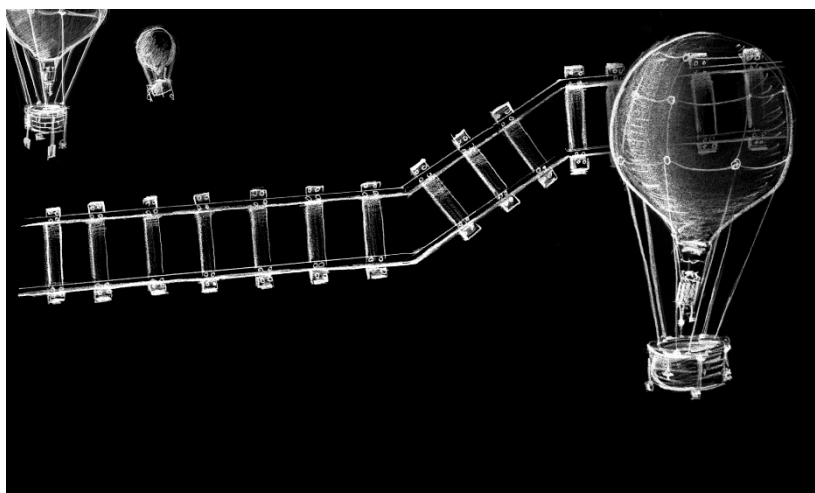


فصل چهارم

روش ذهن‌انگیزی



کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

مقدمه

ذهن‌انگیزی^۱ ابزاری برای تولید ایده است ولی هنگامی که موضوع آن آینده یک فناوری و مسیر پیشرفت آن باشد، به روشی برای آینده‌نگاری بدل می‌شود. با آن که پیش از این و در مبحث سناریوسازی به استفاده از این روش، به عنوان ابزاری برای ساخت سناریو پرداخته بودیم، در این فصل نیز، به‌طور جامع‌تری آن را به عنوان یک روش مستقل، مورد بحث قرار می‌دهیم.

«ذهن‌انگیزی» نام موقعیتی است که در آن گروهی از افراد برای تولید ایده‌های جدید در یک زمینه خاص گرد هم می‌آیند. قواعد این روش به گونه‌ای است که افراد می‌توانند با آزادی فکر کنند و به سوی زمینه‌های فکری جدید سوق داده شوند و در نتیجه ایده‌ها و راه‌حل‌های متنوعی ارائه دهند. در این روش هر فردی می‌تواند نظر خود را بدون هرگونه محدودیت آشکار سازد. شرکت‌کننده‌ها ایده‌های خود را مطرح می‌کنند و یا بر روی ایده‌های دیگران کار می‌کنند. همه‌ی ایده‌ها نوشته می‌شود و هیچ یک مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد. تنها، زمانی که مرحله‌ی ذهن‌انگیزی به پایان می‌رسد، ایده‌ها ارزش‌یابی می‌شوند. هدف از این بخش، آموزش روش‌های ذهن‌انگیزی سنتی و معرفی راه‌های پیشرفته برای ارتقای این روش است.

تعریف‌های گوناگونی که برای ذهن‌انگیزی وجود دارد، عبارت‌اند از:

- ذهن‌انگیزی فرایندی برای تولید ایده‌های جدید است.
- «روشی است که در آن گروهی از افراد با گردآوری ایده‌ها راه‌حلی برای یک

^۱Brain storming

مسأله خاص می‌یابند.^۲

- ذهن‌انگیزی به‌کاربردن مجموعه‌ای از راه‌ها و قاعده‌هاست که تولید ایده‌های جدید را تقویت می‌کنند. چنین ایده‌هایی، هرگز به روش‌های معمول به دست نمی‌آید.
- ذهن‌انگیزی فرایندی است که برای به‌دست آوردن بیشترین ایده بدون توجه به ارزش آن‌ها مورد نظر است.
- ذهن‌انگیزی موقعیتی است که در آن گروهی از افراد قواعد اجتماعی معمول را با هدف تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید برای تولید نقض می‌کنند.
- ذهن‌انگیزی بخشی از حل مسأله و شامل خلق ایده‌های جدید بدون داوری درباره آن‌ها است.
- ذهن‌انگیزی خلق شرایط بهینه‌ی فکری برای تولید ایده‌های جدید است.
- ذهن‌انگیزی مشارکت آزادانه‌ی ایده‌های مختلف برای شکل بخشیدن به ایده‌ها و مفاهیم جدید است.

بنابراین، ذهن‌انگیزی سبب پیدایی ایده‌های جدید است. جالب آن است که این روش تنها با صرف زمانی اندک و تلاشی مختصر به نتیجه می‌رسد. یاد آور می‌شویم که ذهن‌انگیزی یک فرایند امتحان شده است. این روش برای توسعه تولیدات و فرایندهای شغلی و حتی برای بهبود روش‌های جاری زندگی کاربرد دارد.

این روش در صورتی که از قواعد آن پیروی شود، به نتایج جالبی می‌رسد. به‌طور طبیعی هر محیطی برای افراد خاصی مناسب است ولی فرایند ذهن‌انگیزی به قدری انعطاف‌پذیر است که می‌تواند برای هر فرد با هر موقعیت و شخصیتی مناسب باشد. این که ذهن‌انگیزی را به‌صورت گروهی یا انفرادی به‌کار ببریم، بستگی به شرایط دارد. به شرط اینکه این روش به‌طور درستی پیاده شود، هر دو مورد موفقیت‌آمیز خواهند بود. نرم‌افزارهایی نیز طراحی شده‌اند که پیاده‌سازی ذهن‌انگیزی را آسان می‌کنند.

