

## تکنیک بارش افکار

گردآوری و ترجمه: گلی احمدی فرد

چندین دهه است که انسان‌ها برای تولید ایده و یافتن راهکارهای خلاقانه جهت رفع مشکلات از تکنیک بارش افکار استفاده می‌کنند. مدیر ارشد تبلیغات مدیسون آونیو با نام الکس اوزبورن این رویکرد را توسعه داد و در کتابی با نام «تخیل عملی» در سال ۱۹۵۳ آن را منتشر کرد. از آن به بعد محققان اصلاحات فراوانی در تکنیک اصلی ایجاد کردند.

بارش افکار ترکیبی از رویکردی غیررسمی و روان توأم با تفکر برای رفع مشکل است. به افراد کمک می‌کند که در ابتدای کار هرچه فکر و ایده دارند، ابراز کنند هرچند مسخره به نظر برسد. برخی از این ایده‌ها راهکارهای خلاقانه برای رفع مشکلات هستند و برخی دیگر جرقه‌ای برای تولید ایده‌های بیشتر. این تکنیک به افراد کمک می‌کند فراتر از روش‌های معمول فکر کردن‌شان بروند.

به همین دلیل در حین انجام این تکنیک نباید ایده‌ها را نقد یا تشویق کرد. سعی بر این است که تمام امکان‌های موجود مطرح شوند و فرض‌های نادرست درباره محدودیت‌های مشکل شکسته شوند. قضاوت و تحلیل ایده‌ها در این مرحله موجب توقف ایده پردازی و محدودیت خلاقیت می‌شود.

ارزیابی ایده‌ها در پایان جلسه اتفاق می‌افتد زمانی که راهکارهای بیشتری کشف شد وقت استفاده از رویکردهای قراردادی است.

### چرا بارش افکار؟

بارش افکار فضایی باز و آزاد ایجاد می‌کند که مشوق مشارکت کلیه افراد است. ایده‌های عجیب و غریب پذیرفته می‌شود و بر اساس آنها همه شرکت‌کنندگان به همکاری همه جانبه تشویق می‌شوند که موجب طرح راهکارهای خلاقانه می‌شود. به دلیل ساختار غیرقضاوتی‌اش، ابراز و خلاقیت را افزایش می‌دهد و محدودیت‌های ذهنی را از میان برمی‌دارد.

بارش افکار تجارب متنوع اعضای گروه را کنار هم می‌آورد. کشف ایده‌های غنی را افزایش می‌دهد، بدین معنا که شما همیشه می‌توانید راهکارهای بهتری برای رفع مشکلات پیدا کنید. به علاوه امکان تعهد افراد به راهکار

یافته شده بالاتر می رود زیرا خود آنها در یافتن آن راهکار دخیل بوده اند. همچنین فضای مفرح بارش افکار به تقویت روابط افراد در فضایی مثبت و تشویق کننده کمک می کند.

برای موثر بودن بارش افکار، رویکرد باز و روحیه غیر قضاوتی بسیار مهم است. در غیر این صورت افراد ناامید می شوند و کمیت و کیفیت ایده ها کاهش می یابد و فضای اخلاقی آسیب می بیند.

بارش افکار یکی از موثرترین روش ها برای زمانی است که می خواهیم تعداد زیادی ایده را از افراد گروه در زمانی کوتاه دریافت کنیم.

### برخی از قواعد بارش افکار

✓ تمرکز بر کمیت: هرچه تعداد ایده هایی که تولید می شوند بیشتر باشد، احتمال دست یافتن به یک راه حل اساسی و اثربخش بیشتر است.

✓ اجتناب از انتقاد: اگر در مواجهه اولیه با یک ایده، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، یک فضای مناسب برای تولید ایده های غیرمعمول فراهم می شود؛ و همچنین باعث باز شدن فکر افراد می شود و استفاده از این روش سبب ایجاد دامنه گسترده ای از راه حل های باورنکردنی می شود.

✓ ترکیب و بهبود ایده ها: می توان با ترکیب دو ایده خوب، به ایده ای بهتر رسید که از هر دو ایده قبلی کامل تر باشد.

✓ استقبال از ایده های غیرمعمول: هر ایده ای حتی عجیب و مسخره می تواند مطرح شود و هیچ یک از این دست ایده ها نباید در مرحله اول بارش افکار مورد نقد و تحلیل قرار بگیرد. نباید مطرح کنندگان این ایده ها مورد تمسخر و توهین قرار بگیرند در غیر این صورت خلاقیت و نبوغ کار متوقف می شود.

