4. Pole mõtet esitada ideid nende elluviimiseks tähtsaile isikuile ebaküpses staadiumis. Sellega sõltume puhtalt vastuvõtja (võimaliku tellija, kliendi) heatahtlikkusest ning võime teinekord minetada juba enne algatuse käivitamist selle tähtsa toetaja.

5. Ideid tuleks "lattu varuda" kas sel puhul, kui üksikud irdideed kuidagi ei näi moodustavat turustuskõlblikku "tegusat tervikut". Sedamööda kuis sugeneb uusi nägemusi ja kavasid, mis üheskoos hõlmavad mingi tervikliku projekti või programmi, tärkab pinnas ka nii mõnegi tallele pandud varasema plaani elluviimiseks.

Ideede esitamisele tuleks kasuks, kui neid pakutaks põhimõttel üks algatus korraga nõnda, et ajapikku tekiks selgelt äratuntav "toimiv tervik".

6. Ideede vastuvõetavust kergendab see, kui neid on kas või piiratud ulatuses edukalt katsetatud. Otsustamisel mängivad ratsionaalse arutluse kõrval kaasa ka tärkavad tunded, tekkivad plaanid ja kujutlused, subjektiivse heaolu ja turvalisuse

kogemine jne. Idee läheb seda hõlpsamini, mida tabavamalt talle on leitud sobiv "töönimetus", kohane võrdlus või metafoor. Lähiminevikust võiks meenutada isemajandamisasjade arutelu, mis hargnes kiiresti seetõttu, et algatusele oli leitud tabav töönimetus - IME.

7. Ettekande tegemisel arvestagem, et üldiselt jõuab ohtrasti uut infot sisaldavast jutust kuulajateni vaid 5... ...10 %. Seetõttu tasuks tarvilik võtmeinfo anda selgelt ja kujundlikult lüümikuil. Kuulmisega võetavale infole liitub sel teel visuaalselt vastuvõetav. Soomlased tavatsevad öelda "Kalvoton (ilma lüümikuta) mies on kelvoton mies."

8. Uues tundmatus valdkonnas tasuks oma idee esitada võimalikult lihtsalt, ülevaatlikult, taibatavalt, aga ka otsekui otsingulisel viisil, nii et kuulajail tekiks tunne, et nad on millegi uue kaasavastajaiks. Detailarvestuste ja üksikasjade esitamisest võib idee esmatutvustamisel rahulikult loobuda, tuues need esile vaid vastuseks sellekohaseile küsimustele.

Kuidas koostada kirjalik ettekanne nii, et seda ka loetaks?

Sageli jäävad isegi usinad ja täpsed andmetöötlused ning ülevaated peaaegu täiesti ilma väärilise tähelepanuta sellepärast, et ülevaate (ettepaneku) tegija ei arvesta selle vastuvõtja - juhi, tellija, direktsiooni - häälestamist teabe vastuvõtule ja võimet uut infot läbi töötada. Järgnevad juhtnöörid aitavad ametialaseid tekste loetavamaks muuta.

1. Ülevaated, ettepanekud ja plaanid tuleks kirjutada telegrammistiilis, ilma liigsete kaunistus- ja ülistussõnadeta. See võib kirjatükki 60 % lühendada ning muuta selle samas 50 % võrra kergemini loetavaks.

2. Esita kõik seigad tähtsuse järjekorras. Ära liida raportisse loetelusid ja jaotusi, mis pole hierarhiliselt järjestatud.

3. Asenda üldised kirjeldavad sõnalised väljendid võimalust mööda täpsete andmetega. Näit.: Turukäive 1989.a. - 10 %, 1990.a. - 14 %, mitte "Turukäive on käesoleval aastal märkimisväärselt suurenenud, mis on seletatav kõrgesti motiveeritud ja paremini koolitatud müügipersonali endisest tõhusama turustustegevusega".

4. Sõnasta põhijäreldused ja soovitused selgelt ja ühemõtteliselt.

5. Lisa ettekandele paar-kolm erinevat strateegia- ja teostusvarianti. See lisab paindlikkust ja annab otsustajaile valikuvõimalusi.

6. Toimeta juhtkonnale täielik faktipakett vähemalt 10 päeva varem, nii et neil avaneks võimalus eelnevalt ettepanekuga tutvuda. Ära muretse ettepaneku enneaegse paljastamise pärast - enamik juhte ei viitsi seda niikuinii lugeda.

Suulises ettekandes tuleb järgida "püramiidipõhimõtet". Alusta sellest, mille teokssaamist sa soovid, ära kipu firma ajalugu ümber jutustama. Tüüpilise juhi tähelepanu püsib virgena vaid 12--20 minutit, niisiis pead põhilisega nobedasti maha saama. Alusta näiteks tõdemusest: "Vajame miljon rubla automaattreipingi tarbeks!" Ülemus võib seepeale kosta "Olgu peale!" Sel juhul lõpeta kohe ning paki oma paberid ja skeemid kokku. Kohatu esinemisagarusega võid hea ettekande untsu ajada.

Kui sa kohemaid ei saa heakskiitvat vastust, siis jätka. Kuid lao välja vaid 40 % oma teadmistest, ülejäänud 60 % hoia varuks. Kui paljastad kohe 100 % oma teadmistest, võib esimene küsimus sind tummaks lüüa. Seepärast varu 60 % võimalike lisaseletuste tarbeks.

Oma plaane selgita järgmiste küsimuste kaupa:

1. Miks me seda vajame?
2. Mida see kaasa toob?
3. Kuidas seda saavutada?
4. Millal see valmis saab?
5. Kes seda teeb?
6. Palju see maksma läheb?

Kuidas suhtuda ideede näitlikustamisse?

Piltlikud vahendid on mõõdukalt kasutades omal kohal, kuid ära kipu kõiki kriipse üle seletama! Selle asemel kõnele kesksetest probleemidest. Tee ettekanne minimaalsete kulutustega ja ära ürita seda liialt läbilöövaks muuta. Sisu pädevuses ei tohi tekkida mingit kahtlust.

Kavandatu elluviimine

Pärast tegevussuundade valikut ning ettepanekute heakskiitmist tuleks kindlaks määrata:

- Kes midagi teeb;
- Millal iga ülesanne tuleks täita;

- Kust vajalikke ressursse, vahendeid (raha, inimesi, seadmeid, infot, nõuandeid...) hankida;
- Kuidas ja millal ülesande täitmist kontrollitakse, sellest ette kantakse.

Keeruka, riskantse ettevõtmise korral tasuks kaardistada võimalike eesseisvate häirete, ebameeldivate üllatuste ala.

- Mis võiks ideede elluviimist takistada?
- Kuidas oleks takistusi võimalik vältida?
- Mida ette võtta, kui takistus siiski hakkab mõju avaldama?

Arvessevõetavaid häireid annab avastada ka sel teel, et tegevus, protsess liigendatakse eraldi osadeks või etappideks, mille kõigi puhul ennustatakse võimalikke takistusi, ohte, aga ka nendest jagusaamise teid. Nõnda tasuks toimida mitte üksnes kosmoseaparaatide väljalennutamisel, aga ka suurehitustel, rahvakogunemiste korraldamisel jne.

I-le punkti panemine

Ideede viimistlemisel tuleks kavandada täiustusi, mis algatuse loogilisele lõpule viisid, tootele või teenusele ka kaubandusliku vormistuse tagaksid. Soome autoriteetsemaid loovusteoreetikuid Veikko Virkkala nimetab seda menetlust "i-le punkti panemiseks". Näiteks kursuste ettevalmistamisel:

- Tuua õpperuumi lõikelilli;
- Varustada kursuslased paberi, pliiatsi ja õppematerjaliga;
- Seada valmis küsitlusleht, mille vastustest saab ideid uute kursuste paremaks korraldamiseks;
- Seada nähtavale kohale kursuste täpna ajakava.

