

تاریخچه و کاربرد برخورد اندیشه‌ها

نوشته

فرخ پارسی‌زاده*

چکیده

برخورد اندیشه‌ها روشی است برای ایجاد خلاقیت گروهی به منظور دریافت نظرات و اندیشه‌های گوناگون برای حل یک مشکل و یا یک مسئله. این روش بیش از نیم قرن است که در میان صاحب‌نظران و علاقه‌مندان مورد استفاده قرار گرفته است و با اصطلاح "طوفان منرها" نیز شناخته می‌شود. برخورد اندیشه‌ها را می‌توان به شیوه‌های مختلف سنتی، روش پیشرفته، روش عبور یا انتقالی و روش الکترونیکی استفاده نمود و برای انجام تحقیق و توسعه، برنامه‌های مدیریتی، رقابت‌های تبلیغاتی و بازاریابی و تعیین خط‌مشی‌های صنعتی به کار برد.

در این مقاله با مروری بر نحوه شکل‌گیری روش برخورد اندیشه‌ها، قواعد و نحوه استفاده گونه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کلید واژه: برخورد اندیشه، اندیشه‌ورزی، اندیشه فعال

پیدایش "روش برخورد اندیشه‌ها"

در سال ۱۹۴۱ الکس اسبورن مجری فعالیت‌های تبلیغاتی متوجه شد که جلسات تجاری مرسوم مانع به وجود آمدن اندیشه‌های جدید می‌شود. او ضوابطی را برای تحرک‌بخشی به این امر پیشنهاد کرد. او به دنبال ضوابطی بود که به مردم آزادی فکر و عمل برای ارائه اندیشه‌های جدید را می‌داد. فکر کردن اساساً واژه‌ای بود که او از آن برای توصیف سلسله عملیاتی که وی آن را بسط داده بود استفاده نمود و بعدها تحت عنوان برخورد اندیشه‌ها شهرت یافت (Osborn, 2006: 29). اسبورن برخورد اندیشه‌ها را این‌گونه تشریح می‌کند «روش کنفرانسی که در آن گروهی تلاش می‌کند تا راه‌حل‌هایی را برای مسئله‌ای (موضوع) مشخص، با جمع‌آوری همه

* عضو هیئت علمی پژوهشکده مدیریت خطرپذیری پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله

اندیشه‌های خود جوش اعضا ارائه نماید.» وی قواعدی را برای این امر به شرح ذیل اعلام نمود:

- ارائه اندیشه‌ها بدون عیب‌جویی یا انتقاد
- به دنبال جلب بیشتر اندیشه‌ها بودن
- تشویق اندیشه‌های خودجوش و اغراق‌آمیز
- انسجام بخشیدن به اندیشه‌های یکدیگر

اسپورن دریافت زمانی که این قواعد رعایت شوند، عقاید فراوانی شکل خواهد گرفت و نتیجه افزایش کمیّت اندیشه‌های اساسی موجب افزایش کیفیت اندیشه‌های مفید خواهد شد، در واقع کمیّت، تولیدکننده کیفیت است.

استفاده از این قواعد جدید، موجب شد که مردم عقاید و اندیشه‌هایی که به نظرشان اشتباه و یا احمقانه تصور می‌شد را با یکدیگر در میان بگذارند. اسپورن متوجه این امر شد که ارائه و تولید اندیشه‌های نامعقول می‌تواند جرقه‌ای برای عقاید مفید باشند زیرا آنها می‌توانند در نحوه تفکر انسان‌ها تأثیر بگذارند. گسترش این روش ابتکاری یک عمل انقلابی بود که عامل تغییراتی در جهان ما شد. در واقع با افزایش پالایش مراحل و همچنین آشناسازی روش‌های خلق افکار، دنیای جلب اندیشه‌های آسان در اختیار شما خواهد بود.

تعاریف برخورد اندیشه‌ها

والاس استیون شعری تحت‌عنوان سیزده روش برای دیدن یک پرنده سیاه سروده که در سیزده بند پرنده سیاه را از زوایای مختلف توصیف می‌کند. در واقع یک تعریف واحد که بتواند مناسب تمام توصیف‌ها باشد وجود ندارد، لذا یک واژه کلیدی برای تعریف لغت برخورد اندیشه‌ها وجود ندارد و از تعاریف مختلفی استفاده می‌شود. چند نمونه از تعاریف برخورد اندیشه به این شرح است:

- فرایندی طراحی شده برای دستیابی به حداکثر اندیشه‌های مرتبط به موضوعی مشخص و مورد نظر (الکس اسپورن)؛
- روشی برای افزایش توانایی تولید اندیشه‌های نو؛
- جایی که یک گروه از مردم در مورد موانع و قواعد اجتماعی صحبت می‌کنند تا به اندیشه‌ها و راه‌حل‌های جدید دست یابند؛
- به کارگیری از یک سری قواعد مشخص و روش‌هایی که اندیشه‌های جدید را تشویق نماید در حالی که این امر هرگز در شرایط عادی اتفاق نخواهد افتاد؛
- فرصتی که اختصاص داده می‌شود تا تعداد زیادی اندیشه بدون در نظر گرفتن هیچ شایستگی تولید شوند.
- بخشی از حل مشکل یا مسئله، شامل خلق یک اندیشه جدید از طریق به تعویق انداختن قضاوت؛
- خلاقیت حالت خوش‌بینانه‌ای از فکر، برای تولید یک اندیشه جدید؛
- شرکت آزادانه افکار مختلف برای شکل‌گیری اندیشه و مفاهیم جدید.

از نظر لغوی Brainstorming علاوه بر برخورد اندیشه‌ها معانی زیر را نیز دارد (Osborn, 2006: 32)

- اندیشه هوشمندانه
- اندیشه خوب فی البداهه
- طوفان مغزها
- ارائه فکری فی البداهه
- خلق کردن
- به وجود آوردن

گسترش غیر قابل کنترل کاربرد برخورد اندیشه‌ها

از سال ۱۹۴۱ این روش در سراسر جهان گسترش یافت. این روش برای بیشتر مدیران تحصیل کرده شناخته شده است، اما متأسفانه گاهی اوقات از آن به‌طور مؤثر استفاده نمی‌شود که عامل اصلی آن ضعف آموزش و کمبود دسترسی به مطالب آموزشی با کیفیت است. با این حال تقریباً در بزرگ‌ترین شرکت‌های و حوزه‌های مختلف جهان از این روش استفاده می‌شود. مؤسسات خیریه، سازمان‌های دولتی و شرکت‌های تبلیغاتی به کارگیری این روش را تحسین می‌کنند، اگر چه روش‌های جدیدی برای استفاده از آنها وجود دارد اما استفاده از قواعد ساده برخورد اندیشه‌ها از حدود ۷۰ سال پیش گسترش یافت و مردم برای حل مشکلات و مسائل خود از این طریق به راه‌حل‌های جدیدی دست یافتند و موقعیت‌های جدیدی برای پیشبرد فعالیت‌های شرکت‌ها و یا حرفه‌های آنها خلق شد. طوفان مغزها به عنوان محصول تغییردهنده جهان و در واقع به‌وجود آورنده جهانی که تمایل به زندگی در آن را دارید شناخته می‌شود. هر روز در هر نقطه از جهان جلسات برخورد اندیشه‌ها شکل می‌گیرد و با تشکیل این جلسات اندیشه‌های جدید جریان پیدا می‌کند و جوامع با این اندیشه‌ها در حال تغییر است.

موارد استفاده از روش برخورد اندیشه‌ها

روش برخورد اندیشه‌ها برای گسترش موارد زیر استفاده شده است اما این فهرست نیز قابل افزایش می‌باشد؛

- رقابت‌های تبلیغاتی
- روش‌ها و راهبردهای بازاریابی
- مراحل تحقیق و توسعه
- روش‌های تحقیق
- ثبت اختراع
- محصولات فیزیکی
- مقالات و مستندات نوشتاری
- خدمات
- اجزای مهندسی
- خط مشی‌های حکومت (دولت)

- تحقیق در مورد مصرف‌کننده
- کارخانجات
- روش‌های مدیریتی
- ساختار و خط مشی کارخانه
- تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری
- صنایع جدید
- خط مشی‌های بیمه‌های بهتر

برخورد اندیشه‌ها به افراد کمک می‌کند تا به اندیشه‌های جدید دست یابند و این امر در حالی است که اندیشه‌های مورد نظر با کمترین تلاش دست یافتنی است. این روش نه تنها تولیدکننده اندیشه‌های جدید است بلکه مراحل آزمون و خطا را نیز شامل می‌گردد. از این روش برای توسعه و پیشرفت محصولات جدید، خدمات و مراحل کاری حتی در زندگی شخصی نیز می‌توان استفاده کرد. اگر چه استفاده از هر روشی برای همه مردم مناسب است، اما به‌خاطر انعطاف‌پذیری روش برخورد اندیشه‌ها استفاده از آن برای هر فردی مناسب نیست.