✓ توجه به نظرات و ایده های دیگران: در حالت عادی تمایل افراد به این است که در ذهن شان ایده خود را بسازند و چون غرق در افکار خودشان می شوند قادر به گوش کردن به دیگران

نیستند. بایستی فضای آرامش، امنیت و غیر رسمی به گونه‌ای ایجاد شود که فرد تشویق به شنیدن شود.

✓ زمان: به اندازه کافی به افراد چه در بارش افکار فردی و چه گروهی زمان بدهید که بتوانند درباره مسایل فکر کنند و ایده بدهند. هر چند ممکن است محدودیت زمانی موجب افزایش تعداد ایده بشود اما کیفیت ایده‌ها را می‌کاهد.

### بارش افکار فردی

برخی از مطالعات نشان داده است که در بارش افکار فردی ایده‌های بیشتر و بعضاً بهتری از بارش افکار گروهی تولید می‌شود. دلیل آن می‌تواند این باشد که گروه همیشه به خوبی از قواعد بارش افکار پیروی نمی‌کند و رفتارهای بد می‌تواند در فرایند وارد شود. دلیل دیگر این است که افراد توجه بیشتری به نظرات دیگران دارند و به همین ترتیب خودشان ایده نمی‌دهند. یا زمانی که برای شنیدن به ایده دیگران صرف می‌شود، وقتی نوبت به آنها می‌رسد ایده خودشان را فراموش کرده‌اند. که به این حالت مسدود شدن می‌گویند.

وقتی برای خودتان بارش افکار را انجام می‌دهید دیگر نگران قضاوت دیگران نیستید و وسعت عملتان بیشتر است و در نتیجه خلاق‌تر خواهید بود. برای مثال ایده‌ای که برای ابرازش در گروه ممکن است دچار شک شوید در این حالت به راحتی مطرح می‌شود.

با این حال ممکن است نتوانید به تنهایی به ایده‌های زیادی برسید چرا که تجربه کلیه اعضای گروه را ندارید. با این وجود اگر تصمیم گرفتید بارش افکار فردی را اجرا کنید، محیطی مناسب برای نشستن و فکر کردن انتخاب کنید. موارد حواس پرتی را به حداقل برسانید که بتوانید روی مشکل به خوبی تمرکز کنید و می‌توانید از نقشه ذهنی برای مرتب کردن و ارزیابی ایده‌ها استفاده کنید.

بارش افکار فردی در زمانی بهترین جواب را می‌دهد که بخواهید مشکلی ساده را حل کنید، لیستی از ایده‌ها تولید کنید و یا روی یک موضوع وسیع تمرکز کنید. بارش افکار گروهی بیشتر برای رفع مشکلات پیچیده مؤثرتر است.

همچنین در گروه‌ها، در مواقعی لازم است در ابتدا بارش افکار فردی صورت گیرد که اطمینان یابد تک تک افراد فرصت ابراز یافته‌اند، ایده‌ای سانسور نشود، تحت تأثیر تفکر گروهی فیلتر نشود و فرصت سکوت و تأمل برای هر فردی با هر سبک تفکر فراهم شود.

## بارش افکار گروهی

در بارش افکار گروهی می‌توانید بهترین استفاده از تجربه و خلاقیت اعضای گروه را ببرید. وقتی یکی از اعضا در ابراز ایده‌ای گیر کند فردی دیگر با استفاده از تجربه و خلاقیت می‌تواند ارایه ایده را جلو ببرد. در مقایسه با بارش افکار فردی می‌توانید ایده‌ها را عمیق‌تر توسعه دهید.

مزیت دیگر بارش افکار گروهی این است که به تک تک افراد کمک می‌کند که در رفع مشکل حس همکاری داشته باشند و به آنها یادآوری می‌کند که دیگران هم ایده‌های خلاقانه‌ای دارند و در کل چون محیطی مفرح است، برای ایجاد فضای کارگروهی عالی است.

بارش افکار گروهی برای فرد می‌تواند تا حدی ریسکی باشد. پیشنهادات غیرمعمول در نگاه اول شاید بی‌ارزش به نظر برسند و این جایی است که تسهیلگر باید شرایط را مدیریت کند تا گروه با این ایده‌ها برخورد نداشته و موجب خاموش کردن خلاقیت نشود.