Kuna uudse ettepaneku, leiutise, idee elluviimisel on põhirõhk rutiinsel tavatööl, kaotab sageli uuenduse algataja selle vastu isikliku huvi. Tekib tüüpiline innovaatiline probleem -- ühe algatusetapi väljund ei sobi teise etapi sisendiks. (Näiteid: uudne toode pakitakse vanasse vormi; tootlikkuse tõusu ei arvestata materjalide tellimisel; moodsa aparaadi käsitsemiseks ei taibatud koolitada kaadrit; kõrge kvalifikatsiooniga spetsialist süüakse kadedate keskpäraste kolleegide poolt välja...)

LOOV TURUNDUS

Järgnevas osas refereerime M. Kami teosele "Kirgastavaid äriideid" toetudes seisukohti ja ideid, mis huvipakkuvad lääne turule pürgimisel.

Julgete äriideede näiteid

Järgnevad läänemaailmast pärit näited tõestavad, et läbilööva äriidee esitamiseks on tihti tarvis efektselt ning suure "jõuvaruga" rahuldada potentsiaalse tarbija latentsed ootused.

- Plastmassist haigekaart. 19-aastane Douglas Becker leiutas plastikust isikukaardi, millele võib talletada 500 000 sõna ja sellele lisaks veel kujundeid ja kõverjooni. Tervishoiuorganisatsioonid Blue Cross ja Blue Shield tegutsesid teerajajaina ning jagasid Lifecard-kaarte 1,6 miljonile tellijale. Iga Lifecard talletab 800 lehekülge isiku tervist ja ravi puudutavat teavet, sealhulgas röntgeniülesvõtteid, EKG-näite ja väljakirjutatud retsepte. Võimalused on loendamatud ja kütkestavad.

- Kiirõlu. Tilluke Elsassi õlletehas Brasserie du Pecheur on leiutanud kiirõlle valmistamise tehnoloogia õllekontsentraadist, millele alles müügipaigas lisatakse vesi ja soovitud alkoholikraadid. Kui sealjuures säilivad ka maitseomadused, tuleb kokkuhoid laialiveo ja pakkimise pealt lausa peadpööritav.

- Muusikukompuuter. Cardiffi ülikoolis on leiutatud arvutil põhinev seade muusika üleskirjutamiseks. Arvuti tabab mistahes noodi ja talletab selle mällu. Helilooja ei pruugi enam istuda inspiratsioonist niheldes toolil ja tundide kaupa oma vaimu noot-noodilt paberile joonistada. Seade aitab ka endisest täpsemalt muusikariistu häälestada.

- Õppevideod. Rohkem kui 27 miljonis Ameerika kodus on videoaparatuur ja see määr kasvab 7 miljonit aastas. Videofilmid on enamasti mõeldud ühekordseks kasutamiseks, kuid toiduvalmistamist, golfi, kehalist treeningut jms. õpetavaid kassette ostetakse paljukordseks vaatamiseks. Hinnad on juba langenud alla 10 dollari kassetilt, ja valik on vägev - loetelus

"Index to Educational Video Tapes" on 55 000 nimetust! Mõned videod on veelgi soodsama hinnaga, kuna nad sisaldavad reklaami (näit. P&G American Woman video sisaldab 6 min. reklaami). Ala on alles uus ja nii mõndagi selle viljelejat varitseb ebaõnn, kuid pakutavad uued idee- ja turuvõimalused on kaheldamatud.

- Asünkroonsed arvutitelekoosolekud. Ühendades raali ja videotelefoni põhimõtted, on USA-s jm. hakatud välja arendama koosolekuid, mille osalejad võivad oma ettepanekute ja arvamustega liituda neile sobival ajal mis tahes linnast. Meetod annab kasu nii selle poolest, et säästetakse aega ja kohalesõiduga seotud kulutusi kui ka seetõttu, et arutlusse võib kaasata praktiliselt piiramatu hulga osalejaid, kellel igaühel pärast teiste esinemise videosalvestuse vaatamist piisavalt aega küsimuse põhjalikuks läbimõtlemiseks.

Turumuutused USAs

* PEREDE PISENEMINE. Lasteta perede üldarv on alates 1970.a. kasvanud 34 %, ühe- ja kahelapselisi peresid on lisandunud 18 %, kusjuures kolme- või enamlapseliste perede arv on vähenenud 44 %. Toodangu planeerimist mõjutavad väiksemad kodumajapidamised, näit. valmistoidu ühemeheportsud ja pisemad kodumasinad. See omakorda eeldab tohutuid muudatusi nii tootmise kui pakkimise alal.

* VABA AJA TÄHTSUSTAMISE KASV.

* PAREM HARIDUSTASE. Selle tulemuseks on suurenenud kriitikameel ja kvaliteedinõudlikkus.

* POLARISATSIOON. Keskklass on kadumas ning ettevõtted peavad sihtima kas kõrgele või madalale. (?)

* ERALDUMINE. Tarbijad ei moodusta enam ühtse massituru tallermaad.

* SKEPTILISUSE KASV. Tarbijad pole enam nii naiivsed kui varem, neid ei saa enam hõlpsalt haneks tõmmata. Firmad peavad oma reklaami tõepärasemaks muutma. (Näit. korraldas Holiday Inn laialdase reklaamikampaania, mille motoks oli "EI MINGEID ÜLLATUSI!", kuid sai klientidelt topelt sarjata, sest ei suutnud antud lubadust pidada.)

* SUURENEV TÄHELEPANU ÜKSIKINDIVIIDIDELE. Ettevõtted ei saa enam loota, et kõik tarbijad mõtlevad ühtemoodi.

* NAISTARBIJATE SUURENEV VÕIM. Töötavad naised, kõrgeltharitud naisprofessionaalid ja üksikemad on endisest iseseisvamad, isekamad ja võimukamad. Tavapärane ameerika pere - tööd rügav isa, kodumamslist ema ja vähemalt kaks jõmpsikat - moodustab vaid 7 % praegushetke arvatavast 85-miljonist kodumajapidamisest. Üle 54 % emadest töötab, neljandik kõigist kodumajapidamistest lasub üksikhooldajate õlgadel.

* KÄRSITUSE KASV. Tarbijad taluvad endisest halvemini viletsat teenindustaset, näit. pikki ooteaegu.

* NÕUDLIKKUSE KASV. Kaubandustöötajatel ja tootjatel tuleb õppida antud lubadustest kinni pidama.

* VORMINÕUETE EIRAMINE. Hoolimatu suhtumine võtab maad nii riietumistavades, söögikombeis, reisimisel ja mujalgi.

* FIRMAMÄRGI AUSTAMISE KAHANEMINE. Suurte ja tunnustatud tegijate hooleks saab toodete reaalväärtuse tõstmine ja nende ainulaadsuse ning eripära tõestamine.

* EAKATE TARBIJATE ARVU KASV. Rahvastik vananeb ja eakate tarbijate vajadused ning väärtushinnangud erinevad nooremate omadest. Sihtrühmaks pole enam 18-34, vaid 25-45 aastased tarbijad. Viimased on skeptilisemad ja haritumad. Selline nõuab kvaliteeti ega torma uisapäisa kireva reklaami suunas.

Tarbijate ootuste radikaalse muutumise näide

Pereauto oli aastakümnete jooksul lisaks mugava transpordina ka vabaduse ja varakuse tunnusmärgiks. Ameeriklastel oli kombeks oodata ärevusega nädalalõppu, et laadida oma pere autosse ja kihutada maale või mõnulema mõnda hubasesse restorani.

Siis tõstis OPEC bensiinihinda. Inflatsioonist puretud ostujõud, ummikud teedel ja pungil parkimisplatsid jahutasid autoarmastust. (Lisandus ka kuritegevus teedel). Autost sai pelgalt liiklusvahend.

Sel perioodil leidsid ameeriklased uue armukese - televisiooni. Nad on muutumas koduskükitavaks videonarkomaanide jõuguks. Päeva jooksul teleri ees veedetud aeg on 1950 aas-

tast tõusnud 4 1/2 tunnilt rohkem kui 7 tunnile. Kaabeltelevisioon, video, kassetilaenutus, stereoheli ja kodulindistus lisavad eelnevail aastail veelgi vaateaega.

