

توفان فکری

از: علی رضایی

مقدمه

توفان فکری "BRAIN STORMING" یکی از شناخته شده ترین شیوه های برگزاری جلسات هم فکری و مشاوره بوده و کاربرد جهانی دارد. این روش دارای مزایا و ویژگیهایی منحصر به فرد است. در واقع بسیاری از تکنیک های دیگر منشعب از این روش است. در اینجا ضمن معرفی کوتاهی از تاریخچه و تعریف توفان فکری به بررسی قواعد این روش می پردازیم. آنگاه ترکیب اعضا و گروه مشخص می شود و پس از آن روند برگزاری یک جلسه توفان فکری ارائه می گردد. در نهایت مزایا و معایب این روش معرفی می شود تا دبیران و روسای جلسات بتوانند دامنه کاربرد آن را ارزیابی کرده و در جای خود از آن استفاده کنند. این روش توسط الکس اسبورن در سال ۱۹۸۸ معرفی گردید. در آن زمان بنیاد فرهنگی اسبورن این روش را در چندین شرکت تحقیقاتی، بازرگانی، علمی و فنی برای حل مشکلات و مسائل مدیریت به کار گرفت. موفقیت این روش در کمک به حل مسائل آن چنان بود که ظرف مدت کوتاهی به عنوان روشی کارآمد شناخته شد. فرهنگ لغت و بستر تعریف توفان فکری را چنین بیان می دارد: "تکنیک برگزاری یک کنفرانس که در آن سعی گروه بر این است تا راه حل مشخصی را بیابد". در این روش همه نظرات در جمع بندی مورد استفاده قرار می گیرند. روش توفان فکری امروزه یکی از متداول ترین روشهای تصمیم گیری گروهی است و موجب گسترش و تحول بسیاری از روشهای مرتبط و مشابه گردیده است. دانشمندان زیادی از جمله: اسبورن، کال و همکاران، بوچارد، گچکا و همکاران، دلبگ و همکاران، لوئس، ونگاندی و سیچ در کتابهای خود به این روش پرداخته اند و جهت ارتقا آن کوشیده اند.

قواعد توفان فکری

اسبورن عنوان می دارد: "پیشنهاد ایجاد شده در ذهن یک فرد عادی در گروه، ۲ برابر پیشنهاد ایجاد شده در حالت انفرادی است". در صورتی که قواعد و مقررات مشخصی برای جلسات توفان فکری در نظر گرفته و رعایت گردد، این روش بسیار کارآمدتر خواهد شد. توفان فکری بر دو اصل و چهار قاعده اساسی استوار است.

اصل اول مبتنی بر تنوع نظرات است. تنوع نظرات آن بخش از مغز را که به خلاقیت مربوط است فعال تر می کند تا بر تفکر قضاوتی "JUDJMENTAL THINKING" خودفائق آید. تفکر قضاوتی در واقع به معنی ارزیابیها و نظرات تکمیلی نسبت به مطلبی مطرح شده است. به این منظور بعد از آنکه تمامی پیشنهادات را جمع آوری گردید، بررسی و ارزیابی پیشنهادات صورت می گیرد. اصل دوم کمیت، فزاینده کیفیت است. یعنی هرچه تعداد پیشنهادات بیشتر شود، احتمال رسیدن به یک راه حل بهتر افزایش می یابد.

چهار قاعده اساسی توفان فکری

۱ - انتقال ممنوع: این مهمترین قاعده است و لازم است تمام اعضا به آن توجه کرده و بررسی و ارزیابی پیشنهاد را به آخر جلسه موکول کنند. ضمن اینکه ملاحظه تبعیض آمیز پیشنهادات نیز ممنوع است.

۲ - اظهار نظر آزاد و بیواسطه: این قاعده برای جرات بخشیدن به شرکت کنندگان برای ارائه پیشنهاداتی است که به ذهن آنها خطور می کند. به عبارت دیگر در یک جلسه توفان فکری تمام اعضا باید جسارت و شهامت اظهار نظر را پیدا کرده باشند و بدون آنکه ترسی از ارزیابی و بعضا انتقاد مستقیم داشته باشند؛ بتوانند پیشنهاد و نظر خود را بیان کنند. هرچه پیشنهادات جسورانه تر باشد نشان دهنده اجرای موفق تر جلسه است.

