

مدرسه نوآوری نوپدید/۴

کتابچه آموزشی

# ناگفته‌های بارش فکری



زمستان ۱۴۰۳ | ویراست دوم

THE  
UNIVERSITY OF  
MICHIGAN  
LIBRARY



## فهرست

مقدمه.....	۱
<b>اقدامات پیش از جلسه</b> .....	۹
۱-۱) مشخص بودن مسئله، دستور جلسه، اهداف و انتظارات ....	۱۱
۱-۲) اطلاعاتی مانند مخاطبین، ذی‌نفعان، منابع و ....	۱۷
۱-۳) برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسه .....	۱۹
<b>اقدامات حین جلسه</b> .....	۳۳
۲-۱) مالکیت فرآیند .....	۳۵
۲-۲) یخ‌شکنی .....	۳۶
۲-۳) قوانین را بنویسید.....	۳۹
۲-۴) ترکیب ایده‌ها .....	۴۲
۲-۵) گروه اندیشی.....	۴۳
۲-۶) همگرایی .....	۴۹
<b>اقدامات پس از جلسه</b> .....	۵۷
۳-۱) تقدیر و تشکر بابت شرکت در جلسات .....	۵۹
۳-۲) بازخوردگیری از افراد در مورد نحوه برگزاری و مدیریت جلسه و تسهیل‌گری شما .....	۵۹
۳-۳) ایده‌پردازی، فرآیندی مستمر .....	۶۱
۳-۴) اجرای ایده .....	۶۳
<b>سخن پایانی</b> .....	۶۵



# مقدمه





## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

جلسات بارش فکری از جلسات پر تکرار در بین مجموعه‌ها و تیم‌های فرهنگی است. آسیب جلسات بارش فکری ضعیف، بسیار بیشتر از آن چیزی است که ما تصور می‌کنیم. یک جلسه با مدیریت ضعیف ممکن است از نظر ناامیدی، سردرگمی و روحیه ضعیف آسیب بیشتری نسبت به جلسه‌ای که لغو می‌شود، ایجاد کند. اما باید بدانیم که بسیاری از این آسیب‌ها را می‌توان با مدیریت و ”تسهیل‌گری“ بهتر جلسه بارش فکری از بین برد.

بارش فکری یا طوفان فکری یک ترفند معروف ایده‌پردازی است که احتمالاً بارها از آن استفاده کرده‌اید یا دست‌کم اسم آن را شنیده‌اید. اما تعداد قابل توجهی از کسانی که از این ترفند استفاده کرده‌اند اذعان می‌کنند که به نتیجه مطلوب نرسیده‌اند و احساس می‌کنند از تکنیک خوبی استفاده نمی‌کنند. اما باید بگوییم این احساس درست نیست. مشکل تکنیک نیست بلکه روش استفاده از تکنیک و رعایت نکردن برخی از جزئیات است. ما در این کتابچه تحت عنوان ”ناگفته‌های بارش فکری“ بیشتر از این که به خود بارش فکری و آنچه که از آن می‌دانیم بپردازیم و اطلاعاتی که همه جا پیدا می‌شود را تکرار کنیم، به زوایای پنهان و کمتر گفته شده‌ی بارش فکری می‌پردازیم که شاید نکات کوچکی باشند

اما تاثیر زیادی بر نتیجه جلسه ما خواهد داشت. در کتابچه ”ناگفته‌های بارش فکری“ سعی می‌کنیم به این نکات و به معرفی ”تسهیل‌گر“ به عنوان نقش اول این بازی و وظایف او بپردازیم. اقدامات و وظایف تسهیل‌گر به سه دسته قبل، حین و بعد از برگزاری جلسه تقسیم می‌شود که به آن‌ها نیز اشاره می‌شود.

ما می‌توانیم تسهیل‌گری را رفتاری تعریف کنیم که به گروه کمک می‌کند تا به اهداف مورد نظر خود دست یابد. مجموعه‌ی فنون و ابزارهای تسهیل‌گری به ما کمک می‌کند تا از انحراف جلسه از اهداف تعیین شده و به تعبیری شکست جلسات جلوگیری کنیم. البته هیچ رمز و راز دقیقی در مورد علت شکست جلسات وجود ندارد. اما می‌توان به تعدادی از عواملی که به مدیریت و تسهیل‌گری جلسه ضربه زده و می‌توانند منجر به شکست جلسات شوند اشاره کرد:

### • نامشخص و مبهم بودن اهداف جلسه:

در کمتر جلسه‌ای دیده شده که اعضای دعوت شده، قبل از برگزاری آن، یک سند یا دستور جلسه دریافت کنند که در آن هدف جلسه و سایر جزئیات اطلاع‌رسانی شده باشد. در خیلی از مواقع حتی افراد دعوت شده به جلسه نیز نمی‌پرسند که

## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

این جلسه برای چه برگزار می‌شود و هدف آن چیست.

- حضور افراد اشتباه در جلسه:

این موضوع مهم است که چه کسی باید در جلسه باشد و چه کسی نباید! متأسفانه در انتخاب افراد حاضر در جلسه دقت نمی‌شود و در برخی موارد، مدیران چند ساعت مانده به جلسه افرادی را جایگزین خود می‌کنند که اطلاعات خوبی از جلسه و اهداف آن ندارند.

- عدم راهبری درست جلسه:

روند جلسه نامشخص است. زمان مدیریت نمی‌شود. بحث از نقطه‌ای به نقطه دیگر می‌پرد. زمانی که بین افراد تعارض رخ می‌دهد، به درستی حل و فصل نمی‌شود. قوانین بارش فکری رعایت نمی‌شود و ایده‌ها سرکوب می‌شوند.

- محیط برگزاری نامناسب:

محل برگزاری نامناسب یا کسل کننده است. امکانات ضعیف است. برخی از این اتفاقات تمرکز را از بین می‌برد.

- زمان بندی و مدیریت زمان نادرست:

روز مناسب برای جلسه انتخاب نمی‌شود. جلسه به موقع شروع یا به پایان نمی‌رسد. افراد دیر می‌رسند یا زود می‌روند.

اما این ضعف‌ها چگونه باید رفع شوند؟ باید مدیریت شوند. شما در ابتدا باید خواهان تغییر باشد و ریسک و زحمت اجرای تغییر را بپذیرید. همچنین باید از ابزارها و تکنیک‌هایی استفاده کنید که به شما در بهبود کیفیت جلسات بارش فکری کمک می‌کند.

نکته کلیدی برای تسهیل‌گر و برای هر شرکت‌کننده‌ای که می‌خواهد مسئولیت خود را انجام دهد و مشارکت مثبتی در جلسه داشته باشد، درک این عوامل و مدیریت آن‌هاست. برخی از این عوامل مدیریتی پیش از جلسه، برخی در حین جلسه و برخی نیز پس از جلسه باید رعایت شود تا جلسه بارش فکری مناسبی داشته باشیم و ایده‌های مطلوبی از آن به دست بیاوریم. در ادامه نیز هر قسمت از این کتابچه به طور عمیق‌تری به این عوامل و نحوه‌ی برخورد با آن‌ها می‌پردازد.





# اقدامات پیش از جلسه







### ۱-۱) مشخص بودن مسئله، دستور جلسه، اهداف و انتظارات

تصور کنید شما یک فعال فرهنگی اجتماعی هستید که اخیراً در مجموعه‌تان با یک معضل مواجه شده‌اید. «استقبال کم از برنامه‌های فرهنگی مجموعه» که ذهن شما را درگیر کرده و خواب و خوراک را از شما گرفته است. اولین کاری که برای حل این معضل یا مشکل می‌کنید چیست؟ احتمالاً سعی می‌کنید در یک جلسه بارش فکری با تیم خود نزدیک به ۵۰

ایده برای حل این معضل بنویسید. برخلاف تصور برخی افراد، اولین مرحله از حل مسئله ایده‌پردازی نیست. خیلی از افراد در فضای فرهنگی، اجتماعی یا اقتصادی با دیدن یک مشکل یا صرف مواجهه با یک موضوع آزار دهنده، جلسه بارش فکری تشکیل می‌دهند و شروع به جمع‌آوری ایده‌ها برای رفع آن معضل می‌کنند. در صورتی که اگر جزئیات موضوع یا چارچوبی که در مورد آن ایده‌پردازی می‌شود شناخته نشود، عملاً کار ایده‌پردازی بیهوده است. چرا که مسائل فرهنگی و اجتماعی پیچیده‌تر از آن است که بتوان با شواهد سطحی و بدون بررسی عمیق برای آن‌ها ایده‌پردازی کرد و دست به حل آن‌ها زد. چه بسیار معضلات فرهنگی و اجتماعی که از سر ناآگاهی ما نسبت به این پیچیدگی‌ها و ریشه‌ی به وجود آمدن معضلات، نه تنها حل نشده بلکه روزبه‌روز پیچیده‌تر و غیرقابل حل شده‌اند. حتما این جمله معروف را شنیده‌اید که می‌گویند «فهم سوال نیمی از جواب است». یعنی درک درست از مسئله به حل مسئله کمک می‌کند. یا مثلاً فرض کنید اگر کسی به شما بگوید «یک ایده بده...!» شما در پاسخ چه می‌گویید...؟! احتمالاً می‌گویید «در مورد چی ایده بدم...؟!» پس باید آن حوزه یا موضوع یا مسئله‌ای که در موردش ایده‌پردازی

## ◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

می‌کنیم با جزئیات مشخص بشود. بنابراین لازم است در مورد مشکلات یا معضلات فرهنگی و اجتماعی بیشتر بیاندیشم و آن‌ها را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار داده و ریشه‌یابی کنیم و سپس برای حل آن‌ها ایده‌پردازی و اقدام کنیم. قبل از ایده‌پردازی باید مسئله به طور شفاف مشخص و تعیین شود.

