

Búrka mozgov

TW 51/93

Ing. ŠTEFAN HOLAKOVSKÝ

"Úspech sa skladá zo série neúspechov, ktoré človek prekoná"

(Merle)

Dnes by sme chceli vyhovieť čitateľom, ktorí by radi získali bližšie informácie o tom, ako postupovať pri riešení problémov pomocou brainstormingu.

Brainstorming (z angl. brain — mozog, rozum; storming — útočenie, búrka a z toho "búrka mozgov", burza nápadov a pod.), vznikol ako kritika klasického vedenia porád, na ktorých majú hlavné slovo oponenti nových nápadov, nie ich obhajcovia. Nevýhodou takýchto postupov je najmä to, že odmietnutie nápadu má negatívny vplyv nielen na jeho autora, ale aj na ostatných, ktorí sa "poučia" na chybách druhého. Ak by aj mali nejaký nápad, nechajú si ho pre seba. Ľudia neradi predkladajú verejnosti neovverené myšlienky a nápady, preto je naozaj výnimočné, že by niekto na bežnej porade predložil nejaký na prvý pohľad "bláznivý" nápad. Ďalšou nevýhodou klasických porád je, že sa na nich podriadení nechcú "zhodiť" pred vedúcimi (ale aj opačne).

ZÁKLADNÉ PRAVIDLÁ

Táto metóda sa v priebehu rokov postupne upravovala a vznikli jej rozličné varianty. Spoločné pre ne sú tieto štyri základné pravidlá:

1. **Fáza (etapa) generovania nových myšlienok musí byť oddelená od etapy ich skúmania a či zhodnocovania.** Účastníci sa musia počas brainstormingu zdržať kritiky nápadov.

2. **Utvára sa taká atmosféra, pri ktorej sú vítané najnezvyčajnejšie nápady.** Každý účastník smie svojim myšlienkam dať voľný priebeh, kým sa očividne nevzdialia od témy (čo sa veľmi ťažko zisťuje). Treba prekonať úroveň všedných myšlienok a nebať sa vyslovovať originálne, prekvapujúce až smiešne nápady. Veľa vynikajúcich vynálezov vzniklo práve z tých "bláznivých" nápadov.

3. **Účastníci brainstormingu by mali nápady iných pokladať za podklady k tvorbe vlastných.** Mali by ich kombinovať s vlastnými a tak utvoriť atmosféru, pri ktorej brainstormingový tím utvorí viac nápadov, ako by bol súčet nápadov jeho jednotlivých členov, keby problém riešili samostatne.

4. **Množstvo nápadov je rozhodujúce.** Kvantita prerastie do kvality. Čím viac bude nápadov, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa medzi nimi nájde aj výborný nápad. Odvaha povedať aj tie najfantastickjšie myšlienky umožňuje zrýchliť ich generovanie.

BRAINSTORMING V PRAXI

Z viacerých variantov brainstormingu sme vybrali ten najčastejšie používaný.

Vedúci-moderátor sa musí dôkladne pripraviť. Nesmie si nahovárať, že ostatní budú vymýšľať a on ich bude len usmerňovať.

Dôležitý je aj **výber problémov.** Nemali by to byť problémy rozsiahle — nezávislé od množstva problémov. Rozsiahle, komplexné problémy treba rozložiť na menšie a každý z nich riešiť samostatne. Opis problému treba podľa možnosti zbaviť nepotrebných odborných termínov, ktoré často samy osebe brzdia vznik netradičných nápadov. Aj ďalšie vyjadrovanie by malo byť také, aby sa do debaty mohli rovnocenne zapájať aj neodborníci z danej oblasti.

V rámci odpútania sa od bežných pracovných problémov odporúča sa (ako "rozvíčka") skúsiť brainstormingom riešiť nejakú cvičnú úlohu. Najčastejšie je to hľadanie nápadov, ako využiť kancelársku sponku, tehlu, zápalkovú škatuľku a pod.

