

## روشهای خلاق برای تدوین استراتژی

از: احمد تابنده

### کاربردها

توفان ذهنی موقعی کاربرد دارد که مسئله به خوبی تعریف شده باشد، موضوعات و جنبه‌های اصلی مسئله از قبل تعیین شده، و نیازی به کندوکاو بیشتر در مسئله نباشد. این روش را می‌توان برای یافتن جوابهای عملیاتی و نیز راه‌حلهای استراتژیک به کار گرفت. بسیاری از فرایندهای خلاقیت گروهی بر مبنای توفان ذهنی شکل گرفته‌اند.

### حکایت‌نویسی بر تخته

در میان روشهای گروهی، روش حکایت‌نویسی بر تخته برای حل مسایل پیچیده، بهترین است. حکایت‌نویسی بر تخته، فرایند خلاقیت سازمان یافته‌ای است بر مبنای توفان ذهنی، این روش، کاملاً انعطاف‌پذیر و بسادگی قابل جرح و تعدیل است. آقای «مایک وانس»<sup>(۱)</sup> که در دهه ۱۹۶۰ رییس دانشگاه دیسنی بود، دریافت که حکایت‌نویسی بر تخته، که والت دیسنی از آن به‌عنوان یک روش در سازماندهی داستانهای کارتونی استفاده می‌کرد، قابل تبدیل به یک روش موثر و خلاق در حل مسایل است. تخته داستان والت دیسنی عبارت بود از یک فیلم کارتونی دنباله‌دار که به‌صورت تصاویر تک به تک و به‌دنبال یکدیگر بر روی

شده باشند.

### توفان ذهنی

روشهای توفان ذهنی و فهرستهای واریسی، ابتدا توسط «آلکس آزبورن»<sup>(۸)</sup> ارائه شد. توفان ذهنی در گروههای ۶ تا ۱۰ نفره کاربرد دارد. در هر گروه، رهبری وجود دارد که افراد را به ارائه ایده‌ها برمی‌انگیزد، فرایند مزبور را متحرک نگاه می‌دارد و قواعد توفان ذهنی را اجرا می‌کند. یک نفر صورت مسئله و ایده‌های ارائه شده در گروه را بر روی تخته می‌نویسد. رهبر، جلسه را با بیان کردن صورت مسئله و درخواست از افراد برای دادن راه‌حل شروع می‌کند. معمولاً نیم ساعت برای ارائه ایده‌ها وقت می‌گذارند. پس از آن به نقد و بررسی و انتخاب میان ایده‌ها پرداخته می‌شود. توفان ذهنی دارای چهار قاعده اصلی است:

- ۱ - هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست.
- ۲ - به هر ایده‌ای هرچند نامربوط، خوش آمد گفته می‌شود.
- ۳ - هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده‌ها بعداً مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ۴ - افراد به ترکیب کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند و از آنها خواسته می‌شود که نسبت به ایده‌های دیگران اشراف پیدا کنند.

اکسون هفت روش عمده برای تدوین استراتژی وجود دارد. اینها عبارتند از «توفان ذهنی»<sup>(۱)</sup>، «حکایت‌نویسی بر تخته»<sup>(۲)</sup>، «تصویرگری ذهن»<sup>(۳)</sup>، «گشت وگذار»<sup>(۴)</sup>، «فهرستهای واریسی»<sup>(۵)</sup>، «تحلیل ریخت شناسانه»<sup>(۶)</sup>، و «شکوفه نیلوفر»<sup>(۷)</sup>.

علاوه بر روش توفان ذهنی، سه روش نوآوری اصلی در امر تدوین استراتژی وجود دارد. اولین آنها یعنی «حکایت‌نویسی بر تخته»، اساساً مورد استفاده گروههاست اما افراد نیز از آنها می‌توانند استفاده کنند. دومین، یعنی «تصویرگری ذهن»، عمدتاً توسط افراد استفاده می‌شود. هر دوی این روشها، با هدف ایجاد تعداد زیادی راه‌حلهای بدیل به‌طور سریع، مورد استفاده قرار می‌گیرند. آنها انعطاف زیادی نیز دارند، زیرا مثلاً در آشکارکردن و نمایاندن موضوعات قابل طرح، و بنابراین در تعیین مسئله واقعی یا بنیادی بسیار مفید خواهند بود. هر دوی این روشها با یک ایده محوری شروع می‌شوند و موضوعات مربوطه یا راه‌حلهای آن ایده یا مسئله را مشخص می‌کنند. «حکایت‌نویسی بر تخته»، این کار را به‌صورت سطر و ستونی انجام می‌دهد، اما در «تصویرگری ذهن» این کار به‌صورتی شبیه به روش «درخت تصمیم»<sup>(۹)</sup> لیکن با استفاده از یک مدل چرخه‌ای صورت می‌گیرد. روش سوم، یعنی «گشت وگذار» اساساً توسط گروهها به‌کار می‌رود لیکن افراد نیز می‌توانند از آن استفاده کنند. این روش هنگامی مفید است که سایر روشها در دستیابی به راه‌حل موثر، ناتوان

دیوار یا تخته چسبانده می‌شود، و بدین علت «تخته حکایت» یا «تخته داستان» نام داشت. وانس این روشن‌خلاقیت را با قراردادن کلمات به جای تصاویر بر روی تخته داستان، توسعه داد. روش حکایت‌نویسی بر تخته مستلزم وجود یک رهبر، یک منشی، و بین ۸ تا ۱۲ نفر است که به‌طور باز و با پیروی از قواعد توفان ذهنی با یکدیگر کار کنند. رهبر، ایده‌های شرکت‌کنندگان در گروه را با یک ترتیب منطقی بر روی یک دیوار یا تخته سفید یا سیاه به‌گونه‌ای می‌نویسد که حکایت یا داستانی ساخته شود.