پس لازمه‌ی حل مسئله، شناخت مسئله است. اما منظور ما از مسئله‌شناسی اکتفا به یک جمله نیست که مثلاً بگوییم «مسئله‌ی ما عدم استقبال مردم از مسجد است» یا «مسئله ما پیدا کردن روش‌های نوین آموزشی برای نوجوان است». این جملات هم کلی هستند و باید جزئیات آن‌ها مشخص شود، هم شفاف نیستند و ابهام دارند، هم ممکن است اصلاً مسئله نباشند و ما به اشتباه آن‌ها را مسئله می‌پنداریم و هم ما باید برای حل مسئله از زوایای مختلف به آن نگاه کنیم و اطلاعاتی را در مورد مسئله و مخاطب و شرایط و ... جمع‌آوری و تحلیل کنیم تا بتوانیم در مورد حل آن تصمیم بگیریم. به عبارت دیگر منظور از مسئله‌شناسی رسیدن به یک تعریف دقیق، واضح و شفاف از مسئله است. برای تعریف مسئله ترفندهایی مانند «ترفند ۵ چرا»، «استخوان ماهی» و ... نیز معرفی شدند که پرداختن به این

ترفندها خارج از موضوع این کتابچه است. برای اطلاع بیشتر از مسئله‌شناسی و ترفندهای آن کد زیر را اسکن و کتابچه مربوط به آن را به صورت رایگان دانلود کنید:



بعد از تعریف مسئله، هدف جلسه نیز خود به خود مشخص می‌شود. هدف جلسه بارش فکری چیزی نیست جز ارائه راهکارها و ایده‌هایی برای حل آن مسئله‌ی خاص. اما به این مقدار اکتفا نکنید. به صورت واضح مشخص کنید که جلسه چرا برگزار می‌شود؟ چه کسانی باید در جلسه حضور داشته باشند؟ چه کسانی در حل این مسئله نقش دارند و یا تحت تأثیر این مسئله هستند؟ در جلسه چه تصمیماتی باید

## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

گرفته شود؟ در پایان جلسه چه خروجی باید حاصل شود و به چند ایده باید برسیم؟ آیا شخص دیگری تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟ زمان آغاز و پایان جلسه کی است؟

شاید بتوان تمام این سوالات و پاسخ آن را در دستور جلسه یا صورت جلسه آورد. حتماً قبل از بارش فکری باید دستور جلسه مشخص باشد و قبل از برگزاری جلسه ترجیحاً به صورت مکتوب به اطلاع اعضای جلسه برسد تا بتوانند با فکر، مطالعه قبلی و آمادگی بیشتر وارد جلسه شوند. به ذهن و حافظه خود و دیگران اتکا نکنید.

در ادامه می‌توانید نمونه‌ای از قالب‌های مرسوم فرم صورت‌جلسه را ببینید:



مکان جلسه:		تاریخ جلسه: ساعت برگزاری جلسه:	شماره جلسه:	مشخصات جلسه:
دستور جلسه:				
حاضران جلسه:				اعضاء جلسه:
غایبان جلسه:				
مهلت	مسئول پیگیری	لیست ایده‌ها		ردیف
				۱
				۲
				۳
				...و
امضاء شرکت کنندگان				



۱-۲) اطلاعاتی مانند مخاطبین، ذی‌نفعان، منابع و ... بهتر است اطلاعات و تحلیل‌هایی را که از قبل در مورد مسئله و جوانب آن، مخاطبین، ذی‌نفعان، وضعیت کنونی مجموعه، چشم انداز، تجربه‌های قبلی و ... جمع‌آوری کردیم در اختیار شرکت‌کنندگان جلسه بگذاریم تا بتوانند آن‌ها را مطالعه کنند و ایده‌هایی که می‌دهند بر اساس شرایط و اطلاعات جمع‌آوری شده و تحلیل‌های ارائه شده باشد. برای مثال ممکن است شما بوم‌همدلی، نقشه سفر مشتری یا نقشه ذی‌نفعان را ترسیم کرده باشید یا با تعدادی از مخاطبین خود مصاحبه کرده باشید یا قبلاً راهکارهایی را

برای حل آن مسئله اجرا کرده و بازخوردهایی گرفته باشید. این اطلاعات می‌توانند بینشی مفید برای شرکت‌کنندگان در جلسه ایجاد کنند تا ایده‌های خوبی در چارچوب مسئله و با شرایط موجود خلق شود..

می‌توانید برای بهره‌وری بیشتر این کار را به صورت یک گالری برگزار کنید. به این شکل که فضایی را در نظر بگیرید، تمامی اطلاعات و تحلیل‌های ارائه شده شامل دسته بندی مخاطبین، بوم همدلی، نقشه سفر مشتری، نقشه ذی‌نفعان، بوم تعریف مسئله، تجزیه و تحلیل سوات (SWOT) و پستل (PESTLE) و سایر گزارش‌ها و آمارها را روی دیوار بچسبانید؛ شبیه یک نمایشگاه عکس یا گالری نقاشی. سپس شرکت‌کنندگان وارد این گالری بشوند و هر کسی قلم و کاغذ در دست داشته باشد و نکاتی را که فکر می‌کند به دردش می‌خورد یادداشت کند. مراقب باشید در این مرحله به هیچ وجه از جرقه ایده‌های جدید جلوگیری نکنید و آن‌ها را نیز یادداشت کنید.

دقت داشته باشید که درست طی شدن این مرحله و مراحل بعد تا حد زیادی به صحت اطلاعات جمع‌آوری شده و تحلیل‌های مرتبط با آن‌ها بستگی دارد.



### ۱-۳ برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسه

برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسه بارش فکری شامل ساعت شروع و پایان، مکان، افراد مدعو، زمان استراحت و پذیرایی، نحوه و زمان جمع بندی، تعداد ایده‌هایی که باید در زمان تعیین شده بدهیم، دستور کار برای جلسه بعدی و ... می‌باشد. در زیر به صورت مختصر به برخی موارد اشاره می‌کنیم:

۱-۳-۱) زمان جلسه: زمان برگزاری جلسه یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت جلسه است. زمان برگزاری کی است؟

آیا همه می‌توانند در آن روز حضور یابند؟ آیا ساعت شروع جلسه ساعت خوبی است؟

معمولا جلساتی که در پایان روز برگزار می‌شوند به دلیل خستگی، بهره‌وری پایینی دارند یا به دلیل پایان ساعت کاری ممکن است جدی گرفته نشوند. چرا که همه به فکر رفتن به منزل هستند. پیشنهاد می‌شود این جلسات را ابتدای روز برگزار کنید که انرژی بالایی داشته باشید.

زمان پایان جلسه بسیار مهم است. متأسفانه در برخی جلسات ساعت پایان برای جلسه تعیین نمی‌شود و به گفته‌ی مدیر تا وقتی کار تمام شود جلسه ادامه می‌یابد! هیچ چیز به اندازه یک جلسه بدون پایان به تمرکز و نظم جلسه آسیب نمی‌رساند. در مورد این نکته نیز باید تصمیم‌گیری شود، در دستور جلسه بیاید و تسهیل‌گر نیز به آن پایبند باشد. همچنین تا حد امکان از جلسات طولانی دوری کنید و مثل تسهیل‌گرانی نباشید که به برگزاری جلسات طولانی افتخار می‌کنند. چرا که با گذر زمان بهره‌وری افراد نیز کاهش می‌یابد.



