

توفان فکری برای خلق ایده جدید

● knowledge@wharton : مترجم: نیلوفر کرانی زاده

مدیر اطلاعات و عملکرد وارتون، پروفیسور کریستین ترویش و کارل اولریش در مقاله‌ای به نام «خلق ایده و کیفیت بهترین ایده» این مساله را که جلسات تبادل نظر گروهی دشمن کسب و کارهایی هستند که قصد ایجاد محصولی جدید، روش‌های منحصر به فرد برای اثبات سرمایه یا استراتژی‌های متمایز بازاریابی را دارند، را مورد بررسی قرار می‌دهند.

ترویش، کارل اولریش و کاران گیروترا استاد مدیریت اجرایی و تکنولوژی در INSEAD، متوجه شده‌اند که یک رویکرد مختلط که در آن به افراد امکان انجام توفان فکری قبل از اینکه ایده‌های خود را با دیگران در میان بگذارند داده می‌شود، منجر به خلق ایده‌هایی بهتر با کیفیت بالاتری نسبت به جلسات گروه محور می‌شود.

بنابر ترجیحات تولیدکنندگان، داشتن ۱۰ ماشین که خوب کار می‌کند بهتر از داشتن یک ماشین فوق‌العاده و ۹ ماشین معمولی و ضعیف است. در امر بازاریابی نیز، وجود ۱۰ بازاریاب خوب بهتر از یک بازاریاب عالی و ۹ بازاریاب معمولی است. در واقع مساله مهم در اینجا نتیجه و تصویر نهایی کار است، اما در مورد نوآوری، برعکس، آنچه اهمیت دارد به دست آوردن یک یا دو ایده عالی و استثنایی به جای ده‌ها ایده خوب است، این همان چیزی است که مفهوم نوآوری را در برمی‌گیرد. به‌رغم اینکه تحقیقات تجربی و عملی زیادی فرایند توفان فکری تیمی را از آن جایی که اعتقاد دارند باعث تداخل در پویایی گروهی می‌شود، مورد انتقاد قرار داده‌اند، محققان وارتون معتقدند اهمیت کار آنها علاوه بر تعداد ایده‌ها، بیشتر در خصوص تمرکز بر روی کیفیت ایده‌ها می‌باشد تا روش‌های مختلف خلق ایده. این تحقیقات همچنین نحوه انتخاب برترین ایده خلاقانه که از فاز توفان فکری برمی‌خیزد را مورد بررسی قرار می‌دهند.

ترویش می‌گوید: «قسمت ارزیابی بسیار مهم است، اینکه از چه روشی ایده را انتخاب کرده‌ایم آنقدر اهمیت ندارد، هر دو روش مختلط یا دسته‌جمعی در بخش ارزیابی بدتر از آنچه انتظار داشتیم عمل می‌کردند. در حقیقت در صورتی که نتوانید خوب بودن یک ایده را تشخیص دهید، خلق آن هیچ فایده‌ای ندارد، مانند این است که من بنشینم و بگویم من ایده سایت آمازون را داشتم. اگر ایده‌ای داشته باشم، اما در راستای عملی کردن آن هیچ اقدامی انجام ندهم، در این صورت داشتن آن ایده اصلا مطرح نیست.»

همیشه حق با رییس است

۴۴ دانشجوی دانشگاه پنسیلوانیا برای بررسی دو رویکرد ذکر شده، انتخاب شدند. دانشجویان به گروه‌های چهارتایی تقسیم شدند تا روش مختلط و گروهی را به طور جداگانه برای یک شرکت فرضی تولید محصولات ورزشی - بدنسازی و یک شرکت فرضی تولید لوازم خانگی به کار بگیرند. برای اجرای روش گروهی، به هر گروه ۳۰ دقیقه وقت داده شد تا با یکدیگر تبادل نظر کنند و توفان فکری گروهی انجام دهند. برای امتحان روش مختلط از آنها خواسته شد ۱۰ دقیقه به تنهایی به خلق و رده‌بندی ایده‌های خود بپردازند سپس به مدت ۲۰ دقیقه افکار خود را با دیگر اعضای گروه به بحث بگذارند. ایده‌های خلق شده در هر دو روش به صورت مستقل با توجه به سه خصوصیت زیر مورد