تخته حکایت به ما اجازه می‌دهد که روابط درونی میان ایده‌ها و چگونگی جفت‌وجور شدن قسمت‌های مختلف آنها را ببینیم.

**تخته حکایت برنامه‌ریزی، چهارنوع تخته حکایت وجود دارد:** برنامه‌ریزی، ایده‌ها، سازماندهی و ارتباطات. تخته حکایت برنامه‌ریزی، اولین مرحله فرایند حکایت‌نویسی بر تخته است و پس از آن به مراحل ایده، سازماندهی و ارتباطات می‌رسیم. در اینجا به‌عنوان مثال به تخته حکایت برنامه‌ریزی می‌پردازیم، اما متذکر می‌شویم که قدم‌های این مرحله عیناً در سایر مراحل هم اجرا می‌شود. تخته حکایت برنامه‌ریزی مستلزم وجود دو نوع جلسه است: الف - جلسه خلاق؛ ب - جلسه نقد. جلسه خلاق معمولاً بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه و بعضاً بیشتر به‌طول می‌انجامد. پس از استراحت، شرکت‌کنندگان در یک جلسه به نقد و بررسی تخته حکایت خود می‌پردازند.

**قدم ۱ - هر تخته حکایتی با یک عنوان موضوعی، تعریف مسئله یا توصیفی از موضوع مورد بررسی شروع می‌شود.** یک مثال آن می‌تواند مطلب زیر باشد:

«چگونه می‌توانیم به تفکیک استراتژیک تولید خود دست پیدا کنیم؟»

**قدم ۲ - در انتهای تخته حکایت برنامه‌ریزی یک تیترو هدف (عنوان ستون)، و یک عنوان ستون متنوع در مقابل یکدیگر نوشته می‌شوند، به‌طوری که سرفصل هدف در طرف چپ و سرفصل متنوع در طرف راست قرار می‌گیرد.**

**قدم ۳ - کلیه دلایل موجود برای سعی در حل مسئله یا دلایل تعیین موضوعات مربوطه را به‌طریق توفان ذهنی مشخص می‌کنیم و آنها را زیر سرفصل هدف می‌نویسیم.**

**قدم ۴ - سایر سرفصلها مورد توفان ذهنی قرار می‌گیرند.** برحسب اینکه رهبر گروه علاقمند

است کلیه موضوعات عمده و درگیر در حل مسئله را تعیین کند، و یا می‌خواهد راه‌حلهایی برای مسئله ارائه دهد، این سرفصلها تغییر می‌کنند.

**قدم ۵ - اقلامی که زیر سرفصلهای باقیمانده فهرست شده‌اند (و به‌نام زیر سرفصل خواننده می‌شوند)، مورد توفان ذهنی قرار می‌گیرند.**

**قدم ۶ - گروه استراحت می‌کند و سپس باز می‌گردد تا ایده‌های نوشته شده بر روی تخته برنامه‌ریزی را بررسی و نقد کند.**

## تخته‌های ایده‌ها، سازمان و ارتباطات

در مرحله دوم فرایند حکایت‌نویسی بر تخته، «تخته ایده‌ها» تشکیل می‌شود. به‌طور معمول، یک ستون از تخته برنامه‌ریزی اخذ می‌شود. عنوان ستون مزبور، به‌صورت تیترو موضوع در می‌آید و زیرسرفصلهای همین ستون به‌صورت تیتروهای تخته ایده‌های جدید در می‌آید. معمولاً اگر مسایلی ایجاد شده باشد یا موضوعاتی مشخص شده باشد، راه‌حلهای آنها در تخته ایده‌ها خواهد آمد.

در ایجاد تخته سازمان، شرکت‌کنندگان مشخص می‌کنند که مسئول اجرای راه‌حلهای انتخاب شده چه کسی است و چه اتفاقی باید رخ دهد و چه موقع. در ایجاد تخته ارتباطات، شرکت‌کنندگان مشخص می‌کنند برای اینکه تمام اتفاقات مشخص شده در تخته مزبور رخ دهد، با چه کسی (کسانی) باید ارتباط برقرار شود. یک راه این است که به‌جای تشکیل تخته‌های مختلف جهت روشن‌کردن این موضوعات، فقط بر روی تخته‌های ایده‌ها یا تخته برنامه‌ریزی، از کلمات «چه کسی»، «چه چیزی»، «چه موقع»، «کجا»، و «چگونه» استفاده و پاسخ آنها را روشن کنیم. رهبر گروه باید تشویق شود تا در سرتاسر