۲-۳-۱) مکان جلسه: مکان جلسه نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. ترجیحا باید جایی باشد که همه به آن دسترسی داشته باشند. دسترسی به مترو، BRT و جای پارک را فراموش نکنید. در نظر داشته باشید که این مکان برای خانم‌ها مخصوصا در ساعات پایانی روز یا برای معلولان قابل استفاده و دارای امنیت باشد.

دقت کنید که اتاق جلسه، اندازه‌ی مناسبی داشته باشد. در اتاق جلسه همه باید احساس راحتی و آرامش کنند. صندلی و میزها باید راحت باشند. تحقیقات نشان داده که میزهای گرد و بدون زاویه برای جلسات هم‌فکری بهتر است و حس مشارکت را در بین افراد بیشتر می‌کند. اگر نیاز بود می‌توانید حین جلسه با کمک خود شرکت‌کنندگان چیدمان

صندلی، میز و وایت‌برد را تغییر دهید. همه باید دید خوبی به وایت‌برد و یکدیگر داشته باشند. چرا که ارتباط چشمی خیلی مهم است. افراد خیلی دور از هم ننشینند که احساس انزوا کنند و خیلی هم نزدیک نباشند که معذب شوند.

اگر برای جلسه مهمان یک هتل، اردوگاه یا محل برگزاری کنفرانس هستید، باید با کارکنان هماهنگی لازم را در مورد زمان بندی، تعداد حضار، پذیرایی و نیاز به تجهیزات بکنید. علاوه بر موارد بالا، رعایت سایر موارد نیز خالی از لطف نیست:

- اکوستیک بودن محل برگزاری جلسه (عدم ورود و خروج صدا و آلودگی صوتی)
- صندلی‌ها از لحاظ تعداد و راحتی
- میزها از لحاظ اندازه و تعداد
- سرمایش و گرمایش
- پذیرایی
- دسترسی به سرویس بهداشتی
- تجهیزات مربوط به ارائه مثل پاورپوینت و سیستم صوت و تصویر
- کاهش دادن عوامل حواس‌پرتی مثل سر و صدا، تصاویر و ...



۳-۳-۱) نقش‌ها: نکته دیگری که باید برایش برنامه‌ریزی کرد نقش‌هاست. دو نقش مهم در جلسات بارش فکری وجود دارد. مدیر جلسه (یا همان تسهیل‌گر) که احتمالاً شما هستید و دبیر جلسه. برای مثال یک نفر باید نقش مدیر جلسه را داشته باشد تا بتواند کنترل کند که همه مشارکت داشته باشند، قوانین و زمان بندی رعایت شود و یک نفر هم باید نقش دبیر جلسه را داشته باشد که هر پیشنهاد یا ایده‌ای را روی یک تابلو یادداشت کند که جلوی چشم همگان باشد.

### وظایف مدیر:

- ۱) زمان را مدیریت می‌کند.
- ۲) رسیدن به اهداف را مدیریت می‌کند.

- ۳) مکالمه‌ها و ارتباطات مخصوصاً آن‌هایی که خارج از موضوع جلسه است را کنترل می‌کند.
- ۴) ایده مطرح شده‌ی هر کس را خلاصه و دوباره بازگو می‌کند.
- ۵) با پرسیدن سوالات هدفمند به بحث جهت می‌دهد.
- ۶) از همه مشارکت می‌گیرد.

### وظایف دبیر:

- ۱) دستور جلسه را می‌خواند.
- ۲) ضبط صوت یا فیلم جلسه.
- ۳) به مدیریت زمان کمک می‌کند.
- ۴) به حفظ نظم کمک می‌کند.
- ۵) ایده‌ی هر کس را روی تابلو می‌نویسد.
- ۶) بر اساس دستور جلسه و اهداف جلسه جمع‌بندی می‌کند.



### ۴-۳-۱) انتخاب افراد

یکی از اهداف جلسه بارش فکری، تولید ایده‌های زیاد در زمانی محدود است که این امر میسر نمی‌شود مگر با نگاه کردن به موضوع و مسئله از زوایای مختلف. اما نگاه کردن به مسائل از زوایای مختلف توسط یک نفر یا توسط چند نفر با سلیقه و عقیده یکسان بسیار دشوار یا حتی شاید نشدنی باشد. تصور کنید در یک جلسه بارش فکری همه افراد از جهات خیلی زیادی شبیه هم باشند. مثلاً اگر می‌خواهید در حوزه بانوان کاری انجام دهید و شرکت‌کنندگان در جلسه همه آقایان هستند بعید است راه به جایی ببرید. یا اگر در یک جلسه همه افراد تجربه و نگرشی منفی نسبت به فضای مجازی داشته باشند احتمالاً هیچ ایده‌ای در زمینه فضای

مجازی ندارید و شاید حتی به مزایا و فرصت‌هایی که ایجاد می‌کند هم فکر نکرده باشید. یا تصور کنید همه افرادی که در جلسه حاضرند برون‌گرا باشند. در این حالت شاید کنترل جلسه برای شما سخت باشد. در مقابل تصور کنید همه درون‌گرا باشند. احتمالاً مشارکت گرفتن از آن‌ها کار بسیار سخت و زمان‌بری است. پس لازم است برای تسهیل در این چندجانبه‌نگری و مدیریت بهتر، در جلسه افرادی با نگرش‌های سیاسی و فرهنگی، پیشینه و تجربه، شخصیت‌ها و فضای کاری متفاوت گرد هم بیایند. برای مثال، در یک جلسه بارش فکری، از تمامی واحدهای یک مجموعه که به نوعی با مسئله درگیر هستند، حداقل باید یک نفر حضور داشته باشد. از واحد آموزش، بازاریابی، راهبردی، تولید محتوا، رسانه و... اما این تنوع به افراد درون مجموعه یا تیم محدود نمی‌شود. بلکه پیشنهاد می‌شود از سایر ذی‌نفعان که از مسئله تأثیر می‌پذیرند یا بر روی آن تأثیر می‌گذارند نیز استفاده کنید. یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که حتماً باید در جلسه بارش فکری نماینده داشته باشد مخاطبین هستند. معمولاً این افراد بهتر به نیازهای خود و افراد شبیه خود اشراف دارند و می‌توانند ایده‌های جالبی بدهند که مخاطب پسند باشد. پیشنهاد می‌شود در صورت

امکان، بیش از یک نفر از مخاطبین را به جلسه دعوت کنید. یکی از گروه‌هایی که می‌توانند به جلسه بارش فکری شما کمک کنند افرادی هستند که تجربه مشابه در این مسئله را دارند. برای مثال فعال فرهنگی که قبلاً با این مسئله درگیر بوده و راهکارهایی را برای حل آن اجرا کرده است. تجربه موفق و ناموفق این افراد و راه‌های رفته و نرفته‌شان می‌تواند جرقه‌ای برای تولید ایده‌های بیشتر و بهتر و یا حتی اصلاح راهکارهای قبلی باشد.

اگر در مسیر حل مسئله نیاز به جلب همکاری سایر نهادها و ارگان‌ها، گروه‌های مردمی، خیریه‌ها و... هستید ظرفیتی را نیز به آن‌ها اختصاص دهید.

لزومی ندارد که همه افراد در جلسه بارش فکری، ذاتاً خلاق و نوآور باشد. اما شما برای روشن نگاه داشتن چراغ جلسه و انگیزه دادن به سایر افرادی که دیر یا کم ایده به ذهنشان می‌رسد باید این نکته را مدنظر قرار دهید که حتی الامکان چند فرد خلاق و خوش فکر که می‌توانند ایده‌پردازی کنند در جلسه حضور داشته باشند. این افراد ویژگی‌هایی دارند. برای مثال ذهن جوانی دارند و تخیل می‌کنند(مثل نویسندگان)، اهل ریسک هستند(مثل کارآفرین‌ها)، از تجربه‌های جدید استقبال می‌کنند(افراد ماجراجو و کنجکاو)،

نسبت به جزئیات حساس هستند (مثل طراح‌ها)، به راحتی می‌توانند کلمات، پدیده‌ها، ایده‌ها و ... را با هم ترکیب کنند و موضوع‌های مختلف را به یکدیگر ربط دهند (مثل شاعرها). این افراد علاوه بر این که با ایده‌های خود تاثیر زیادی در پیشبرد اهداف جلسه دارند، محرک سایر افراد نیز هستند و باعث به کار افتادن ذهن دیگران می‌شوند.