این روش، شیوه‌ای روشی است برای ایجاد خلاقیت گروهی برای به‌دست آوردن تعداد زیاد نظرات و اندیشه‌ها به‌منظور حل یک مشکل یا مسئله، این روش در سال ۱۹۵۳ در کتابی با عنوان نظرات کاربردی اثر الکس فایکنی اسبورن، مدیر تبلیغاتی، سازماندهی شد. اسبورن معتقد بود گروه‌ها می‌توانند این روش نتایج خروجی افکار خلاق را دو برابر نمایند.

اگرچه طوفان مغزها به عنوان یک روش گروهی قابل قبول پذیرفته شده، اما محققان به‌طور کلی موفق نشده‌اند که به راه‌حلی قطعی مبنی بر اینکه افزایش کمی اندیشه‌ها مفیدتر می‌باشد و یا باید به افزایش کیفی آنها دست یابند. از آنجایی که گروه‌های برخورد اندیشه‌ها کمتر توانسته‌اند در مورد مسائلی مانند انحراف مشکلات نابه‌سامان اجتماعی، سنجش میزان درک افراد، کندی در تولید نسبت به سایر گروه‌ها تأثیرگذار باشند و حتی در بعضی موارد نقش آنها نسبت به افراد مستقل کم‌رنگ‌تر بوده است، لذا تلاش‌های زیادی برای تقویت جلسه و یا جایگزین آن با روش‌های دیگر انجام شده است. نکته قابل توجه اینکه اگرچه ممکن است برخورد اندیشه‌ها به روش سنتی نقشی در میزان تولیدات گروه‌ها نداشته باشد، اما فواید بالقوه دیگری مانند افزایش برخورداری اعضای گروه در پیشبرد مسائل معنوی و افزایش کارهای گروهی بین افراد خواهد داشت.

قواعد حاکم بر روش برخورد اندیشه‌ها

۱. از قضاوت در مورد اندیشه‌ها خودداری کنید و یا آن را به تعویق بیندازید

تا پایان جلسه در مورد اندیشه‌های گفته شده قضاوت نکنید. در مورد اینکه اندیشه‌ای اجرایی نیست و یا تأثیر منفی دارد اشاره نکنید. همه اندیشه‌ها بالقوه خوب هستند؛ بنابراین تا پایان جلسه از قضاوت خودداری کنید. در این مرحله به هیچ‌وجه در مورد اندیشه‌ها بحث نکنید، زیرا ممکن است به انتقاد یا تعریف از آن منجر شود. اندیشه‌ها ممکن است راه‌حل مسئله یا مشکل و همچنین زمینه طرح یک راه حل مطرح شوند. حتی اندیشه‌های جسورانه نیز می‌توانند

جرقه یک اندیشه بهتر باشند. بنابراین تا پایان جلسه در مورد اندیشه‌ها قضاوت نکنید. چیزی به نام اندیشه بد وجود ندارد. جلسه را برای جلب اندیشه‌های جدید تقویت کنید.

۲. اندیشه‌های بی پروا و اغراق‌آمیز را تشویق کنید

در شروع جلسه کنترل اندیشه جسورانه از اندیشه آنی راحت‌تر است، هر قدر اندیشه جسورانه‌تر باشد بهتر است. از اندیشه‌های عجیب و غیرعملی استقبال کنید. هیچ اندیشه‌ای بی‌ارزش نیست. طرح اندیشه عجیب و به نظر غیرعملی را بپذیرید. در حد امکان در بزرگ‌نمایی اندیشه تلاش کنید. از ابزار و روش‌های اندیشه خلاق برای شروع و جهت‌دهی جلسه استفاده کنید.

۳. ارزش کمیت بیشتر از کیفیت است

در این مرحله بیشتر به فکر دریافت تعداد بیشتر اندیشه‌ها باشید و سپس آنها را محدود کنید. تمامی تلاش‌ها در جهت استخراج هر تعداد اندیشه بیشتر در مدت زمان تعیین شده باشد. هر تعداد اندیشه از فرد یا گروه ارائه شود بهتر است. چنانچه در پایان جلسه با تعداد اندیشه‌های زیادی مواجه شدید امکان اینکه در میان آنها اندیشه‌های خوب باشد بیشتر است. اندیشه‌ها را فقط دریافت کنید، توصیف نکنید. در صورت ابهام می‌توانید درخواست کنید به صورت خلاصه ارائه شود. افکار نو را دریافت کنید و سپس انعکاس دهید.

۴. به اندیشه‌ها شکل بدهید و بگذارید تا دیگران آن را به سرانجام برسانند

در شکل‌دهی اندیشه‌های دیگران و توسعه آن تلاش کنید. سعی کنید به هر اندیشه افکار بیشتر اضافه کنید. از اندیشه‌های دیگران به عنوان یک ایده و نظر برای خودتان استفاده کنید. مردم خلاق شنونده خوبی هم هستند. تعدادی از اندیشه‌های پیشنهادی را برای اجرایی شدن باهم ترکیب کنید.

۵. همه افراد و اندیشه‌ها دارای ارزش یکسان دارند

هر فردی دیدگاهی معتبر و تصویری بی‌نظیر براساس جایگاه و نوع راه حل‌ها دارد. ما می‌خواهیم از دیدگاه شما آگاه شویم. در جلسات شما می‌توانید اندیشه‌های را خاصی که از طرف دیگران مطرح می‌شود، نه به عنوان راه‌حل نهایی بلکه برای جلب نظر دیگران مطرح کنید. در جلسه حضور فعال داشته باشید. حتی اگر ضروری است ایده خود را روی تکه کاغذی بنویسید و در اختیار دیگران قرار دهید. دیگران را برای حضور فعال تشویق کنید.

هر اندیشه‌ای که ارائه می‌شود متعلق به همه اعضای گروه است. جلب نظر افراد برای اظهار نظر آزادانه و با دلگرمی از وظایف همه اعضای گروه می‌باشد. (۳) (از خانم کیهان پرسیده شود)

آماده‌سازی جلسه

آماده‌سازی جلسه برخورد اندیشه آسان است. باید فضایی را برای برگزاری جلسه پیش‌بینی و بعد از شرکت‌کنندگان دعوت کرد. در زمان رزرو محل برگزاری باید به خاطر داشت که مدت زمان جلسه بدین‌گونه تقسیم می‌شود؛ ۵ دقیقه برای مقدمه، ۳۰ تا ۴۰ دقیقه برای پرورش اندیشه

(جمع‌آوری اندیشه‌ها)، ۳۰ دقیقه ارزیابی و ۱۵ دقیقه نتیجه‌گیری. بنابراین باید دست‌کم ۹۰ دقیقه برای جلسه زمان پیش‌بینی شود، اگرچه دو ساعت زمان مطمئن‌تری خواهد بود. برای برگزارکننده جلسات نیز ۳۰ دقیقه تا یک ساعت برای نوشتن نتایج به مسئولان مهلت داده شود. بهتر است برای مؤثرتر بودن جلسه شرکت‌کنندگان (اندیشه‌ورزان) از موضوع جلسه مطلع گردند. زمانی که از شرکت‌کنندگان برای حضور در جلسه دعوت به‌عمل می‌آید باید آنها را از ماهیت جلسه مطلع نمود، و در آغاز جلسه موضوع را مجدداً یادآور شد.

این روش معمولاً در جلسات اندیشه‌ورزی بین‌المللی که با حضور تعداد زیادی از سازمان‌ها برگزار می‌شود کاربرد دارد. آگاه‌سازی ماهیت عمومی جلسه بر خورد اندیشه‌ها به اندیشه‌ورزان این امکان را می‌دهد که خودشان را برای موضوع آماده سازند اما این امر به منزله حضور در جلسه با نظرات از پیش آماده شده نیست.

هنگام دعوت اندیشه‌ورزان به جلسه بسیار مهم است که تأکید شود در طی جلسه انجام موارد زیر جایز نیست.

۱. از ارائه اندیشه‌های آماده در جلسه خودداری کنید همه نظرات باید خودجوش باشند.
۲. از تلفن همراه استفاده نکنید، جلسه را به هر دلیل پیش‌بینی نشده ترک نکنید. همچنین به حضار یادآوری شود که وقت آنها بسیار با ارزش است و ترک جلسه حتی برای یک لحظه جریان صحیح جلسه را منحرف خواهد کرد.
۳. جلسه تا حضور همه اعضا نباید شروع شود، و بر حضور به موقع در جلسه تأکید شود.

