

افکار نویسی

علی رضایی

چکیده

روش افکارنویسی (BRAIN WRITING) نیز از جمله تکنیک‌های مشابه توفان فکری است. این روش به‌ویژه در مواردی کاربرد دارد که اعضا تمایل بیشتر به کار کتبی از خود نشان می‌دهند (به‌طور مثال در ادارات). از روش افکارنویسی نیز به‌نویس خود روش‌های متنوعی منتج گردیده است که در این مقاله به بعضی از آنها می‌پردازیم.

در این مقاله ابتدا پس از معرفی کوتاه تساریخچه این روش به بررسی یکی از تکنیک‌های معروف و رایج آن می‌پردازیم. رویه این تکنیک در اینجا به‌صورت گام به گام توضیح داده می‌شود؛ آنگاه مزایا و محایب این روش شمرده می‌شود. در خاتمه نیز به تکنیک‌ها و روش‌های مشابه آن اشاره خواهد شد. استفاده از این روش را در سازمان‌های بوروکرات توصیه می‌کنیم.

مقدمه

در این روش از عوارض منفی جلسات توفان فکری خبری نیست. در روش افکارنویسی، نظرات رئیس جلسه و یا سایر اعضا بر پیشنهادها تأثیر نخواهد گذاشت و همچنین از بیان مطالب غیرمرتبط و خارج از بحث خبری نیست. این روش حدود ۲۰ سال است که ابداع گردیده است. در اینجا به بررسی یکی از تکنیک‌های

بخش‌های دولتی از مدیران تمهیدگرا و ارزش‌مدار که اغلب فاقد مهارت‌های تخصصی و مدیریتی موردنیاز در حوزه فعالیت خود بودند بهره جست و به‌واسطه شرایط خاص آن دوران مشاغل مدیریتی در بسین دایره‌ای از محارم و افراد مورداستناد توزیع می‌گردید به‌طوری که گاهی یک فرد عهده‌دار چندین پست مدیریتی می‌شد و متأسفانه به علت ضعف تخصص، روش منسوخ و غیرمداول آزمون و خطا ابزار دست این مدیران قرار می‌گرفت.

مشکلات و معضلاتی که در زمینه‌های مختلف گریبانگیر جامعه ما گردیده گرایش به مدیریت نوین و بهره‌گیری از روش‌های علمی را طلب می‌کرد و خوشبختانه در سال‌های اخیر جایگاه ارزش مدیریت و اعتبار عملکرد علمی در حیطه کار مدیران در برنامه‌ها لحاظ می‌گردد ولی آنچه بسیار مهم است اینکه بستر فرهنگی جامعه ما هنوز تحمل اعمال مدیریت علمی را ندارد و در بخش تجارت و صنعت خصوصاً واحدهای کوچک کماکان صاحبان سرمایه که به امور تخصصی نیز آشنایی نسبی دارند عهده‌دار مدیریت هستند و از افزایش فصل مشترک منافع کارکنان و صاحبان سرمایه و جامعه آثار معنی‌داری مشاهده نمی‌گردد.

در بخش امور دولتی مدیران تخصصی در حوزه‌های مدیریت میانی و عالی به علم مدیریت مسلح و مدیران جهت آشنایی با روش‌های علمی و فن‌آوری‌های مدیریت نوین به مراکز آموزشی اعزام و دوره‌هایی را طی می‌کنند لیکن قالب و قواره‌ای که محیط درون سازمانی از یکسو و تأثیرات محیط بر عملکرد آنان تحمیل می‌کند معمولاً مدیران را از کار علمی خسته و از اندیشیدن، تصمیم‌گیری براساس اطلاعات و آمار که هسته اصلی برنامه‌ریزی در ایجاد مختلف است بازمی‌دارد و آنچه امروزه گریبانگیر جامعه مدیریتی ما تقریباً در تمامی سطوح آن گردیده، گرفتار شدن مدیران در کارهای روزمره و اجرایی است که به همین علت اهداف غایی سازمانها، موسسات و... تحمیل نمی‌گردد و حرکت از وضع موجود بطرف آینده ایده‌آل بسیار کند است و با رشدی که دنیای مدرن در این زمینه‌ها دارد هم نوا و هم راستا نیست و ما را به نوسه‌ای که مدنظر مدیران استراتژیک نظام است نخواهد رساند. لذا ضرورت تغییر وضعیت و برنامه‌ریزی جهت رفع این معضل آن هم به‌صورت کارشناسی و علمی اجتناب‌ناپذیر است. □

است که طی این روند بخشی از منافع جامعه و کارکنان تأمین ولی کماکان منافع صاحبان سرمایه تأثیر معنی‌داری در نتایج حاصل از این حرکت داشت و فصل مشترک بین منافع جامعه، کارکنان و صاحبان سرمایه بسیار اندک و قابل توجه نبود. مدیریت نوین مبتنی بر اصول علمی در نیم قرن اخیر جایگاه واقعی خود را در اکثر جوامع به‌دست آورده است.