^۲Alex Osborn

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ذهن‌انگیزی سنتی

نمای کلی ذهن‌انگیزی این است که گروهی از افراد در مکانی گرد آیند و بدون ترس و با آزادی کامل ایده‌های خود را بیان کنند. این افراد باید بدانند که حق اظهار نظر منفی نسبت به آرای دیگران را ندارند، این شرط سبب می‌شود که هر یک از افراد آزادانه ایده‌های خود را مطرح سازند، بدون این که کوچک‌ترین حس ناخوشایندی داشته باشند. افراد باید به ایده‌های دیگران توجه کنند. هدف این است که به اندازه که می‌توانیم، ایده تولید و سپس این ایده‌ها را در مراحل بعدی تحلیل کنیم از میان تعداد فراوان ایده‌های پیشنهادی، حتماً ایده‌هایی که ارزش خاص و ویژه‌ای دارد، به چشم می‌خورد. زیرا محیط تولید این ایده‌ها، محیطی کاملاً آزاد است. به سبب جو موجود در این فرایند، ایده‌های جدیدی پدیدار می‌شوند که در حالت عادی به ذهن نمی‌آیند.

ذهن‌انگیزی پیشرفته

نمونه‌ای که در این روش پیشنهاد می‌شود، در واقع نمونه گسترده همان ذهن‌انگیزی سنتی است ولی با فرایندی ساده تر و موثر تر راه‌های تازه، فرایندی بهتر، اطلاع‌رسانی جامع‌تر و ذهن‌انگیزی پیشرفته بر نوع سنتی آن است.

مواردی که در ذهن‌انگیزی پیشرفته به کار می‌رود و سبب تمایز آن از ذهن‌انگیزی سنتی است، عبارت‌اند از:

- فرایندهای نو و آموزش‌های جدید برای کاهش ابراز احساسات افراد درباره ایده‌های دیگران
- روش‌های خلاق و تفکر متفاوت
- نرم‌افزار ذهن‌انگیزی
- ابزارهای جدید برای شبیه‌سازی و ذخیره ایده‌ها

برای شناخت ذهن‌انگیزی پیشرفته، ابتدا باید روش سنتی آن را به خوبی بیاموزیم و از تاریخچه آن آگاه شویم:

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

تاریخچه

در سال ۱۹۴۱ الکس اوسبورن که یک مجری تبلیغاتی بود، دریافت که گردهم آیی تجاری سنتی مانع پیدایش ایده‌های نو است، بنابراین قواعدی را پیشنهاد کرد که محرک پیدایی ایده‌های جدید باشد. او در پی تدوین قواعدی بود که به مغز افراد آزادی کامل برای آشکار سازی ایده‌های جدید بدهد. قواعد پیشنهادی او عبارت بود از:

- انتقاد از ایده‌ها ممنوع!
- حرکت به سوی افزودن بر تعداد ایده‌ها
- تفکر درباره ایده‌های دیگران
- تشویق ایده‌های مبالغه‌آمیز و دور از ذهن

او دریافت که با به کارگیری این قواعد ایده‌های زیادی پدیدار می‌شود. با افزایش ایده‌ها بر تعداد ایده‌های اصیل افزوده می‌شود که این امر سبب پیدایی تعداد زیادی ایده مفید است. در واقع کمیت سبب ایجاد کیفیت می‌شود. با به کارگیری این قوانین، افراد ایده‌های خود را راحت تر بیان می‌کنند و حتی حاضر می‌شوند ایده‌هایی را که پیش از این غلط یا احمقانه می‌دانستند، بیان کنند. وی، همچنین دریافت که تولید ایده‌های احمقانه نقطه آغاز پیدایی ایده‌های بسیار مفید است. زیرا این ایده‌ها سبب تغییر طرز تفکر افراد است. همان طور که پس از این خواهیم گفت، توسعه‌ی چنین روش‌های ابتکاری‌ای به انقلابی در دنیا منجر شد که آن را دگرگون کرد. لازم به ذکر است که نیازی نیست با دست یابی به یک ایده ناب و جدید فرایند ذهن‌انگیزی را متوقف کرد بلکه باید آن را ادامه داد تا بتوان به نتایج بهتری دست یافت.

از سال ۱۹۴۱ تا کنون ذهن‌انگیزی در سرتاسر دنیا طرفداران بسیاری یافته است. بیشتر مدیران تحصیل کرده با این روش آشنایی دارند. موسسه‌های خیریه، دولت‌ها و شرکت‌های تجاری معتبر همگی به مزایای این روش ایمان دارند. در ۵۰ سال نخست ابداع این روش، افراد برای یافتن راه‌حل مسائل و پیشرفت شرکت‌های خود، تنها از همان قواعد ساده ابتدایی استفاده می‌کردند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

شیوه‌ی اجرای ذهن‌انگیزی سنتی

برای اجرای یک ذهن‌انگیزی موفق، پیش از آغاز آن و حتی قبل از تصمیم به برگزاری جلسه، باید آماده شد. در این بخش فرایندها و فعالیت‌هایی را که از نخستین مرحله تصمیم‌گیری تا مرحله تحلیل ایده‌ها لازم است، یادآور می‌شویم:

۱. تعیین ضرورت اجرای ذهن‌انگیزی

نخستین پرسش این است که آیا اصولاً نیازی به استفاده از ذهن‌انگیزی هست؟ باید گفت که یک نشست ذهن‌انگیزی برای تولید ایده است، نه برای تحلیل ایده‌ها و دستیابی به نتیجه. مطمئناً در مراحل بعدی، نیاز به تحلیل ایده‌ها و نتیجه‌گیری هست ولی بدون نیاز به تکنیک‌های ذهن‌انگیزی توجه به این نکته لازم است که در بعضی موارد، بهتر است که زمان و هزینه‌ای را که صرف ذهن‌انگیزی می‌کنیم، ذخیره کنیم و راه‌حل‌های موجود و شناخته را به کار گیریم. زمان و هزینه ذخیره، می‌تواند به مصرف مسائل مهم تر و حیاتی تر برسد برخی از مسائل با شبیه سازی‌های کامپیوتری یا محاسبات ریاضی قابل حل است.