نمودار زیر نحوه شکل‌گیری یک نمونه از جلسات برخورد اندیشه‌ها را نشان می‌دهد (Bau mgartner, 2005: 31)

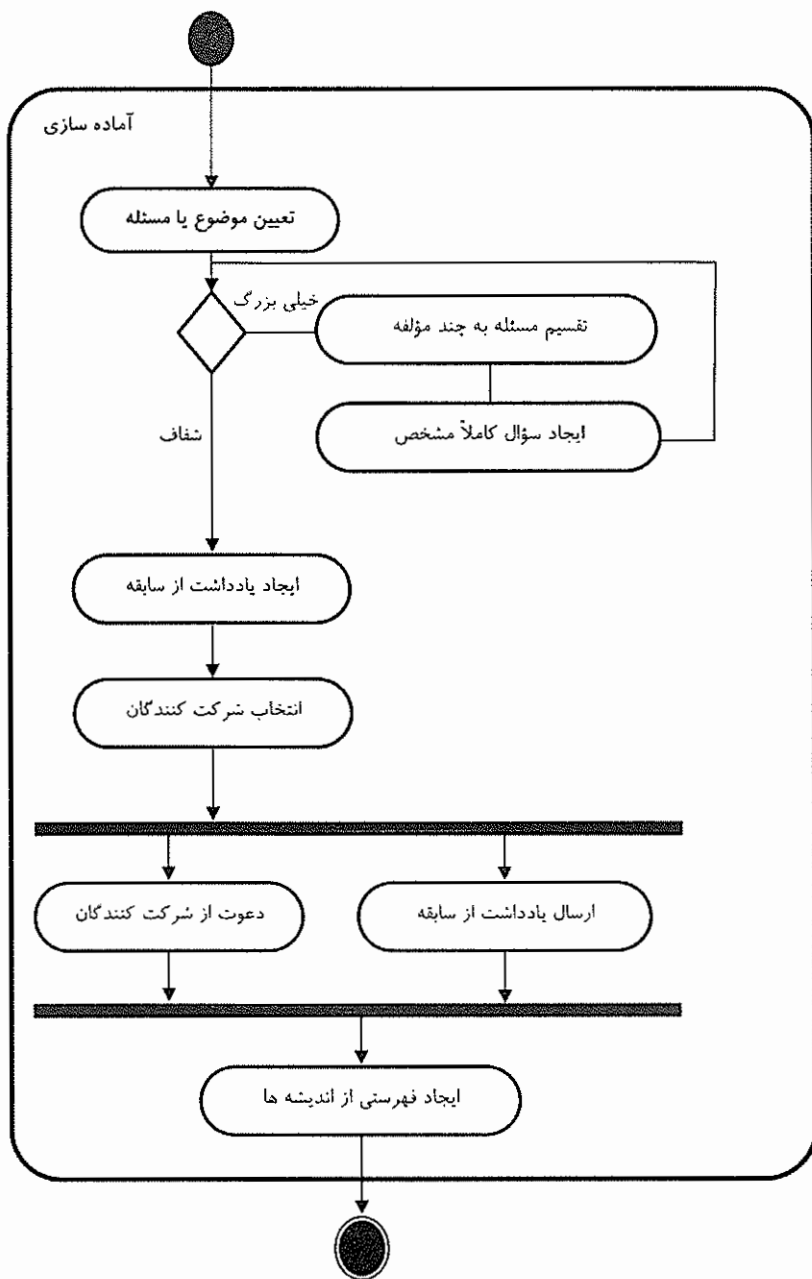
محل یا فضای حاکم بر جلسه

محل برگزاری جلسه را می‌توان هر فضای راحتی که برای نوشتن نظرات و نصب آنها مشکلی نداشته باشد در نظر گرفت. در بیشتر سازمان‌ها فضای مورد نظر می‌تواند سالن گردهمایی است.

اقلام مورد نیاز برای تشکیل یک جلسه شامل یک تخته سفید، تکه‌های کاغذ یا رایانه، مازیک برای نوشتن نظرات است. پذیرایی با چای، آب و سایر نوشیدنی‌ها نیز برای ایجاد راحتی بیشتر مناسب است.

عواملی که تمرکز اعضای جلسه را بر هم می‌زند مانند تلفن‌های همراه و ثابت باید غیرقابل دسترس باشند. دور بودن از محیط کار تأثیر مثبتی بر فضای حاکم در جلسات برخورد اندیشه‌ها خواهد داشت. برگزاری جلسه در پارک‌های عمومی یا در خانه‌های خارج از شهر نیز توصیه می‌شود.

همچنین برگزاری جلسات در اتاق جلسات هتل، سالن‌های خصوصی در رستوران و حتی قطار هم می‌تواند محیط خوبی را برای ارائه اندیشه‌ها به‌وجود آورد.



نمودار جلسه برخورد اندیشه‌ها

نحوه شروع جلسه

ضروری است که همه اعضای جلسه به موقع در محل حضور داشته باشند. در صورت تأخیر یک یا چند نفر از اعضا می‌توان برای حضور آنان دقایقی صبر کرد اما پس از آغاز جلسه از حضور اعضای جدید خودداری شود. همچنین به‌جز هماهنگ‌کننده و اعضای جلسه فرد دیگری نباید در جلسه حضور داشته باشد. حضور ناظران در جلسه نتایج منفی در ارائه اندیشه به دنبال دارد.

هر امری که در جلسه مزاحمت ایجاد نماید مانند تلفن موجب کند شدن جریان کار و هدر رفتن انرژی جلسه خواهد شد و باید از محیط جلسه خارج شود.

مطالب مقدماتی

شروع جلسه باید با ارائه مقدمه‌ای از موضوع یا مسئله و توضیح اهمیت آن انجام شود. همچنین موضوع باید بر روی تخته سفید نوشته و به شرکت‌کنندگان توضیح داده شود که به محض آغاز جلسه ضروری است همه اعضا نظرات خود را مطرح کنند و هماهنگ‌کننده آنها را روی تخته یادداشت کند. بر این مطلب تأکید شود حتی اگر اندیشه‌هایی که به نظر احمقانه، غیرعملی و نامناسب باشند نیز قابل پذیرش‌اند و در تخته سفید نوشته خواهند شد. یادآوری شود که اگرچه ممکن است در آغاز اندیشه‌ای بی‌ربط یا احمقانه به‌نظر برسد اما، انعکاس آن می‌تواند بسیار خوب باشد زیرا ایده‌های جسورانه باعث ایجاد انگیزه برای ارائه نظرات اصولی خواهند بود.

بر تخته موارد زیر نوشته شود زیرا چنانچه فردی از شرکت‌کنندگان حتی یک تذکر کوچک مانند «سال گذشته هم تلاش کردیم ولی موفق نشدیم» را مطرح کند این امر می‌تواند به کیفیت جلسه آسیب برساند. جلوی فردی که موارد زیر را رعایت نکند بگیرد:

- از اندیشه‌ای انتقاد می‌کند
- بگوید که فلان اندیشه کارساز نخواهد بود
- بگوید که این اندیشه یا نظر قبلاً هم مطرح شده
- از فردی به‌خاطر ارائه نظرش انتقاد کند
- یا مطلبی منفی ارائه کند

این امر باعث می‌شود شرکت‌کنندگان در جلسه فکر کنند که اندیشه‌های آنها مورد انتقاد قرار خواهد گرفت و در ارائه نظرات خود محتاط باشند. در نتیجه طرح این گونه مطالب باعث از بین رفتن خلاقیت در جلسه می‌شود و نتایج ضعیفی به دنبال خواهد داشت. برخورد تخریبی بدترین چیزی است که می‌تواند در جلسه برخورد اندیشه‌ها اتفاق بیفتد، لذا همه شرکت‌کنندگان باید نسبت به این موضوع آگاهی داشته باشند.

در نهایت مدت زمان جلسه را به شرکت‌کننده یاد آور شوید، ۳۰ تا ۴۵ دقیقه زمان مطلوبی است. بیش از این مدت انگیزه و ایجاد اندیشه‌های خلاق از بین خواهد برد.

روش‌های اجرای جلسات

۱. مشخص کردن مسئله یا مشکل. قبل از شروع جلسه یکی از مهم‌ترین موارد تعریف موضوع یا مسئله مورد نظر است. موضوع باید واضح، کوتاه و شامل یک سؤال مشخص

باشد مانند: «چه خدماتی از تلفن همراه مورد نیاز است که در حال حاضر وجود ندارد.» چنانچه سؤال بسیار طولانی باشد دبیر جلسه باید آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کند. بعضی از مسائل چندمنظوره‌اند و کمی نیستند «مانند جنبه‌های موفقیت یک کارخانه چیست؟» ارائه راه‌حل برای این‌گونه مسائل مستلزم تحلیل جامع است.

۲. تهیه یادداشتی از سوابق. در دعوت‌نامه به شرکت‌کنندگان برای حضور در جلسه، موضوع، زمان، روز و مکان مشخص گردد. موضوع در قالب سؤال بیاید و برای برخی نظرات مطرح شود. اندیشه‌ها و نظرات راه‌حل‌های مشکل هستند. دعوت‌نامه و موضوع حداقل دو روز قبل از شروع جلسه برای حضار ارسال شود تا آنان بتوانند از قبل در مورد موضوع بیندیشند.

۳. انتخاب اعضای شرکت‌کننده. دبیر جلسه اعضای جلسه را که شامل حضار و یک گردآورنده نظرات (هماهنگ‌کننده) اند را برمی‌گزیند. اعضای گروه چنانچه از ۱۲ نفر کمتر باشند مفیدتر است. نمونه‌های مختلفی برای ترکیب شرکت‌کنندگان می‌تواند در نظر گرفت اما به‌طور کلی ترکیب زیر پیشنهاد می‌شود:

- تعدادی از اعضای هسته اصلی طرح که شناخته شده‌اند.
- تعدادی از مهمانان خارج از طرح که با موضوع آشنایی دارند.
- یک نفر برای جمع‌آوری پیشنهادها و نظرات ارائه شده.