## \* توفان ذهنی، حکایت نویسی بر

**تخته، تصویرگری ذهن، گشت و گذار،**

**فهرستهای وارسی، تسلیل**

**ریخت‌شناسانه و شکوفه نیلوفر. هفت**

**روش عمده‌ای است که در حال حاضر**

**برای تدوین استراتژی به‌کار می‌رود.**

**\* توفان ذهنی موقتی کاربرد دارد که**

**مسئله به‌خوبی تعریف شده باشد.**

**\* بسیاری از فرآیندهای خلاقیت**

**گروهی بر مبنای توفان ذهنی شکل**

**گرفته‌اند.**

جریان حکایت‌نویسی بر تخته، به‌منظور جمع‌بندی یا ارائه نکات مربوط و مناسب، نمودارهای مشاهده‌ای مناسبی را ابداع کند. این مطالب ممکن است دربرگیرنده مدل‌های استراتژیک باشند که نشانگر سطوح و مراحل مختلف تفکیک و هزینه پایین، و یا نقل و انتقالات و تخصیص و تعیین موضوع و موقعیت افراد، مکانها و یا اشیاء باشد نظر بر این است که بدین ترتیب، فکرکردن به‌گونه‌ای عینی و مشاهده‌ای مورد انگیزش و تشویق قرار گیرد.

## کاربردها

حکایت‌نویسی بر تخته، بهترین روش برای حل مسایل پیچیده است. این امر دلایل گوناگونی دارد که مهمترین آنها، انعطاف‌پذیری آن است. حکایت‌نویسی بر تخته را می‌توان برای تعیین موضوعات و مسایل و نیز حل مسایل به‌کار گرفت. مکانیسم این روش نیز انعطاف‌پذیر است. به‌عنوان مثال اگر یک مطلب یا یک قلم به‌طور کافی مهم جلوه کند، می‌توان آن را به یک تیترو تبدیل کرد. در صورتی که یک تیترو دارای همان اهمیتی که در ابتدای کار به‌نظر می‌رسید نباشد، می‌توان آن را به یک زیرعنوان تبدیل کرد و یا آن را در طبقه‌بندی متنوع قرار داد. ایده‌ها را می‌توان با یکدیگر ترکیب کرد تا تخته‌های برنامه‌ریزی یا تخته‌های ایده جدیدی به‌وجود آید. مزیت دیگر حکایت‌نویسی بر تخته این است که افراد می‌توانند دوباره درباره ایده‌ها فکر کنند و این امر ایجاد ارتباط میان ایده‌های مختلف را تسهیل می‌کند.

حکایت‌نویسی بر تخته، روش جالبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک است. آن را می‌توان در فرصتهای برنامه‌ریزی و یا جلسات ادواری برنامه‌ریزی استراتژیک به‌کار برد. هر گروهی از استراتژیستهای سازمان، چه آنها که با امور تجاری شرکت و یا استراتژی عملیاتی سروکار دارند، و یا افراد ستاد شرکت، بازاریابی، مالی، منابع انسانی یا عملیات تولید، می‌توانند با این روش کار کنند. بسیاری از شرکت‌های معروف مانند «فیتولی»<sup>(۱۰)</sup>، «زیراکس» و «AT&T» به‌طور مداوم از این فرایند استفاده می‌کنند.

## تصویرگری ذهن

روش تصویرگری ذهن را «تونی‌بوزان»<sup>(۱۱)</sup>، از موسسه «گروه‌های روشهای یادگیری»<sup>(۱۲)</sup> در انگلستان ابداع کرد. این روش بر مبنای تحقیقاتی

در مورد مغز، ابداع شده است. بدین معنی که ظاهراً کار مغز بدین گونه است که ابتدا از یک نقطه مرکزی شروع می‌کند و به یک شکل تصادفی اما در عین حال سازمان یافته، رو به بیرون کار می‌کند. در تصویرگری ذهن نیز، مسئله در مرکز یک صفحه کاغذ بیان و دایره‌ای در اطراف آن ترسیم می‌شود. سپس با روش توفان ذهنی، ایده‌ها از آن سرچشمه می‌گیرند و در امتداد تیرهایی که از ایده مرکزی در دایره مزبور خارج می‌شوند، نوشته می‌شوند. ما معمولاً به استفاده از سطر و ستون مانند آنچه در داستان‌نویسی بر تخته به کار می‌رود عادت کرده‌ایم، لیکن این تحقیقات به ما می‌گویند که کارکردن به روش حاضر یعنی رفتن از یک ایده مرکزی به بیرون، سازگاری بیشتری با طریقه فکرکردن طبیعی ما دارد. مغز ما همچنین نیاز به راهی دارد تا ایده‌های مناسب و مرتبط با ایده مرکزی را در جاهای خالی بکارد. تصویرگری ذهن، فرایند توفان ذهنی فردی است که از قوانین چهارگانه توفان ذهنی پیروی می‌کند.