بسیاری از جلسات به دلیل غلبه یک یا دو تیپ شخصیتی یا نگرش شکست می‌خورند. پس نیاز است که در این جلسات تعادل رعایت شود. برون‌گرا و درون‌گرا، احساسی و منطقی، افرادی که از نزدیک با میدان در ارتباط هستند (صفی) و افرادی که نگاه کلان‌تر دارند (ستادی)، جزئی‌نگر و کلی‌نگر، زن و مرد، پیر و جوان و ... همه و همه باید در جلسه حضور داشته باشند.

البته گاهی هم نیاز است برای حفظ این تعادل از برخی افراد بخواهید نقش خاصی را قوی‌تر از حالت عادی بازی کنند.

**تعداد افراد:** برخی جلسات اغلب به دلیل حضور بیش از حد افراد از کنترل خارج می‌شوند. عبارت معروفی وجود دارد: «مفید بودن یک جلسه با تعداد افرادی که در آن شرکت می‌کنند نسبت معکوس دارد.» عدد ایده‌آل برای یک جلسه بارش فکری، بین شش تا نه نفر است. چرا که:

- گروهی با این اندازه دارای نرخ بهره‌وری بالایی است.
- افراد، کمتر در میان جمعیت بلعیده می‌شوند.
- احتمال تشکیل گروه‌های فرعی کمتر است.
- در صورت افزایش تعداد شرکت‌کنندگان از نه نفر کنترل جلسه سخت می‌شود.
- در صورت کاهش تعداد شرکت‌کنندگان از شش نفر همه‌ی زوایای مختلف مسئله دیده نمی‌شود.

### ۵-۳-۱) فراهم کردن امکانات

برای برگزاری هر چه بهتر جلسه امکاناتی را که لازم دارید از قبل لیست کرده و برای فراهم کردن‌شان برنامه‌ریزی و تلاش کنید.

۵-۳-۱-۱) محیط جلسه: شما به یک فضای فیزیکی آرام برای برگزاری جلسه نیاز دارید. می‌توانید از فضاهای بیرونی مثل حیاط، فضای سبز و ... نیز استفاده کنید که اتفاقاً ممکن است به سرزندگی، نشاط و خلاقیت افراد کمک شایانی بکند، اما باید دقت داشته باشید که این فضا در مسیر رفت و آمد و محل و شلوغ نباشد که تمرکز افراد از بین نرود. در صورت انتخاب فضای سرپسته، به تهویه و سیستم سرمایش و گرمایش آن دقت کنید که افراد بتوانند در کمال آرامش و بدون هیچ بهانه‌ای در جلسه مشارکت کنند.

۲-۵-۳-۱) **وایت‌برد:** در این جلسه تمامی ایده‌ها باید نوشته شود و این ایده‌ها در طول جلسه باید در مقابل چشمان افراد باشد. پس لازم است تخته فلیپ چارت یا وایت‌برد و تعدادی ماژیک با رنگ‌های مختلف در اختیار داشته باشید یا اگر از لپ‌تاپ استفاده می‌کنید حتماً ویدیو پرژکتور داشته باشید تا تصویر را به صورت بزرگ روی پرده به نمایش در بیاورید. برخی نیز از کاغذ یادداشت‌های پشت چسب دار با رنگ‌های مختلف استفاده می‌کنند؛ به این صورت که هر ایده را روی یک برگه می‌نویسند و در کنار سایر ایده‌ها روی قسمتی از دیوار یا شیشه‌ی اتاق می‌چسبانند.

قلم و کاغذ به تعداد کافی موجود باشد. اگر در حین جلسه فردی خواست ایده خود را با کشیدن تصویر روی کاغذ یا تابلو نشان دهد مانع او نشوید.

۳-۵-۳-۱) **وسایل سرگرمی:** اسباب بازی، پازل، جورچین، روبیک و ... اقلامی هستند که خلاقیت افراد را برمی‌انگیزاند و فکر را آزاد می‌کند. می‌توانید با قرار دادن این اقلام در اتاق به رفع خستگی ذهن افراد، کسالت جلسه و نهایتاً به بهبود ایده‌ها کمک کنید.

۴-۵-۳-۱) **خوراکی و نوشیدنی:** به اندازه کافی خوراکی و نوشیدنی در جلسه فراهم باشد تا لزومی نداشته باشد افراد

## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

برای نیازهای این چینی از جلسه خارج شوند.  
۵-۵-۳-۱) سایر امکانات: میز و صندلی راحت به تعداد کافی،  
تجهیزات ارائه و پاورپوینت از سایر امکاناتی هستند که باید  
نسبت به فراهم کردن آن‌ها اقدام کنید. همچنین ممکن  
است برای یخ شکنی از فضای جلسه، نیاز به وسایل خاصی  
داشته باشید. متناسب با تکنیک یخ شکنی مدنظرتان،  
امکانات مورد نیاز خود را لیست کنید.



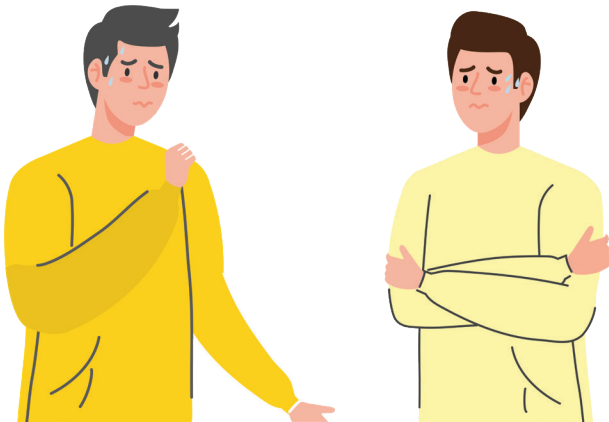
# اقدامات حین جلسه





### ۱-۲) مالکیت فرآیند

می‌توانید با جملات، لحن و صدای مناسب، نگاهی مستقیم در چشم افراد و خوش‌آمدگویی، کاملاً با اعتماد به نفس جلسه را آغاز کنید تا به این شیوه مالکیت جلسه و فرآیند بارش فکری را در دست بگیرید. حتی ممکن است لازم باشد به صراحت به نقش خود به عنوان «تسهیل‌گر» اشاره کنید تا نقش‌ها مشخص شوند و همه متوجه بشوند که جایگاه و مسئولیت شما چیست. دلایل این که چرا شما به عنوان تسهیل‌گر انتخاب شدید را نیز بیان کنید. اما ممکن است برای همراه کردن افراد با خودتان به چیزهای بیشتری نیاز داشته باشید. اگر مشتریان مطرح یا تجربه خوبی در این زمینه دارید که چشمگیر هستند، از آن‌ها نام ببرید و بگویید در چه زمینه‌ای توانسته‌اید به آن‌ها کمک کنید. شاید نیاز باشد یک ویدئوی کوتاه پخش کنید یا یک تماس تصویری کوتاه با آن مجموعه بگیرید تا از تجربه جلسه بارش فکری خود و اتفاقاتی که بعد از آن افتاده برای افراد حاضر در جلسه بگویند. اگر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مرتبطی دارید که برای گروه جالب است (بدون اینکه فخرفروشی به نظر برسد)، آن‌ها را ذکر کنید.



### ۲-۲) یخ شکنی

ممکن است شما جلسه را با لحنی محافظه کارانه شروع کنید و حتی افراد به دلیل این که شاید یکدیگر را تا به حال ندیده‌اند و نمی‌شناسند از هم خجالت بکشند یا رودربایستی کنند و محافظه کارانه در جلسه عمل کنند. این شرایط ممکن است باعث شود افراد، محافظه کاری را تا پایان جلسه کنار نگذارند و خیلی از ایده‌ها و فکرهای خود را مطرح نکنند. برای از بین بردن این فضای سنگین کاری غیرعادی اما مفید انجام دهید که ما اسم آن را یخ شکنی می‌گذاریم. مثلاً می‌توانید از یکی از افراد دعوت کنید تا جلسه را با یک داستان طنز شروع کند، با

یکدیگر شوخی کنید، یک بازی گروهی جذاب که افراد در آن با یکدیگر تعامل داشته باشند و یکدیگر را بشناسند می‌تواند خیلی موثر باشد یا حتی می‌توانید از گروه بخواهید که به سرعت اتاق را برای کار مرتب و آماده کند. جلب اعتماد و آشنا شدن افراد با یکدیگر بلافاصله غیرممکن است، اما یخ‌شکنی برای شروع خیلی خوب است. اگر کسی در برابر یخ‌شکنی به عنوان یک کار بچه‌گانه و عبث مقاومت می‌کند، در مورد علم و تجربه پشت سر آن کار صحبت کنید و نشان دهید که کسی که آن‌ها را رد می‌کند فرصتی را برای تأثیرگذاری بیشتر از دست می‌دهد. در ادامه به عنوان نمونه به دو تکنیک یخ‌شکنی اشاره کرده‌ایم:

۱-۲-۲) تکنیک یخ‌شکنی اول: داستان‌سرایی تصادفی  
پنج تصویر انتخاب کنید که هیچ ارتباطی با هم نداشته باشند. دو نفر از افراد تیم را دعوت کنید تا از جای خود بلند شوند و به جلوی جمعیت بیایند. این تصاویر را بدون هیچ ترتیب خاصی نشان دهید. تصویر شماره ۱ را نشان دهید و از فرد الف بخواهید در مورد آن داستانی بگوید. پس از گذشت چند ثانیه تصویر شماره ۲ را نمایش دهید و از فرد شماره ب بخواهید ادامه داستان را طوری بیان کنند که به تصویر جدید ارتباط داشته باشد. و همین رویه را ادامه دهید تا ۵ تصویر و

داستان به پایان برسند.