۴. تهیه فهرستی از سؤالات هدایت‌کننده. در طی جلسه برخورد اندیشه‌ها ممکن است سیر خلاقیت افکار کاهش یابد. در این هنگام دبیر جلسه باید با طرح سؤالاتی برای دریافت پاسخ در بین شرکت‌کنندگان خلاقیت ایجاد کند. سؤالاتی مانند «آیا می‌توانیم این نظرات را با هم ترکیب کنیم؟» یا «چطوره از نگاهی دیگر موضوع را ببینیم؟»

۵. نحوه برگزاری و هدایت جلسه. دبیر جلسه که هدایت جلسه را به عهده دارد تلاش می‌کند که ضوابط اصلی حتماً به اجرا درآید. فعالیت‌هایی که باید برای یک جلسه نمونه رعایت شود به شرح زیر است:

- گرم کردن (آماده کردن) جلسه با این هدف که شرکت‌کنندگان مبتدی احساس کنند در یک محیط آزاد انتقادی حضور دارند. به عنوان مثال طرح سؤالی مانند «چه چیزی در ویندوز مایکروسافت نیازمند تغییر است؟»
- دبیر جلسه ضمن ارائه مسئله در صورت نیاز توضیح اندکی می‌دهد.
- دبیر جلسه از شرکت‌کنندگان درخواست کند تا اندیشه‌های خود را مطرح کنند.
- چنانچه هیچ اندیشه‌ای مطرح نشد، دبیر جلسه مقدمه‌ای را برای ایجاد و تشویق خلاقیت اعضا پیشنهاد کند.
- هر شرکت‌کننده اندیشه‌های خود را مطرح کند و هماهنگ‌کننده نظرات را یادداشت نماید.
- در صورتی که اندیشه‌ها مختلف باشد، دبیر جلسه در آغاز مرتبط‌ترین نظر را بخواهد. این امر یا براساس تجربه حضار است یا اینکه صرفاً از حضار خواسته می‌شود تا مرتبط‌ترین نظر را ارائه کنند.
- حضار نظرات‌شان را برای بهبود کیفیت نظر کمی شرح دهند.

- پس از پایان وقت جلسه، دبیر جلسه نظرات را براساس هدف مورد نظر سازماندهی و همه اعضا را به بحث در مورد آنها تشویق کند. افزودن نظرات جدید بلا مانع است.
 - هماهنگ کننده نظرات دریافت شده را طبقه بندی کند.
 - تمام فهرست مجدداً مرور شود تا همه شرکت کنندگان نظرات را کاملاً درک کنند. نظرات تکراری و غیرممکن حذف شوند.
- دبیر جلسه در پایان از حضور همه اعضا در جلسه تشکر کند.

مراحل اجرا

- از شرکت کنندگانی که امکان ارائه پیشنهادها را نداشته اند بخواهید تا نظر خود را روی کاغذ یادداشت و ارائه کنند.
- هماهنگ کننده باید تعداد نظرات را به خاطر داشته باشد. که دبیر جلسه برای تشویق و افزایش تعداد نظرات هراز چند گاهی تعداد آنها را بگوید، مثلاً «تا کنون ۴۴ پیشنهاد ارائه شده است.»
- هماهنگ کننده برای اطمینان از شنیدن نظرات سایر شرکت کنندگان، پس از نوشتن آن را مجدداً با صدای بلند بخواند.
- زمانی که داوطلب زیاد است، اندیشه هایی که بیشتر به موضوع مرتبط اند باید در اولویت قرار گیرند.
- از آنجایی که ممکن است حضور مدیران و مسئولان در جلسه تأثیر منفی ضوابط چهارگانه داشته باشد و به خصوص مانع تولید اندیشه های غیرمعمول شود حضور آنها به هیچ وجه توصیه نمی شود.

برخورد اندیشه ها به روش سنتی

شکل عادی برخورد اندیشه ها حالتی است که یک گروه از مردم در یک اتاق می نشینند و اندیشه هایی را که به ذهن شان می رسد می گویند. از آنان خواسته می شود تا اندیشه های شان را بروز دهند و بدانند که هیچ اندیشه ای به داوری گذاشته نخواهد شد بنابراین مردم آزادانه بدون احساس ناراحتی هر اندیشه ای را می توانند مطرح می کنند. شرکت کنندگان اندیشه های خود را با کمک حاضرین در جلسه شکل می دهند، هدف از این کار دستیابی به انسجام اندیشه ها برای تحلیل است. محیط آزادانه در این نوع جلسه ها کمک می کند تا اندیشه های جدید و بنیادی ترویج یابند.

روش سنتی برخورد اندیشه ها

برخورد اندیشه ها به روش سنتی بسیار مؤثر و باعث افزایش پتانسیل خلاقیت اعضای گروه برای تولید و تعیین موفق ترین اندیشه ها است، اما چنانچه سازماندهی آن ضعیف باشد این جلسات می تواند صرفاً اتلاف وقت تلقی گردد. در این بخش قدم به قدم نحوه تشکیل جلسات مؤثر برخورد اندیشه ها و همچنین نحوه ارزیابی نتایج آن بررسی می شود.

قبل از هر چیز بسیار مهم است که مجدداً بدانیم منظور از برخورد اندیشه‌ها چیست. این اصطلاح، اصطلاح گسترده‌ای است که شامل تولید هرگونه اندیشه می‌شود. در این بخش نحوه برخورد اندیشه‌های ستی و روش ارزیابی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین نحوه شکل‌گیری، انجام و تهیه نکته‌های مؤثر در مورد جلسه برخورد اندیشه‌ها توضیح داده می‌شود. تمام مراحل مهم است حذف هر بخش به عنوان مثال «ارزیابی» موجب نقص نتایج می‌شود. چنانچه همه موارد استفاده شوند برخورد اندیشه‌ها ابزاری مهم و قوی برای نوآوری مهم تلقی می‌گردد (Baumgartner, 2006: 48).

روش برخورد اندیشه‌ها قابل اجرا است

برخورد اندیشه‌ها بهره‌برداری از قدرت خلاقه گروهی است. بدیهی است که تجارب و دانش گروهی بیشتر و وسیع‌تر از تجارب فردی است. این امر زمانی واقعی‌تر جلوه می‌کند که شرکت‌کنندگان با پیشینه و تجارب مختلف باشند.

محیط آرام جلسه برخورد اندیشه‌ها که قواعد تخریبی ندارد باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان با احساس راحتی بیشتر اندیشه‌های جسورانه را بگویند، علاوه بر این، این‌گونه اندیشه‌ها القاء‌کننده و الهام‌بخش اندیشه‌های بیشتر خواهند بود. اندیشه خلاق نیز الهام‌بخش اندیشه خلاق‌تر می‌شود. نتیجه و حاصل آن فهرستی از اندیشه‌هاست که بعضی از آنها کاملاً واقعی و بدیهی تلقی می‌شود، تعدادی دیگر بلندپروازانه و جسورانه که هرگز قابل اجرا نیستند و تعدادی نیز حقیقتاً ارزشمندند و منتهی به تولیدات، خدمات و ارائه راهکارهای جدید خواهند شد.

تعیین موضوع جلسه

هر جلسه برخورد اندیشه‌ها با موضوعی شروع می‌شود. موضوع معمولاً به شکل یک هدف تلقی می‌شود. ممکن است راهکارهایی برای حل مشکلی باشد. به عنوان مثال «برای جلوگیری از ورشکستگی نیازمند کاهش درصدی هزینه اجرا هستیم؟» یا ممکن است یک هدف کلی باشد مانند «راه‌های جذب مهمانان بیشتر برای هتل». موضوع باید واضح، مختصر و همراه با راه‌حل مناسب باشد.

بعضی از موضوعات بیش از حد مختصر و کوتاه هستند. به عنوان مثال موضوع «شعار» ممکن برای شما به عنوان برگزارکننده جلسه کاملاً مشخص باشد، اما برای شرکت‌کنندگان واضح نباشد. لذا موضوعاتی که بیان‌کننده نیاز هستند «مانند ما نیازمند شعاری هستیم که بیان‌کننده فعالیت جدید شرکت باشد.» که کاملاً نشان‌دهنده نوع اندیشه‌های مورد نظر است باید ذکر شود. حتی طرح موضوعی مانند «ما نیازمند یک شعار جدید هستیم» بهتر است از استفاده از موضوع صرفاً «شعار» به صورت مستقل.

همچنین بسیار مهم است که موضوع را محدود نکنیم. این کار باعث کاهش تعداد اندیشه است. موضوع «نیازمند شعاری هستیم که نشان دهد ما تنها تهیه‌کننده خانه‌های پیش‌ساخته در اروپا هستیم و این شعار بیان‌کننده خدمات بعد از فروش باشد»، به نظر محدودکننده اندیشه شرکت‌کنندگان برای یافتن فکرهای نو است.

از آنجایی که زمان اصلی جلسه صرف برخورد اندیشه‌ها شامل اندیشه و خیال‌اندیشی باز می‌گردد، فضای موضوع باید به‌گونه‌ای باشد که اندیشه‌های خلاق و جسورانه نیز شکل گیرند. همان‌گونه که ذکر شد حتی اگر اندیشه‌های جسورانه قابل استفاده هم نباشد، ارائه آن باعث جلب نظرات عملی و مرتبط خواهد شد.