برای شروع جلسه تصویرگری ذهن، ابتدا مسئله، شیء، نام یا موضوع مورد نظر را در مرکز یک کاغذ می‌نویسیم و دایره‌ای حول آن رسم می‌کنیم. سپس با استفاده از توفان ذهنی، هر یک از ویژگیهای عمده مسئله یا راه‌حل مسئله را با ترسیم خطوطی که از دایره خارج می‌شوند مانند جاده‌های خروجی شهر مشخص می‌کنیم. اکنون ایده یا راه‌حل خود را بر روی هر یک از آن خطوط می‌نویسیم و سپس «زیرعنوانها» یا «زیر ایده‌ها»ی مربوطه را با استفاده از توفان ذهنی مشخص می‌کنیم.

پس از تکمیل تصویر ذهنی، به نقشه نگاه می‌کنیم تا روابط بینابین عناوین، واژه‌ها یا موضوعات تکراری، افراد و غیره را ببینیم. سپس سعی می‌کنیم تا بفهمیم این مطالب چه رابطه‌ای با زمینه مسئله تحت بررسی شما دارد. بعد از آن تصویر ذهنی (نقشه ذهنی) خود را مرور می‌کنید تا مفهوم و معنای کلی آن را پیدا کنید. در آخر، به نقد آن می‌پردازید، به دنبال راه‌حلهای دست‌یافتنی، رهنمودها و جهت‌گیریهای جدید می‌گردید.

در اینجا هم مانند حکایت نویسی بر تخته، ممکن است یک شاخه را انتخاب و یک نقشه یا تصویر ذهنی کاملی را بر پایه آن شاخه بسازید. مثلاً اگر چندین موضوع عمده را در رابطه با صورت مسئله مشخص کرده‌اید، آنگاه می‌توانید

**\* روش حکایت‌نویسی بر تخته برای حل مسایل پیچیده بهترین است.**  
**\* مهم‌ترین ویژگی روش حکایت‌نویسی بر تخته انعطاف‌پذیری آن است.**

**\* تصویرگری ذهنی روش کارآمدی برای ایجاد ایده‌های استراتژیک، راه‌حلهای و استراتژیهاست.**  
**\* روش گشت‌وگذار برای وادارکردن گروهها به ابداع فکرهای بکر بسیار کارساز است.**

یک تصویر ذهنی را برای برخورد با آن موضوعات، ابداع کنید.

### کاربردها

تصویرگری ذهنی، روش کارآمدی برای ایجاد ایده‌های استراتژیک، راه‌حلهای و استراتژیها است.

همچنین ابزار مفیدی است برای ترسیم برنامه‌هاست زیرا می‌توان بعداً از ایده‌هایی که در اینجا تصویرگری ذهنی شده در یک چارچوب سازمان‌یافته‌ها و با استفاده از جدولهای سطر و ستونی و یا خلاصه‌ها و شکلهایی که وضع جفافاده‌تر و شناخته‌شده تری در طرح استراتژیک دارند، سود جست. افرادی که تمایل به استفاده از جدولهای سطر و ستونی دارند، ممکن است گرایش به استفاده از این روش نشان ندهند.

### روش گشت‌وگذار

روش گشت‌وگذار برای ترغیب شرکت‌کنندگان در گروه به خلاقیت و نوآوری است. این روش دارای چهارگام است که به‌قوت زیراند: گشت‌وگذار، ترسیم تشابه میان مسئله مورد نظر با رخدادهای گشت‌وگذار، تحلیل تشابهات به‌منظور دریافت این مطلب که چه شناخت سازنده‌ای یا راه‌حلهایی می‌توان به‌دست آورد، در میان گذاشتن تجربیات کسب شده با سایر اعضا گروه. سپس گروه ممکن است گام پنجمی را بردارد.

گام پنجم عبارتست از: ایجاد راه‌حلهای مشترک بر پایه مباحثات انجام‌شده. قبل از شروع، هریک از شرکت‌کنندگان سه ستون بر روی یک صفحه کاغذ ترسیم می‌کنند.

تیر ستون اول «آنچه در گشت‌وگذار دیدم»، تیر ستون دوم «تشابه میان مسئله و آنچه دیدم»، تیر ستون سوم «این تشابهات چه پیشنهادی در رابطه با حل مسئله دارند» است.

### گام اول - گشت‌وگذار

مسئول گروه از افراد می‌خواهد که هرکدام یک گشت‌وگذار خیالی به نقطه‌ای فیزیکی که ربطی به مسئله مورد بحث ندارد، انجام دهند. مسئول معمولاً از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که چشمان خود را ببندند و از قوه تخیل خود برای انجام این سیروسفر استفاده کنند. این سیروسفر ممکن است در یک موزه، جنگل، شهر یا هر جایی واقعی یا خیالی باشد. یک گشت‌وگذار بسیار مورد علاقه عبارتست از مسافرت با سفینه فضایی به سیارات ناشناخته. توانایی افراد در رهاکردن خود و خیالپردازی، در این گام نقش حیاتی دارد. دیدار از موزه تاریخ طبیعی، زمانهای گذشته، و غیره نیز پیشنهاد می‌شود. در زمان گشت‌وگذار یا پس از آن، شرکت‌کنندگان هشت تا ده تا از تصویرهایی که دیده‌اند را می‌نویسند. این تصویرها ممکن است شامل اشیاء، افراد، مکانها یا اقلام و مواردی باشد.