این تکنیک یخ‌شکنی به علت کار گروهی، بداهه‌گویی و طنزی که در فرآیند اجرا خلق می‌کند، باعث ایجاد ارتباط صمیمی و از بین رفتن خجالت و محافظه‌کاری افراد می‌شود. همچنین خلاقیت و قدرت ترکیب‌کنندگی افراد را نیز افزایش می‌دهد. چیزی که در بارش فکری بسیار به آن نیاز داریم.

۲-۲-۲) تکنیک یخ‌شکنی دوم: ترکیب کلمات تصادفی  
هر دو نفر به صورت تصادفی یک کتاب انتخاب کنند. کتاب را باز کنند و هر صفحه‌ای که آمد کلمه‌ی ابتدای آن را انتخاب کنند. حال این دو نفر باید سعی کنند کلمه‌ی انتخاب شده را با موضوع جلسه ارتباط بدهند و با آن جملات یا ایده‌هایی بسازند. برای مثال فرض کنید موضوع جلسه بارش فکری «نوآوری» است و کلمه‌ای که از کتاب «هنر پرسشگری» انتخاب شده است «دموکراسی». ممکن است به نتایج زیر برسید:

- تاثیر دموکراسی بر حل مسائل اجتماعی با نوآوری چیست؟
- کشورهای دموکرات نوآورترند یا دیکتاتورها؟
- دموکراسی چقدر بر نوآوری‌های مردمی برای حل مشکلات جامعه نقش دارد؟
- برای ترویج گفتمان مردم سالاری و دموکراسی چه

راهکارهای نوآورانه‌ای می‌توان ارائه داد؟  
• فناوری‌های نوآورانه که به کمک دموکراسی می‌آید  
کدامند؟

• در کشورهای دموکرات چه راهکارهای نوآورانه‌ای برای  
آوردن مردم به پای صندوق رای اجرا شده  
... و ...

این تکنیک نیز مانند تکنیک یخ‌شکنی قبل، علاوه بر شروع  
یک ارتباط بین افرادی که از قبل یکدیگر را نمی‌شناختند  
قدرت ترکیب و خلاقیت را افزایش می‌دهد و تسلط را روی  
ابعاد مختلف موضوع زیاد می‌کند. هیچ الزامی ندارد که  
جملات ساخته شده، جملات معنادار و صحیحی باشند  
و اتفاقاً برای شکل‌گیری ارتباط بهتر بین افراد، سعی کنید  
جملات طنز و خارج از چارچوب بسازید.

### ۲-۳) قوانین را بنویسید

قبل از شروع کار، از دبیر جلسه بخواهید قوانین بارش فکری  
و هدف جلسه را روی تابلو بنویسد که جلوی چشم همگان  
باشد و در حین جلسه نیز هر جایی که نیاز بود به آن اشاره  
کنید.

بایدها و نبایدها و توصیه‌های بسیاری برای مدیریت جلسات  
طوفان فکری مطرح می‌شود. اما موارد زیر را می‌توان چند

نمونه از قانون‌های اساسی طوفان فکری دانست:

- **قضاوت، نقد و ارزیابی ممنوع است:** به خاطر داشته باشیم که قضاوت، ارزیابی و انتخاب میان ایده‌ها، می‌تواند ذهن ما را به روی ایده‌های تازه ببندد. ضمن این‌که یکی از موانع خلاقیت، خفه کردن و محدود کردن ایده‌ها در ذهن - حتی قبل از بیان اولیه - است. بنابراین قضاوت، نقد و ارزیابی تا زمان پایان جلسه ممنوع است و این کار باعث خواهد شد که کسی ایده‌ای را - قبل از بیان - در ذهن خودش حذف نکند و کسانی که ایده‌ای را مطرح می‌کنند، با نقد و تحلیل دیگران، انگیزه‌ی خود را از دست ندهند و نهایتاً تعداد و تنوع ایده‌ها افزایش پیدا کند.

- **در طوفان مغزی هیچ‌کس مالک ایده‌اش نیست:** مهم است که هیچ‌کس ادعا نکند که این ایده مال من است یا آن ایده را فلانی مطرح کرد. وصل کردن ایده‌ها به افراد، می‌تواند اثربخشی یک جلسه طوفان فکری را کاهش دهد. چون قضاوت ما در مورد فرد، به ایده هم سرایت می‌کند. دیگران ترجیح می‌دهند ایده‌ی جدیدی مطرح کنند، تا این‌که ایده‌ی فرد دیگری را اصلاح کنند. اصلاح یا تکمیل یک ایده، ممکن است باعث مقاومت و موضع‌گیری کسی که نخستین بار آن را مطرح کرده است بشود.

-**ترکیب کنید:** اهمیت این موضوع به قدری است که در یک بخش جداگانه توضیح داده شده است.

-**کمیت مهم است، نه کیفیت:** هرچه ایده‌های بیشتری در اختیار داشته باشید بهتر است. حتی اگر بسیاری از ایده‌ها هیچ وقت ثمره‌ای به همراه نیاورند نیز ساده‌ترین اتفاقی که می‌افتد، باز کردن گره‌های ذهنی خواهد بود. به یاد داشته باشید که در جلسه بارش فکری این کمیت است که کیفیت را هم به ارمغان می‌آورد.

-**ایده‌های خارج از چارچوب را تشویق کنید.** از سانسور کردن ایده‌های خارج از چارچوب که به ظاهر «دیوانه‌وار» یا «احمقانه» به نظر می‌رسند بپرهیزید. ایده‌های «دیوانه‌وار» گاهی تبدیل به بهترین راه‌حل‌های موجود می‌شوند. دیوانه‌وار بودن ایده بدان معناست که شما خارج از چارچوب فکر می‌کنید و این خود به معنای دستیابی به سطوحی بالا از خلاقیت است.

-**همه ایده‌ها را بنویسید:** هر ایده‌ای که مطرح می‌شود ارزشمند است و نباید از قلم بیفتد. همه ایده‌ها توسط دبیر جلسه و در جایی که در معرض دید همگان باشد باید یادداشت شود. برای مثال روی یک وایت برد.

### ۴-۲) ترکیب ایده‌ها

یکی از وظایفی که تسهیل‌گر دارد این است که افراد را تشویق کند که در حین جلسه ایده‌ها را با هم ترکیب کنند و ایده‌های جدیدی از ترکیب دو یا چند ایده‌ی نوشته شده روی تابلو بسازند. او می‌تواند این کار را با پرسیدن سوال انجام دهد. برای مثال: «به نظرتون اگه ایده شماره ۵ را با ایده شماره ۲۹ ادغام کنیم چه اتفاقی می‌افته؟ آیا ایده جدیدی تولید میشه؟ برای بقیه ایده‌ها چطور؟» این سوال باعث می‌شود ذهن افراد درگیر این شود که از ایده‌های موجود به ایده‌های جدید برسد. ترکیب کردن علاوه بر تولید ایده‌های خلاقانه، به سرعت تعداد ایده‌ها را نیز بالا می‌برد. چیزی که در بارش فکری خیلی مهم است.

اگر سوال پرسیدن موثر واقع نشد تسهیل‌گر می‌تواند خودش یک یا چند نمونه را انجام دهد. برای مثال بگوید: «فکر کنم یک ایده جدید پیدا کردم. اگر ایده نمایشگاه را با کتاب خانه سیار ترکیب کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ آهاااان... نمایشگاه سیار. می‌تونیم یک اتوبوس یا مینی بوس را تبدیل به یک نمایشگاه سیار کنیم و اون رو در نقاط مختلف شهر در معرض دید مردم قرار بدیم.»