قواعد و ضوابط ارزیابی

پس از مشخص شدن موضوع، قدم بعدی مرور و تصمیم‌گیری درخصوص تعیین ضوابط قضاوت در مورد نظرات بیان شده است. ضوابط باید تعیین‌کننده نحوه عملیاتی کردن اندیشه‌ها براساس نیازهای سازمان مورد نظر باشد. به عنوان مثال اگر چنانچه در مورد کالایی به جمع‌آوری اندیشه‌ها اقدام می‌کنید ضوابط زیر باید در نظر گرفته شوند:

- پتانسیل برای سود بیشتر؛
- هزینه پایین برای تولید و توسعه محصول؛
- مناسب بودن برای خط تولید؛
- سرعت عمل برای ورود به بازار.

اندیشه‌ها با ضوابطی ارزیابی می‌شوند. بنابراین مهم است که ملاک‌هایی انتخاب گردند تا درجه‌بندی افکار امکان‌پذیر باشد، به عنوان مثال موضوع «آیا می‌توانیم این محصول را تا پایان سال روانه بازار کنیم» یک معیار ضعیف است زیرا پاسخ آن بله یا خیر است. از طرفی «سهولت ارائه محصول تا پایان سال» یا «سرعت عمل برای ورود محصول به بازار قبل از پایان سال» ملاک‌های بهتری هستند. گاهی اوقات ضوابط و ملاک‌ها ممکن است نتواند موارد منفی مانند زیر موارد زیر را نشان دهد:

- رهایی از بدهی (مسئولیت) قانونی؛
- غیر ممکن بودن فروش محصولات موجود.

تشکیل جلسه اعضای گروه

گروه اندیشه‌ورزان ایدئال باید شامل یک هماهنگ‌کننده، و ۸ تا ۱۲ نفر شرکت‌کننده باشد اگر چه جلسات با تعداد کم شرکت‌کننده هم میسر است، از طرفی حضور بیش از حد شرکت‌کنندگان در جلسه ممکن است باعث شود که گروه خاصی جلسه را در انحصار بگیرد و شرکت‌کنندگان کمرو بدون ابراز نظر خود و در نتیجه نظرات آنها از دست برود.

چنانچه مایل‌اید جلسات با افراد زیاد برگزار کنید، بهتر است افراد را به گروه‌های کوچک‌تر ۸ تا ۱۲ نفره تقسیم کنید و جلسات به‌طور همزمان برگزار شوند.

اگر جلسه از طریق برنامه‌های وب مانند سیلو یا برگزار می‌شود، شرکت‌کنندگان بیشتری می‌توانند حضور داشته باشند. با استفاده از برنامه رایانه‌ای قادر خواهید بود به صورت همزمان نظرات را دریافت کنید و از تسلط افراد یا گروه‌ها بر جلسه نیز جلوگیری می‌شود.

هماهنگ‌کننده جلسه

مدیریت جلسه را هماهنگ‌کننده به عهده خواهد داشت. وی مسئول شروع جلسه، ثبت اندیشه‌های بیان شده، زمان استراحت جلسه و مدیریت ارزیابی را به عهده خواهد داشت.

هماهنگ‌کننده در جلسه نظری ارائه نمی‌کند. بهتر این است که او با بازخورد مثبت شرکت‌کنندگان را تشویق کند، به اندیشه‌های جسورانه لبخند بزند و از برخورد تخریبی پرهیز کند. هماهنگ‌کننده باید فردی علاقه‌مند، با حس انسان‌دوستانه باشد و توانایی کنترل جلسه برخورد اندیشه‌ها را داشته باشد. هماهنگ‌کننده بدخلق بدترین انتخاب است زیرا حضور او بدون تردید باعث دستپاچگی شرکت‌کنندگان می‌شود و نتایج جلسه ضعیف خواهد بود. از طرفی هماهنگ‌کننده محبوب می‌تواند بهترین انتخاب باشد.

شرکت‌کنندگان (اندیشه‌ورزان)

چنانچه جلسه ویژه یک واحد سازمانی است، بهتر است شرکت‌کنندگان اعضای خارج از سازمان باشند. برای جلب بهترین نتیجه تأکید می‌شود جلسه شامل افرادی از سازمان‌های مختلف با سوابق کاری متفاوت باشند.

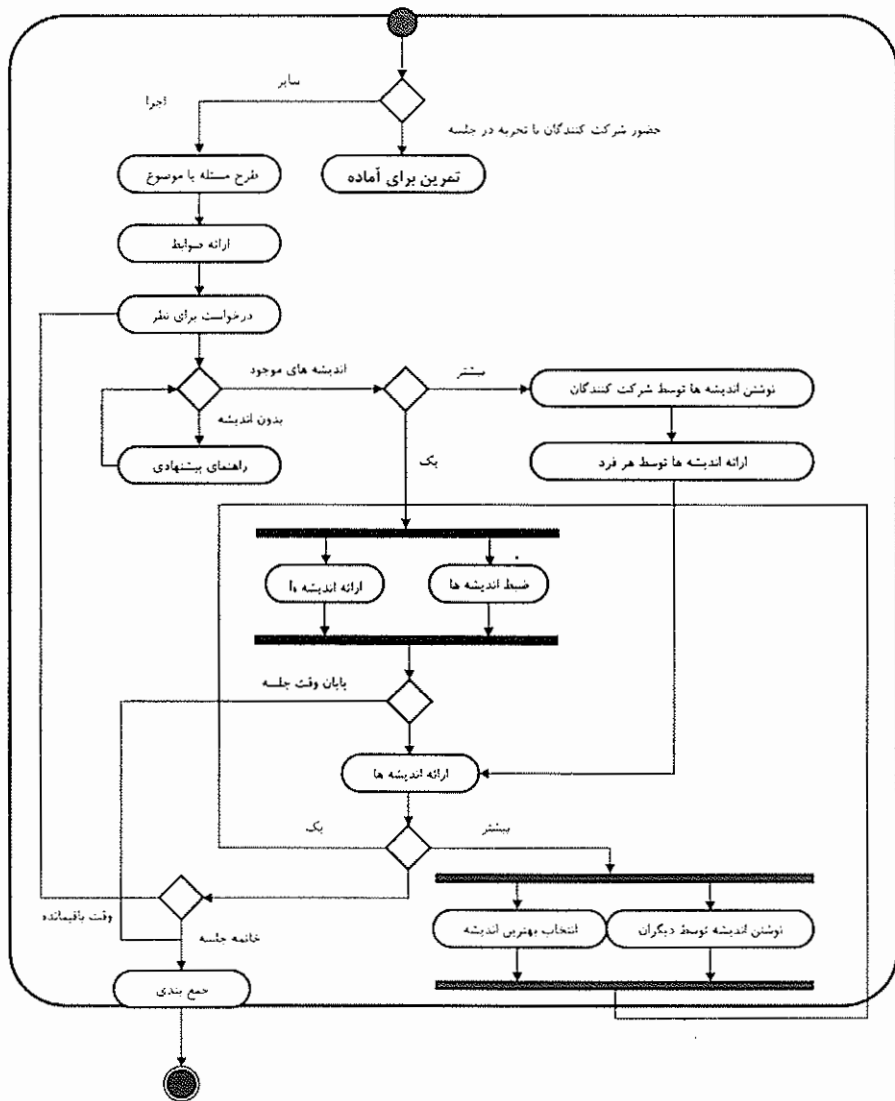
به عنوان مثال، چنانچه شرکتی در مورد راهبردهای بازاریابی جدید نظرسنجی می‌کند صرفاً دعوت از بازاریابان در جلسه مفید نیست. بازاریابان یک شرکت هر روز با یکدیگر کار می‌کنند، احتمالاً سوابق علمی یکسان دارند و یکدیگر را خوب می‌شناسند. در نتیجه همه آنها نظرات مشابهی خواهند داشت که با راهبرد بازاریابی جدید مغایرت خواهد داشت.

بهترین و مؤثرترین راه برای رسیدن به اهداف جلسه قرار دادن افرادی از بخش‌های بازاریابی، تحقیق، توسعه، منابع انسانی، مالی و بخش‌های دیگر و فردی از بخش تبلیغات و یک یا دو مشتری است. از حضور افرادی با پیشینه کاملاً غیرمرتبط در جلسه نیز نباید نگران بود. یک دستیار اجرایی در بخش حسابداری اگرچه ممکن است هیچ آموزش بازاریابی نداشته باشد اما می‌تواند بر اساس تجارب و دانش شخصی خود اندیشه‌های جدیدی ارائه کند که هرگز یک فرد بازاریاب توانایی آن را نداشته باشد.

حضور یک یا دو فرد خلاق نیز برای ایجاد تحرک در بین شرکت‌کنندگان مفید است. حضور آنان باعث تحرک بیشتر دیگران برای مشارکت در ارائه اندیشه‌ها می‌شود و اندیشه‌های جسورانه آنها موجب ارائه نظرات اساسی سایر شرکت‌کنندگان خواهد شد. در صورت امکان از حضور افراد منفی‌باف و کنایه‌زن خودداری شود. این افراد باعث دلسردی سایر حضار برای مشارکت در ارائه نظرات اساسی و ریشه‌ای خواهند شد (Osborn, 2006: 51).