در جایی که امکان‌پذیر است بایستی شرکت‌کنندگانی از زمینه‌های مختلف شرکت کنند. تلاقی تجارب مختلف می‌تواند جلسه را خلاقانه‌تر کند. گرچه، گروه نبایستی خیلی بزرگ هم باشد و همانند فعالیت‌های تیمی سازی بین ۵ تا ۷ نفر موثرتر است. و اگر تعداد شرکت‌کنندگان زیاد است می‌توان از گروه‌های کوچک استفاده کرد.

## نحوه استفاده از بارش افکار

بهترین نتیجه را می‌شود زمانی گرفت که هم از بارش افکار فردی استفاده شود و هم گروهی. به علاوه آنکه قوانینی برای مدیریت فرایند در نظر گرفته شود. به این طریق افراد می‌توانند روی موضوع اصلی تمرکز داشته باشند و بیشترین تعداد ایده را تولید کنند.

مراحل بارش افکار گروهی می‌تواند به صورت زیر باشد:

## ۱. آماده سازی گروه

در ابتدا فضای محیطی مناسب را برای جلسه فراهم آورید. اطمینان پیدا کنید که در محیط نور کافی وجود دارد. ابزار، منابع و پذیرایی مورد نیاز مهیا است. می‌توانید از یک فعالیت یخ‌شکن برای درگیر کردن افراد، ایجاد آمادگی و ارتقای انرژی استفاده کنید.

اعضای تیم چه میزان اطلاعات یا آمادگی برای ارزیابی راهکار لازم دارند؟ به خاطر داشته باشید که آمادگی پیش از جلسه مهم است اما آمادگی بیش از حد می‌تواند طبیعت روان جلسه بارش افکار را محدود و حتی تخریب کند.

بررسی کنید که چه کسانی در جلسه شرکت خواهند کرد. در فضایی که افرادی با تفکرات مشابه زیاد باشند امکان تولید ایده‌های متنوع و خلاقانه کمتر از فضایی است که افراد آن متنوع هستند. بنابراین سعی کنید افرادی از حوزه‌های مختلف ولی مرتبط و در عین حال با طرز تفکر مختلف را جمع کنید.

فارغ از نوع بارش افکار، به افراد یا اعضای گروه یادآور شوید که ایده‌ها و نظرات بایستی ثبت شود. ممکن است یک نفر در گروه مسئول ثبت شود و یا هر فرد خودش ایده‌اش را بنویسد. و یا اگر ایده‌ها شفاهی بیان می‌شوند تسهیلگر و یا فردی دیگر آنها را در فضایی که قابل مشاهده توسط همه مخاطبان است، ثبت کند.

## ۲. طرح مسئله

مسئله و یا سؤالی که باید بررسی شود را مشخصاً مطرح کنید و اعلام کنید که هدف جلسه تولید بیشترین میزان ایده است. طرح سؤال خوب نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. در ابتدا به افراد زمان سکوتی بدهید که برای خودشان بیشترین تعداد ایده‌ای را که می‌توانند بنویسند. سپس از آنها بخواهید ایده‌هایشان را به اشتراک بگذارند و به هر کس زمان کافی برای مشارکت بدهید.

### ۳. هدایت بحث

بعد از اینکه کلیه افراد ایده‌هایشان را به اشتراک گذاشتند، بحث گروهی را برای توسعه ایده‌های افراد آغاز کنید. ابراز ایده‌های دیگری بر اساس ایده‌هایی که گفته شده‌اند جزو بخش‌های ارزشمند بارش افکار گروهی است.

تک تک افراد حتی ساکت‌ترین آنها را تشویق به ابراز ایده کنید و اجازه ندهید ایده‌ای مورد انتقاد قرار بگیرد. به عنوان تسهیلگر به تک تک ایده‌ها توجه کنید و در صورتی که گروه به حاشیه کشیده شد تمرکز مجدد را ایجاد کنید.

علی‌رغم اینکه بحث را هدایت می‌کنید یادتان باشد که افراد در حین بارش افکار سرگرم باشند و محیط شاد باشد. بدون توجه به اینکه ایده‌هایشان عملی است یا خیر تشویقشان کنید تا می‌توانند ایده بدهند.