### گام ۲ - ترسیم تشابهات

پس از اتمام جریان تخیل، مسئول گروه از افراد می‌خواهد که تشابهاتی بین آنچه در مسیرشان دیده‌اند با مسئله مورد نظر پیدا کنند. آنها محدود به ترسیم تشابهات واقعی نیستند. بلکه ممکن است فقط روابطی را که به هر علتی از نظر آنها معنادار باشد میان مسئله مزبور و مسیرشان پیدا کنند. آنها این تشابهات یا بیان روابط مزبور را در ستون ۲ در مقابل هر موردی که در جدول ۱ مشخص کرده‌اند، می‌نویسند.

### گام ۳ - ارزیابی و شناخت

اکنون از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا چند دقیقه به تعیین این بردازند که تشابهات یا جملاتی که در ستون ۲ ذکر شده چه راه‌حلهایی را برای مسئله تحت بررسی، پیشنهاد می‌کنند. این یافته‌ها در مقابل اقلام یا تشابهات مربوطه در ستونهای ۱ و ۲ نوشته می‌شود.

### گام ۴ - تبادل تجربیات

اکنون وقت آن رسیده که شرکت‌کنندگان به تبادل تجربیات خود با یکدیگر بپردازند. این

موارد به قرار زیر است: چیزهایی که دیده‌اند، تشابهاتی که یافته‌اند و راه‌حلهای یا شناختهایی که از گشت‌وگذار خود به دست آورده‌اند.

توضیح	فعل
استفاده‌های دیگر؟ طرق جدید استفاده؟ استفاده‌های دیگر در صورت تعدیل و تغییر؟	استفاده‌های دیگر؟
چه چیز دیگری مانند این است؟ چه ایده دیگری را این پیشنهاد می‌کند؟ آیا گذشته چیزی مشابه آنها را پیشنهاد می‌کند؟ چه چیزی را می‌توانم کمی (نسخه برداری و عیناً تقلید) کنم؟ از چه کسی می‌توانم تقلید کنم؟	انطباق، سازگار کردن؟
پهچیدگی جدید؟ تغییر معنی، رنگ، حرکت، صدا، بو، شکل، فرم؟ سایر تغییرات؟	تعدیل؟
چه چیزی اضافه شود؟ زمان بیشتر؟ تناوب و تعداد دفعات بیشتر؟ قویتر؟ بالاتر؟ طولیتر؟ ضخیم‌تر؟ ارزش بالاتر؟ محتوای بیشتر؟ تکرار و دوبرابر شدن؟ چندبرابر شدن؟ غلو کردن؟	بزرگ کردن؟
چه چیزی کم شود؟ کوچکتر؟ متراکم؟ ظریف؟ پایین‌تر؟ کوتاهتر؟ سبکتر؟ حذف؟ محدود و موثر ساختن؟ تقسیم کردن؟ تحت الشعاع قرار دادن؟ تخفیف دادن؟	کوچک کردن؟
چه کسی به جای آن؟ چه چیزی به جای آن؟ محتوای دیگر؟ مواد دیگر؟ فرایند دیگر؟	جایگزین کردن؟
قرابین دیگر؟ مکان دیگر؟ رویکرد دیگر؟ تغییر برخورد از نظر صدا؟	قرابین کردن؟
تعویض اجزاء و مولفه‌ها با یکدیگر؟ طرحهای دیگر؟ آرایش دیگر؟ توالی دیگر؟ تعویض علت با معلول؟ تغییر روند؟ تغییر برنامه زمانی؟	مرتب‌سازی مجدد؟
جابجایی مثبت و منفی؟ تغییربندها؟ جلو را عقب بردن؟ بالا را پایین بردن؟ نقش را برعکس کردن؟ تغییر کشکها؟ تغییر و برگرداندن اوضاع؟ مجاز شمردن تکرار عمل؟	برعکس‌سازی؟
در مورد یک مخلوط، آلیاژ، دسته‌بندی، یا یک مجتمع ادغام شده چگونه ترکیب واحدها؟ ترکیب اهداف؟ ترکیب گرایشها؟ ترکیب ایده‌ها؟	ترکیب

### گام ۵ - راه‌حلهای گروهی

در این جا هم مانند نوبان ذهنی، اعضاء گروه می‌توانند در مورد ایده‌های یکدیگر اظهار نظر کرده یا آنها را توسعه دهند. نهایتاً، مسئول گروه، به آنان کمک می‌کند تا یک راه‌حل مشترک یا مجموعه‌ای از راه‌حلهای را برای مسئله خود پیدا کنند.

### کاربردها

گرچه روش گشت‌وگذار در ابتدا غیر عملی به نظر می‌رسد، لیکن پس از یکی دو بار استفاده، افراد شیفته آن می‌شوند. این روش برای وادار کردن گروه‌ها به ابداع فکری بکر و بسیار کارساز است. به عنوان مثال، یکی از نتایج جلسه گشت‌وگذار این بود که گروهی از مدیران میانی یک شرکت نرم‌افزارهای کامپیوتری به این نتیجه رسیدند که ساختار تشکیلاتی شرکت را به منظور ارتباط مناسب و کارآمد میان مدیران میانی و مدیران ارشد، متحول کنند. در یک شرکت راه‌آهن، برای تعیین چگونگی تغییر مقام و قابلیت شرکت در نظر مشتریان آن، از روش گشت‌گذار استفاده شد و به دنبال آن یک فعالیت تبلیغاتی عمده شروع شد.

