

## طوفان فکری ، یک تکنیک موثر برای مدیریت نوین

www.fekreno.org



### مقدمه

همه ما براین عقیده ایم که یکی از ویژگیهای افراد موفق ، آینده نگری آنهاست . این افراد با خلق آینده نه بلکه با پیش بینی آن، مسیر فعالیت خود را برای دیگران شفاف ، هدفمند و سودمند می کنند. اگر همین ویژگی را به سازمان ها نسبت دهیم ؛ در خواهیم یافت که سازمان آینده نگر در فضای رقابتی امروز چه در داخل و چه در خارج از کشور ؛ اگر چه تفکر و دیدگاه آینده نگرانه یا به تعبیری استراتژیک به سازمان خود دارد ؛ نیازمند الگو و چارچوبی است تا بتواند مسیر تحقق آرمان ها و اهداف خود را نظامند ، شفاف و هموار سازد.

امروز برای شما راهکارهای بیشتری وجود دارد تا دوران والدین شما و برای همین در اطراف شما فرصت های زیادی وجود دارد که می توانید با استفاده از آن مبتکر ، متفاوت و خلاق باشید. هر اندیشه ای شاید قبلاً به فکر دیگران هم رسیده باشد اما تفاوت در میزان توانایی و تمایل به عملی کردن آن اندیشه هاست . ذهن خود را آزاد بگذارید و ایمان داشته باشید که با خلاقیت و نوآوری به سود آوری و موفقیت خواهید رسید.

نگاه کردن متفاوت به مساله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به خلاقیت تعبیر می شود.

خلاقیت در حقیقت، فرآیندی است که در ذهن فرد خلاق اتفاق می افتد و حاصل آن شکل گرفتن یک ایده جدید با یک راه حل ابتکاری است.

و این، گویای این حقیقت است که توجه به خلاقیت و توسعه ای ان در سازمان، نه تنها باعث می شود که افراد از کار خود احساس رضایت بیشتری کنند، بلکه در پیش برد سازمان و افزایش بهره وری و رسیدن به موفقیت های بزرگ سهم عمده ای داشته باشد.

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است . طی زمان ، سازمان های غیرخلاق از صحنه محو می شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است ، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می گردد.

و اما چگونه خلاقیت را می توان از خود بروز داد ؟ یا به عبارتی انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه ای خاص چه مراحل را طی می کند؟

برای پاسخ به سوال مذکور تاکنون راه حل جامعی از فرآیند خلاقیت ارائه نشده ، اما اکثر صاحب نظران درباره مراحل از سیر خلاقیت اتفاق نظر دارند . که همان تکنیک های تقویت خلاقیت است . که در مقاله حاضر به یکی از مهمترین و کاربردی ترین آنها در سامانها اشاره می گردد.

### طوفان فکری ( Brain Storming )

آیا تا به حال در جلسه ای بوده اید که در آن از آدمها بخواهند در مورد يك موضوع مشخص نظر بدهند؟ آیا خود شما هم ایده داشتید؟ جلسه چه طور بود؟ چند تا ایده جالب و غیر منتظره جمع شد؟

يك روز تعدادی از کارکنان يك شرکت ساختمان سازی دور هم جمع شدند و تشکیل يك جلسه ي فوري دادند. مسأله ای که آن ها را دور هم جمع کرد، این بود که چگونه می توان وسایل ساختمانی و بعد هم اثاث واحدهای مسکونی را از طبقه ي اول به طبقات دیگر ساختمان رساند و این کار را در کمترین وقت و به آسانترین شکل انجام داد. بعد از این که همه ي کارکنان نشستند، يك نفر از میان جمع جلو رفت و يك ورق کاغذ سفید و يك مداد برداشت. از افراد خواست سکوت و نظم جلسه را رعایت کنند. او صورت مسأله را توضیح داد. سپس از همه خواست بدون این که کسی حرف دیگری را قطع کند، هر راه حلی که برای این مشکل به نظر می رسد پیشنهاد کنند. در ضمن این نکته را اعلام کرد که هیچ کس نباید ایده ي کس دیگری را هر چند که به نظرش يك شوخی باشد، مسخره کند و به آن بخندد.

جلسه رسماً شروع شد. به هر کس نوبت می رسید، ایده اش را بلند می گفت. يك نفر هم ایده ها را می نوشت. يكي گفت «می شود پله ها را کم ارتفاع کنیم.» دیگری گفت «می شود به جای پله ها يك جور سطح شیب دار

درست کرد و با چرخ وسایل را از رویش بالا برد.» به این ترتیب هرکس ایده‌ای می‌داد که شاید حتی تا آن لحظه در موردش فکر هم نکرده بود.