پژوهش عملیات که ابزار کار نظامیان در برنامه‌ریزی جنگ جهانی دوم بود به‌عنوان سوختی جدید و ارزشمند و ابزاری کارآمد در دست مدیران قرار گرفت تا روش غیرعلمی خاصه آزمون و خطا را رها ساخته و به روش‌های علمی روی آورند. برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت که عناصر اصلی و حلقه‌های به‌هم پیوسته مدیریت در تمام سطوح آن است با دیدگاهی که مدیریت نوین در نگرش سیستمی و اقتضای برای مدیران فراهم ساخته آینده روشنی را برای راهیان و عاملان این علم ترسیم کرده است.

آنچه با کمال تأسف باید اذعان کرد اینکه با تمام پیشرفتی که در این علم نصیب بشر گردیده، جامعه ما در اغلب زمینه‌ها با بحران در حیطه کار مدیران و امور مدیریتی روبروست.

علی‌رغم رشد فزاینده‌ای که آموزش علم مدیریت با گرایش‌های گوناگون آن در محیط‌های فرهنگی و دانشگاهی ما داشته متأسفانه بستر فرهنگی جامعه آمادگی پذیرش مدیران علمی را نداشته و کماکان بخش عمده‌ای از منابع انسانی خصوصاً در بخش خصوصی به‌وسیله صاحبان سرمایه مدیریت می‌گردند و در بخش دولتی نیز انتصاب مدیران پس از گزودش در مشاغل براساس رابطه سنوات خدمتی و بعضاً بر مبنای ضوابط، تواناییها و لیاقتها به کار گمارده می‌شوند. انتصاب فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی در مشاغل بایگانی، بهره‌گیری از کارشناس مدیریت بازرگانی در بخش توزیع کالا، به‌کارگرفتن مدیریت بیمارستانی در قسمت پذیرش بیماران و اشتغال مدیریت صنعتی در روابط عمومی کارخانه و همه حکایت از اشتغال زیرسطح مهارت فارغ‌التحصیلان گرایش‌های مختلف مدیریت دارد و نمایانگر این حقیقت است که مدیریت نوین نتوانسته جایگاه واقعی و ارزشی خود را احراز کند.

جامعه انقلابی ما در سال‌های آغازین خود جهت مدیریت در سطح مختلف خصوصاً در

اجرای این روش به نام میزگرد افکارنویسی (BRAIN WRITING POOL) می‌پردازیم. این روش توسط واحد تحقیقات موسسه باطل واقع در فرانکفورت آلمان پایه‌ریزی شد. وارنیلد^(۱) و گچکا^(۲) و همین‌طور ونگاندی^(۳) این روش را مورد بررسی قرار داده‌اند.

رویه و قواعد تکنیک میزگرد افکارنویسی
رویه افکارنویسی بسیار شبیه توفان فکری است. البته در این روش به جای گفت‌وگوی شفاهی (مذاکره) از پیشنهادات کتبی استفاده می‌شود. مراحل اجرای این روش به ترتیب ذیل است:

- ۴ تا ۸ نفر در این میزگرد شرکت دارند؛
 - رییس جلسه یک مشکل را برای گروه مطرح می‌کند؛
 - هر یک از حضار پیشنهاد خود را روی کاغذ می‌نویسد؛
 - هر یک از حضار از ۱ تا ۴ پیشنهاد خود - که هر کدام از آنها روی برگه‌های جداگانه نوشته شده است - را بر روی پیشنهاد رییس جلسه که قبلاً آماده کرده است می‌گذارد؛
 - پس از اینکه شرکت‌کنندگان برگه‌های خود را روی برگه وسط میز گذاشتند، هر یک برگه‌ای از وسط میز برمی‌دارند و پس از مطالعه پیشنهاد نوشته شده روی برگه، نظر خود را روی آن اضافه می‌کنند؛
 - تا هنگامی که گروه خسته شود (حدود ۳۰ تا ۴۰ دقیقه) این کار ادامه پیدا می‌کند و سپس رییس جلسه برگه‌ها را برای ارزیابی‌های بعدی جمع‌آوری می‌کند.
- تکنیک میزگرد افکارنویسی بسیار آسان بوده و فراگیری و استفاده از آن به راحتی امکانپذیر است.

مزایا و معایب

- مزایای عمده این تکنیک عبارتند از:
- الف - همه اعضا گروه به جای کار انفرادی به صورت موازی کار می‌کنند؛
 - ب - عدم وجود انتقاد علنی و مستقیم زمینه را برای تفکر آزاد فراهم کرده و همچنین کشش ملایمی برای اظهار عقاید فراهم می‌کند که در نتیجه اکثر عقاید بیان می‌شود؛
 - پ - خواندن و بررسی نوشته‌های دیگران فرصتی مداوم برای یادگیری و درک عقاید دیگران را ایجاد می‌کند؛

ت - همه پیشنهادات حفظ می‌شود و هیچ‌کدام از بین نمی‌رود؛

ث - از تاثیر و نفوذ نظرات شخصیت‌های برجسته بر سایر پیشنهادات خبری نیست.