### روشهای بهبود کالا

از میان روشهای بهبود کالا، دو روش به نامهای «فهرستهای واری» و «تحلیل ریخت شناسانه» مورد بحث قرار می‌گیرد. این دو رویکرد مشتمل است بر به کارگیری یک رشته کلمات موجود در فهرستهای واری یا جداول برای بهبود وضع موجود یک کالا یا خدمت یا ویژگیهای آن. معمولاً، فهرستهای واری از فعلها استفاده می‌کنند، لیکن ممکن است صفتها، قیدها یا عبارتهایی را استفاده کنند که به گونه‌ای باعث تعدیل یا بهبود کالا یا خدمت موجود شوند.

### فهرست واری آژبورن

تا چندی قبل، بهترین فهرست واری، همان بود که آکس آژبورن با استفاده از افعال ارائه داده بود. فهرست دیگری که بتدریج اهمیت می‌یابد، «فهرست واری بهبود کالا»<sup>(۱۴)</sup> (PICL) است که «آرتور وان‌گاندی»<sup>(۱۴)</sup> تدوین کرده است.

چین و چروکها را از لباسها بزداید. واژه تعدیل ممکن است پیشنهاد کند دستگاه پیگیری کننده‌ای به چمدان اضافه شود که در صورت گم شدن یا دزدیده شدن بتوان آن را پیدا کرد.

### کاربردها

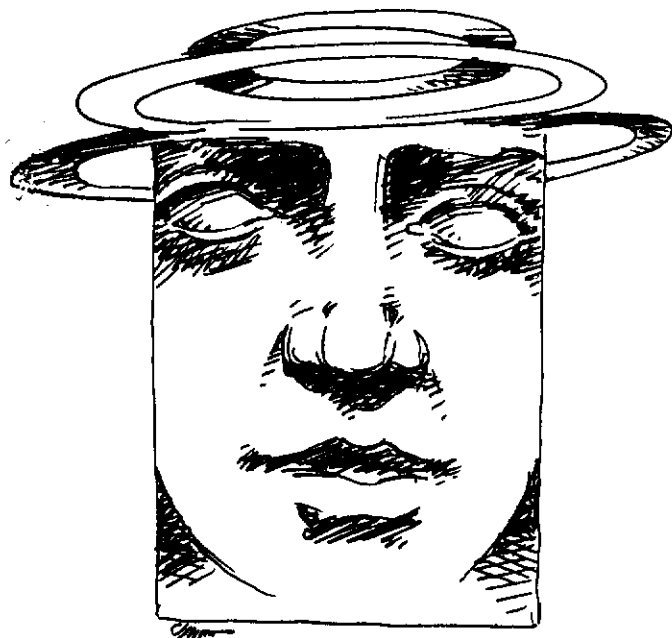
فهرست واری فعلها، برای دستیابی به طرق تعدیل کالاهای موجود بسیار جالب است. اما هنگامی که به تغییر خدمات می‌رسد، از آنجا که روش مزبور برای بررسی کالاهای طراحی شده بوده، اندکی ضعف دارد. با اینهمه برای خدمات نیز می‌توان آن را به طور موثری به کار گرفت. شما می‌توانید فهرست واری بهبود کالاها و خدمات را با استفاده از فرهنگ لغات و دایرةالمعارف ایجاد کنید.

### فهرست واری وانگاندی

آقای آرتور وانگاندی استاد دانشگاه

فهرست واری آژبورن شامل افعال زیر است: در کار دیگری استفاده کنید، انطباق دهید، سازگار کنید، تعدیل کنید، بزرگ کنید، کوچک کنید، جایگزین کنید، دوباره مرتب کنید، برعکس کنید، بازگردانید، ترکیب کنید. فهرست مزبور توضیحات مفصلی در مورد این افعال نیز در خود دارد. (به جدول ۱ مراجعه کنید)

برای به کار بردن این فهرست واری، کالایی مثل چمدان را انتخاب و هر یک از فعلها و تعریف بسط یافته آن (توضیح) را در مورد کلمه چمدان به کار می‌برید. به عنوان مثال، با به کار بردن اصطلاح «کوچک کردن» می‌توانیم به چمدان ساک کوچکی برسیم که از وسط راهروی داخل هواپیما بتواند بی‌زحمت عبور کند. واژه «ترکیب» ممکن است پیشنهاد کند که از چمدان به عنوان نوعی دستگاه «بخاردهنده» استفاده شود که بتوان با اضافه کردن یک «دستگاه مرطوب‌کننده»، در حالی که لباسها درون چمدان آویزان هستند،



اوکلاهما به ایجاد یک فهرست و ارسی بهبود کالا دست زده است که در آن از کلمات معمولی و نیز منحصر به فردی که قابل به کارگیری در مورد کالاها و خدمات موجود است، استفاده می شود. فهرست وانگاندی هم مانند فهرست آژورن استفاده می شود، منتهی ۷۹۲ کلمه و ۱۰۲ سؤال شبیه سازی کالا دارد. در میان کلمات منحصر به فرد وانگاندی مطالب زیر دیده می شود: سعی کن - نابودش کنی. ویدئو از آن بگیری، حفظش کنی؛ مجبورش کن - زیگزاک برو، خود را نابود کند؛ فکر کن درباره - هلیکوپتر، استریو، بیلهای بخار؛ اضافه کن یا تفریق کن - دودکشها، رنگها، زنگوله ها، احساسهای خوش.