Pokiaľ ide o výber členov tímu, odporúča sa, aby to boli odborníci z rozličných oblastí. Nie je dobre, keď sú medzi účastníkmi funkčné vzťahy (vedúci — podriadený). Podriadení majú zábrany rozvinúť všetky svoje tvorivé schopnosti v prítomnosti nadriadených. Ako sme už spomínali, majú obavy z toho, že by sa mohli "zhodiť" nejakým nápadom, ktorý by nebol hodný ich vzdelania, zaradenia, výšky platu alebo predstáv vedúceho. Prítomnosť žien v brainstormingovom tíme pôsobí priaznivo. Muži sa chcú: "vytiahnuť" jeden pred druhým a ženy sa usilujú dokázať opodstatnenosť ich zaradenia do tímu. Vhodný počet členov kolektívu je podľa literatúry od troch do dvojnásťich pracovníkov, čo závisí aj od rázu problému. Skúsenosti hovoria, že výhodné je mať niekoľko "stálych členov", ktorí sú už

dostatočne poučení a "vyskúšaní", takže vedia spolupôsobiť pri tvorení správnej atmosféry.

Niekoľko dní pred "poradou" mal by vedúci tímu poskytnúť členom základné informácie o probléme. Umožní im to naladiť sa už vopred, prípadne si pripraviť nejaké nápady na úvod. Aj bez uvedomeného tvorenia nápadov počas prípravy začne sa tvorba nápadov v podvedomí.

Čas na brainstormingové porady tiež nie je jednoznačne odporúčaný. Výhodné je spojiť poradu s občerstvením alebo spoločným obedom, čo prispieva k utvoreniu voľnej neformálnej atmosféry. Dĺžku trvania si môžu určiť vopred (na niekoľko desiatok minút až vyše hodiny). Ak si ju neurčia, moderátor by mal podľa frekvencie pribúdajúcich nápadov vedieť, kedy poradu skončiť. Dôležité je, aby si moderátor uvedomil, že zväčša to najlepšie, čo je "v zásobe", príde nakoniec.

Je výhodné, ak je okrem moderátora tajomník (tajomníčka), ktorý nápady zaznamenáva. Záznam treba robiť tak, aby bol stále "na očiach" a aby mohol inšpirovať účastníkov utvárať nové väzby medzi jednotlivými nápadmi. Spätný projektor na záznam nápadov sa neosvedčil najmä preto, lebo pôsobí akusticky (šum ventilátorov) aj opticky rušivo. Lepšia je tabuľka, ale možno ešte lepšie je písať zoznam na veľký papier napríklad "fixkami". Oproti tabuli má písanie na papier výhodu v tom, že nepočuť šuchot kriedy po tabuli, ale aj v tom, že ho po skončení možno zbaliť a zobrať na ďalšie spracovanie. Dobré je nápady číslovať — zabezpečí to stály prehľad o ich počte a ľahšie sa v nich orientuje. Netreba zaznamenávať autorov nápadov.

Keďže nápady vznikajú aj po skončení porady, odporúča sa, aby moderátor alebo tajomník zistil, či v najbližších dňoch neprišli členovia tímu na nové riešenie. K tomu je dobre po porade prepísať zoznam nápadov a rozoslať (rozdať) ho účastníkom. Často už prečítanie takého zoznamu vyvolá nový nápad. Členovia tímu môžu do zoznamu dopisovať ďalšie nápady.

Okrem očakávaného efektu majú správne vedené porady veľký význam aj pre účastníkov, ktorí takto odbúrávajú bariéry bežného netvorivého pohľadu na problémy a učia sa myslieť tvorivo, iniciatívne a odvážne.

Niekoľko dní po brainstormingovej porade zvolá moderátor novú poradu, na ktorej sa rozoberú získané nápady. Výber členov tejto porady mal by sa urobiť podľa rázu návrhov a malo by ísť už o odborníakov z daných oblastí.