انسان‌های خلاق معتقدند که برای تحقیق در یک زمینه خاص، ابتدا باید ایده‌های خود را به کار گیرند، چون در صورتی که تنها از ایده‌های دیگران استفاده کنند. نتیجه کار آنان، مشابه نتایج دیگران خواهد بود.

۲. تصمیم‌گیری دربارهٔ افراد شرکت‌کننده در جلسه

اگر مسأله‌ای به خوبی طرح شده باشد و مطمئن باشیم که بهترین روش برای رسیدن به راه‌حل آن استفاده از ذهن‌انگیزی است، باید تصمیم بگیریم که ذهن‌انگیزی چگونه اجرا شود و چه کسانی در آن شرکت کنند. این نکته بسیار مهم است که طریقه اداره ذهن‌انگیزی باید با موضوع و افراد شرکت‌کننده هماهنگ باشد.

هماهنگ‌کننده^۲ جلسه ذهن‌انگیزی نقشی اساسی در موفقیت این جلسه دارد. او باید فضایی ایجاد کند که همه افراد حاضر در جلسه قواعد را رعایت کنند. او پیوسته باید افراد

^۲Facilitator

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

را تشویق کند. این فرد جلسه را هدایت می‌کند و مواظب است که همه شرکت‌کنندگان جلسه فعال و راحت باشند. بنابراین، درستی انتخاب فرد هماهنگ‌کننده، بیش از هر چیز دیگر مهم است.

مرحله‌ی بعد، مرحله تصمیم‌گیری برای آن است که چه کسانی باید در جلسه‌ی ذهن‌انگیزی شرکت کنند. راه طبیعی، انتخاب از میان همکاران و دوستان است. این روش معمولاً نتیجه خوبی می‌دهد. البته می‌توان اشخاص دیگری را از گروه‌های دیگر نیز انتخاب کرد در این صورت افراد زیادی با شخصیت‌های متفاوت در جلسه حضور می‌یابند که این امر به ایجاد ایده‌های بکر بیشتری می‌انجامد. در یک جلسه تعداد افراد بیشتر به معنای ایده‌های متنوع‌تر است. البته اگر تعداد افراد از اندازه خارج شود، جو نامناسبی ایجاد خواهد شد. زیرا افراد مجال ابراز ایده نخواهند یافت.

آماده‌سازی مکان و ابزارهای لازم

انتخاب اتاق طبیعتاً وابسته به امکانات است. برای آن که افراد از موقعیت یکسانی برخوردار باشند، باید دور یک میز گرد بنشینند. در صورتی که چنین چیزی ممکن نباشد، قراردادن تعدادی میز کوچک بر محیط یک دایره فرضی راه‌حل مناسبی است. در صورتی که مکان جلسه مناسب نباشد، می‌توان افراد را در یک مکان U شکل قرار داد. چنین موقعیتی به ایجاد حس تساوی میان افراد کمک می‌کند.

خوب است که پشت سر افراد (مثلاً برای هر دو نفر یکی) صفحات بزرگی از کاغذ قرار دهند و تعدادی خودکار با رنگ‌های مختلف در دسترس آن‌ها بگذارند. به این ترتیب، افراد به محض داشتن ایده جدید آن را برای دیگران می‌نویسند. البته افراد باید خودکار و کاغذی در اختیار داشته باشند تا زمانی که دیگران ایده‌های خود را بیان می‌کنند، اگر ایده‌ای به نظرشان رسید، آن را روی کاغذ یادداشت کنند تا بعداً آن را با جمع در میان بگذارند. در هر صورت باید اطمینان حاصل کرد که هیچ ایده‌ای در هیچ مرحله‌ای از قلم نیفتاده است. می‌توان از آورده‌ها برای نوشتن صورت مسئله اصلی و توضیحات آن و

Over Head

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

تصاویر احتمالی استفاده کرد.

اتاق باید به گونه‌ای باشد که فضای کافی بین صندلی‌ها وجود داشته باشد. البته به اندازه‌ای که گروه از قرار گرفتن در آن احساس حقارت و کوچکی نکند. صندلی‌ها باید کاملاً راحت و مناسب باشند. می‌توانیم جسمی را در وسط جمع قرار دهیم، این جسم به تمرکز افراد کمک می‌کند. آن‌ها به جای این که به‌هنگام طرح ایده خود به صورت دیگران نگاه کنند، می‌توانند به آن جسم خیره شوند. موظف ساختن یک یا دو منشی برای یادداشت کردن ایده‌ها مفید است. این کار فشار را از روی فرد هماهنگ کننده کم می‌کند و او می‌تواند زمان بیشتری را صرف راهنمایی فرایند کند.