برای مدت طولانی روی یک خط فکری نمانید و سعی کنید ایده‌ها متنوع باشند و ایده‌های فردی را با جزئیات کشف کنید. اگر فردی فرصتی احتیاج داشت که بتواند ایده بدهد، این زمان را به او بدهید. همچنین اگر زمان جلسه طولانی است مطمئن شوید که زمان‌هایی برای استراحت در نظر گرفته شود تا افراد بتوانند با تمرکز و انرژی ادامه بدهند.

### ۴. دسته‌بندی، اولویت‌بندی، انتخاب

پس از پایان جلسه بارش افکار فردی یا گروهی، تعداد زیادی ایده خلق می‌شود. گرچه تعداد بالای ایده‌ها ممکن است به نظر سخت بیاید که بهترین ایده انتخاب شود، با این حال قدم بعدی تحلیل این ایده‌ها است و تکنیک‌های مختلفی مانند نمودار نزدیکی، ماتریس تصمیم‌گیری، تحلیل مقایسه دوگانه، شش کلاه تفکر و رأی‌گیری چندگانه می‌تواند برای این کار استفاده شود.

## روش‌های مختلف بارش افکار

### تکنیک گروهی اسمی

از شرکت کنندگان خواسته می‌شود تا ایده‌هایشان را بدون نام بر روی برگه بنویسند. سپس تسهیلگر کلیه ایده‌ها را جمع‌آوری می‌کند و گروه به هر کدام از ایده‌ها رأی می‌دهد. رأی‌گیری می‌تواند به سادگی بلند کردن

دست باشد. این فرایند را فیلتر کردن می‌گویند. بعد از فیلتر کردن، ایده‌های رأی آورده مجدداً به گروه یا گروه‌های کوچک برای بارش افکار بیشتر داده می‌شود. به عنوان مثال یک گروه ممکن است روی رنگ محصول کار کند. گروه دیگر روی سایز آن و غیره. هر گروه کوچک به گروه بزرگ برمی‌گردد و لیست ایده‌های خودش را مطرح می‌کند. برخی مواقع ایده‌هایی که در مرحله قبل حذف شده بودند دوباره مطرح می‌شوند و نیاز به ارزیابی مجدد آنها اهمیت دارد.

### تکنیک انتقال گروه

در گروه دایره‌ای هر فردی یک ایده را می‌نویسد و سپس برگه خود را به نفر کناری می‌دهد تا افکار بیشتری به آن اضافه کند. این کار ادامه می‌یابد تا جایی که برگه شخص به خودش برگردد. به این ترتیب تا حد زیادی هر ایده پخته می‌شود و حداکثر نظرات به هر ایده داده می‌شود.

همچنین می‌توان چیزی به نام "کتاب ایده" درست کرد که شامل اسامی افرادی باشد که کتاب باید بین آنها توزیع شود. در صفحه اول آن توضیحاتی درباره مشکل نوشته می‌شود. اولین شخصی که کتاب را دریافت می‌کند لیستی از ایده‌های خود را می‌نویسد و آن را به فرد بعدی که اسمش در لیست است می‌دهد. نفر بعدی هم می‌تواند ایده‌های جدید اضافه کند و هم به ایده‌های فرد قبلی اضافه کند. این روند ادامه پیدا می‌کند تا کلیه اسامی لیست شده در کتاب، ایده‌های خودشان را وارد کرده باشند. جلسه پیگیری خواندن ایده‌ها و بحث در مورد آنها مرحله بعدی کار است. این تکنیک زمان بیشتری می‌برد اما به تک تک افراد اجازه می‌دهد زمان کافی برای تفکر عمیق‌تر راجع به مشکل داشته باشند.

### نقشه ایده تیم

این روش بارش افکار با روش همکاری انجام می‌شود. همکاری را افزایش می‌دهد و کمیت ایده‌ها را بالا می‌برد و به این دلیل طراحی شده است که کلیه حاضرین بتوانند مشارکت داشته باشند و ایده‌ای رد نشود.

فرایند با معرفی کامل و مشخص موضوع آغاز می‌شود. هر شرکت‌کننده ایده شخصی خود را می‌نویسد. سپس کلیه ایده‌ها به برگه بزرگی که نقشه ایده است منتقل می‌شود. در این مرحله شرکت‌کنندگان معانی و دلایل ایده خود را برای دیگران مطرح می‌کنند و همگی می‌توانند به درک مشترکی از موضوع برسند. در این حال

ممکن است ایده‌های جدیدی نیز مطرح شود که به نقشه اضافه می‌شود. بعد از گردآوری کلیه ایده‌ها، گروه آنها را اولویت‌بندی کرده و از بین آنها انتخاب می‌کند.