يك دفعه يك نفر از بين كاركنان بلند شد و گفت «من مي‌گويم سقف را سوراخ كنيم!» همه خندیدند. مدير جلسه همه را آرام كرد. پرسيد: خوب... حالا سقف طبقه اول را سوراخ كرديم، بعدش چي؟ - «سقف طبقه ي بعد را هم سوراخ مي‌كنيم.» طبقات بعدی چگونه؟»

— «این که کاری ندارد، تا طبقه‌ی آخر سقف همه‌ی طبقات را سوراخ می‌کنیم.» و این طور بود که آسانسور ساخته شد.

و یا در مثالی دیگر راههای کاهش زمان عدم حضور کارکنان در ساعات اداری یک سازمان ، می تواند موضوع جلسه باشد.

روش کار در این جلسه چنان است که در یک دوره زمانی معینی هر ایده ای که به ذهن برسد و اظهار می شود، یک ایده ، یک ایده دیگری را به ذهن متبادر می سازد . ایده های غیر واقعی و مسخره به جای سرکوب ، ترغیب می شوند و انتقاد نسبت به هیچ ایده ای مجاز نیست و همه ایده ها بدون کم و کاست ثبت می گردد. در زمینه زمان کاری تلف شده ، ممکن است پیشنهاد های ذیل مطرح شود.

- پرداخت را افزایش دهید

- شرایط کاری را بهبود بخشید

- نوشیدنی قهوه و چای را سر میز کارکنان بیاورید (بالوله کشی سر هر میز یک شیر نصب شود)

- دو لوله نصب کنید یک برای قهوه یا چای و دیگری برای شیر

- صندلی هایی متناسب با هیكل هر فرد تهیه کنید.

پس از هر جلسه راه حل جویی قیاسی مستقیم (طوفان فکری) بیشتر فکرها با قضاوت و منطقی رد می شود. ممکن است هیچ یک از فکرها به شکلی که مطرح می شود قابل قبول نباشد ، ولی فرایند حلاقت می تواند ادامه یابد و به اصلاح یک یا چند فکر پرداخته شود تا فکر قابل قبول بدست آید؛ برای مثال لوله کشی قهوه یا چای غیر عملی است ولی بیشتر سازمانها با دادن قهوه یا چای سر ساعات معین به کارکنان یا با قراردادن فلاکس چای در محل کار کارمند، زمان کاری تلف شده را کاهش داده اند .

این یکی از هزاران مثالی بود که نشان می‌دهد جلسه‌ی طوفان فکری چه‌طور جلسه‌ای است. حدود پنجاه سال از اختراع این روش می‌گذرد. این تکنیک که برای اولین بار در سال ۱۹۵۲ توسط آلکس ایزن در زمینه کاری اش (تبلیغات) مطرح شده و می تواند در مسائل زیادی باجرح و تعدیل بکار رود. این روش مبتنی بر معاشرت آزاد ، تعامل باز(نامحدود) با دیگران و خوداری کامل از انتقاد است .. امروزه این روش چنان در بعضی از کشورهای توسعه یافته رواج دارد که می‌توان گفت جزئی از زندگی مردم آن شده است.

تاکید این تکنیک بر بکارگیری اندیشه کنترل نشده ، سازمان نیافته و قوه تخیل می باشد. از هر فکری که درباره مساله یا طرحی به ذهن برسد استفاده می شود.

ذهن عمدا آزاد است تا هر نوع فکر ممکنی را ارائه دهد ، هر چند که بعضی از آنها غیرعملی و کاملا رویایی به نظر آید.

همان‌طور که از مثال هم پیداست، این تکنیک در واقع يك نوع ایده‌یابی گروهی و سازمان یافته است. اساس کار طوفان فکری این است که با جمع‌آوری تمام ایده‌هایی که هم زمان در جلسه به وسیله اعضا ارائه می‌شود، راه‌حل مناسبی برای يك مسأله‌ی خاص پیدا شود.

در این تکنیک به یک گروه ۱۵ نفری موضوعی داده می شود واز هر یک خواسته می شود که اظهار نظر کند و تاکید بیشتر بر کمیت فکرهاست . معمولا گروهی برای نظرخواهی مناسب تراست که افرادی دارای زمینه هایی متفاوت وگسترده ای باشند و درمیان آنها افراد کم تجربه نسبت به موضوع وجود داشته باشند.

منظور از راه حل جویی قیاسی مستقیم یا طوفان فکری فراهم آوردن هدایت ها و فکرها می‌تواند برای راه حل رضایت بخش است.

در این روش که با هدایت یک نفر مدیر قوی اداره می شود فکرها مطروحه ثبت و پس از پایان جلسه طوفان فکری ارزیابی می شود ، بنابراین قوانین این تکنیک به این شرح است .

هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد.

هرچه فکرها بکرتر (رادیکال تر) باشد بهتر است .

تاکید بر کمیت تولید فکراست

دیگران برای بهبود بخشیدن به فکر هایی که ارائه می دهند تشویق می شوند .