با استفاده از نرم افزار ذهن‌انگیزی می‌توان کار را ساده تر کرد. از این نرم افزار می‌توان برای تسهیل و جست‌وجوی ایده‌های جدید استفاده کرد.

آماده‌سازی شرکت‌کنندگان و دعوت آن‌ها

پس از آماده‌شدن مکان و انتخاب افراد برای شرکت در جلسه ی ذهن‌انگیزی، حداقل باید سه زمان متفاوت تعیین شود. دعوت نامه‌ها که حاوی زمان، مکان و مدت زمان جلسه است، باید با پست یا پست الکترونیکی به دست افراد برسد. بهترین زمان و مکانی که هماهنگ کننده ذهن‌انگیزی، آن را مناسب می‌داند، باید اعلام شود و برای پاسخ‌گویی افراد به نامه سقف زمانی‌ای در نظر گرفته شود. لازم است که به آن‌ها یادآوری شود که قبل از زمان تعیین شده، جواب را بفرستند. در نامه، موضوع ذهن‌انگیزی به اطلاع می‌رسد و یادآوری می‌شود که کمک آن‌ها کاملاً لازم است. باید از افرادی که در هیچ‌کدام از جلسات قادر به شرکت نیستند، صرف‌نظر شود. و در پایان زمان و مکان نهایی به اطلاع همه افراد برسد و از آن‌ها قدردانی شود.

پس از اینکه شرکت‌کنندگان در جلسه و مکان و زمان آن کاملاً مشخص شد، باید اطمینان حاصل کرد که همه افراد از هدف جلسه آگاه هستند. برای این کار باید از آن‌ها خواست که به دقت نکات و قواعد ذهن‌انگیزی را مطالعه کنند. در این صورت ذهن‌انگیزی

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

به بهترین صورت اجرا خواهد شد. زیرا همه ی افراد از آمادگی‌های ابتدایی برای شرکت در جلسه ذهن‌انگیزی بهره‌مندند.

برگزاری جلسه

هماهنگ کننده جلسه ذهن‌انگیزی باید زودتر از بقیه خود را به مکان مورد نظر برساند و اتاق را آماده سازد. قواعد ذهن‌انگیزی را در یک مکان مناسب و در معرض دید افراد قرار دهد. از نظر ذهنی خود را آماده ی برگزاری جلسه کند و باید بداند که لازم است برخوردی دوستانه و رفتاری منعطف داشته باشد و همواره افراد را تشویق کند. به محض ورود یکایک شرکت‌کنندگان به آن‌ها خوش آمد بگوید و سعی کند که افراد شرکت‌کننده را با یکدیگر به‌طوری آشنا سازد تا با یکدیگر هم صحبت شوند. به همه ی آن‌ها خوش آمد بگوید و هدف جلسه را مجدداً بیان کند.

به دست آوردن ایده برای حل مسأله‌ی مورد نظر به هر تعداد که ممکن باشد لازم است که هماهنگ کننده جلسه ذهن‌انگیزی مواظب باشد تا هنگام طرح مسأله راه‌حلی پیشنهاد نکند، او باید ابتدا، خلاصه‌ای از قواعد و نکات مهم ذهن‌انگیزی را برای جمع شرح دهد.

فرد هماهنگ‌کننده باید برای آمادگی شرکت‌کنندگان یک موضوع جالب و کاملاً نامربوط با موضوع اصلی را انتخاب کند و به روش ذهن‌انگیزی، برای آن راه‌حلی بیابد. این کار قوه ابتکار و خلاقیت افراد را برمی‌انگیزد و آن‌ها را با جو ذهن‌انگیزی بیشتر آشنا می‌کند و محیط مناسبی را برای برگزاری ذهن‌انگیزی در زمینه موضوع اصلی فراهم می‌آورد. مثلاً می‌توان از موضوع‌هایی مانند «بهتر ساختن شکل و ظاهر ماشین‌ها» یا «بهتر کردن ظاهر و ابزارهای آشپزخانه» یا «تولید برنامه‌های جدید تلویزیونی» استفاده کرد. بنابراین هر موضوع سرگرم‌کننده نامربوطی، مفید است.

پس از آن، هماهنگ کننده جلسه باید طی ۵ تا ۱۰ دقیقه موضوع اصلی را معرفی کند. جلسه با نظرخواهی شروع می‌شود. باید به افراد تذکر داد که برای فراموش نکردن ایده‌ها، آن‌ها را یادداشت کنند. سپس از افراد خواسته شود که ایده‌های غیر منتظره خود را بگویند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

این ایده‌ها باید بر کاغذهای بزرگی نوشته و روی دیوار چسبانده شود. البته می‌توان از تخته‌سیاه، کامپیوتر، ترنس پرینت یا کاغذ نیز، استفاده کرد. موظف ساختن یک، دو یا حتی سه نفر برای یادداشت ایده‌ها مفید است. باید اطمینان حاصل شود که تمامی ایده‌ها یادداشت شده‌اند. در این مرحله به افراد یادآوری می‌شود که ایده‌های دیگران را سرآغاز ایده‌های خود قرار دهند. باید از آن‌ها خواسته شود که ایده‌های دیگران را بخوانند و آن‌ها را تغییر دهند. باید همواره از قواعد استاندارد ذهن‌انگیزی پیروی شود:

- قضاوت درباره ایده‌ها به زمان دیگری واگذار شود.
- ایده‌های نو و اغراق آمیز تشویق شوند.
- در این مرحله تنها کمیت ایده‌ها مهم دانسته شود نه کیفیت آن‌ها.
- روی ایده‌های دیگران کار شود.
- افراد و ایده‌ها ارزش یکسانی دارند.