دقت داشته باشید یکی از دلایلی که اصرار می‌کنیم افراد

## ◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

خلاق در جلسه حضور داشته باشند همین است. افراد خلاق معمولاً به خوبی می‌توانند پدیده‌های مختلف را به هم مرتبط کنند. شاعران و نویسندگان، آشپزهای خلاق، رمان‌نویس‌های تخیلی، نقاش‌ها، کارگردان‌ها و طنزپردازان از این توانایی بهره می‌برند.



### ۵-۲) گروه اندیشی

گروه اندیشی اتفاقی است که در طی آن کیفیت تصمیمات گروهی کاهش می‌یابد. گروه اندیشی (Groupthink) زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در یک جلسه به دلایل مختلف،

ایده یا نظر خود را ابراز نمی‌کنند و به تایید و تمجید از ایده یا نظر دیگران می‌پردازند. این بیماری تیمی زمانی تشدید می‌شود که رهبر یا مدیر تیم از یک ایده خاص حمایت کند. در این حالت سایر افراد حاضر در جلسه دیگر میلی به اظهار نظر یا مخالفت یا ارزیابی آن ایده یا ارائه ایده‌های جدید ندارند. نتیجه این می‌شود که گروه بدون اینکه درباره آن تفکر کند یا سعی داشته باشد که نظر خود را اعلام کند یک ایده یا نظر را می‌پذیرد.

فرض کنید که در یک جلسه با حضور همه اعضای تیم نشست‌اید و مدیرتان می‌خواهد نظر شما را درباره‌ی دوره آموزشی که اخیراً برگزار شده بداند و ایده‌هایی را برای بهبود آن جمع‌آوری کند.

شما متوجه می‌شوید که دلیل عدم استقبال از دوره‌ی آموزشی اخیر، تناسب نداشتن محتوا با مخاطب بوده است. با این حال، صبر می‌کنید تا صحبت‌های مدیر تمام شود. با اتمام صحبت‌های او، کارمندان دیگر شروع به صحبت می‌کنند.

نفر اول می‌گوید که این دوره عالی بوده است فقط شاید اگر بیشتر تبلیغ می‌کردیم مخاطبین بیشتری در آن ثبت نام می‌کردند. با شنیدن این جملات چشمان مدیر از خوشحالی

## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

برق می‌زند. او با کلام و رفتارش کارمند را تشویق می‌کند. نفر دیگر هم به تعریف از دوره آموزشی می‌پردازد و باز هم بازخورد مثبت مدیر. نفر سوم اما درباره ضعف زمان بندی و ضعف محتوا نکته‌ای را یادآور می‌شود گویا مدیر کمی ناراحت می‌شود، صورتش جمع می‌شود و به سراغ نفر بعدی می‌رود.

نفر بعدی شماييد. چه واکنشی نشان می‌دهید؟ تحقیقات نشان می‌دهد که افراد کمی در این شرایط نظر واقعی خود را ابراز می‌کنند.

حتی اگر آنقدر شجاع باشید که نظر واقعی‌تان را بگویید، در هر جلسه که این اتفاق مجدداً تکرار شود، میزان گروه‌اندیشی شما بیشتر و بیشتر خواهد شد. تا جایی که برگزاری جلسه هم‌فکری با نبود آن، تفاوت چندانی نخواهد کرد.

### ۱-۵-۲) چگونه از گروه اندیشی جلوگیری کنیم؟

- اگر رهبر یا مدیر جلسه یا تسهیل‌گر هستيد در ابتدا نسبت به ایده‌ها و نظرات دیگران نظری ندهید و سوگیری نداشته باشید.
- تسهیل‌گر باید همه اعضا را زیر نظر داشته باشد و

ارزیابی کند و سعی کند از همه نظرخواهی شود و همه را به بیان نظرات مخالف یا متفاوت ترغیب کند. او باید سعی کند افراد را برای مشارکت تشویق کند.

• ابتدا اجازه بدهید اعضای رده پایین گروه صحبت کنند، سپس به افراد رده بالاتر اجازه صحبت داده شود و این روند ادامه پیدا کند تا به بالاترین رده یک تیم یا سازمان برسد.

• می‌توانید از کارشناسان خارج از تیم با تجارب متفاوت، برای بهینه سازی تصمیمات و جلوگیری از سایه انداختن یک تصمیم روی سایر تصمیمات استفاده کنید.

• **استفاده از بارش فکری فردی:** بارش فکری فردی به این صورت است که هر کس به صورت جداگانه روی مسئله فکر می‌کند و ایده‌هایی که به ذهنش می‌رسد یادداشت می‌کند. پس از پایان زمان مقرر تمامی ایده‌ها از همهی افراد جمع‌آوری و یکپارچه می‌شود.

بارش فکری فردی برای مواقعی خوب است که افراد قوانین بارش فکری معمولی را رعایت نمی‌کنند. مثلاً ایده‌های یکدیگر را نقد می‌کنند. همین موضوع باعث می‌شود برخی افراد (مثلاً درون‌گراها یا افراد خجالتی) مشارکت خود در جلسه را کاهش دهند. در این حالت بارش فکری فردی راه حل مناسبی است.

• **استفاده از بارش فکری نوشتاری:** این تکنیک که به بارش فکری نوشتاری یا ۳-۵-۶ معروف است به این صورت است که ۶ نفر در یک جلسه کنار هم می‌نشینند، آن‌ها ۵ دقیقه وقت دارند که ۳ ایده در مورد مسئله روی یک کاغذ بنویسند. پس از پایان ۵ دقیقه اول و نوشتن ۳ ایده، برگه‌ها باید جابجا شوند. به این صورت که برگه نفر اول به نفر دوم، برگه نفر دوم به نفر سوم و .... تا برگه نفر ششم به نفر اول برسد. حال باید هر فرد سعی کند ۳ ایده‌ای که در برگه‌ی جدید به دستش رسیده را تکمیل کند و در واقع در ۵ دقیقه با الهام از این ۳ ایده، به ۳ ایده‌ی جدید برسد. همین روال ادامه می‌یابد تا برگه‌ی هر کسی دوباره به دست خودش برسد. در این حالت تمامی برگه‌ها پر شده از ایده‌های متفاوت و متنوع و هر کسی می‌تواند سیر تغییر ایده‌ی خود را نیز مشاهده کند. در استفاده از این تکنیک سعی کنید فضای باز و دوستانه برای بیان نقطه نظرات و ایده‌های متفاوت ایجاد کنید و هم چنین قوانین بارش فکری را رعایت کنید.



## ۲-۵-۲) دو تکنیک مدیریت جلسه برای جلوگیری از گروه اندیشی

۲-۵-۲-۱) مخالف‌خوانی: در این روش تسهیل‌گر جلسه هنگام مواجهه با ایده‌ها یا مسیرهایی که توافق اکثریت اعضای جلسه را با خود به همراه دارند، باید خود در مقام یک مخالف قرار گرفته و شروع به نقد آن ایده کند. با این اقدام مشاهده خواهید کرد، که مسیر برای نقد ایده‌ها فراهم شده و سایرین نیز شروع به انتقاد و بیان ضعف‌ها خواهند کرد. گاهی شما به عنوان مدیر یا تسهیل‌گر جلسه، باید فضای گروه‌اندیشی را بشکنید و با نقد ایده‌های غالب در جلسه، مشارکت دیگران را برای تفکر عمیق و دقیق‌تر پیرامون ایده‌ها و اظهارنظر آسوده پیرامون آن‌ها را فراهم آورید.

۲-۵-۲-۲) موافق \_ مخالف: در این روش ابتدا ایده بیان

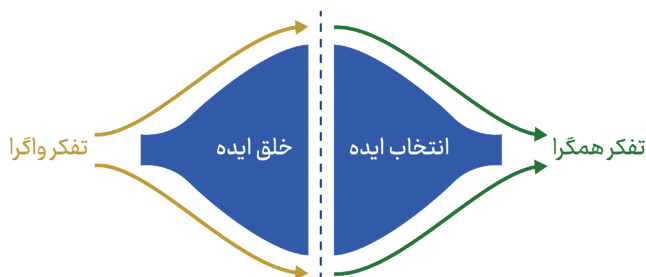
می‌شود و سپس تسهیل‌گر جلسه از افراد درخواست می‌کند تا در جایگاه موافق و مخالف درباره این ایده اظهارنظر کنند. در واقع در این روش به دنبال مشروعیت‌بخشی نسبت به جایگاه منتقدان هستیم تا آن‌ها بتوانند در یک موقعیت روانی امن، به اظهار نظر و انتقاد صریح از ایده بپردازند. این روش را به خصوص در جلسات شورای اسلامی به کرات مشاهده کرده‌اید. به طوری که پس از بیان روشن ایده و یا سوال در صحن مجلس، نمایندگان این فرصت را پیدا می‌کنند تا در نقش موافق و مخالف نام‌نویسی کرده و پیرامون ایده یا سوال اظهارنظر کنند.

