Техника брейнсторминга и ее практическое использование в процессе проведения групповых дискуссий

В исследованиях, проводимых по проблемам групповых решений, выдвигаются новые формы групповых дискуссий. Одна из таких форм получила название *«брейнсторминг».*

Методика отсроченной оценки – это более точное и содержательное название для широко известного «мозгового штурма» (более правильный перевод – «шторма») или брейнсторминга.

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. *brainstorming*) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Метод мозгового штурма был разработан Алексом Осборном в 1953 году. Метод основан на допущении, что одним из основных препятствий для рождения новых идей является «боязнь оценки»: люди часто не высказывают вслух интересные неординарные идеи из-за опасения встретиться со скептическим либо даже враждебным к ним отношением со стороны руководителей и коллег.

Цель брейнсторминга: коллективно найти ряд решений какой-то определенной проблемы через организацию и стимулирование интеллектуальной групповой творческой деятельности. В период генерации идей ни ведущий, ни другие участники не должны критиковать предложенные идеи. Оценка выдвинутых гипотез проводится не сразу, а после выдвижения целой серии гипотез в течение отведенного для этого времени.

Классическая техника мозгового штурма, предложенная Осборном, основывается на двух основных принципах — «отсрочка вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество».

Этот подход предполагает применение нескольких правил:

критика исключается: на стадии генерации идей высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается;

участники интерактивных групп должны быть свободны от опасений, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям;

приветствуется свободный полет фантазии: люди должны попытаться максимально раскрепостить свое воображение;

разрешено высказывать любые, даже самые абсурдные или фантастические идеи. Не существует идей настолько несуразных либо непрактичных, чтобы их нельзя было высказать вслух;

идей должно быть много: каждого участника сессии просят представить максимально возможное количество идей.  комбинирование и совершенствование предложенных идей: на следующем этапе участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех предложенных идей;

на завершающем этапе производится отбор лучшего решения, исходя из экспертных оценок.

Проведение брейнсторминга основано на следующих принципах:

1. Создание группы для решения определенных интеллектуальных задач, которые трудно решить индивидуально. Между членами группы организуется взаимодействие, рассчитанное на получение группового эффекта.

2. Включение в рабочую группу людей, отличающихся друг от друга психологическими качествами, по-разному принимающих решения (интуиция-рационализм, риск-осторожность и т.д.)

3. Создание в группе атмосферы, которая стимулирует совместную творческую деятельность. Поощряется высказывание любой идеи, какой бы странной на первый взгляд она ни казалась. Все активно поддерживают друг друга. Особенно высоко ценится оказание творческой помощи партнеру по группе.  
 4. Чередование индивидуальной и групповой работы. На одних этапах поиска решения проблемы все думают вместе, на других – каждый размышляет в отдельности.

3.Этапы брейнсторминга.

а) Вступительный этап.

Ведущий знакомит участников с правилами ведения дискуссии:

-все, даже самые абсурдные идеи, принимаются во внимание независимо от их авторства;

-никто никого не критикует;

-необходимо высказывать и записывать как можно больше идей;

-неверно, что правильное решение может быть только одно;

-ведущий на этом этапе воздерживается от комментариев и замечаний.

б) Ведущий излагает суть проблемы, разъясняет цели. Дается характеристика тому, что в данной области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются подходы к рассматриваемому вопросу с тем, чтобы сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Этот этап длится не более 15 минут.

в) Генерация идей.

Сначала каждый думает самостоятельно, затем высказывается, Все фиксируется секретарем на доске. Ведущий должен знать особенности протекания брейнсторминга: после вспышки идей, часто наступает затишье. Чтобы вновь активизировать аудиторию, ведущий может предложить еще раз прочитать записи или раздает карточки с заранее сформулированными вопросами по обсуждаемой проблеме. После затишья обычно вновь наступает всплеск активности. Иногда за 1 час предлагается до 100-120 идей.

г) Этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов. Он может быть организован двумя способами.

1 – классический. Ведущий благодарит участников, сообщает, что все высказанные идеи будут доведены до специалистов, которые оценят их с точки зрения возможного применения на практике.