هماهنگ‌کننده باید ایده‌ها را تغییر دهد، منحرف کند و منتظر تولید ایده‌های دیگر از سوی افراد گروه باشد. از آن‌ها بخواهد تا عجیب‌ترین راه‌حل‌ها را پیشنهاد کنند. البته گاهی به آن‌ها یادآور شود که از ایده‌های معمولی نیز، استقبال خواهد کرد. همواره آن‌ها را تشویق و از ایده‌های آن‌ها تعریف کند.

اگر فردی از ایده‌ای انتقاد کرد، به آرامی به او یادآور شود که «انتقاد ممنوع!» به همه‌ی افراد به‌طور یکسان و با لبخند نگاه کند. بایستی سعی کند، سرعت تولید ایده را بالا ببرد، طوری که فرصتی برای انتقاد و ارزشیابی ایده‌ها نماند.

افراد را با اسم صدا نزنند. زیرا این کار از همبستگی گروه می‌کاهد. همواره باید از ضمیر ما استفاده کند و به آن‌ها بگوید که این یک تلاش گروهی است و همه باید با یاری یکدیگر جو مفیدی بسازند.

طبعاً یک نشست ذهن‌انگیزی، در برخی از مراحل با ایده‌های زیادی همراه خواهد بود و در برخی آرام و ساکت خواهد بود. همچنین، گاهی افراد به سکوت فرو می‌روند و ایده

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

جدیدی به ذهن‌شان نمی‌رسد. هماهنگ کننده باید سعی کند که این امر را به عنوان یک نکته‌ی منفی جلوه ندهد. افراد برای فکر کردن نیاز به زمان و فضا دارند.

اگر افراد در چنین موقعیت‌هایی با یکدیگر صحبت کنند، به ایده‌های جدیدی خواهند رسید. هماهنگ کننده باید به ایده‌های قبلی‌ای که بر کاغذ نوشته شده اند، بازگردد و یکی از ایده‌های جالب را انتخاب کند و از گروه بخواهد آن ایده را ارتقا دهند.

جلسه‌ی ذهن‌انگیزی بسته به این که طبیعت مسأله مورد نظر و میزان تجربه‌ی گروه چیست، می‌تواند از ۵ دقیقه تا ۲ ساعت طول بکشد. زمان انجام این روش باید به بخش‌های ۵ تا ۱۵ دقیقه‌ای تقسیم شود تا افراد تجدید قوا کنند. مدت زمان استراحت بسته به محدودیت زمانی و زیادی ایده‌های به دست آمده است. در این فرصت، افراد باید به تولید ایده‌های بیشتری در مراحل بعدی تشویق شوند. افراد معمولاً از این فرصت‌ها برای تفکر استفاده می‌کنند. زمان استراحت نباید اجباری باشد و باید خود گروه آن را تعیین کند. آزادی شروع و توقف بسیار مهم است. زیرا این آزادی از فشار اضافی بر گروه می‌کاهد.

نکته‌ی مهم دیگر، این است که افراد نباید به ماندن در جلسه مجبور شوند. ماندن آن‌ها و ادامه ذهن‌انگیزی باید به میل خودشان باشد. باید از افراد خواسته شود که طی زمان استراحت کوتاه، درباره هرچه که می‌خواهند با یکدیگر گفت و گو کنند و همچنین از آن‌ها به خاطر شرکت در جلسه و تولید ایده قدردانی شود. هماهنگ کننده باید توجه آن‌ها را به تابلویی که ایده‌ها روی آن گردآوری شده اند، جلب کند. او باید از آن‌ها بخواهد که در پایان استراحت در مکانی متفاوت از مکان نخست خود بنشینند و با همسایه‌های جدید خود آشنا شوند و کار را دوباره آغاز کنند. قوانین و هدف جلسه نیز باید دوباره به آن‌ها یادآوری شود.

اگر به نظر برسد که تولید ایده در جلسه کاهش یافته است، باید تغییری در فرایند ذهن‌انگیزی ایجاد شود. مثلاً می‌توان از یکی از ایده‌های زیر استفاده کرد:

- از افراد خواسته شود به گروه‌های کوچکی تقسیم و هر گروه بر بخشی از کاغذهایی که ایده‌ها روی آن‌ها نوشته شده اند، متمرکز شوند و ذهن‌انگیزی را

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

به کار بندند.

- از افراد درخواست شود که ایده‌های خود را روی یک کاغذ بنویسند، سپس کاغذها جمع‌آوری و به‌طور تصادفی میان افراد تقسیم شود و از آن‌ها خواسته شود که ایده‌هایی بر ایده‌های نوشته، بیفزایند.
- از روش‌های ذهن‌انگیزی پیشرفته استفاده شود. مثلاً از نرم افزار ذهن‌انگیزی

پایان جلسه

زمانی که هماهنگ‌کننده می‌خواهد جلسه را پایان بخشد، باید توجه همه افراد را جلب کند و از آن‌ها بخواهد نوشتن ایده‌ها را به پایان رسانند و هرچه ایده در ذهن شان باقی است، بنویسند. از آن‌ها به خاطر شرکت در جلسه تشکر کند و به آن‌ها یادآور شود که از فرایند انجام شده، بسیار لذت برده است و ایده‌های زیادی جمع‌آوری کرده است. هماهنگ‌کننده می‌تواند به آن‌ها پیشنهاد دهد که فهرستی از ایده‌ها را برایشان بفرستد. به آن‌ها بگوید که اگر در طول روز، در خانه، زمان حمام یا حتی در طول هفته آینده ایده‌ای به نظرشان رسید، از شنیدن نظر آن‌ها خوشحال خواهد شد. هماهنگ‌کننده بایستی آدرس، شماره تلفن و آدرس پستی خود را در اختیار آن‌ها قرار دهد.