### ۶-۲) همگرایی

اساس جلسه بارش فکری ۲ نوع تفکر مکمل به نام تفکر واگرا و همگراست. تفکر واگرا استفاده از جریان سیال ذهن و شیوه‌های نامنظم است برای نگاه کردن به موضوع و مسئله از زوایای مختلف، از دید سایر ذی‌نفعان و از سویی که تا به حال به آن نپرداخته شده یا غیر معمول است و نهایتاً تولید ایده‌های متعدد و متنوع. در استفاده از تفکر واگرا افراد به صورت خودجوش ایده می‌دهند و مرزهای تخیل را پشت سر می‌گذارند و در واقع شعار تفکر واگرا این است که:

«هیچ چیز غیر ممکن نیست». تفکر واگرا عمل کاوش در همه احتمالات است، تفکر واگرا عبارت است از شروع با یک بوم خالی و پاشیدن هر رنگ، هر شکل، هر خط یا هر بافتی روی آن بدون نگرانی در مورد نتیجه نهایی.

پس روش تفکر واگرا منجر به تولید ایده‌های زیاد متنوع و خلاقانه می‌شود. چیزی که قسمت اصلی جلسه بارش فکری را دربرمی‌گیرد. اما این پایان جلسه نیست. شما باید این ایده‌ها را با روشی منظم، ساختارمند دسته‌بندی و بررسی کنید تا بتوانید آن‌ها را ارزیابی و نهایتاً انتخاب کنید. به این روش که در مقابل تفکر واگرا قرار می‌گیرد و از روش‌های منظم و قاعده‌مند و متمرکز برای جمع‌بندی استفاده می‌کند تفکر همگرا می‌گوییم.



## ◆◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

درست همانطور که دهانه انتهایی یک قیف، ورود یک ماده را کاهش می‌دهد، تفکر همگرا نیز تعداد زیادی از ایده‌ها را از طریق فرآیند تجزیه و تحلیل، قضاوت، حذف، انتخاب و اولویت‌بندی محدود می‌کند.

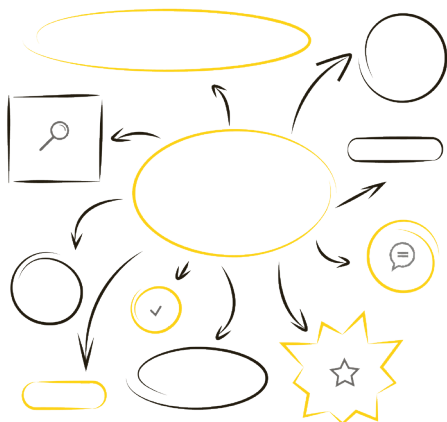
در نهایت پس از اینکه تفکر واگرا، ده‌ها راهکار پیش روی ما قرار می‌دهد، باید با تفکری متمرکز و همگرا بهترین آن‌ها را انتخاب کرده، به اصلاح، تعدیل، توسعه و اجرای آن فکر کنیم.

در مرحله اول (واگرایی) تسهیل‌گر به گروه کمک می‌کند در مناطق زیادی که ممکن است ایده‌ها در آن کشف شوند، سیر کنند و اجازه نمی‌دهد آن‌ها را قضاوت، اولویت‌بندی یا تجزیه و تحلیل کنند. هدف این مرحله ایجاد ایده‌های زیادی در مورد یک مشکل یا فرصت است.

در مرحله دوم (همگرایی) تسهیل‌گر گروه را هدایت می‌کند تا ایده‌ها را اصلاح کند و آن‌هایی را انتخاب کند که به احتمال زیاد مشکل را حل می‌کنند. در این مرحله از ابزارها و روش‌های تصمیم‌گیری باید استفاده شود، به عنوان مثال، می‌توانید برخی از موارد زیر را انجام دهید:

رای دادن به گزینه‌های روی میز  
گزینه‌ها را اولویت‌بندی کنید و دو یا سه گزینه برتر را برای دور

دوم بحث در بازی نگه دارید  
تهیه لیست مزایا و معایب برای هر گزینه که ممکن است  
منجر به اولویت‌بندی و حذف گزینه‌ها شود.  
استفاده از تجزیه و تحلیل سوات (قدرت، ضعف، فرصت‌ها،  
تهدیدها).



### ۱-۶-۲ نقشه ذهنی

یکی از ابزارهایی که برای همگرایی و ایجاد نظم در ایده‌های جلسه بارش فکری استفاده می‌شود «نقشه ذهنی» است. هدف نقشه ذهنی سازماندهی و تجسم افکار و ایده‌های شما به روشی ساختار یافته و سلسله مراتبی است.

نقشه ذهنی و طوفان فکری تکنیک‌های مرتبط و نزدیکی هستند که می‌توانند مکمل یکدیگر در فرآیند ایده‌پردازی باشند. طوفان فکری تکنیکی است که برای تولید تعداد

زیادی ایده در مدت زمان کوتاهی استفاده می‌شود، در حالی که نقشه ذهنی تکنیکی است که برای سازماندهی و ساختاردهی بصری آن ایده‌ها استفاده می‌شود. در طول یک جلسه طوفان فکری، شرکت‌کنندگان آزادانه و بدون ساختار یا نظم از پیش تعیین شده، ایده تولید می‌کنند. پس از اتمام این بخش از جلسه، می‌توان ایده‌ها را با استفاده از نقشه ذهنی سازماندهی و ساختار داد. نقشه ذهنی یک نمای کلی بصری از ایده‌های تولید شده در طول جلسات طوفان فکری ارائه می‌دهد و امکان دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی سریع‌تر و آسان‌تر را فراهم می‌کند و می‌توانید به راحتی الگوها و روابط بین ایده‌ها را شناسایی کنید. این همان چیزی است که به آن همگرایی می‌گوییم. برای استفاده‌ی بهتر از نقشه ذهنی می‌توانید از سایت یا نرم افزار XMind استفاده کنید که به شما کمک می‌کند راحت‌تر نقشه ذهنی را ترسیم کنید.

به یاد داشته باشید که موفقیت یک جلسه با ایده‌ها و اقدامات ناظر به آن که در پایان جلسه حاصل می‌شود ارزیابی خواهد شد. عادت کنید بعد از هر جلسه‌ای که برگزار می‌کنید یک لیست از ایده‌های برگزیده تهیه کنید و به سوالات زیر پاسخ دهید.

## ◆◆◆◆ ناگفته‌های بارش فکری

اقدامات لازم برای اجرای هر ایده چیست؟  
مسئولیت پیگیری و اجرای این اقدامات و اجرای ایده با کیست؟  
آیا آن‌ها ضرب الاجل دقیقی برای اجرای هر ایده دارند؟  
چه کسی بر پیشرفت نظارت خواهد کرد؟  
البته به دلیل طولانی شدن جلسات بارش فکری این موارد لزومی ندارد بلافاصله تعیین گردد و می‌توان جلسه دیگری با فاصله‌ی کم برگزار کرد.



# اقدامات پس از جلسه





### ۱-۳) تقدیر و تشکر بابت شرکت در جلسات

نیاز است تا بعد از اتمام جلسه از کسانی که در جلسه شرکت کردند (مخصوصاً افرادی که خارج از تیم بودند و از آن‌ها دعوت کردیم) تقدیر و تشکر صورت بگیرد. تا هم زحمات آن‌ها جبران شود و هم انگیزه برای حضور در جلسات احتمالی بعدی را داشته باشند. این تشکر شما علاوه بر تشکر حضوری یا تلفنی می‌تواند با یک هدیه نقدی یا غیر نقدی همراه باشد.