Koduskükitamise mentaliteeti tugevdavad veelgi posti- ja TV-kaubandus, kodukehakultuurivahendite ja kodutöö kasv (juba töötavad kodus 7 miljonit ameeriklast, kasvupotentsionaal on 10 miljonit). Selline radikaalne ameerika elustiili muutus loob uusi turge ja lugematuid ärivõimalusi:

- Varustus: suured TV-vastuvõtjad, lamedad kineskoobid, paremad helivahendussüsteemid, videod, kaamerad, kaasaskantavad aparaadid, paraboolantennid.
- Mööbel: spetsiaalselt TV jaoks loodud mööblikomplektid, riiulid ja kapid.
- Söök ja söömisharjumused: valmislõunad, mikrolaineahju road (millest jõuab söömiskõlbliku roa valmistada teleka reklaamipausi jooksul), soolased ja magusad närimisvahendid, karastusjoogid ja uut tüüpi dieetroad.

Lääne tarbija polariseerunud maitse arvestamine

Erinevalt nõukogude tarbijast, kes lakkamatu terava defitsiidi tingimustes lepib enamasti (v.a. moekaupade osas) keskpäraselt kehva kvaliteedi ja mõõdukalt kõrgete hindadega (peaasi, et kaup käes), täheldatakse läänemaailma tarbijaskonnas klientide selget polariseerumist vastavalt jõukusele.

Tarbijaskonna polariseerumine nõuab vastava strateegia väljatöötamist ka toodangu ja teenuste pakkumisel. Tarbija nõuab kas looduslikku või sünteetilist materjali, käsitööna valminud roosipuumööblit või lamineeritud puitlaastplaadist masstoodangut.

Toodang, teenused, väikekaubandus, kauplemine, ärijuhtimine ja äripõhimõtted - see kõik tuleb lääne turul tegutsedes nn. kaksikkultuurühiskonnaga sobitada. Tee valik ja kohane. Kui soovid teenida kolme isandat korraga - kasvavat alamkihti, kahanevat keskklassi ja suurenevat ülemkihti, siis teeninda neid eraldi. Ära müü ühes kaupluses "Zaporožetsit" ja "Mercedest"!

Polariseeritud turustamisstrateegia väldib toodangus

ja teenustes kuldset keskteed. Selle asemel taotleb ta järgmist:

- Luksuslik teenindamine või ei mingit teenindust;
- Kalliș kaup või odav teenus;
- Kõrgkvaliteet või miinimumnõudeid järgiv kaup (ühekordseks kasutuseks);
- Luksus- või tavaesemed;
- Esmaklassilised või laiatarbekaubad;
- Dom Perignon või kodumaine odav õunavein.

Turu hõivamise põhiteed

1. Siirdu teenindusalale.
2. Lisa tootele teenus (kopeerimisaparaadile lisaks ka aastane hooldusleping jne.)
3. Keskendu teeninduses kasvava nõudlusega kaupadele (kaabeltelevisiooni populaarsuse kasv kiirendab suureekraaniliste ja stereoheliga vastuvõtjate menu).
4. Müü tarbijaile pelga toodangu asemel lahendusi nende probleemidele.
5. Paku teistele firmadele oma erialaseid konsultatsioone.
6. Müü tarbijaile komplekslahendusi.
7. Rendi teistele firmadele materiaalseid ressursse (tagavarasid, kompuutriaega).
8. Paku oma toodangu ostjaile finantsabi.
9. Paku neile toote paigaldus-, hooldus- ja tarvitamisabi.
10. Hoolitse toodangu levi eest oma müügipunktide kaudu.
11. Kõrvalda vahendajad.
12. Paku uudseid teenuseid.

Kuidas eksisammust kasu saada?

Keegi meist pole kindlustatud eksisammude eest. Seepärast oleks kaval pärast teatud apsu või luhtunud algatust mitte endist seisundit iga hinna eest taastada püüda vaid olukorda uurida -- võibolla kätkeb see varjatud võimalusi edu saavutamiseks.

Pepsi-Cola oli vallutamas Coca-Cola põhitoote Coke'i eelispositsiooni. Paistis, et tarbijad on sisse võetud Pepsi maitsest ja Coca-Cola on hakanud tüütama. Telliti maitseuuring, mis näitas pärast 200 000 maitsetesti sooritamist,

et traditsioonilise retsepti järgi valmistatud Coke oli Pepsiga võrreldes saanud lüüa, kuid uue retsepti järgi valmistatud Coke oli võiduposition sioonil. Firma Coca-Cola arvestas, et iga protsent tähendab 300 miljoni dollarilist läbimüüki. Loomulikult paigaldati nüüd igale poole hiigelsuured "New Coke'i" reklaamid. Pärast 99-aastast valmistamist kõrvaldati käibelt traditsiooniline retsept.

Mõne nädala möödudes taipas Coca-Cola direktsioon, et on vallandanud tarbijate mässu. Vaid maitseomaduste kallal juurdlev firma oli sootuks unustanud traditsiooni võimu. See ei ilmnenud ka maitsetesti korraldamisel, sest unustati küsida: "Mida teeksite siis, kui teilt traditsiooniline Coke ära võetakse?"

Märgates viga muutis Coca-Cola otsekohe oma plaane. Ta tunnistas oma eksimust ja tõi vana Coke'i turule tagasi, ristides ta ümber "Coca-Cola Classic'uks". Kerge see muidugi polnud, arvestades, et firma oli kulutanud neli aastat tööd ja miljoneid dollareid uue Coke tegemiseks, mille vapustavas läbimüügis oldi surmkindlad.

Lõppude-lõpuks osutus aga Coca-Cola positsioon pärast apsu paremaks kui enne. See sõltus osaliselt ootamatust pöördest, osalt heast õnnest: Coca-Cola Classic reklaamikampaaniale eelnevatel nädalatel sai firma massiteabevahendeilt sedavõrd palju tasuta reklaami, et läbimüük ei kannatanud põrmugi. Mõned urgitsejad küsisid seejärel, kas polnud see ülepea vaid osav reklaamitrikk. Sellepeale vastas Coca-Cola peadirektor Donald R. Keough: "Me pole nii nutikad ega ka nii lollid!"

ÄRIIDEE ETAPIVIISILINE ARENDAMINE

Roni, tigu
Fuji mäele
Aga aeglaselt, aeglaselt
Issa

Uue äriidee väljaarendamine esmasest kujutlusest kuni läbikaalutud ja usaldusväärse tegutsemisstrateegiani kujutab endast otsinguprotsessi, milles on mitmeid loometööle eriomaseid momente:

- probleemide püstitamine ja korduv uuestiasetamine;
- infootsing vaheldub teabetulvas orienteerumise jõupingutustega;
- leidliku idee aimdused vahelduvad ebakindlusega mingi asja otsustamisel;
- tekib korduvaid innustavaid kirgastumishetki, mil ihaldatud lahendus sünnib otsekui iseenesest;
- uudse ja "kandvana" tunduva idee arendamine eeldab selle kontrollimist, lihvimist, viimistlemist.

Otsing edeneb märksa jõudsamini, kui me selle kõigil etappidel teadvustame enesele kaht liiki probleeme:

a) <u>väliseid</u> - majanduslikud, tehnilised, õiguslikud, finantsalased, turundus- ja varustamisküsimused jmt.;

b) <u>seesmised</u> - vajadust olukorda õigesti (selgelt, küllalt laialt ja sügavalt) mõista ja oma tunnetustõkked ületada ja leidlikkust arendada.

Samal ajal kui näiteks varustus- või finantseerimisküsimuse olemuse mõistmine ei valmista kellelegi raskusi, on seesmiste - psühholoogiliste - probleemide tabamine ja tunnetamine märksa keerukam. Tihti kulutatakse nõupidamisaega ja energiat küsimustele, mille olemust pole suudetud lahti mõtestada. Sellega seoses ei suudeta väliseile probleemidele leida säärast konstruktiivset lähenemisnurka, mis muudaks need nimelt selles rühmas siin-ja-praegu osaliselt lahendatavaks.