طوفان فکری ، بر اندیشیدن گروهی تاکید دارد . این نظریه بعد از اینکه مطرح شد بطور گسترده ای مورد قبول قرار گرفت ، ولی پس از اینکه تحقیقات نشان داد افراد در بسیاری از موارد به تنهایی بهتر می توانند فکر ارائه دهند تا اینکه با گروه باشند، شور و شوق بکارگیری آن به سردی گرایید. بعدها تحقیقات بیشتری که در این زمینه بعمل آمد نشان داد، روش گروهی در بعضی از موارد می تواند خوب باشد، بویژه هنگامی که اطلاعات ، میان افراد مختلف پخش و گسترده است و همچنین زمانی که یک تصمیم ضعیف تر گروهی ، مقبولیت بیشتری از تصمیم بهتر فردی دارد. هرگاه فکری نو توسط گروه مسئولین اجرایی ارائه شود معمولا میزان این مقبولیت بیشتر است.

توجه به چهار اصل در برگزاری جلسات طوفان فکری اهمیت دارد.

اول این که هر چه بیشتر ایده خلق شود، احتمال پیدا کردن ایده‌ی مناسب بیشتر می‌شود.

دوم این که که ارزیابی، تمسخر و قضاوت عجولانه‌ی اعضای جلسه مانع تصور و خیالپردازی افراد می‌شود. در نتیجه تولید ایده به حداقل می‌رسد.

از آن جایی که هر ایده‌ی جدید خود به وجود آورنده‌ی ایده‌های تازه است، اصل سوم این است که توجه داشته

باشیم افراد در مواجهه با ایده‌ی جدید، موضوع جدیدی در ذهنشان مطرح می‌شود و تعداد بیشتری ایده در ذهن افراد جرقه خواهد زد.

و بالاخره اصل چهارم، این که اگر دو یا چند چیز با هم ترکیب شوند، نتیجه‌ی حاصل چیزی بیش از جمع آنها است. به عبارت دیگر، ایده‌های ایجاد شده در گروه، بهتر و بیشتر از ایده‌هایی است که مجموع افراد به تنهایی پیشنهاد می‌کنند.

در این مورد که تعداد افراد شرکت کننده در جلسه‌ی طوفان فکری چند نفر باید باشد، تحقیقات زیادی شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد بهتر است جلسات با ۱۲ تا ۱۵ نفر تشکیل شود.

کار مدیر جلسه اهمیت زیادی دارد. او است که باید تا جایی که ممکن است جلسه را کنترل، تشویق و هدایت کند و همین که احساس کرد ایده‌های افراد پاسخ درستی به مشکل مطرح شده نیست، با دوباره طرح کردن مسأله و توضیح دادن بیشتر، صورت مسأله را در ذهن افراد روشن‌تر کند. حال اگر شما همین امروز و یا در آینده‌ی نزدیک قصد برگزاری و یا شرکت در یکی از این جلسات طوفان فکری را دارید، بهتر است قواعد کلی ذهن‌انگیزی را به خوبی به یاد داشته باشید، چرا که مهم‌تر از هر چیز در این تکنیک همین قواعد ساده هستند.

تکنیک طوفان فکری تلاشی است برای مورد توجه قرار دادن سریع یک مسأله توسط مغزهای گوناگون افراد گروه که در نهایت به تراوش ایده‌ها منجر می‌شود و بعضی آن را به جوانه‌های فکری تشبیه کرده‌اند.

این روش برای حل مسائل اداری، بازرگانی، بویژه هنگامی که واقعیت‌یابی و تحلیل نتوانسته راه حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می‌یابد. بطوریکه، این روش امکان می‌دهد تا اندیشه‌هایی که در قالب روشهای مدیریتی نمی‌کنجد، نگرشی تازه به مسأله بیفکنند، که بکار گرفتن روش معاشرت آزاد، اغلب به تلاش به کار رفته می‌ارزد.

شما و دوستان نزدیکتان به راحتی در هر محلی می‌توانید این تکنیک را امتحان کنید و از نتیجه‌ی اعجاب بر انگیز آن آگاه شوید.

#### منابع :

۱- اصول مدیریت ، دکتر علی رضائیان  
۲- کارآفرینی موفق ، ترجمه دکتر علیرضا علی احمدی

۳- استراتژی رقابت و نوآوری ، علی احمدی ، علیرضا الهیاری

۴- طرح ریزی کار موفق در یک هفته ، ترجمه شهیندخت ابطحی و علیداد دولتشاهی

Reference: *Jeffrey Baumgartner* " 10 Steps to a more creative office " -<http://www.jpbc.com>

\*\*\*\*

منبع: مقاله " طوفان فکری" نگارنده: مصطفی زمین پرداز کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه-  
انتشار سایت فکرنو - خرداد ۱۳۸۷