### کاربردها

فهرست وانگاندی آنقدر امکانات و انتخابهای مختلفی دارد که مشکلی در استفاده از آن برای ایجاد کالاها یا خدمات جدید نخواهید داشت. به عنوان مثال با استفاده از کالایی «چراغ قوه» و واژه «در مورد غوطه وری فکر کن»، ممکن است آن را به «چراغ قوه غوطه وری» یا «چراغ قوه ضد آب» تبدیل کنید.

### تحلیل ریخت شناسی

تحلیل ریخت شناسی نیز مانند فهرستهای و ارسی، مستلزم به کارگیری مجموعه ای از کلمات در مورد یک مطلب یا یک قلم یا چند قلم است که در این زمینه مجموعه دیگری از کلمات است. معمولاً یک مجموعه را افعال و مجموعه دیگر را ویژگیهای کالا یا خدمات تشکیل می دهد. البته هر زوج مجموعه ای از کلمات مفید خواهد بود به شرطی که برای تغییر یک کالا یا خدمات بخصوص، مورد استفاده قرار گیرد.

### کاربردها

با استفاده از این روش همانند سایر روشهایی که از کلمات استفاده می کنند، ایده های زیادی با سرعت خلق می شود. طی چند دقیقه، یک ماتریس ۱۰×۱۰ قادر است صد ایده را برای تغییر کالا ارائه دهد.

### روشهای برنامه ریزی سناریویی

روشهای گوناگونی را در برنامه ریزی سناریویی می توان به کار برد. حکایت نویسی بر تخته یکی از مفیدترین آنها، و «شکوفه نیلوفر»

روش دیگر است.

### شکوفه نیلوفر

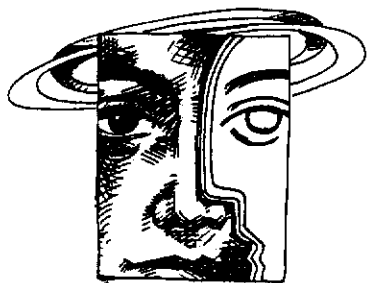
روش شکوفه نیلوفر خصوصاً برای ایجاد سناریوهای استراتژیک مفید است. نام شکوفه نیلوفر بدین علت به این روش داده شده که ابتدا یک ایده در مرکز وجود دارد، و سپس مجموعه فزاینده ای از ایده های مرتبط اطراف آن را پر می کنند که درست مثل گلبرگهای شکوفه نیلوفر است. در اطراف ایده اصلی، هشت دایره یا مستطیل خالی رسم می شود. با استفاده از توفان ذهنی، این هشت خانه با ایده های گوناگون پر می شود. در انجام مثل حکایت نویسی بر تخته، در خانه ها ممکن است موضوعات یا راه حلها نوشته شوند. در اطراف هر یک از هشت خانه، ممکن است هشت خانه دیگری ترسیم فرایند قبلی در مورد آن اجرا شود. این جریان تا آنجا ادامه می یابد که یا راه حل قابل قبولی به دست آید و یا تعداد ایده ها به حد کفایت برسد. این فرایند، برای پیش بینی سناریویی به خوبی کار می کند زیرا بسط و گسترش ایده های مربوطه را ممکن می سازد.

فرض کنید می خواهید کاربردهایی برای یک دستگاه الکترونیک پیدا کنید که نقش دستیار شخصی شما را ایفا کند و قابلیت CD-ROM نیز داشته باشد. باین ایده اولیه، ممکن است هشت قلمرو را برای استفاده از آن دستگاه مشخص

کنید که عبارتند از: حمل و نقل، حقوقی، حسابرسی، منشی گری، تعمیر و نگهداری، آموزش، پزشکی و پشتیبانی فنی. سپس آموزش را به عنوان ایده محوری شکوفه نیلوفر بعدی قرار می دهیم و کاربردهای زیر را می توان برای آن تصور کرد. یادداشت برداری، پایگاههای داده ها، فرمولها، سیستمهای خبره، نمودارها، کتابهای درسی، پشتیبانی و حمایت برای معلولین، و خودآزمون. سپس می توان سیستمهای خبره را به عنوان ایده محوری بعدی انتخاب کرد و مطالبی از قبیل اینکه سطح کاربرد سیستمهای خبره و یا سیستمهای خبره ویژه و انتخاب نرم افزارهایی خاص سیستمهای خبره را می توان مورد ملاحظه قرار داد و در دایره های خالی نوشت.