Teiseks ei taipa me sageli teadvustada, millised isiksuslikud või "psühholoogilised" asjaolud meid mingil etapil oma äriidee arendamisel mõjutavad, ahistavad. Järgnevas loendis on toodud rida nõudeid/eeldusi, mis kuuluvad mainitud "seesmiste" probleemide hulka ja mille lahendamine va-

bastab umbsõlme ka "väliste" küsimuste lahendamiselt.
- Kas suudame vaadelda küsimust enam kui ühest aspektist, avardades sellega otsinguvälja?
- Kas suudame olla omaenda seisukohtade suhtes kriitilised?
- Kas suudame leitud "toorideid" edasi arendada?
- Kas oskame liiga üldisi ettepanekuid täpsustada, leides kindlad lahendusteed, vahendid jne.
- Kas meie käsutuses on tarvilik info, lähteandmed? Kas taipame, millist teavet tuleks juurde hankida?
- Kas meie arutlust kammitsevad: mõtteviisi erialane piiratus; eelarvamused; vaimne laiskus; (ekslikest) käibetõdedest kinnipidamine; püüd mööda hiilida tülikaist üksikküsimustest; kogemuse meelevaldne ülekandmine ühest elualast teise (väär-analoogia kasutamine); üldine vilets vaimne vorm; püüd vältida inimestevahelisi pingeid tõstvat kriitikat; püüd nudida eriarvamusi; ideede ja ettepanekute ähmasus ja üldsõnalisus; varjatud püüd vältida jõupingutust nõudvaid ülesandeid; otsustusvõimetus; jäikus (probleemi ei suudeta ümber mõtestada).

Sedamööda kuidas me leiame eneses ausust ja meelekindlust toodud seesmisi probleeme lahendada, leiame juurdepääsu ka äriidee välise probleemistiku asjalikuks läbitöötamiseks.

Äriidee aluseks on teatud kaupade või teenuste tulusa müümise kujutlus. Selle "tulusa äri" esialgse ettekujutuse lähemal uurimisel selgub harilikult, et tegevuse väljaarendamisel tuleb lahendada kümneid tüütuid üksikküsimusi, mille tarbeks kuskilt pole võtta mugavaid valmisvastuseid. Mõnede võtmeprobleemide lahendamiseks puudub tarvilik teave (juhendmaterjal, info varustajate, tootjate, tellijate kohta, seaduste tundmine jne.) ega ole leida ka asjatundlikke eksperte. Nii võib üsna kindlana tundunud algatus õige pea hakata paistma riskantse ettevõtmisena. Esialgne vaimustus, mis korvas infonappuse ja võhiklikkuse näiteks turu ootuste tajumisel ning summutas enesekriitilise meele, hakkab asenduma kahtluste ja kõhklustega. Kord-korralt on muutunud arusaam ettevõtluse problemaatikast, nii et lähteidee - kuidas suhteliselt väikeste jõupingutustega head äri teha - ei taha kuidagi enam avastatud (karmi) reaalsusega kokku sobida. Probleemilahenduste otsingud ja ideedelappimise katsetused sarnanevad

pimedas kobamisega. Järjest teravamat puudust tuntakse selgelt orienteerivaist tähiseist, mis suunaksid ajakohaseid otsusi langetama, õpetaksid valima parima arvessetulevaist variantidest. Juhtimiskonsultantide ja erialaekspertide appikutsumisel ilmneb aga esiteks see, et neilgi puudub selgus, mis võimaldaks põhilise osa olulisi asju arvesse võtta ja et nad liiatigi keelduvad enesele võtmast otsuselangetaja rolli.

Ideede "tootmine" on sadu või tuhandeid kordi odavam nende elluviimise kulutustest. Seetõttu on uue äriidee leidmisel kasulik see põhjalikult läbi kaaluda, määratleda eesseisvad probleemid, vaagida nende erinevaid lahendusvariante ning lihvida ja viimistleda lähteideed sedamööda kuidas uue info ja uute kogemuste lisandudes avardub arusaam ettevõtte võimalustest, majandustingimustest ja turu ootustest. Sealjuures tuleb tunnistada ja üha uuesti lahendada püüda neid seesmisi tõkkeid, mis meid kammitsevad probleemistiku lahendamisel.

Kui veel mõnikümmend aastat tagasi võlgneti läänemaailmas tehnouuenduste ja tootetäiustuste vallas edu suhteliselt vähestele leidurimõttega inseneridele, siis tänapäeval kasutatakse samaks otstarbeks küllalt laialt erinevaid loova mõtlemise tehnikaid, millest mõningad - näiteks ajurünnak - on üldtuntud ja mis on valdavalt igaühele äraõpitavad. Õppevahendis tutvustame konkreetse äriidee - VÄLISTURISMI EDENDAMINE VÄIKEETTEVÕTTES - arendamise alusel kõiki mittestandardse probleemi lahendamisega seotud samme, ülesandeid, ja mõnd loova mõtlemise tehnikat.

Idee arendamise etapid

1. Esialgse äriidee piiritlemine. Tulus äriidee eeldab seda, et oleks olemas teatud reaalne VAJADUS, NÕUE, OOTUS, mida seni on puudulikult rahuldatud ja et meil leiduks VAHENDEID ja VÕIMALUSI nende huvide ja ootuste rahuldamiseks. Uuendused teaduse ja tehnika maailmas näitavad, et enamasti tehakse mingi leiutisega äri tänu sellele, et see vastab hästi tarbijate nõuetele. Palju harvem juhtub nii, et esmalt sünnib nupukas leiutis ja alles seejärel hakatakse sellele otsima potentsiaalsete tarbijate rahuldamata ootusi. Näide. Bell leiutas telefoni, kuid kuna Londonis oli jooksupoisse küllaga, ei pakkunud see leiutis sealse postijaama ülemale huvi. Virgatsid ja jooksupoisid toimetasid kiireloomulised sõnumid adres-

saadini säärase kiirusega, mis sel hetkel täiesti rahuldas inimeste vajadusi. Kui avastus/leiutis on inimeste tärganud ootustest ees, jääb reklaami ülesandeks osavalt tõestada, et neil on tähtsaid vajadusi, mis seni (enne leiutise kasutuselevõttu) viletsasti rahuldatud.

Äriidee sünnib tihti sellelt pinnalt, et kellelgi on küll nii vahendeid-võimalusi (materjale, seadmeid, raha, spetsialiste, defitsiitset tooret) kui ka ENTUSIASMI ja HAKKAMIST asja algatamiseks, kuid puuduvad KOGEMUSED ning TURU OOTUSTE kindel tunnetamine.

Järgnevad abiküsimused võiksid aidata meil idee selgemalt piiritleda.

Millist toodet (kaupa, teenust) kavatseme pakkuda?
Missuguseid inimeste vajadusi, ootusi, nõudeid me rahuldame?
Milliste põhiliste tellijate/tarbijate rühmadega võiksime arvestada?

> Äriidee esmase piiritlemise näide.
>
> Kuna Eestis leidub nii looduslikult kauneid paiku kui ka arhitektuurilisi vaatamisväärsusi, tasuks arendada ennekõike Skandinaaviamaadele orienteeritud turismi pereturismi vormis. Eeldame, et "votkaturistide" kõrval leidub kultuuri- ja loodushuvilisi, keda ei rahulda "Inturisti" massidele mõeldud marsruudid.

2. Äriidee kandvuse otsustamine. Selleks, et saada selgusele oma müügimõtte reaalsusest, tasub läbi mõtelda 5 uue ettevõtlusliigi põhiküsimust.

Kui suure ligikaudse omahinnaga kujuneb meie toode (teenus)?
Millise hinnaga võime oma toodet (teenust) müüa?
Missuguse hinnaga seda toodet seni on müüdud?
Kes on meie konkurendid?
Millele toetudes võime edukalt konkureerida?