پایان جلسه

چنانچه به هر دلیلی تصمیم گرفتید جلسه ختم شود، از همه اعضا بخواهید تا به نوشته خود خاتمه دهند و از آنها قدردانی و تأکید کنید که تمام اندیشه‌ها فهرست می‌شود و پس از تحلیل موارد قابل استفاده مشخص خواهد شد. در صورت امکان می‌توان فهرست آن را نیز برای شرکت‌کنندگان ارسال نمود. به شرکت‌کنندگان گفته شود چنانچه طی هفته آتی پیشنهادی به ذهنشان خطور کرد، آن را منعکس کنند و نحوه ارسال آن از طریق پست و یا پست الکترونیکی مشخص شود.



تحلیل نظرات

حال شما با تعداد زیادی نظرات متفرقه و گوناگون بر روی تکه‌های کاغذ مواجه‌اید. چنانچه از نرم‌افزار رایانه‌ای استفاده می‌کنید همه آنها را وارد کنید، در غیر این صورت باید همه نظرات را فهرست کنید. چنانچه تعداد نظرات زیاد است یا اینکه می‌خواهید همه نظرات را با دیگر همکاران در سازمان خود در میان بگذارید (روش مناسب برای تشویق مردم)، می‌توانید از رایانه استفاده کنید. راحت‌ترین روش برای جمع‌آوری و تحلیل نظرات ورود آنها در نرم‌افزار اکسل است. با این عمل از یک طرف ترکیب‌بندی نظرات برای شما راحت‌تر می‌شود و از طرفی ارسال آنها از طریق ایمیل به دیگران سهل‌تر است.

زمانی که مرحله تحلیل نظرات شروع می‌شود جلسه برخورد اندیشه‌ها خاتمه یافته است. تفکیک این امر بسیار مهم است. این جلسه فقط برای تولید اندیشه است. اگرچه اندیشه بدون تحلیل بی‌ارزش است اما در تحلیل اندیشه‌ها به‌خاطر داشته باشید که این امر صرفاً تحلیل است نه برخورد. شما خودتان هم می‌توانید تحلیل کنید. یا این کار را گروهی انجام دهید. اعضای گروه می‌توانند همان شرکت‌کنندگان یا افراد غیرعضو باشند که وظیفه‌شان اجرایی کردن نظرات است. بهترین روش برای تحلیل استفاده از گروه‌های غیرعضو است.

قبل از شروع تحلیل نظرات تکراری یا اصولاً غیرعملی از لحاظ مالی، قانونی و زمانی را از فهرست خارج کنید. حال فهرست نظرات را بر اساس سه گروه زیر درجه بندی کنید.

۱. عالی، نظراتی که کاملاً قابل اجرا هستند.
۲. جالب، احتمالاً قابل اجرا هستند اما نیاز به تجزیه و تحلیل بیشتر دارند و برای انجام آن باید بیشتر بررسی شود و احتمالاً برای آینده قابل استفاده خواهد بود.
۳. بدون استفاده، قابل استفاده نیست.

زمانی که فهرست را کامل کردید نظرات عالی را به مرحله اجرا در آورید و درخصوص موارد جالب بیشتر تحقیق کنید.

خط مشی

چهار ضابطه اساسی در این جلسات وجود دارد. هدف استفاده از این ضوابط کاهش موانع ناشی از احساسات اجتماعی است که در میان اعضای گروه ممکن است وجود داشته باشد، تا از طریق آن اندیشه‌های جدید بارور شوند. نتایج مورد انتظار همکاری پویایی خواهد بود که به افزایش نمادین خلاقیت گروهی منجر خواهد شد.

۱. تمرکز کمیت. این ضابطه با هدف افزایش تولیدات مختلف به منظور تسهیل در حل مشکلات است، کیفیت زاینده کمیت است. فرض بر این است که هر قدر تعداد اندیشه‌های تولیدی بیشتر باشد راه‌حل‌های بنیادی و مؤثر بیشتری برای تولید به‌وجود می‌آید.
۲. بدون انتقاد. غالباً در جلسات گروهی انتقاد نباید مد نظر قرار گیرد. در واقع به محض اینکه در جلسه گفته شود که یک اندیشه اشتباه است، شرکت‌کنندگان درصد افزایش و کاهش آن موضوع خواهند بود که در نتیجه منجر به بحران در جلسه خواهد شد. با به تعویق انداختن قضاوت، جو در جلسه حاکم خواهد شد که شرکت‌کنندگان با خیال راحت اندیشه‌های عادی را ارائه بیان کنند.
۳. استقبال از اندیشه‌های غیرمعمول. برای دریافت فهرستی از اندیشه‌های خوب و بلند از اندیشه‌های غیرمعمول یا غیرعادی هم استقبال کنند. این‌گونه اندیشه‌ها بهتر از اندیشه‌های معمولی راهگشای افکاراند و راه حل ارائه می‌کنند.
۴. ترکیب و تقویت نظرات. اندیشه‌های خوب زمانی که با هم ترکیب شوند به اندیشه بسیار خوب تبدیل می‌شوند. این روش باعث می‌شود به جای تولید اندیشه‌های صرفاً جدید اندیشه‌های کاملی ایجاد شوند (Baumgartner, 2006: 70).

نتیجه گیری

برخورد اندیشه‌ها روشی گروهی در زمینه‌های آموزشی و تجاری است. اگر چه نتیجه آن قابل اندازه‌گیری نیست، اما برخورد اندیشه‌ها تجربه‌ای لذت‌بخش برای شرکت‌کنندگان است. روش‌های جدید تا چه حد کارآرایی دارند و یا پذیرفته شوند از جمله سؤالاتی است که تحقیق بیشتری می‌طلبد.

ارزیابی

برای تعیین ضوابط ارزیابی می‌توان از نظرات شرکت‌کنندگان استفاده کرد، هدف از ضوابط ارزیابی را به شرکت‌کنندگان یادآور شوید و خودتان یک یا دو نمونه از ضوابط را مطرح و روی تخته یادداشت کنید از شرکت‌کنندگان نظرخواهی کنید، در این مرحله حق انتقاد وجود دارد.

در واقع هدف دریافت تعریف پنج ضابطه مناسب است. پس از دریافت نظرات گروه آنها را روی تخته بنویسید. انعطاف در تعداد ضوابط قابل قبول است. زمانی که در مورد ضوابط به نتیجه رسیدید بخش ارزیابی آغاز می‌شود. اولین قدم برای ارزیابی انتخاب اندیشه‌هایی است که توان لازم را برای حل موضوع یا مشکل مورد نظر داشته دارند. از شرکت‌کنندگان خواسته شود نظرات را برای چند دقیقه مرور کرده و مشخص کنند کدام یک از راه‌حل‌های خوب و کدام بد ارائه شده‌اند. پس ضروری است که خواسته شود نظراتی که بیشترین توان را دارند با علامت مشخص کنند.

این عمل را چندین بار انجام دهید تا به سه تا هشت نظر قوی برسید. زمانی که این مرحله به پایان رسید اولین نظرات برگزیده را انتخاب کنید. سپس بر اساس ضوابط و معیارهای تعیین شده نظرات را از صفر تا پنج درجه‌بندی کنید. صفر به معنای این است که آن نظر در قالب معیارها نمی‌گنجد و پنج به معنای اینکه نظر ارائه شده بیشترین ارزش را براساس معیارها داراست. دو راه برای امتیازبندی پیشنهاد می‌شود:

۱. امتیاز در مورد هر امتیاز بحث و تبادل نظر و امتیازها را روی تخته یادداشت کنید.
۲. از هر کدام از شرکت‌کنندگان بخواهید نظرات‌شان را در خصوص امتیازبندی هر اندیشه بگویند. سپس هماهنگ‌کننده امتیازات را مرور کند و معدل آن را برای هر نظر تعیین و نتیجه را روی تخته یادداشت کند.

نظراتی که بیشترین امتیاز را کسب کنند به عنوان بهترین نظر تعیین می‌شوند عموماً سه تا پنج نظری که بیشترین امتیاز را کسب نمایند مناسب‌ترین نظر و اندیشه محسوب می‌شوند.

پایان جلسه

هماهنگ‌کننده در پایان باید در مورد بهترین نظرات صحبت کند و بازخورد شرکت‌کنندگان را در مورد موضوع و نحوه برگزاری جلسه دریافت کند. هر پیشنهاد مناسبی باید یادداشت شود و سپس هماهنگ‌کننده از شرکت‌کنندگان به‌خاطر حضور فعال‌شان تشکر و قدردانی نماید.