برای دستیابی مجدد به تحولاتی چون آی پد، آمازون یا فیس بوک، آخرین چیزی که نوآوران بالقوه به آن احتیاج دارند، جلسات تبادل نظر و توفان فکری (brainstorming) گروهی است. آنچه پیشتازان آینده احتیاج دارند داشتن اوقات فراغتی، برای فکر کردن می‌باشد. ...

ارزیابی قرار گرفت:

۱ - جذابیت برای مشتریان بالقوه و مطلوبیت کل بر اساس امکان تولید محصول به شکل واقعی؛

۲- ابتکار و اصالت ایده؛

۳- حجم تقاضا و تولید احتمالی و اینکه تا چه اندازه مشکلات موجود در بازار را حل خواهد کرد.

در مجموع ۴۴۳ ایده مورد بررسی قرار گرفت که از میان آنها به تولید سطل آشغال با قابلیت فشرده کردن زباله‌ها، بطری آب با فیلتر داخلی و سیستمی برای فراهم کردن قابلیت مطالعه زیر دوش را می‌توان نام برد.

ترویش پیشنهاد می‌دهد که رهبران صنایع می‌توانند این ایده‌ها را با هم ترکیب کرده و در



اجتناب کنند. قرار دادن چندین نفر در یک اتاق با یکدیگر تنها به شمار زیادی گفت و شنود، محدود می‌شود و زمان کمی برای اینکه افراد همه ایده‌های خود را مطرح کنند، وجود خواهد داشت. ممکن است بعضی افراد در مورد مساله با حساسیت کمتری فکر کنند؛ چراکه خوشحالند دیگران کارهای سخت‌تر را انجام می‌دهند.

ترویش اظهار می‌کند: «ما با مدل کسب و کار آمریکایی که در آن همه افراد را خلاق می‌شمارد مبارزه می‌کنیم؛ چرا که این مساله مورد نظر نیست. ما تفاوت قابل توجهی در سطح خلاقیت افراد پیدا کردیم و این مطلبی است که باید آن را پذیرفت. همه ما در آواز خواندن خوب نیستیم یا دوندگان خوبی نیستیم، پس چرا باید انتظار داشته باشیم که همه خلاقان خوب ایده باشند؟ البته گفتن این حرف، حتی با وجود اینکه برای موفق بودن در کسب و کار به چیزی بیشتر از خلق ایده نیاز هست، چندان مودبانه نیست.

علاوه بر کیفیت ایده، محققان سعی کردند یکی از تمایلاتی را که در جلسات گروهی در افراد ایجاد می‌شود و به عقیده آنها مانعی در برابر نوآوری می‌باشد، مورد بررسی قرار دهند و آن تقویت ایده دیگران، یعنی تمایل افراد به پیشنهاد دادن ایده‌هایی شبیه به آنچه قبلاً ارائه شده است، می‌باشد. محققان دریافتند ایده‌هایی که حول دیگر ایده‌ها ساخته می‌شوند از نظر آماری بهتر از پیشنهاد‌های تصادفی نیستند. ترویش عقیده دارد «انطباق با جمع» یک هنر اجتماعی برای این است که نشان دهید به آنچه در جلسه مطرح می‌شود، گوش می‌دهید. اگر گروهی در مورد ایده‌ای صحبت می‌کنند که قبلاً بیان شده است، شما برای ارائه مطلب خود بسیار محتاط می‌شوید؛ چراکه ممکن است خودخواه جلوه کنید یا در کار گروهی ضعیف به نظر برسید. در نتیجه به تقویت ایده‌ای می‌پردازید که در حال حاضر مطرح شده است. اما این نحوه تفکر، گروه را از بلندی پروازی و اعتقاد به اینکه محدودیتی وجود ندارد، بازمی‌دارد. و این همان طرز فکری است که باعث توسعه یک محصول یا روشی که قبلاً دیده نشده است می‌گردد. ترویش می‌گوید: «به جای جست و جوی وسیع در دنیا، باید در خودمان جست‌وجو کنیم؛ چرا که همه کاوش‌ها در جسم کوچک ما و در نوآوری، اختلاف نظر و مغایرت دوستان شما نهفته هستند. شما به ایده‌های عجیب و غریب نیاز دارید؛ چون در صورتی که آنها را دوست نداشته باشید می‌توانید به راحتی کنارشان بگذارید. اگر طبق هنجار گروه عمل کنید، گروه اختلاف و مغایرتی را که لازمه نوآوری می‌باشد، از بین خواهد برد.»