### ۲-۳) بازخوردگیری از افراد در مورد نحوه برگزاری و مدیریت جلسه و تسهیل‌گری شما

برای اصلاح کار خود و بهبود روش برگزاری جلسات و تسهیل‌گری آن‌ها لازم است که از افراد حین و بعد از جلسه بازخوردی بگیرید. می‌توانید این کار را با ساخت پرسش‌نامه‌های آنلاین مثل گوگل فرم یا پرس‌لاین انجام دهید تا اطلاعات شما به صورت مکتوب و دسته‌بندی شده همیشه قابل دریافت باشد. سوالات مهم خود را یادداشت کنید و در این پرسش‌نامه بگنجانید. مثل سوال‌های زیر:

نحوه برخورد تسهیل‌گر با افراد چگونه بود؟  
نحوه مدیریت جلسه چگونه بود؟

کجا جلسه از مسیر اصلی خارج شد؟  
آیا توانستید به راحتی ذهن خود را آزاد کنید و ایده بدهید و آیا  
تسهیل‌گر در این کار نقش داشت؟ چگونه؟  
سوالاتی که تسهیل‌گر می‌پرسید چقدر در مسیر رسیدن به  
هدف کمک کننده بود؟  
آیا قوانین بارش فکری زیر پا گذاشته شد؟ کجا؟ چگونه؟



### ۳-۳) ایده‌پردازی، فرآیندی مستمر

ایده‌پردازی یک اتفاق یا رویداد لحظه‌ای نیست. و حتی یک فرآیند یک جلسه‌ای هم نیست. ایده‌پردازی فرآیندی است مستمر و باید جزئی از فرهنگ سازمانی بشود. ممکن است شما در یک جلسه بارش فکری به نتیجه‌ای در مورد ایده‌های خوب نرسید. پس لازم است زمان دیگری تعیین کنید و جلسه دوم را برگزار کنید. این را باید بدانیم که پایان یک جلسه بارش فکری پایان ایده‌پردازی نیست. ممکن است نیاز باشد این جلسه تکرار شود تا ایده‌ها زیادتر یا پخته‌تر شود. حتی شاید نیاز باشد پس از جلسه زمان بیشتری برای ترکیب ایده‌ها بگذارید و خودتان و چند نفر از افراد حاضر در جلسه دوباره

به این موضوع فکر کنید. لیستی از تمامی ایده‌ها به صورت مرتب آماده کنید و آن را برای هر یک از افراد حاضر در جلسه بفرستید. احتمال دارد افراد با گذر زمان و با نگاه کردن دوباره به ایده‌ها، ایده جدید و نویی به ذهن‌شان برسد.

برای برگزاری بهتر جلسات ایده‌پردازی و این که به یک فرهنگ تبدیل شود بهتر است از ترفندهای دیگر ایده‌پردازی مثل اسکمپر، ۶ کلاه تفکر، تکنیک شکوفه نیلوفر آبی و... نیز بهره ببرید و همچنین ساعاتی را به مطالعه در مورد خلاقیت و ایده‌پردازی اختصاص دهید. آشنایی با مبانی خلاقیت و سایر تکنیک‌ها باعث می‌شود بهره‌وری افراد در جلسه بارش فکری نیز بیشتر شود. چرا که فرد به صورت ناخودآگاه در جلسه از این تکنیک‌ها استفاده می‌کند و ایده می‌دهد.

بعد از جمع بندی و انتخاب ایده‌های برتر، ایده‌های باقی مانده را به هیچ عنوان دور نیندازید و بی‌مصرف ندانید. این ایده‌ها را در جایی آرشیو کنید تا حفظ شوند. ممکن است در جلسه بارش فکری به دلایلی مثل نداشتن منابع یا قابل اجرا نبودن، برخی ایده‌ها را رد کرده باشید اما با مراجعه به آن‌ها ظرف چند ماه آینده به این نتیجه می‌رسید که الان می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید. همچنین ممکن است ایده‌هایی را به دلایل منطقی رد کرده باشید این باعث می‌شود کسانی که

بعد از شما زمام کار را دست می‌گیرند بفهمند که چه اتفاقاتی افتاده و چرا برخی ایده‌ها جواب نداده و دوباره راه اشتباه طی شده را نروند و روی ایده غیر قابل اجرا سرمایه‌گذاری نکنند. پیشنهاد می‌شود هر از چند گاهی به آرشیو ایده‌های خود مراجعه کنید چرا که گذر زمان باعث می‌شود دوباره از آن‌ها الهام بگیرید و ایده‌های جدیدی خلق کنید. شاید ذهن شما در آن لحظه نتوانسته برخی ایده‌ها را با هم ترکیب کند ولی الان با گذر زمان این اتفاق راحت‌تر می‌افتد.

### ۴-۳) اجرای ایده

گفته می‌شود «نوآوری یعنی ۱۰٪ ایده‌پردازی + ۹۰٪ فرآیند و اجرا». اگر به دنبال نوآوری هستیم نباید از فرآیند غافل شویم.

تیم اجرایی خود را شکل دهید و پیاده‌سازی ایده را شروع کنید و بدانید که در اجرا، ایده‌های شما تکمیل و اصلاح می‌شود و حتی ایده‌های بهتری به ذهن شما می‌رسد. توصیه می‌شود ایده‌های خود را سریع و کوچک اجرا کنید. چون زمان در اجرای ایده‌های نو بسیار مهم است و شاید با ارزش‌ترین ثروت ما باشد. سعی کنید ایده‌ی خود را سریع اجرا کنید و خیلی در مرحله مسئله‌شناسی و برنامه‌ریزی برای اجرای ایده متوقف نمانید. همچنین لزومی ندارد که

برای شروع، ایده‌ی خود را به صورت تمام و کمال و بی نقص اجرا کنید. ابتدا به صورت آزمایشی، در مقیاس کوچک ایده خود را اجرا کنید. مثلاً برای تعداد ۱۰ نفر از مخاطبین‌تان یا فقط در شرکت خودتان یا در محله خودتان، در خانه خودتان. سپس از این اجرا بازخورد بگیرید و نقاط قوت و ضعف آن را بررسی کنید و بر این اساس دوباره ایده خود را بهبود دهید. با این کار هم ریسک خود را پایین آورده‌اید و بی‌گدار به آب نزدیک و هم نسخه‌ی بهتری از ایده‌ی خود تولید کرده‌اید.

### سخن پایانی

بسیاری از تکنیک‌هایی را که به آن‌ها اشاره شد، باید در عمل انجام داده و آن‌ها را تکرار کنید، تا هم نسبت به اجرای آن‌ها تسلط کافی را به دست آورید و هم ثمرات آن‌ها را در عمل ببینید. پرواضح است که هر جلسه‌ای با توجه به هدف و افرادی که در آن شرکت می‌کنند، فرهنگ به خصوص خود را داراست و هر تکنیکی در هر شرایط فرهنگی قابل پیاده‌سازی نیست. توجه داشته باشید که اولاً تکنیک‌ها را با توجه به شرایط و اتمسفر فرهنگی همان جلسه انتخاب و اجرا کنید و نیز در صورت نیاز با خلاقیت خودتان، تغییراتی در تکنیک‌ها ایجاد کنید و آن‌ها را با فضای فرهنگی مدنظر مطابقت دهید. نکته حائز اهمیت دیگر آن است، که همیشه توجه داشته باشید که اجرای تکنیک‌ها، به خودی خود، هدف نیست، بلکه رسیدن به اهداف جلسه، غایت نهایی شماست. تکنیک‌ها صرفاً ابزارهایی هستند که برای رسیدن به اهداف جلسه، باید آن‌ها را گزینش کرده و به کار بگیرید.

در پایان نیز ما، اعضای تیم ”مدرسه نوآوری نوپدید“، خوشحال می‌شویم که پس از گذراندن این کارگاه آموزشی و خواندن این کتابچه نظرات خود را با ما در میان بگذارید و یا حتی در فرآیند اجرای یک جلسه بارش فکری خوب بتوانیم به شما کمک کنیم.



nopadid\_com



nopadid.com

برای اطلاع از سایر آموزش‌ها در حوزه نوآوری‌های فرهنگی و اجتماعی و دریافت رایگان آن‌ها، کد زیر را اسکن کنید



”

بارش فکری یک ترفند معروف ایده‌پردازی است که احتمالاً بارها و بارها از آن استفاده کرده‌اید یا دست‌کم اسم آن را شنیده‌اید. اما تعداد قابل توجهی از کسانی که از این ترفند استفاده کرده‌اند اذعان می‌کنند که به نتیجه مطلوب نرسیده‌اند. ما در این کتابچه سعی کردیم با بیان نقاط تاریک و ناگفته‌هایی از این ترفند، به این نگرانی پاسخ بدهیم و به معرفی "تسهیل‌گر" و وظایف به عنوان نقش اول این بازی پردازیم. اقدامات و وظایف تسهیل‌گر به سه دسته قبل، حین و بعد از برگزاری جلسه تقسیم می‌شود که به آن‌ها نیز اشاره می‌شود. همچنین برای کاربردی بودن این کتابچه در میان مباحث، تمرین‌ها، مثال‌ها و تکنیک‌هایی نیز بیان می‌شود.