گزارش نویسی

گزارش نهایی از جلسه باید شامل موارد زیر باشد:

۱. عنوان موضوع
۲. ضوابط ارزیابی
۳. اندیشه‌های دریافت شده به همراه امتیازات
۴. پیشنهادهای مناسب شرکت‌کنندگان در پایان جلسه
۵. پیگیری طرح‌ها و پیشنهادات
۶. اسامی شرکت‌کنندگان در جلسه
۷. فهرست نظرات و اندیشه‌های ارائه شده

گزارش پیگیری

گزارش پیگیری پس از عملیاتی‌شدن اندیشه‌ها قابل اجراست. گزارش شامل نظراتی است که به مرحله اجرا درآمده و نتایج آن مشخص شده است. چنانچه هیچ اندیشه یا نظری به مرحله اجرا نیاید علل آن باید مشخص شود. در صورت امکان می‌توان از هر معیار اندازه‌گیری مانند میزان صرفه‌جویی و یا هزینه‌های ناشی از بهره‌گیری نظرات استفاده کرد. فقدان گزارش پیگیری باعث می‌شود شرکت‌کنندگان به جلسات شک کنند. حتی ارائه گزارشی مبنی بر اینکه از هیچ نظری استفاده نشده است، بهتر از فقدان گزارش پیگیری است.

پرسش و خود آزمایی بر خورد اندیشه‌ها

۱. چند نفر باید در جلسات برخورد اندیشه‌ها حضور داشته باشند؟

مطلوب‌ترین تعداد ۱۰ تا ۱۲ نفر است. کمتر از ۶ نفر با خودتان، ممکن است نتیجه مناسبی نداشته باشد. بیش از ۱۰ نفر اگرچه برای مدیریت جریان اندیشه‌ها مناسب است، اما در گروه‌های بزرگ‌تر مردم محروم می‌مانند و نمی‌توان اندیشه‌های آنها را شنید و افرادی که ساکت‌اند از ادامه جلسه صرف‌نظر می‌کنند. پس چنانچه ۱۶ نفر را به دو گروه تقسیم کنید بهترین اندیشه‌ها جمع‌آوری خواهند شد.

۲. چه نوع یا چه گروهی از افراد باید دعوت شوند؟

تنوع کلید، شاه کلید حل مشکلات است، چنانچه یک گروه را که همیشه روی یک موضوع تمرکز می‌کنند جمع کنید، احتمالاً همیشه همان نظرات قدیمی را خواهید شنید. حضور جوانان، پیران، زنان، مردان، و افراد با تجربه سازمانی، حضور مشتری، تولیدکننده و یا حتی فردی با شغلی کاملاً متفاوت با موضوع مورد بحث در جلسه مفید است. به دنبال افراد مستقلی باشید که فکر شما را به مبارزه می‌طلبند.

۳. جلسه چقدر باید طول بکشد؟

زمان جلسه به پیچیدگی موضوع و به روش‌های حل آن بستگی دارد. برای یک جلسه عادی که مسئله به صورت معقول بیان شده یک ساعت کافی است. در هر حالت داشتن یک جلسه کوتاه و پر انرژی بهتر از جلسه بی‌هدف طولانی است. مردم صبح‌ها با هوش‌تر و با نشاط‌ترند.

بنابراین بهتر است قبل از اینکه آنها با ایمیل و تماس‌های تلفنی فکرشان مشغول شود، جلسه را از ساعت ۸:۳۰ با پذیرایی چای قهوه شروع کنید.

۴. مراحل اساسی جلسات برخورد اندیشه‌ها کدام است؟

اولین مرحله تولید اندیشه و دومین مرحله ارزیابی و انتخاب است. در اولین مرحله به افکار متنوع و اندیشه زیادی نیاز دارید. هر گونه قضاوتی ممنوع است و همه اندیشه‌ها پذیرفته و نوشته می‌شوند. در دومین مرحله، از افکار همگرا و تحلیل انتقادی برای پیوند اندیشه‌ها استفاده کنید.

۵. چه کسی در جلسه تسهیل کننده است؟

بهترین پاسخ به این سؤال، یک تسهیل کننده با تجربه و کارآموده است. این فرد باید باتجربه، بی طرف، علاقه‌مند و توانمند در نوشتن باشد. وی با تشویق اعضای شرکت کننده جریان اندیشه‌ها را مدیریت می‌کند. چنانچه افرادی بر جلسه مسلط باشند و یا اینکه آن را به مسیر اشتباه سوق دهند تسهیل کننده دخالت می‌کند. تسهیل کننده برای در جریان قرار گرفتن اندیشه‌ها می‌تواند از روش‌های مختلف استفاده کند.

۶. چگونه اندیشه‌ها را دریافت می‌کنند؟

در روش سنتی این گونه است که همه اندیشه‌ها را روی تخته می‌نویسند و شماره‌گذاری می‌کنند. شما حق انتخاب دارید تا یک نفر همه نظرات را بنویسد و یا اینکه همه نظرات را یادداشت کند. در هر دو روش اعضا از همه اندیشه‌ها آگاه خواهند شد. بنابراین در حالی که نوشته‌ها را به دیوار می‌چسبانید آنها را بلند بخوانید اگرچه چسباندن اندیشه‌های دریافتی کمی شلوغ و درهم به نظر می‌رسد، اما در مرحله ارزیابی قابل استفاده‌تر خواهند بود. راه دیگر، استفاده از نرم افزار است. وقتی یک نظر مطرح می‌شود آن را وارد لپ‌تاپ کنید و با ویدئو پروژکتور در پرده بزرگ برای همه به نمایش بگذارید. برای انجام این امر نرم افزارهایی وجود دارد.

۷. آیا مدیر بخش مربوطه می‌تواند در جلسه حضور یابد؟

این امر کار مشکلی است و با نوع موضوع و مدیر مورد نظر مرتبط است. یک مدیر قوی و مسلط می‌تواند مانع ارائه نظرات غیرمعقول شرکت کنندگان شود. اما چنانچه مدیری در جلسه حضور یافت باید با صحبت و عمل نشان دهد که آمادگی پذیرش هر گونه نظری — حتی مخالف سیاست کاری خود — را دارد.

۸. از چه ضوابطی برای ارزیابی اندیشه‌ها استفاده می‌شوند؟

بعضی از جلسات بدون در نظر گرفتن معیارها و ضوابط تعیین شده برای انتخاب بهترین پیشنهادها آغاز می‌شود. روش‌های مختلفی برای تعیین ضوابط وجود دارد، اما بهتر است ضوابطی انتخاب شود که چندان دست و پاگیر نباشد. به دنبال نظراتی باشیم که بدون اضافه کردن منابع (هزینه) جدید کاملاً قابل اجرایی باشند.

۹. در صورت عدم دریافت نظرات کافی چه باید کرد؟

برای رونق بخشیدن جلسه به منظور تولید اندیشه‌ها و نظرات خلاق روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی وجود دارد. یک راه وارونه جلوه دادن مسئله یا مشکل مورد نظر است. به جای اینکه به فکر ارائه خدمات بهتر به مشتری باشید در مورد اینکه چگونه می‌توان خدمات بدتری ارائه کرد فکر کنید. سپس اندیشه مورد نظر را دریافت و آن را معکوس کنید. حتی می‌توان از محرک خارجی مانند لغت یا تصویر به صورت تصادفی استفاده کرد. روش مفید دیگر استفاده از شبیه‌سازی است، بعضی مشکلات دیگر بر خورد اندیشه‌ها را مطرح کنید و امکان استفاده از آن نظرات را در موقعیت کاری خود بسنجید.

۱۰. سه مانع در برخورد اندیشه‌ها نام ببرید؟

بعضی از موارد برای ایجاد موانع در برخورد اندیشه‌ها به شرح زیر است:

- استفاده از اندیشه‌های انتقادی اولیه
- حضور مدیر به عنوان منشی، تسهیل‌کننده و سانسورکننده
- نبود ارزیابی، اقدام یا پیگیری
- نبود تمرکز واضح یا عینی
- انحراف سریع از موضوع اصلی
- زمینه‌سازی برای دریافت نظرات بسیار زیاد. (jenni idea...)

تنوع در روش‌های مختلف برخورد اندیشه‌ها

۱. تکنیک و روش گروه عادی

روشی که تمام شرکت‌کنندگان تشویق می‌شوند تا به صورت برابر اندیشه‌های خود را ارائه کنند. این روش برای درجه بندی فهرست نظرات نیز استفاده می‌شود. از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا خلاصه اندیشه‌های خود را بنویسند. سپس هماهنگ‌کننده نظرات را جمع‌آوری و رأی گیری کند. این مرحله غربال اندیشه‌ها نامیده می‌شود. پس نظراتی که بیشترین آرا را کسب نموده‌اند مجدداً به گروه و یا زیرگروه فرستاده می‌شود. به عنوان مثال یک گروه ممکن است در مورد رنگ مورد نیاز یک کالا کار کند. گروه بعدی در مورد اندازه و... سپس همه گروه‌ها برای رتبه‌بندی فهرست اندیشه‌ها به یکدیگر می‌پیوندند. گاهی اوقات ممکن است اندیشه‌هایی که قبلاً حذف شده بودند مجدداً برای ارزیابی وارد گروه اصلی شوند. ضروری است که هماهنگ‌کننده قبل از انجام وظیفه، آموزش ببیند. مانند همه فعالیت‌های گروهی انجام چند جلسه تمرینی برای آموزش اعضا ضروری است.