۳ - تاکید بر کمیت: هرچه تعداد نظرات بیشتر باشد، احتمال وجود پیشنهادات مفید و کارساز تر در بین آنها بیشتر می شود. موفقیت اجرای روش توفان فکری با تعداد پیشنهادات مطرح شده در جلسه رابطه مستقیم دارد. در این روش این گونه عنوان می شود که هرچه تعداد پیشنهاد بیشتر باشد احتمال وجود طرح پیشنهاد کیفی بیشتر است.

۴ - تلفیق و بهبود پیشنهادات: اعضا می توانند علاوه بر ارائه پیشنهاد، نسبت به بهبود پیشنهاد خود اقدام کنند. روش توفان فکری این امکان را به اعضا می دهد که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران پیشنهاد اولیه بهبود داده شود. آنها همچنین می توانند پیشنهاد خود را با چند پیشنهاد دیگر تلفیق کرده و پیشنهاد بهتر و کاملتری را به دست آورند.

ترکیب اعضای گروه توفان فکری

در هر جلسه توفان فکری لازم است افراد ذیل حضور داشته باشند: رئیس، دبیر جلسه و اعضای گروه. رئیس جلسه، قواعد کاری و مسئله مورد بحث "مشکل" را مطرح می کند و ناظر بر حسن اجرای آنهاست. دبیر، کار ثبت صورت جلسه را انجام می دهد. بهتر است دبیر نزدیک رئیس جلسه بنشینند، به طوری که بتواند نقش رابط غیرمستقیم بین رئیس جلسه و اعضا را ایفا کند. بهتر است پیشنهادات بطور گزارشی - نه کلمه به کلمه - یادداشت شوند. اسبورن پیشنهاد می کند که از افرادی که دارای موقعیتهای شغلی یکسان هستند برای هم فکری، دعوت

به عمل آید. ضمناً باید در نظر داشت چنانچه رئیس و مرئوس با هم در یک گروه باشند، اصل اظهار نظر آزاد و بیواسطه خدشه خواهد یافت مگر آنکه برای آن قبلاً تدابیری اندیشیده شده باشد.

رویه برگزاری جلسات توفان فکری

یک گروه ۶ تا ۱۲ نفری از اعضا انتخاب می شوند "حتی الامکان از لحاظ رتبه اداری همسان باشند"; مشکل به روشنی تعریف شده ، و برای شرکت کنندگان توضیح کافی داده می شود؛ حداقل یک هفته از طرح صورت مسئله گذشته باشد "یعنی دستور کار هر جلسه قبلاً اعلام شده باشد"; بلافاصله پیش از جلسه اصلی توفان فکری ، برای اعضا، جلسه ای توجیهی برگزار می شود؛ با نوشتن صورت مسئله بر روی تخته سیاه به طوری که برای همه قابل خواندن باشد، جلسه توفان فکری شروع می شود؛

رئیس جلسه ۴قاعده جلسه توفان فکری را متذکر می شود؛ هریک از اعضا که مایل به ارائه پیشنهاد باشد دست خود را بالا می برد و در هر نوبت یک پیشنهاد را ارائه می دهد؛ رئیس جلسه طی یادداشتی ۲کلمه ای و کوتاه ، هریک از پیشنهادات را روی تخته سیاه می نویسد و در همین حال دبیر جلسه پیشنهاد را با جزئیات بیشتری ثبت می کند؛ در صورت لزوم رئیس جلسه می تواند برای برانگیختن اذهان در ارائه پیشنهادات جدید صورت مسئله یا پیشنهادات ارائه شده ، را مجدداً طرح کند؛ مدت زمان جلسه نباید از حد مجاز، که معمولاً ۶۰ دقیقه است تجاوز کند.

مزایا و معایب

با وجودی که روش توفان فکری بسیار متداول و رایج است ، لیکن تاکنون به طور خاص ، در جهت روشن نمودن بهترین شرایط اجرای این روش ، تحقیقات کافی صورت نگرفته است . **مزایای این روش عبارتند از:**

۱ - با توجه به اصل هم افزایی یا سینرژی باعث می شود که خلاقیت گروهی موثرتر از خلاقیت فردی عمل کند؛

۲ - با این روش ، در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ، شمار زیادی پیشنهاد حاصل می شود؛

معایب و نقایص این روش عبارتند از:

۱ - ممکن است ، ایجاد شرایط جهت اظهار نظر آزاد و بیواسطه دشوار باشد؛

۲ - گروه معمولاً تحت فشار اکثریت قرار گرفته و موجب می شود فرد با نظر اکثریت موافقت کند، حتی اگر قویاً احساس کند که نظر اکثریت اشتباه است ؛

۳ - اکثر اوقات تمایل گروه بر حصول یک توافق است ، تا دستیابی به پیشنهادات متنوعی که به خوبی مورد بررسی قرار گرفته باشند؛ در واقع این حرکت در حال حاضر بخاطر ساختار جلسات ، به صورت عادت در آمده است .