2 – оценка идей осуществляется самими участниками. При этом используются различные приемы:

-участники разрабатывают критерии оценки идей;

-выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям;  
 - определяется перспективная группа идей. Каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми критериями оценки;  
 - идеи тестируются методом «от противного»: почему данная идея провалится, если ее реализовывать;

-определяются наиболее «дикие» идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;

- группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности и предлагает для внедрения в практику;

- наиболее ценные идеи распределяются по тематическим блокам (планирование, прогнозирование, оперативное управление и т.д.)  
 Метод отсроченной оценки можно назвать успешным в том случае, если каждый из участников получает возможность полностью и без помех проявить свои творческие способности. Кроме того, запрет прерывать другого, диктуемый правилами дискуссии, делает из брейнсторминга хорошее упражнение в умении слушать партнера.

Кроме, можно отметить следующее: были проведены многочисленные экспериментальные исследования, с целью сравнения количества и качества идей, созданных группами в процессе мозгового штурма и людьми, работающими индивидуально. Результаты свидетельствуют о том, что при условии правильного применения данной техники интерактивные группы нередко генерируют большее количество значимых идей, чем отдельные индивиды.

Однако на сегодняшний день не существует доказательств в пользу более высокого качества идей, генерируемых группами. Мозговая атака применяется, когда решение проблемы может быть получено посредством быстрой выработки творческой коллективной мысли и обеспечивает получение множества разнообразных идей за короткий промежуток времени. Наилучшие результаты достигаются при работе команды из 3-20 человек.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

1)участники, предлагающие новые варианты решения задачи;

2)члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

В последние годы широкое распространение получил «электронный мозговой штурм» (online brainstorming), использующий интернет-технологии. Он позволяет почти полностью устранить «боязнь оценки», т.к. обеспечивает анонимность участников, а также дает возможность решить ряд проблем традиционного мозгового штурма.  К последним, в частности, относится т.н. «блокирование продуктивности»: поскольку участники группы представляют идеи поочередно, то люди в ожидании своей очереди могут передумать или испугаться публично высказывать свою идею, либо просто ее забывают.  Мозговой штурм дает возможность объединить в процессе поиска решений очень разных людей; а если группе удается найти решение, то ее участники обычно становятся стойкими приверженцами его реализации. В настоящее время метод мозгового штурма может быть эффективно использован организациями для улучшения качества работы в командах.

Ситуация  применения метода мозговой атаки:

* Каждый раз, когда вы хотите узнать мнение каждого о том или ином предмете, а не только идеи наиболее активных сотрудников или так называемых лидеров мнений.
* Каждый раз, когда вам нужны примеры из «настоящей жизни», а не просто абстрактные идеи.
* Каждый раз, когда вы хотите, чтобы группа людей почувствовала свое участие в проекте, потому что их идеи были приняты во внимание.
* Каждый раз, когда встреча имеет вполне определенную цель, и руководитель хочет найти поистине творческое решение.
* Каждый раз, когда нужно решить нестандартную задачу.

Советы по организации мозговой атаки:

* Руководитель должен быть уверен, что каждый понимает основное правило: «Все идеи хороши». Можно повесить соответствующие призывы в зале заседания.
* Затем руководитель ставит вопрос или называет проблему и приглашает участников поделиться своим мнением, не совершая обход помещения и не принуждая каждого присутствующего прокомментировать сказанное или выразить свои идеи.
* Обычно первое высказанное мнение побуждает присутствующих предлагать свои идеи и, если процесс хорошо запущен, то все больше людей будет вовлекаться в беседу и предлагать свои идеи. Так как никто не может отклонить идею другого, некоторые из них бывают будоражащими - это часто происходит, когда всплывают действительно творческие идеи.
* Самая большая проблема для руководителя - это поддерживать непринужденность обстановки, не давая увязнуть в потоке идей, и каждое мнение должно быть записано. Можно поручить кому-нибудь из сотрудников записать каждую идею своими словами на большом листе бумаги, чтобы каждый мог их видеть. Как только лист будет заполнен, поместить его на стене.
* Забота руководителя - предоставить возможность каждому высказать свою идею. Необходимо самым активным образом стимулировать застенчивых сотрудников принимать участие в обсуждении.

Список литературы

1.Кузнецов И.Н. Эффективный руководитель, учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К. 2008. - 596 с.

2.Лифшиц А.С. Управленческие решения: уч. пособие. М.: КНОРУС. 2009.-248с.

3.Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник 3-е изд. М.: Омега-Л. 2008. - 383 с.

4.Смольский А.П. Деловой менеджмент. Мн.: Современная школа. 2011.- 304с.