### کاربردها

روش شکوفه نیلوفر برای استفاده در گروههای کار ابداع شده، لیکن می توان از آن در



## پانوشتها:

COMPETITIVE.

4 - M. RHODES, AN ANALYSIS OF CREATIVITY, PHI DELTA KAPPA 42. SIMILAR TO BUT NOT THE SAME AS MEL RHODES FOUR PS OF CREATIVITY -PERSON, PRESS (CULTURE, MANAGEMENT STYLE AND RESOURCES), PROCESS (THE CREATIVE PROCESS OF PREPARATION, INCUBATION, ILLUMINATION AND VERIFICATION) AND PRODUCT.

5 - J.M. HIGGINS, 101 CREATIVE PROBLEM SOLVING TECHNIQUES: THE HANDBOOK OF NEW IDEAS FOR BUSINESS, THE NEW MANAGEMENT PUBLISHING COMPANY, FLORIDA (1994).

6 - A.F. OSBORN, APPLIED IMAGINATION, SCRIBNER, NEW YORK (1953).

7 - M. VANCE, STORYBOARDING, IN CREATIVITY, NIGHTENGALE-CONANT, ILLINOIS (1982), AUDIO TAPE SERIES.

8 - T. BUZAN, USE BOTH SIDES OF YOUR BRAIN, DUTTON, NEW YORK (1983).

9 - A.B. VANGUNDY JR, PRODUCT IMPROVEMENT CHECK LIST, NEW PRODUCT DEVELOPMENT NEWSLETTER, NEW JERSEY (1988).

10 - A.B. VANGUNDY JR, IDEA POWER: TECHNIQUES AND RESOURCES TO UNLEASH THE CREATIVITY IN YOUR ORGANIZATION, AMACOM, NEW YORK (1992).

## ● احمد تابنده:

کارشناس توسعه منابع انسانی و مسئول اینترنت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران - لیسانس فیزیک نظری.

- 1 - BRAINSTORMING
- 2 - STORY BOARDING
- 3 - MIND MAPPING
- 4 - EXCURSION
- 5 - CHECKLIST
- 6 - MORPHOLOGICAL ANALYSIS
- 7 - LOTUS BLOSSOM
- 8 - ALEX OSBURN
- 9 - MIKE VANCE
- 10 - FRITO - LAY
- 11 - TONY BUZAN
- 12 - LEARNING METHODS GROUPS
- 13 - PRODUCT IMPROVEMENT CHECKLIST (P I C L)
- 14 - ARTHUR VAN GUNDY

## منابع:

- 1 - INNOVATE OR EVAPORATE: CREATIVE TECHNIQUES FOR STRATEGISTS, JAMES HIGGINS, LONG RANGE PLANNING VOL 29, NO 3 PP 370-380, 1996.
- 2 - W.K. HALL, SURVIVAL STRATEGIES IN A HOSTILE ENVIRONMENT, HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPTEMBER-OCTOBER (1980).
- 3 - M.E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY, FREE PRESS, NEW YORK (1980). PORTER SEES DIFFERENTIATION AND LOW COST AS MUTUALLY EXCLUSIVE, BUT HALL'S RESEARCH AND SUBSEQUENT RESEARCH BY OTHERS REVEALS THAT BOTH CAN OCCUR IN COMBINATION AND THE FIRM REMAIN

\* روش شکوفه نیلوفر در اصل برای یافتن راه حل مسایل به صورت پله پله و رسیدن به عمق پاسخها ابداع شده است.

\* روش شکوفه نیلوفر به طراح این امکان را می دهد که از آمار و ارقام و توفان ذهنی معمولی فراتر رود و از تصور و تخیل خود در حل مسایل استفاده کند.

امور فردی نیز بهره جست.

گرچه می توان از آن در برنامه ریزی سناریویی سود جست، لیکن در اصل برای یافتن راه حل مسایل به صورت پله پله و رسیدن به سطوح عمیقتری از جوابها ابداع شده است. سناریویی استراتژیک به طور معمول، عمدتاً بر مبنای تحلیل اطلاعات تدوین می شود و در عین حال پیش بینی و تجربه خاص فرد تدوین کننده استراتژی نیز بر آن اثر می گذارد. روش شکوفه نیلوفر به استراتژیست این امکان را می دهد که از آمار و ارقام و توفان ذهنی معمولی فراتر برود و از تصور و تخیل خود در حل مسایل استفاده کند.

## تدوین استراتژی و روشهای خلاق

در جهان معاصر، نقش نوآوری به طور روزافزونی خصوصاً در تجارت اهمیت می یابد. شرکتها و موسسات می توانند با استفاده از روشهای زیر به نوآوری بیشتری دست پیدا کنند:

- ۱ - به کارگیری فرایندهای خلاق
- ۲ - افزایش خلاقیت فردی و گروهی
- ۳ - ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به نوآوری دامن بزند.

هفت فرایند خلاق که در این مقاله مورد بحث واقع شد را استراتژیستها برای بهبود استراتژیهای بنگاه خود می توانند استفاده کنند. بنابراین شما هم از این روشها غافل نمائید، آنها را اجرا و در صورت نیاز آنها را با شرایط خود تطبیق داده و یا بهبود بخشید. □