Äriidee kandvuse otsustamise näide.

Kuna Eestis on isegi eesseisvat hindade tõusu arvestades toit ja majutamine 5-10 korda odavam kui näiteks Soomes, on turismiteenuste omahind (ca 30 rbl. inimpäev) piisavalt odav, et konkurentsi taluda. Esmauuring näitas, et turismiteenuseid võiks Soomele müüa hinnaga 100...200 FIM inimpäeva eest. Sellise hinnaga on mõned firmad ka seni tuusikuid müünud. Konkurentsis loodame läbi lüüa ennekõike uudse ala - pereturism 2 sõiduautoga - alusel.

3. Äriidee teostamise käigu kavandamine - võtmeülesannete kaardistamine.

Uue idee väljamõtlemise ja elluviimise vahel seisab suur hulk ülesandeid, mis on seotud hädavajaliku lisainfo kogumisega, kokkulepete sõlmimisega, sidusorganisatsioonide nõusse saamisega, dokumentide vormistamisega, inimeste juhendamise ja organiseerimisega, varustamismurede lahendamise ja turu hõlvamise kavandamisega.

Selle asemel et kramplikult vigu püüda vältida, arvestame juba algusest peale, et meie ideedearendusse sugeneb olulisi eksitusi ja väärarvestusi, mida kindlasti tuleks tunnistada

Näide. Välisturismi edendamine võtmeülesannete kaardistamine.

- Litsentsi hankimine võimudelt;
- Soome, Rootsi, Norra firmade väljaselgitamine, millised huvitatud koostööst;
- Pereturismi harrastajate majutuspaikade väljaselgitamine: kämpingud, suvilad, erakorterid;
- Autode ost Soomest;
- Turismiprospekti koostamine ja trükk;
- Välismaalastele viisade saamise protseduuri väljaselgitamine;
- Giidide värbamine;
- Väikeettevõtte liikmete sisemine tööjaotus toodud ülesannete täitmiseks;

4. Võtmeülesannete lahendamise takistuste fikseerimine.

Esimesed tõsised tagasilöögid äriidee realiseerimisel suunavad järk-järgult lähteideed täpsustama, konkretiseerima, korrigeerima.

Näide. Välisturismi edendamise lähteülesannete täitmise takistused.

- Tegevusloa (litsentsi) hankimisel ilmnes, et see antakse vaid tingimusel, et ettevõtte põhikirja viiakse vastav täiendus. Linnavalitsuse ametnik keeldus, polnud muudatuste sisseviimisega päri, väites, et turism olevat väikefirmale mittespetsiifiline. Kõrgem ametikandja nõustus avalduse põhikirja muutmiseks võtma arutusele 3 nädala pärast linnavalitsuse istungil.
- Esimene Soome firma, kelle poole pöörduti, soovis enne koostöövõimaluse arutusele võtmist pakutavate marsruutide ja majutuskoha võimaluste detailkirjeldusi ning tagatist, et toitlustus ja teeninduskultuur oleks kogu marsruudil kõrgel tasemel.
- Kämpingute valdajad ja suvilaomanikud Tallinna lähikonnas nõudsid kõik välisturistide majutamise eest tasu valuutas. Seda nõuet pole uuel firmal kuidagi võimalik täita;
- Prospekti koostamisel jäädi täielikult toppama, kuna:
  - polnud selgust ei pakutavais marsruutides ega hindades;
  - firmal puudus paberifond;
  - kolm trükikoda nõudsid prospekti paljundamise eest liiga ränka hinda, kaks aga pakkusid tähtajaks 10 kuud;
- Giidide värbamise ainus käepärane idee - lehekuulutuse kaudu - tundus kahtlane;
- Firma liikmeist ei ilmutanud keegi vaimustust tüütut asjaajamist nõudvate ülesannete võtmiseks.

5. Töörühma seesmiste probleemide fikseerimine.

- Äriideed arendati liiga kitsal alal (pereturism, Skandinaaviamaad...);
- Puudust on tuntud nii ekspertabist (seaduste seletamised), infost (huviväärsed paigad; turismiteenuste hinnad; giidide isikud jm.) kui ka originaalsete ideede vallas (ennekõike puudutab see turismis sisalduvaid ning sellega piirnevaid võimalusi);
- Keegi rühmast pole pädev võtma enesele välisturismi projekti juhi rolli;
- Firma juht kaldub alahindama asjaajamis- ja muude tehniliste tööde mahtu;
- "Koduraha" huvides on nõupidamistel ka kõik utoopilised ideed leplikult vastu võetud, kusjuures konkreetne vastutus puudub.

6. Ideedejaht otsinguvälja avardamiseks.

Kui tavapäraste, teadaolevate ettepanekute, ideede, lahendusvariantidega äriideed kuidagi ei anna päästa , tasub korraldada ajurünnak uute, värskete ideede leidmiseks.

Näide.
Ajurünnak "Uusi ideid välisturismi edendamiseks".
Sõelalejäänud edasiarendamist väärivad ideed:
- Keskeurooplased Eesti eksootilistesse rabadesse;
- Tutvustada kõigi maakondade looduse õpperadasid;
- Innustada õpperadade korrashoidmist lubadusega suunata neile välisturiste;
- Leida raamatust "Eesti järved" asjatundja kaasabil paarkümmend kaunist hea juurdepääsuga seni vähe külastatavat järve;
- Anda Tallinna turistid Lõuna-Eesti ja saarte turismifirmadele;
- Hankida turismivalitsusest teavet tegutsevate turismifirmade kohta nendega koostöö arendamiseks;
- Reklaamiprospekti koostamiseks luua kontakt fotoalbumite autoritega;
- Hõlmata marsruuti suvised rahvapeod;
- Oma giidide saamiseks korraldada matkajuhtide kool;

- Luua kohe kontakt selle turismifirmaga, kes korraldab ka koolitust;
- Väikelinnade kohvikuisse interjöörikujundamise konsultant;
- Koostada välisturistide teenindamise alane õppevahend;
- Toitlustuskohtadesse rikas näidismenüü ja maitseained;
- Arendada Euroopa tasemel kohalike mätkameenete tootmist-müüki;
- Kujundada firmastiilis keraamiline õllekann;
- Pereturistidele Saku margiõlut ja Riia balsamit;
- Pereturistidele soovi korral õhtuks masseerija;
- Saaremaa marsruuti Vigala Sassi külastamine;
- Tellida ja trükkida Eesti teede kaart ja maakondade marsruutide kaardid;
- Hõlmata marsruuti taastatud mõisahooned;
- Osta kokku turistidele mõeldud õnnestunud fotoalbumeid, suveniire, heliplaate, märke jmt.

7. Otsingute süvendamine kindlates suundades.

Ajurünnak toob tihti esile perspektiivseid otsisuundi, kus võib paari päeva möödudes otsida lisaideid virgutava lähteküsimusega MIDA VEEL (SAMAST VALLAST)?

Näide.
Minigolfile lisaks leiti MIDA-VEEL-menetlust kasutades veel suur hulk teisi (rahva)spordi ja eneseterveduse alasid:
(perspektiivseile, uudseile on joon alla tõmmatud)

- aerutamine
- purilaud
- purjetamine
- kalapüük
- jahilkäik
- jalgratas (rattamatk)
- vesijalgratas
- "pargimale"
- tennis
- jõumasinad
- kurn
- orienteerumine
- jooga (hatha-jooga aluste õpetamine)
- karate
- vibusport (eraldi tellimusena tehtud "turistivibud")

Uudset või lootustäratavat tooridеed saab vahel kavakindlalt arendada ka tehnilise loovuse abiküsimustega:

Näide.