### بارش افکار الکترونیکی

بارش افکار می‌تواند از طریق ابزارهای آنلاین و مجازی نیز به صورت همزمان و غیرهمزمان انجام شود. این مدل از بارش افکار برای زمانی که شرکت‌کنندگان در نقاط مختلف و دور از هم هستند مناسب است. همچنین موجب کاهش موانع روان‌شناختی که در جلسات چهره به چهره پیش می‌آید می‌شود. نقاط ضعفی مانند فراموشی ایده و یا ترس از قضاوت توسط دیگران حذف می‌شود. امکان شرکت افراد بیشتری نیز در این مدل وجود دارد. افراد لازم نیست منتظر بمانند تا نوبت‌شان برسد. مطالعات نشان می‌دهند که در این مدل ایده‌های بیشتری نسبت به بارش افکار نوشتاری تولید می‌شود و به فرد کمک می‌کند که بتواند تمرکز بیشتری بر ایده‌های دیگران داشته باشد.

### بارش افکار جهت دار

این روش زمانی کار می‌کند که شاخصه‌های ارزیابی ایده خوب از قبل تعیین شده باشد و این شاخص‌ها عمداً برای محدود کردن فرایند ایده‌پردازی به کار می‌رود.

هر شرکت‌کننده برگه‌ای دریافت می‌کند و سؤال مربوطه مطرح می‌شود. از افراد خواسته می‌شود فقط یک پاسخ را نوشته و کار را متوقف کنند. سپس برگه‌ها مجدداً به صورت تصادفی بین شرکت‌کنندگان توزیع شده و از آنها خواسته می‌شود بر اساس ایده‌ای که در برگه نوشته شده سعی کنند آن ایده را با تمرکز بر شاخص اعلام شده بهتر نمایند. مجدداً برگه‌ها جمع‌آوری و به صورت تصادفی توزیع می‌شود. این حرکت سه مرتبه یا بیشتر تکرار می‌شود.

نتایج آزمایشگاهی نشان داده‌است که در این روش بهره‌وری اعضای گروه سه برابر بارش افکار الکترونیکی می‌باشد.



## چالش‌های تکنیک بارش افکار

- مسدود شدن ایده‌پردازی: از آنجایی که فقط یک نفر در هر زمان می‌تواند صحبت کند ممکن است در طی این زمان شرکت‌کننده دیگر آنچه می‌خواهد بگوید را فراموش کند یا احساس کند که دیگر مرتبط به موضوع نیست و آن را با دیگران به اشتراک نگذارد.
  - تثبیت همکاری: تبادل ایده‌ها در گروه ممکن است حیطه کشف ایده‌ها را محدود کند. چون بعضاً بر اساس ایده‌هایی که مطرح شده است افراد خود را تطابق می‌دهند و ممکن است حیطه‌ای از قلم بیفتد و حیطه‌ای دیگر غالب شود. به این ترتیب تنوع ایده‌ها کم می‌شود.
  - ترس از ارزیابی: اگر افراد احساس کنند که ایده‌ها و نظراتشان توسط دیگران ارزیابی و یا قضاوت می‌شود در ابراز آزادانه دچار تردید خواهند شد. همچنین اگر به افراد گفته شود که ایده‌های آنها با ایده‌های دیگران مقایسه خواهد شد، ممکن است احساس کنند که ایده‌های خودشان ارزشی ندارد و به این ترتیب تعداد کمتری ایده تولید کنند.
  - ویژگی‌های فردی: برخی از افراد برون‌گرا هستند و راحت‌تر نظرات و ایده‌های خود را ابراز می‌کنند و برخی دیگر درون‌گرا و گرفتن ایده از آنها سخت‌تر است.
- با این وجود برای کلیه چالش‌ها می‌توان راهکارهای خلاقانه‌ای به کار گرفت که مشمولیت افراد و ایده‌ها را افزایش دهد و موانع را به حداقل برساند.

گردآوری و ترجمه: گلی احمدی‌فرد

تاریخ تهیه: ۱۳۹۶