در انتهای جلسه که افراد ذهنی خسته دارند، باید از آن‌ها خواسته شود که اتاق را به همان صورت ترک کنند و به استراحت بپردازند. باید همه‌ی کاغذها جمع‌آوری شود. اگر در این زمان هماهنگ‌کننده، اتاق را ترک کند، ممکن است که همه چیز را فراموش کند. بنابراین، اگر چند دقیقه‌ای در میان اتاق بنشیند و به آنچه که انجام شده بیندیشد، خواهد توانست ایده‌های جدیدی را تولید کند. در چنین مواقعی معمولاً ایده‌های خوبی به ذهن متبادر می‌شود. همچنین، باید نظر خود را درباره‌ی طریقه‌ی برگزاری جلسه بنویسد و پیشنهادهایی برای بهتر ساختن آن یادداشت کند. هماهنگ‌کننده باید تمام کاغذها را به همراه خود ببرد.

بعد از جلسه و تحلیل ایده‌ها

همه‌ی ایده‌های گردآوری‌شده، باید در یک فهرست قرار بگیرد. اگر تصمیم بر این است که تحلیل شوند یا با دیگران در میان گذاشته شوند، در این صورت، می‌توان این ایده‌ها کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

را در کامپیوتر ذخیره کرد. نرم‌افزار Excel برای این منظور مناسب است.

در این مرحله، عملاً ذهن‌انگیزی پایان یافته و مرحله‌ی تحلیل شروع شده است. دوباره تاکید می‌کنیم که ذهن‌انگیزی فقط برای تولید انبوه ایده است نه برای تحلیل آن. از آنجایی که تولید ایده بدون تحلیل آن بی‌معنی است، نکات کوتاهی درباره‌ی چگونگی تحلیل ایده بیان می‌کنیم:

تحلیل ایده‌ها می‌تواند بر عهده یک گروه یا فقط یک هماهنگ‌کننده باشد. در ذهن‌انگیزی بهتر است از یک گروه خارجی استفاده شود، بنابراین برای تحلیل ایده‌ها باید از گروهی متفاوت با گروه ذهن‌انگیزی استفاده کرد. لازم است پیش از تحلیل، ایده‌ها را مرتب و ایده‌های تکراری و ایده‌های غیر عملی را حذف کنیم. البته حذف ایده باید بر اساس ارزش‌هایی مانند هزینه، زمان و قوانین صورت پذیرد و تا حد امکان از حذف ایده‌ها در این مرحله‌ی ابتدایی پرهیز شود.

فهرست ایده‌ها باید به سه فهرست مجزا تقسیم شود:

۱. ایده‌های عالی: ایده‌هایی که به سرعت قابل اجرا است.
۲. ایده‌های جالب: ایده‌هایی که احتمالاً مفید است یا برای تشخیص خوب بودن آن‌ها نیاز به تحلیل است.
۳. ایده‌های غیرمفید: ایده‌هایی که عملی نیست.

پیشنهادهایی برای گروه‌های کوچک

هدایت گروه‌های کوچک، راحت‌تر است، ولی در عوض برای پیشبرد کار به افراد کمتری دسترسی داریم. روش پیشرفته که پس از این خواهیم آورد، کمک بسیاری به ایجاد ایده‌ها می‌کنند. یک گروه خیلی کوچک، معمولاً می‌تواند حول یک میز کوچک با یک برگه کاغذ کوچک مشترک برای تمام افراد تشکیل شود. باید افراد کاملاً به یکدیگر نزدیک باشند و احساس دوری نکنند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

پیشنهادهایی برای گروه‌های بزرگ

در گروه‌های بزرگ، قراردادن افراد بر محیط یک دایره، بدون این که از یکدیگر دور نباشند، غیر ممکن است. در این موقعیت، باید افراد را به ردیف پشت سر هم بنشانیم، به‌طوری که فرد هماهنگ کننده برابر جمع قرار بگیرد.

در صورتی که نیاز به استفاده از میکروفن باشد، گروه بسیار بزرگ است و امکان اجرای ذهن‌انگیزی نیست. زیرا افراد برای رسیدن میکروفن به آن‌ها باید صبر کنند. در این صورت، بسیاری از ایده‌ها از بین می‌روند اگر لازم باشد که برای گروه‌هایی به این بزرگی، ذهن‌انگیزی را به کار ببریم، باید از هر فرد بخواهیم که ایده‌های خود را بر کاغذ یا کامپیوتر بنویسد و سپس افراد این ایده‌ها را برای تولید ایده‌های جدید به کار برند و در پایان ایده‌ها گردآوری شود.