Välisturismiidee arendamine

1. Laiendame kasutusala
   - Väljasõidud ja matkamarsruudid poliitikuile; teaduslike konverentside osalejaile; seminaridest, kursustest osavõtjaile;
   - Oma giidide "müümine" teistele firmadele;
   - Oma autode üürimine;
   - Soetatud inventari (paadid, vesijalgrattad, purjelaud jmt.) laenutamine ka Eesti ja N. Liidu turistidele;
   - Oma turismikontseptsiooni müük näiteks Moldaaviale või Buriaatiale.
2. Sobitada varasem lahendus
   - Hollandi, Soome, Rootsi firmade turismiprospektide kujundus- ja sisuelemendid üle võtta.
3. Muudame midagi

   Muudame amorfsed "segarühmad" erirühmadeks:
   - elukaaslaste otsijad (turism-tutvusteenistus);
   - "rohelised";
   - kollektsionäärid;
   - loodushuvilised (ornitoloogid jm.);
   - teravate elamuste kütid; (Stalini-aegseisse vangilaagreisse);
   - jahi- ja kalamehed;
   - väliseestlased, -lätlased ja -leedulased (vastuvõtt (-koostöös naabervabariikidega).
4. Suurendame!
   - Mammutmarsruut: Eesti-Uraalid-Kuriilid-Kesk-Aasia--Kaukaasia
   - Turism + teadusseminar + joogaõpetus + hambaravi + + ärilised läbirääkimised (asjahuvilistele)
5. Vähendame
   - teenused minimaalseks ja tasu samuti;
   - 1-päeva matk Tallinnas ja lähiümbruses;
   - giid valmistab konservroad ja õpetab õhtupoolikul karate enesekaitse võtteid;

- Vähendame oma firma koosseisulised töötajad 1-le inimesele ja ostame kõik teised inimesed teistest turismi- ja teenindusasutustest.

6. Asendame
   - Asendame Skandinaaviamaad Hollandi, Taani, Iirimaa ja Ungariga;
   - Asendame läänеriigid Vene Föderatiivse Vabariigiga, kellelt nõutame rublade asemel naftat.
7. Valime vastandtee!
   - Votkaturistide eemaletõrjumise asemel erimatkad õlle-, veini- ja konjakisõpradele;
   - Kallite välismaa autode asemel eksootilised vanakesed ZAZ 965 ja Moskvitš 401 (koos kaasamüügiga asjahuvilistele).
8. Ühendame!
   - Turismi edendamine maakondades ja väikelinnades ühendada sotsiaalse infrastruktuuri väljaarendamisega;
   - Õpetada firma sekretär täitma giidi kohuseid.

Välisturismi valdkonnas kujuneb kahtlemata otsustavaks turismiteenuste müük raja taga. Uute mõtteleidude saamiseks annab siinkohal kasutada meelevaldsete seoste meetodit (vt. lk. 19).

Näide.

Paeluva turismiprospekti koostamine.

Fokaalobjektid on leitud M. Waltari raamatu "Mikael Hakim" juhuslikult avatud kohtadest.

1. TULI - helendab, süütab leegi, elu ja lootuse, trotsi ja vabaduse sümbol, kollane, peibutab putukaid, peletab pimeduse.
2. VEIN - villitakse marjamahlast, maitse paraneb seistes, turustatakse pudelis, paneb purju ja teeb jutukaks, vana vein on hõrk.
3. SAAR - keset merd, tuuline, liivarannad, juurde saab paadi või laevaga, pelgupaik.
4. TURBAN - pannakse pähe, kaitseb päikese eest, keeratakse kokku ainsast riideribast, loob eksootilise mulje.
5. NAINE - Eevatütar, ilus ja seksikas, seelikus, õrn, tulevane ema, yangi täiendav yin.

Tähendusrikkaid seoseid turismiprospekti koostamiseks:
TULI - tutvustada Eestit (Lätit, Leedut) kindlameelselt oma vabadust taastavate maadena (tähelepanufookusse ka rahvaliikumised ja poliitika).
VEIN - lisada prospekti vihje millelegi põlisele ja püsivale (põlistamm, mõisahoone vmt.).
SAAR - pilt ühest Hiiu laiust.
TURBAN - tuua prospekti mingi mõistatuslik, salapärane element.
NAINE - taotleda prospektis vastandite (yin ja yang) tasakaalu: meri ja mets, linn ja küla, üksik figuur ja rahvahulk jne.

8. Äriidee korrigeerimine ja selle elluviimise kavandamine.

Näide.
1. Reaalsete võimaluste tunnistamine
- Väikesel firmal käib ülejõu ise tegelda nii matkamarsruutide ettevalmistamise, reklaami ja müügi kui puhkekodude väljaehitamise, giidide koolitamise ja muuga.
- Pereturismiga ei saa piirduda, kuivõrd selle arvestatav hooaeg hõlmab vaid kaks-kolm suvekuud.
- Kasvava elukalliduse olukorras võib välisturism tõotada edu vaid valuuta teenimise allikana, - rublades jäädakse sealjuures kahjumisse. Seega peab turismi "üleval pidama" mingi teine äriala.
- Turismile on võimalik liita muid tegevusalasid (õpperühmade majutamine, koolitamine jm.), mis võimaldab juurde saada uusi kliente.
- Mitmeid tõeliselt uudseid ja perspektiivseid turismiideid oleks vajalik (ja tundub olevat võimalik) arendada koostöös teiste firmadega.
2. Põhitegevuse piiritlemine
- Pere-, eri- ja õppeturism:
- Turismi ja puhkemajanduse kontseptsiooni väljatöötamine Eesti maakondade (ja väikelinnade) tarbeks ja "müük" teistele firmadele, maakonna- ja linnavalitsustele.

3. **Turu planeerimine**
- Skandinaaviamaad, Kesk-Euroopa ja Venemaa suurlinnad (tulevikus).
4. **Firma liikmete tööjaotuse otsustamine**
5. **Ressursside kavandamine ning tähtaegade määratlemine**

VALIK HARJUTUSI LOOMEVÕIME ARENAMISEKS

Toodud harjutused pakuvad võimaluse arendada kõiki loomevõime külgi:

- probleemitundlikkust;
- ideede voolavust;
- olulise eristamise oskust;
- keskendumisvõimet;
- originaalsust;
- leidlikkust;
- taiplikkust.

Harjutamisel on oluline suunduda oma seesmiste loovustõkete ja tunnetuspidurite ületamisele ning avardada otsinguvälja.

Ideede genereerimise harjutusi

1.

Paku 12 ideed päikeseprillide kasutamiseks:

N ä i t e i d :

- kaitsevad silmi ereda valguse eest;
- prillisanga võib ajaviiteks närida.

2.

Tee 12 ettepanekut uute teenindusfirmade asutamiseks:

N ä i t e i d :

- rõivaste parandamiseks;
- koerte koolitamiseks.

3.

Nagu teada, kannatavad linnaelanikud liikumisvaeguse all. Mil viisil võiks inimesi "kavaldada" tervislikku liikumist harrastama?

N ä i t e i d :

- lukustada auto garaaži ja käia jalgrattaga tööl;
- teha igal nädalavahetusel matk loodusesse.

4.

Suure administratiivhoone haldajad hakkasid aina enam kaebusi saama selle kohta, et liftid ei jõua inimesi tipptunnil küllalt kiiresti teenindada. Probleemi uuringul pakuti kaks lahendusvarianti: suurendada liftide arvu; asendada üks harilik lift kiirliftiga. Ent need ettepanekud olid seotud sedavõrd suurte täiendavate kulutustega, et ei õigustanud end. Mida ette võtta?

5.

Autobaas kaotab igal aastal bussijäneste tõttu 50.000 rubla. Mida ette võtta?

6.

Kuidas innustada väikelinna elanikke kasutama enam prügiurne ja hoiduma prahi heitmisest kuhu juhtub?

7.

Kuidas kommunaalmajade üürnikke innustada elumaju paremini korras hoidma?

8.

Kuis leevendada kaupluste ja ametiasutuste järjekordades seisjate meelepaha. Paku võimalikult palju erinevaid ideid!

9.

Kuidas täiustada tikutopsi? kalendrit? laualampi? kahvlit?

10.

Meie tarbija eelistab magusat limonaadi. Kuidas võiks teda ahvatleda ostma väiksema suhkrusisaldusega karastusjooke?