۲. روش پیشرفته

این الگو شاخه‌ای از سناریوی برخورد اندیشه‌های سنتی است که تمام مراحل را آسان‌تر و مؤثرتر می‌سازد. برخورد اندیشه‌های پیشرفته بر اساس روش‌های جاری به‌منظور تولید اندیشه‌های بدیع شکل می‌گیرد. در این روش از تکنیک‌های ویژه استفاده می‌شود و کاستی‌های

موجود در روش سنتی را از بین می برد. موارد استفاده از روش و تکنیک پیشرفته به این شرح است:

- پیشرفت تدریجی و مداوم در آموزش‌های جدید برای کاهش موانع
- تکنیک فکر خلاق و جنبی
- استفاده از نرم افزار
- مطالب جدید برای ایجاد انگیزه و ضبط اندیشه‌ها (Baumgartner, 2005: 50)

۳. روش عبوری یا انتقالی گروه (passing)

هر فردی در یک گروه دایره‌وار یک اندیشه را یادداشت می‌کند، سپس آن را براساس گردش عقربه ساعت به نفر بعدی می‌دهد تا به آن اندیشه جدید اضافه کند. این عمل آن‌قدر تکرار می‌شود تا هر فردی یادداشت خودش را دریافت کند. با پایان این مرحله همه اعضای گروه اندیشه‌های مورد نظر خود را ارائه کرده‌اند.

راه دیگر برای اجرای این روش ایجاد کتاب اندیشه است. بدین صورت که دفترچه‌ای تهیه می‌شود، بر روی جلد عنوان موضوع یا مشکل نوشته می‌شود، و در صفحه اول خلاصه‌ای از موضوع تشریح می‌شود، سپس در حالی که اعضای شرکت‌کننده به صورت دایره نشسته‌اند، اولین نفر نظرات خود را در آن یادداشت می‌کند و به نفر بعد می‌دهد، نفر دوم ضمن اضافه کردن اندیشه‌های خود آن را در اختیار فرد بعدی قرار می‌دهد. دفترچه یا کتاب اندیشه آن‌قدر در چرخش خواهد بود تا نظرات همه اعضا در آن نوشته شود. این گردش می‌تواند دوباره انجام شود تا چنانچه فردی قبلاً اظهار نظر نمود، مجدداً آزادی ارائه نظر جدید را داشته باشد. اگرچه این روش طولانی است اما به اعضای جلسه امکان آن را می‌دهد تا در صورت نیاز در نظر ابتدایی خود تجدیدنظر کنند.

۴. روش ترسیم اندیشه گروهی

این روش از طریق روش پیوستگی و تجمع انجام می‌شود. این روش ممکن است به توسعه همکاری و افزایش تعدد اندیشه‌ها کمک کند و این‌گونه طراحی شده تا همه شرکت‌کنندگان حضور فعال داشته باشند و هیچ اندیشه‌ای رد نخواهد شد.

نحوه اجرا با یک عنوان اصلی شروع می‌شود، هر شرکت‌کننده‌ای یک اندیشه‌ای در مورد موضوع ارائه می‌کند. سپس همه نظرات با هم ترکیب و در قالب یک نقشه بزرگ اندیشه قرار می‌گیرد. در طی این مرحله از ترکیب، حضار ممکن است به درک واحدی از موضوعاتی که در ارائه آن سهم بوده‌اند برسند. در حالی که تبادل نظر انجام می‌شود، نظرات جدید مرتبط با موضوع می‌تواند به آن اضافه شود. این نظرات نیز به نقشه اضافه می‌شود. سپس نظرات در سطح فردی و گروهی تولید می‌شود. زمانی که همه اندیشه‌ها گردآوری شد گروه می‌تواند نظرات را اولویت‌بندی کند.

۵. برخورد اندیشه‌ها به روش الکترونیکی

این روش از طریق پست الکترونیکی انجام می‌شود. دبیر یا تسهیل‌کننده سؤالی را برای اعضای گروه ارسال می‌کند و شرکت‌کنندگان با ارسال پاسخ به‌طور مستقل در تسهیل این طرح مشارکت می‌کنند. سپس تسهیل‌کننده پس از گردآوری نظرات، آنها را برای دریافت بازخورد

اعضاء مجدداً به آنان ایمیل می‌کند. برخورد اندیشه‌های الکترونیکی بسیاری از مشکلات برخورد اندیشه استاندارد را مانند کندکردن تولید و نگرانی ارزیابی‌ها را رفع می‌کند. حسن دیگر این روش آن است که همه نظرات به همان فرم اصلی به صورت الکترونیکی آرشیو می‌شود و می‌تواند مجدداً برای مباحث مورد استفاده قرار گیرد. تفاوت دیگر این روش با روش سنتی این است که این امکان را به وجود می‌آورد تا گروه‌های بیشتری برای اظهارنظر در مورد موضوع شرکت نمایند.

موانع و مشکلات این روش

۱. مدت زمان این روش طولانی‌تر از جلسه برخورد اندیشه‌ها است، لذا دست‌کم تا دو هفته بعد از طرح موضوع نتایج آن مشخص نخواهد شد.
۲. این روش بیشتر جنبه انفعالی دارد، لذا برای اجرای آن در مقایسه با جلسه برخورد اندیشه نیازی به انرژی و فوریت در اجرا وجود ندارد.
۳. این روش با حضور کمتر از ۵۰ تا ۱۰۰ نفر مؤثر نخواهد بود.
۴. برای اجرای این روش استفاده از نرم افزار رایانه‌ای ضروری است.

زمانی که اندیشه‌ها خلاق‌تر شدند. ناگزیر یکی از شرکت‌کنندگان برای ارائه نظر تلاش خواهد کرد، ضروری است یادآوری شود که برخورد تخریبی در جلسه پذیرفتنی نیست. در غیر این صورت خلاقیت جلسه بسیار ضعیف خواهد شد.

جلسات همزمان

توصیه می‌شود زمانی که در جلسه برخورد اندیشه‌ها از چندین گروه استفاده می‌شود از نرم افزار ارتباطات همزمان رایانه‌ای و یا جلسات به صورت همزمان استفاده شود.

در جلسات همزمان طبق معمول توضیحات لازم ارائه می‌شود و شرکت‌کنندگان به صورت تصادفی به گروه‌های ۸ تا ۱۲ نفره تقسیم می‌شوند. بهترین روش تقسیم گروه‌های بزرگ به بخش‌های کوچک نوشتن اسامی شرکت‌کنندگان در کاغذهای مجزا و قرار دادن آنها در یک جعبه و سپس برداشتن اسامی از میان آن برای تقسیم‌بندی گروه‌هاست انتخاب تصادفی باعث حضور افراد مختلف با سوابق و سلیقه‌های گوناگون خواهد شد، اما چنانچه انتخاب حضور در بخش‌های مربوط به عهده اعضا باشد معمولاً افراد همکار و دوست مایل به حضور در یک بخش‌اند که این امر از تحرک و پویایی جلسه می‌کاهد.

مسئولیت هماهنگ کننده جلسه کنترل زمان جلسه، پاسخ به سؤالاتی که ممکن است مطرح شود و رفتن از یک گروه به گروه دیگر برای اطمینان از انجام صحیح جلسات است. چنانچه برخورد تخریبی را شنیدید آن را سریع قطع کند.

پس از پایان مدت زمان، گروه‌ها را از ادامه جلسه برحذر دارید. چنانچه معیارها را شرکت‌کنندگان تعیین می‌کنند در این امر همه اعضای شرکت‌کننده مشارکت داشته باشند و ضرورتی ندارد هر بخش به طور مجزا نسبت به تعیین معیارها اقدام نمایند. سپس هر گروه نظرات را بر طبق معیارها ارزیابی خواهند کرد.

زمانی که همه ارزیابی‌ها کامل شد هماهنگ‌کننده هر بخش باید گزارشی از نتیجه گروه ارائه کند. سپس تبادل نظر با حضور همه اعضا انجام گیرد و ضمن تشکر مرحله بعدی به شرکت‌کنندگان گزارش شود. تمام نتایج باید به صورت گزارش تهیه گردد.

منابع

Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem*, 3rd revised edition, 2006, p.51.

Baumgartner, Jeffrey. *Key Factors to Successful Brainstorming*, Published by Bwiti bvba Diestburgstraat, Belgium, 2005.

Ibid: p.32.

Jeffrey Baumgartner , *The Traditional Guide to Managing Traditional Brainstorming Events*, Published by Bwiti bvba Diestburgstraat 45, Belgium, 2006, p.48.

Jeffrey Baumgartner , *The traditional Guide to Managing Traditional Brainstorming Events*, Published by Bwiti bvba Diestburgstraat 45, Belgium, 2006, p.70.

JeffreyBaumgartner, *Key Factors to successful brainstorming*, Published by Bwiti bvba Diestburgstraat, Belgium, 2005, p.50.

Jenni idea management Services Website, *The Complete Guide to Managing Traditional BrainStorming*,

Osborn, Alex F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem*, 3rd revised edition, 2006.

Principles behind brainstorming, <http://www.brainstorming.co.uk>

Running a Successful Brainstorming, <http://duanesbrain.blogspot.com>