قواعد ذهن‌انگیزی

در این بخش به قواعد ذهن‌انگیزی می‌پردازیم:

قاعده ۱: به تعویق انداختن قضاوت درباره‌ی ایده‌ها

در ذهن‌انگیزی هرگز نباید عقیده‌ی منفی درباره ایده‌ها ابراز شود. مثل این عقیده که «فلان ایده غیرعملی است». باید توجه داشت که همه‌ی ایده‌ها خوب است. قضاوت درباره‌ی ایده‌ها باید در مراحل بعد صورت گیرد، در غیر این صورت بحث موردنظر در جلسه به انتقاد یا اعتراض خواهد انجامید. همه‌ی ایده‌ها باید هدایت شود و بدون استثنا موردتوجه قرار گیرد. زیرا این ایده‌ها یا راه‌حلی ارائه می‌دهند، یا راهی نشان می‌دهند که به راه‌حلی منجر خواهد شد. حتی ایده‌هایی که به نظر احمقانه است، به پیدایی ایده‌های مؤثر می‌انجامد. باید دانست که در این مرحله می‌توان به جای استفاده از ذهن‌انگیزی خود برای سنجش ایده‌ها، ایده‌های جدید تولید کرد. باید تا می‌توانیم بر مدت زمان جلسه ذهن‌انگیزی بیفزاییم.

قاعده ۲: تشویق ایده‌های اغراق‌آمیز

در مراحل نخست، هدایت و بهبود یک ایده‌ی اغراق‌آمیز، بسیار راحت‌تر از تولید یک ایده‌ی

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

مطلوب و بهینه است. بنابراین، در این مرحله ایده هر چه اغراق آمیزتر باشد، بهتر است. پس ابتدا باید ایده‌های به‌ظاهر غیرقابل مصرف و ناشیانه تولید شود. باید باور داشت که هیچ ایده‌ای مضحک نیست. در این روش هر ایده‌ی عجیبی می‌تواند مطرح شود. روش‌ها و ابزار خلاق تفکر باید به منظور آغاز تفکر در یک جهت جدید و تازه به کار رود.

قاعده ۳: سنجش کمیت ایده‌ها نه کیفیت آن‌ها

همه تلاش‌ها در این مرحله باید برای تولید بیشترین تعداد ممکن ایده باشد. اگر تعداد ایده‌های تولیدشده، بسیار زیاد باشد، شانس یافتن ایده‌های خوب زیاده‌تر می‌شود. ایده‌ها باید به صورت خلاصه و بدون ذکر جزئیات بیان شود. در این مرحله، باید بر سرعت تفکر و تولید ایده افزوده شود.

قاعده ۴: تحقیق درباره ایده‌های دیگران

باید همواره سعی بر این باشد که ایده‌ی جدیدی به ایده‌های دیگران افزوده شود. باید دانست که افراد خلاق انسان‌هایی هستند که به خوبی به ایده‌ها و صحبت‌های دیگران گوش می‌دهند. باید چند ایده در هم آمیخته شود و ایده‌ی جدیدی پدید آید. ایجاد ایده‌های جدید به همان اندازه با ارزش است که ارتقای ایده‌های دیگران.

قاعده ۵: اشخاص و ایده‌ها ارزش یکسانی دارند

دیدگاه افراد قابل احترام است. هر شرکت‌کننده باید به دیدگاه دیگران توجه نشان دهد. هر ایده‌ای که تولید می‌شود. به کل گروه تعلق دارد نه به شخص ارائه کننده آن. اگر همه افراد راحت باشند و ایده‌های خود را به راحتی مطرح کنند، توانایی گروه در اجرای ذهن‌انگیزی رخ می‌نماید. بنابراین، هماهنگ کننده باید به ایجاد چنین جوی کمک کند.

اصول پشت پرده ذهن‌انگیزی

در اینجا به اصول ذهن‌انگیزی می‌پردازیم. دانستن این اصول بسیار مهم است. این اصول برای جلوگیری از مقابله و جبهه‌گیری ما در برابر ایده‌های جدید طراحی شده است.

ترس از اشتباه

در دنیای انسانی، معمولاً یک اشتباه به دردهای فکری منجر می‌شود. بسیاری از افراد از کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

اضطراب‌های فکری بسیار بیشتر از ضربه‌های جسمی‌آزار می‌بینند. در یک جامعه مدرن و مرفه، معمولاً یافتن غذا و سرپناه ساده است، درحالی‌که افراد معمولاً با ترس از دست دادن موقعیت اجتماعی روبه‌رو هستند. آن‌ها از به زبان راندن جمله‌ی اشتباهی در برابر رییس خود می‌هراسند. ترس از اشتباه در هنگام انجام وظیفه، ترس شایعی است. زیرا یک اشتباه، می‌تواند آینده‌ی شغلی فرد را از بین ببرد.

هرگز نباید ترس افراد از اشتباه را دست کم بگیریم. افراد می‌دانند که تمام موقعیت اجتماعی و خانوادگی آن‌ها بستگی به شغل آن‌ها و کسب درآمد دارد و نیز، می‌دانند که یک اشتباه کوچک، ممکن است سبب بی‌کاری آن‌ها شود.

قطعاً می‌توانند هزاران ایده خوب برای حل یک مسأله ارائه دهند. باید صبر داشت و جو مناسبی برای بروز این ایده‌ها ایجاد کرد. مسأله و مشکل اصلی فراهم آوردن چنین جوی است. این جو زمانی به‌دست می‌آید که افراد تصمیم بگیرند به هیچ عنوان، درباره‌ی ایده‌های دیگران نظر ندهند. در چنین موقعیتی نه تنها اشتباه کردن و ایده‌های به ظاهر اشتباه مطرح کردن قابل قبول است، بلکه افراد به این عمل تشویق می‌شوند. ایده‌ها هیچ‌گاه اشتباه نیست. ذهن‌انگیزی به گونه‌ای طراحی شده است که ترس افراد از ایراد یک اشتباه را از بین می‌برد یا از آن می‌کاهد. مهارت یافتن اعضای گروه در برگزاری ذهن‌انگیزی و رفتار همه‌ی آن‌ها کلیدهای موفقیت در رسیدن به هدف است. به همین دلیل، افراد باید قواعد را به خوبی فراگیرند و آن‌ها را رعایت کنند. همچنین وجود یک هماهنگ‌کننده‌ی ماهر، مفید و مؤثر است.