11.

Milliseid uusi rubriike võiks ajalehes avada?

12.

Millised on olemasoleva telefoniraamatu puudused? Kuidas neid võiks kõrvaldada?

13.

Kuidas võiks välja näha ideaalne telefon? Paku võimalikult palju erinevaid ideid!

Probleemide püstitamise harjutusi

14.

Too esile võimalikult palju probleeme (kitsaskohti, häiretegureid, vajakajäämisi), mis takistavad Sul tööl oma võimeid mängu panemast.

15.

Millistel käibearusaamadel põhineb eelarvamuslik suhtumine töötavasse naisesse?
N ä i t e d :
- vahetavad liiga tihti töökohta;
- klatšivad kolleege;
- satuvad kriisiolukorras paanikasse.

16.

Liikluspolitseisse saabus ettepanek rajada jalgrattasõidu edendamiseks kõiki linnarajoone ühendav jalgrattatee ning sulgeda osa kesklinna tänavaid autodele liiklemiseks.
Esita võimalikult palju küsimusi, millele vastamine aitaks otsustada ettepaneku sisu ja elluviidavuse üle.

Eristamisvõime arendamise harjutusi

17.

Meenuta, millised olid selle viimase töökoosoleku puudused, millest osa võtsid.

18.

Võta aluseks äsja ajalehes ilmunud probleemartikkel. Loe see läbi ja tõsta esile:

a) tuumakad mõtted;
b) käibetõdede korrutamine;
c) punktid, millele vaidleksid vastu.

19.

Leia viis argumenti, mis põhjendaksid üksioleku kasulikkust.

N ä i t e i d :

Parimad mõtted on sündinud üksinduses.
Kesiseimad - rahvahulgas.

T. Edison

Suhtlemine suurendab mõistmist, ent üksiolek kasvatab geniaalsust.

E. Gibbon

Mida loovam töö, seda enam jääb seda tegev inimene iseendaga üksi.

C. Rogers

Keskendumisharjutusi

20.

Püüa 3 minuti jooksul mõelda ainult päikesele. Iga kord, kui mõte sellelt eluandvalt taevakehalt hälbib, tõmba paberilehele kriipsuke! Korda harjutust iga paari päeva tagant (erinevate stiimulsõnadega).

21.

Vaatle 3 meetri kaugusele valgele lehele või seinale paigutatud täppi nii kaua kui suudad. Fikseeri taluvuse aeg (kuni pisarad silma tungivad) ja korda harjutust senikaua, kui oled pikendanud keskendumisaja mitmele minutile.

22.

Kirjuta lühikestest lausetest lugu, milles iga järgnev sõna algaks eesti tähestiku järgnevate tähtedega (B, D, G jäta välja).

N ä i d e :

"Ants eksis hämaras. Istus jalaka kännule."...

Originaalsuse väljendamise harjutusi

23.

Anna võimalikult uudne ja isikupärane tõlgendus (seletus) järgmistele sagedasest kasutamisest ebamääraseks muutunud mõistetele!

a. Plaan.
b. Tõhustamine.
c. Vastutus.
d. Nõupidamine.
e. Teadlik suhtumine.
g. Abinõude tarvituselevõtt.

N ä i t e i d :

a. Mis tahes ülesanne, mida ei saa ühe telefonikõnega korda ajada.
b. Fiktiivse paberliku plaani koostamine küsimuse kaelast ära saamiseks.

24.

Paku originaalseid lahendusi söökla "Edu" ümber nimetamiseks!

Leidlikkust arendavaid harjutusi

25.

Ülesanne: Valesüüdistuse põhjal hoitakse üht meest vangikongis, millel on kaks ust. Järgmisel hommikul ähvardab teda surmanuhtlus. Kongi mõlemat ust valvab eri valvur. Üks valvuritest räägib alati tõtt. Teine valvureist räägib alati valet. Juhuslikult saab vahialune teada, et üks ustest polegi lukus. Tal on õigus ühele valvureist esitada küsimus emma-kumma ukse kohta: kas see on lukus või mitte. Küsimus

võib olla formuleeritud kuidas tahes. Milline on see üks ja õige küsimus, mille abil vahialune saab teada, kumb uks on lahti?

26.

Ülesanne: Kaupmees, kellel imekaunis tütar, ei suuda liigkasuvõtjale oma võlga tasuda. Liigkasuvõtja pakub kaht varianti: kas vanamees pannakse 10 aastaks trellide taha ja tema pere laostub või annab ta oma ainsa tütre liigkasuvõtjale naiseks. Kaupmehe tütar keelitab isa järele andma, on nõus end ohverdama. Too ei võta tütre nõu kuulda ja ütleb liigkasuvõtjale, et on valmis türmi minema. Kaval liigkasuvõtja pakub kompromissi: heidetagu liisku. Kui tüdruk tõmbab kotist valge kivikese, on ta vaba ja vanamees võlgadest prii. Kui aga musta kivikese - saab liigkasuvõtja ta endale. Keeldumine tähendaks kaupmehe vangi saatmist. Juhuslikult näeb kaupmehe tütar enne loosi tõmbamist pealt, et liigkasuvõtja on kotti poetanud kaks musta kivikest. Tarmukas tüdruk teab, et liigkasuvõtja paljastamine tähendaks isa türmi sattumist. Loosimine tuleb läbi teha. Ent kuidas sealjuures siiski vabaks saada? Kas oskaksid talle pakkuda päästva idee?

27.

Millise minimaalse arvu vihtidega saaks kaaluda kuni 40 kg raskusega esemeid?

28.

Kuidas võiks New-York'i neegrigeto lapsi meelitada lugema õppima olukorras, kus lugemisoskust peetakse "põlatud valgete" tegevuseks?

29.

Kuidas võiks künklikul alal leida võimalikult tasase tee kanali kaevamiseks?

Mõttemängu harjutusi

30.

D e v i i s : Annab keegi sulle joontega paberi, teistpidi kirjuta read!

Pane kirja kolm omaenda mõttetera (aforismi), mis tooksid esile inimelu ja ühiskonna paradoksaalseid olemuslikke jooni.

N ä i t e i d :

1. Elu on vaid pikk väsimisprotsess.
   S. Butler
2. Kui näed kõiges vaid head, oled optimist.
   Või siis hull.
   B. Blade
3. Kes saab santi sundida, kui sant ei taha kõndida.
   H. Raudsepp
4. Ajaloo ainus õppetund on see, et sellest ei võeta õppust.
   G.B. Shaw
5. Loovuse õpetamine on elamise õpetamine.
   E. Fromm

Vastandite ühendamise harjutusi

31.

Püüa leida kuni 5 säärast vastanditena teineteist täiendavate omaduste paari, mis iseloomustaksid ideaalset juhti.

N ä i t e i d :

1. Tegelikkuse realistlik tunnetamine on ühendatud arenenud fantaasiaga.
2. Alluvatega samastumise võime on koos oskusega luua tarbe korral mõjusat psühholoogilist distantsi.
3. Julgus "ei" öelda ja püüd alluvate vajadusi võimalust mööda alati arvestada.

4. Võime teisi inimesi innustada ning olla samal ajal nende vastu nõudlik.
5. Võime jõuda kiiresti silmnähtavaile tulemustele, ilma et sealjuures lastaks silmist kaugemaid eesmärke.
6. Võime langetada tarbe korral kiiresti otsuseid, kuid hoiduda tormakusest ja läbimõtlematusest.
7. Leebus ja printsipiaalsus.

32.

Riikliku ja kooperatiivse teeninduse vastandlikkus on ilmselge. Ent küsimusele võib läheneda ka teiselt poolt. Mis valdkondades, mil viisil (või mis tingimustel) võiksid riiklikud teenindusettevõtted ja kooperatiivid teineteist edukalt täiendada?

Loova kujutlusvõime arendamine

33.