۴ - هنگام توفان فکری ، اغلب افراد مواردی بدیهی یا ایده آل را پیشنهاد می کنند و این از تلاش آنها برای بحث بیشتر و در نتیجه ارائه پیشنهادات خلاق می کاهد؛

۵ - ماهیت تنوع گرای توفان فکری ؛ خود به خود مسبب افزایش پیشنهادات می شود ولی اصلاح و پالایش ساختاری پیشنهادات را در بر ندارد؛

۶ - اگر گروه از یک رئیس جلسه خوب برخوردار نباشد ممکن است برخی از افراد جلسه را، به طور کامل تحت الشعاع خود قرار دهند؛

۷ - اجرای موفقیت آمیز این روش مستلزم شناخت قبلی افراد از مسئله است ؛

۸ - در این روش ، بهبود مرحله به مرحله "تدریجی" پیشنهادات کمتر مشاهده می شود؛

۹ - گاهی اوقات این روش ، به مسائل نسبتاً ساده و پیش پا افتاده محدود گشته و باعث می شود که روش ارائه شده ، برای حل مسائل کلی پیچیده و کارآیی کافی را نداشته باشد؛

۱۰ - برای بعضی افراد، پیروی از قواعد این روش ، یا ارائه پیشنهادات متنوع مشکل است .

روشها و تکنیک های مشابه

از توفان فکری روشهای گوناگونی مشتق شده است . مثلاً، یک روش می گوید بهتر است شرکت کنندگان پیش از ورود به جلسه پیشنهادات خود را کتبا، در اختیار رئیس جلسه قرار دهند، رئیس جلسه ، پیشنهادات را بدون اعلام منبع ، برای همه شرکت کنندگان قرائت می کند. این روش که برای از بین بردن معایب بندهای ۲ و ۳ مورد استفاده قرار می گیرد، توفان فکری گمنام " ANONYMOUS BRAINSTORING" نام دارد.

شیوه های دیگری نیز وجود دارد. به عنوان مثال از شرکت کنندگان خواسته می شود، تانظرات خود را در مدتی کوتاه به رشته تحریر در آورند. این روش افکارنویسی " BRAINWRITING" خوانده می شود.

تلفیقی از افکارنویسی و توفان فکری نیز وجود دارد که به روش TRIGGER مشهور است. این روش را جورج مولر کارشناس شرکت فورد موتورز ابداع کرد. در این روش شرکت کنندگان هرکدام شخصا فهرستی از کلمات مرتبط به مسئله را تهیه می کنند. مزیت این روش بر روش توفان فکری در این است که قابلیت بسط و گسترش پیشنهادات را دارد.

ویلیام گوردن به منظور غلبه بر برخی مشکلات توفان فکری شیوه جدیدی را ابداع کرد. رویه آن بدین گونه است که: رئیس جلسه، از گروه می خواهد تا به مفهوم یا اصول مسئله پرداخته و مسئله را ریشه ای موردبررسی قرار دهند. رفته رفته، با مطرح شدن نظرات متفاوت، افراد اطلاعات بیشتری پیدا کرده و پیشنهادات جدیدی مطرح می کنند. مزیت عمده این روش، امکان بررسی سایر پیشنهادات و عدم تمرکز بر یک پیشنهاد است. در نتیجه این روش مانع تصمیم گیری نابخسته در فرایند حل مسئله می گردد.

گونه دیگر توفان فکری شیوه INTEGRATION OF PROBLEM ELEMENTS=SIL SUCCESIVE است. این روش به وسیله هلموت اشلیکسوپ از موسسه باتل ابداع گردید. معایب بندهای شماره ۲،۳،۵ با این روش برطرف خواهد شد. در این روش عناصرجلسات آزاد و روابط اجباری بطور فزاینده ترکیب می شوند تا اینکه گروه به راه حل نهایی موردتوافق دست یابد. توفان فکری عبارت است از بیان تفکرهای متنوع، درحالی که روش SIL کتبی بوده و تفکر "چه متنوع، چه مشابه" اصل است.

گروه اسمی و دلفی نیز مواردی از توفان فکری است که در آینده موردبررسی قرار خواهد گرفت. این دو روش عیب بند ۸ را مرتفع می کند.