معایب این روش عبارتند از:

الف - امکان حذف و از دست رفتن بعضی از عقاید به خودی خود (به علت مشکل در طرح پیشنهاد به صورت کتبی برای اکثر افراد)؛

ب - توضیح شفاهی پیشنهادات میسر نیست؛

پ - شرکت‌کنندگان اغلب برای مدتی احساس دست‌چاگی می‌کنند؛

ت - بعضی از شرکت‌کنندگان از حضور سایرین آشفته می‌شوند؛

ث - دوران نهفتگی پیشنهاد در این روش کوتاه است؛

ج - وجود پیشنهاد‌های مشابه اجتناب‌ناپذیر است؛

چ - ارائه راه‌حل (به‌تنهایی) منجر به یکتاخشی می‌شود؛

ح - این تکنیک برای تعداد زیاد شرکت‌کنندگان مناسب نیست.

روشها و تکنیک‌های مشابه

تکنیک‌های مستعدی برای جمع‌آوری پیشنهادات کتبی وجود دارد. در اینجا آن دسته از این تکنیک‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد که در کتابهای ونگاندی و وارنیلد معرفی گردیده‌اند.

روش ۶-۳-۵: این روش توسط وارنیلد اساس نهاده شد و به صورت زیر است:

۶ بیانگر تعداد شرکت‌کنندگان است.

۳ نمایانگر تعداد پیشنهاداتی است که هر شرکت‌کننده باید ارائه دهد.

۵ مدت زمانی است که به هر مرحله اختصاص یافته است.

در این روش همانند سایر تکنیک‌های افکارنویسی از بحث و جدل و همچنین تاثیر عقاید دیگران خبری نیست. این روش در مواردی همچون امور تبلیغاتی که به تعداد کمی پیشنهاد مورد نیاز باشد و پیشنهادها مرحله به مرحله اصلاح می‌شوند، کاربردی ویژه دارد.

تکنیک سنجاق - کارت (PIN-CARD)

این تکنیک در اصل برگرفته از یک روش کمک آموزشی به نام فراگیری دو جانبه (INTERNATIONAL LEARNING) است. «ولفگانگ شل» این روش را در گروه روشهای

تقسیم‌بندی کرد که برای افزایش انگیزه فراگیری کاربرد دارند. در اینجا شرکت‌کنندگان، پیشنهادات خود را روی کارت می‌نویسند. این کارت‌ها را می‌توان تاپچ کرده سپس روی تخته با توجه به موضوع سنجاق کرده، سپس گروه با جابجا کردن کارت‌ها به بررسی مزایا و معایب هر پیشنهاد پرداخته و حتی گاهی احتمال تلفیق چند پیشنهاد را نیز بررسی می‌کنند.

روش گالری

این روش به ابتکار موسسه باطل ابداع گردید. رویه این روش دقیقاً برعکس رویه سنجاق - کارت است.

این تکنیک برای افرادی که در گفتار مشکل دارند ولی از لحاظ نوشتاری قوی هستند سودمند است. تفاوت این روش با سایر روشها در این است که شرکت‌کنندگان همانند یک گالری به راحتی می‌توانند به هر کجا که مایل باشند آزادانه حرکت کنند.

روش BBB

موسسه باطل این بار نیز در ابداع روش پیشگام بوده و با ترکیب روشهای توفان فکری، افکارنویسی و مشاهدات عینی روش جدیدی را ابداع کرد. در روش (BATTLE - BELMODEN) (BRAIN WRITING, BBB) افراد پیشنهادات را ارائه می‌دهند. انجمنهای مستقل (FREE - ASSOCIATION) با برانگیختن دیگران به وسیله سایر پیشنهادات یا تصاویر این کار را انجام می‌دهند. این تکنیک نیز مزایای سایر روشهای افکارنویسی را داراست.

روش CNB

جان هافل از شرکت پروکتور و گامبل این روش را ابداع کرد. روش (CNB) (COLLECTIVE NOTEBOOK METHOD) به گونه‌ای است که تمام افراد در داخل سازمان به طور مستقل می‌توانند پیشنهاد خود را ارائه دهند. از هر نفر خواسته می‌شود که هر روز در دفترچه یادداشت خود نظراتش را در مورد یک مشکل بیان کند. این دفترچه‌ها جمع‌آوری شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. مزیت عمده این روش بر سایر روشها، وجود دوره نهفتگی نظرات است. استفاده از دفترچه یادداشت نیز به خاطر به حداقل رساندن مشکلات جلسات رودررو است. □