SÜNESTEESIA

1. Kuuldes mingit heli leia sellele sobiv vaste värvis: milline värvus tuleb silma ette?
2. Värvi vaadeldes ütle, millist heli, tooni see meenutab.
3. Millist värvi meenutab sulle magushapu või soolane maitse?
4. Mis meloodiat tuletab meelde sirelilõhn?

TUNDEKUJUTUS (Mängitakse rühmas)

Kujuta paberilehel just seda emotsiooni, mida hetkel tunned. Teine vaatleb kujundit ja püüab selles väljendatud tunde edasi anda oma kujundis. Jne. Alles siis kui ring täis, öeldakse välja, mis tundeid nähti-mõeldi-kujutati.

34.

MEREKIVID (Mängitakse rühmas)

Iga osaleja saab kivikese ja püüab minuti vältel võimalikult selgesti eristada, missugune see on. Seejärel asetuge paaridesse. Igaühe ülesandeks saab partneri kirjelduste alusel õige kivi samalaadse hulgas ära tunda.

Variante:
Kivikestele võib mõelda iseloomuliku nime.

Kivikesi võib asendada muude esemetega, mida kirjeldatakse kujundikeeles.
Kommentaar: Enamasti toimib tõhusalt kujundlik kirjeldus. See võib saavutada kunstipärase vormi.

35.

ASSOTSIATSIOONID (mälutreeninguks, fantaasiaarendamiseks)

Piltlotost tõmmatakse järjest kaks kaarti. Mängijad asuvad kordamööda leidma kahte pilte siduvaid assotsiatsioone. Näide. Leht ja puu - kevadel kasvatab puu endale uue lehe.

36.

JUHULÕNG (tähelepanu arendamine)

Mängu algataja määrab t e e m a. Esimene vastaja arendab teemat, teine pöikab mingi assotsiatsiooni vahendusel kõrvale, kolmas naaseb alustatud teemale, kasutades samuti assotsiatsiooni leidmise võtet. Jne. Mäng jätkub, kuni algataja leiab selle vajaliku olevat katkestada.
Variante:
I. Teemalt kõrvalejuhtijad tegutsevad kindla etteantud algoritmi järgi. Näide: "Viia jutt ilmale", "Muuta teema "isiklikuks", "Demonstreerida oma erudeeritust", vmt.
II. Kaks mängurit järjest arendavad teemat, kaks nende järel eemalduvad teemast.
III. Jutulõng haaratakse eelkõnelejalt "lennult", katkestades partneri mingi assotsiatsiooni ajal. Edasi võidakse suunduda alul teemast välja, seejärel teemale tagasi.
Analüüsil: peame meeles, et vaba assotsiatsiooni võte võimaldab teadvuse kontrollist mööda minnes esile tuua ainest mängurite probleemide, hetkeseisundi, igatsuste jmt. kohta.

Spontaansuse arendamise harjutusi

37.

Ootamatuid pöördumisi zen-treeningu[1] meetodil

1. Igaüks teab, kuidas kõlab kahe käega plaksutamine. Ent kuidas kõlab ühe käega plaksutamine?
2. Kus sa olid, kui su vanaisa polnud veel sündinud?
3. Milline on suurim väärtus ilmas?
4. Mida küll sööks tiigri ja antiloobi ühine laps?
5. Miks Brasiilias on nii vähe mustlasi?
6. Mida ühist on meesterahval ja tuletikul?
7. Kuidas kõlab mäng keelteta kitarril?

Märkus. Toodud "pöördumiste" kasutamine aitab teadvustada vahetu reageerimise blokeeritust ning arendab treenitavas "otsesust", loomulikku keskkonda stiimulite vastamise võimet.

---

1) Zen-treeningu eesmärgiks on osalejate vaimse kindluse, seesmise tasakaalu ja häirimatuse arendamine ning spontaansuse suurendamine. Toodud küsimustele vastustes hinnatakse kiirust, olukorrakohasust, tabavust, vaimukust.

Mõnede harjutuste vastuseid

1. Kaaluvihina; vahetuskaubana; mõõtühikuna; tule alustamiseks; keevitamisel; viha väljavalamiseks; sangade hankimiseks teistele prillidele; röövli mängimiseks jne.
4. Lifti kõrvale paigaldatud peeglid aitaksid ooteaega sisustada.
6. Prügiurnile pärani lõugadega eluka kuju.
10. Oranž pudelisilt äratab kujutluse magusast.
25. "Öelge, valvur, mida ütleks teine valvur, kui ma küsiksin, kas see uks on lahti?"
26. Tüdruk võtab kotist kivikese ning pillab selle siis õue maha. "Oi, kadus kuhugi ära," ütleb ta seejärel, "aga vaatame, milline kivi jäi kotti!"
28. Näidata neile 20-ndate aastate naljakaid tummfilme, millest saab aru vaid teksti lugedes.
29. Eesel leiaks kärmesti tasaseima tee.

KASUTATUD KIRJANDUST

De Bono E. Lateral Thinking, Harper, N.Y., 1973.

Kami M. Oivalluksia, Raster-Julkaisut, Helsinki, 1989.

Parnes E. Creative Behavior Quidbook, Scribner, N.Y., 1967.

Virkkala V. Luova ongelmanratkaisu, Painojussit Oy, Helsinki, 1988.

Vorbereitungsmaterial: "Kreative Bearbeitung technisch- naturalwissenschaftlicher Probleme in interdisziplinären Gruppen". Berlin: Trainingszentrum für wissenschaftlich-technische Kreativität, 1987.

S i s u k o r d

Saateks 2

Loovus, paindlikkus ja ettevõtlikkus 4

Info kogumise ja probleemide püstitamise meetodid 6

Infokogumise habemenoa meetod
Tuntud võimaluste läbivaatamine
Probleemide tähtsusastmete hindamine
Otsingumaatriks
Ülesande piltlik lahtimõtestamine
Loovust virgutav aktiivne kuulamine

Uute ideede otsingu võtted 18

Meetod "635"
Ideede virn
Ajurünnak
Meelevaldsete seoste meetod
Abi- ehk valveküsimuste võte
Mis-veel-menetlus

Uitideede meetod
Ideedepanga loomine
Virgumis- ja suikumishetkede kasutamine
Tõhusa lahendi ettekujutamine

Ideede edasiarendamise ja hindamise meetodid 26

"Seinatehnika"
Püramiidarutlus
Spektermõtlemine
Kriteeriumide kohaldamine

Ideede müük ja elluviimine 3o

Kuidas leida oma uudsele ideele toetajaid ja ideid edukalt müüa?
Kuidas koostada kirjalik ettekanne nii, et seda ka loetaks
Kavandatu elluviimine
I-le punkti panemine

Loov turundus 36

Julgete äriideede näiteid
Turumuutused USA-s
Tarbijate ootuste radikaalse muutumise näide
Lääne tarbija polariseerunud maitse arvestamine
Turu hõivamise põhiteed
Kuidas eksisammust kasu saada?

Äriidee etapiviisiline arendamine 42

Ideede arendamise etapid:
1. Esialgse äriidee piiritlemine
2. Äriidee kandvuse otsustamine
3. Võtmeülesannete kaardistamine
4. Võtmeülesannete lahendamise takistuste fikseerimine
5. Töörühma seesmiste probleemide fikseerimine
6. Ideedejaht otsinguvälja avardamiseks
7. Otsingute süvendamine kindlates suundades
8. Äriidee korrigeerimine ja selle elluviimise kavandamine

Valik harjutusi loomevõime arendamiseks 54

Kasutatud kirjandust 65

Eesti-Soome ühisfirma "Mainor-ENDO"

L O O V U S T R E E N I N G

võimaldab 3 päeva jooksul omandada ettekujutuse loova otsingu meetodite rakendamisest äriidee arendamisel, ettevõtte uuendusprobleemide lahendamisel, toote- ja tehnouuenduste algatamisel. Kursuse võib ette valmistada ettevõtte või ametkonna konkreetsete probleemsituatsioonide lahendamiseks.

Täpsem teave tel. 55 80 01: Mainor-ENDO.