محل کارشان پیاده کنند تا بتوانند مزایا و نواقص آنها را از نزدیک دیده و مورد ارزیابی قرار دهند. او و اولریش نویسندگان کتاب «مسابقه نوآوری: خلق و انتخاب فرصت‌های خاص» نیز می‌باشند که پیشنهاد می‌کند شرکت‌ها باید با ایجاد رقابت‌های هماهنگ، قابل قبول‌ترین ایده را انتخاب کنند. به عنوان مثال ایجاد یک صندوق پیشنهاد اینترنتی برای رسیدن به یک هدف خاص می‌تواند در این راستا موثر باشد. ترویش می‌گوید: افراد دوست دارند در جریان همه مراحل قرار بگیرند؛ چرا که در این صورت متوجه منصفانه بودن روند و اجرای عدالت می‌شوند. در یک جلسه تبادل نظر گروهی متداول، عدالتی وجود ندارد و همه این را می‌دانند که: حق همیشه با رییس است. اولریش می‌افزاید: «دستورالعمل‌ها و روابط، هرگز نمی‌تواند جایگزین خلاقیت کارمندان شود. در حقیقت هدف ما راه‌اندازی سیستم تولید داده‌ها است که بتواند بهترین ایده و بهترین افراد را تشخیص دهد.» ما دریافتیم که در مراحل اولیه خلق ایده، ارائه یک دستورالعمل کاملاً مشخص برای افراد، مانند ارائه حداقل ۱۰ ایده تا روز چهارشنبه، این اطمینان را ایجاد می‌کند که همه اعضای گروه در این روند شرکت داشته و به مقدار کافی برای حل مشکل انرژی خلاقانه صرف کرده‌اند. نتیجه تحقیقات نشان داد کیفیت ایده‌های خلق شده در روش مختلط به طور میانگین ۳۰ درصد بهتر از آنهایی است که در نتیجه روند دسته جمعی و گروهی به دست آمده‌اند. همچنین در روش مختلط، حدود سه برابر بیشتر ایده تولید شد و کیفیت ۵ ایده برتر تولید شده از روش مختلط بالاتر بود. به علاوه تفاوت بین بهترین ایده در روش مختلط با بهترین ایده در روش گروهی بسیار بیشتر از میانگین تفاوت کلی در کیفیت بود که نشان می‌دهد ارزیابی کیفیت میانگین به تنهایی، منفعت‌های رویکرد مختلط را نادیده می‌گیرد. ترویش معتقد است عقاید اولیه که قبل از بحث کردن دسته جمعی در انسان وجود دارد ارزشمند هستند و نباید با شروع زود هنگام بحث دسته‌جمعی از بین برود یا به اصطلاح کشته شود. افکار مبتکرانه شما برای شرکت بسیار حیاتی است؛ چراکه هنوز تحت تاثیر اعتقاد و نظر دیگران قرار نگرفته است.

خود سانسوری و تقویت ایده دیگران

دلایل مختلفی وجود دارد که نشان می‌دهد چرا افراد علاقه‌ای به مطرح کردن ایده بی طرف و خام خود را در جمع‌های تبادل نظر گروه‌محور ندارند. شاید کارمندان خود سانسوری می‌کنند تا با وضع موجود همراهی کنند یا از عصبانی کردن مافوق خود