ترس از مدیر

یکی از مشکلاتی که معمولاً در ابراز ایده‌های جدید وجود دارد، ترس از مدیر است. اگر رییس اداره، انسانی انتقادپذیر باشد، فرد به راحتی نظر خود را با رییس در میان می‌گذارد، ولی در بسیاری از موارد این‌گونه نیست و بسیاری از ایده‌های ارزشمند و صحیح ابراز نمی‌شود که دلیل آن ترس از ارائه ایده‌هایی است که ممکن است بر آینده‌ی کاری فرد اثر نامطلوب بگذارد. در بسیاری از موقعیت‌ها، در مصاحبه‌های شغلی، به سبب ترس از

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

رییس، ایده‌های ارزشمند ابراز نمی‌شود.

در جلسه‌ی ذهن‌انگیزی جوّ خاصی باید به‌وجود بیاید که طی آن شرکت‌کنندگان از ارائه‌ی نظرهای مخالف نظر مدیران نهراسند. یک مدیر موفق باید در سازمان خود چنین جوی ایجاد کند تا بتواند کیفیت مدیریت خود را ارتقا بخشد. توجه به این نکته لازم است که به‌هیچ‌وجه نباید اشخاص را به سبب طرح ایده‌ای به باد انتقاد گرفت، بلکه باید آن‌ها را تشویق کرد. به این ترتیب ترس از مدیر در کارکنان کم می‌شود و کیفیت مدیریت ارتقا می‌یابد.

نکات مربوط به قاعده‌ی: «خودداری از قضاوت»

- گاهی ایده‌هایی که در ابتدا بی‌فایده به نظر می‌رسد، پس از انجام تغییرات، مفید واقع می‌شود.
- این ایده‌ها افراد را به اظهار نظرهای تشویق می‌کند.
- سبب می‌شود که افراد به یکدیگر اجازه دهند که ایده‌های خود را بیان کنند.
- احتمال بروز ایده‌های بکر را بیشتر می‌کند.
- ایده‌های جدید بیشتر تولید می‌شود. زیرا هیچ فردی قدرت ذهنی خود را معطوف به انتقاد نمی‌کند و افراد فقط به تولید ایده می‌پردازند.

نکات مربوط به قاعده ۲: تشویق ایده‌های مبالغه‌آمیز

- یافتن ایده‌های خوب از یک فهرست بلند راحت‌تر از یافتن آن‌ها از یک فهرست کوتاه است.
- معمولاً سنجش ایده‌ها راحت‌تر از تولید آن است. پس باید ایده‌های بیشتری بسازیم و بعد آن‌ها را تحلیل کنیم.
- یک ایده خوب می‌تواند از ترکیب چند ایده کوچک به دست آید.
- تولید سریع ایده فرصت قضاوت را از افراد می‌گیرد.
- در اینجا کمیت سبب ایجاد کیفیت می‌شود.
- مرکز روی ایده‌ها کم می‌شود، پس افراد راحت‌تر ایده ارائه می‌دهند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

نکات مربوط به قاعده ۴: کار کردن روی ایده‌های دیگران

- هر ایده‌ای که مطرح می‌شود، فوایدی دارد.
- ایده‌های باطل می‌تواند به ایده‌های کارآمد تبدیل شود.
- تشویق افراد به استفاده از ایده‌های دیگران برای رسیدن به ایده‌های بهتر
- معمولاً ارتقای ایده‌های دیگران ساده‌تر از تولید ایده‌های جدید و بکر است.

اصول مربوط به قاعده ۵: اشخاص و ایده‌ها ارزش یکسانی دارند

- راه‌حل‌ها با وجود افراد بیشتر آسان‌تر به دست می‌آید.
- ایده‌های تولید شده برآمده از تفکر اشخاص مختلفی است.
- افراد تشویق می‌شود که به ایده‌های دیگران توجه کنند.
- ایده‌ها ارزش یکسانی دارند.
- اگر مشارکت افراد در بحث راحت باشد، جو ذهن‌انگیزی سالمی پدید می‌آید.

خطرات ناشی از ذهن‌انگیزی و چگونگی غلبه بر آنها

ذهن‌انگیزی خطرات و فوایدی دارد. در اینجا این خطرات را برای یافتن راه‌هایی برای مقابله با آنها ذکر می‌کنیم:

خطر از دست دادن اعتماد به ذهن‌انگیزی به دلیل نداشتن اطلاعات کافی

اگر تنها از روش ذهن‌انگیزی سنتی استفاده کنیم، طبعاً به مشکلاتی برمی‌خوریم. بسیاری از افراد فکر می‌کنند که ذهن‌انگیزی را می‌شناسند و اغلب انتظار دارند که تنها با استفاده از قوانین ابتدایی ذهن‌انگیزی موفقیت‌های فراوانی به دست آورند. آنها گاهی حتی قوانین ذهن‌انگیزی را نمی‌دانند و تنها بر اساس تصورات خود این روش را اعمال می‌کنند. باید دانست که نباید از ذهن‌انگیزی، بدون داشتن دانش کافی درباره آن استفاده کرد.

راه مقابله با این خطر این است که از یک متخصص تعلیم ذهن‌انگیزی برای گروه خود استفاده کنیم و پس از آموزش افراد این روش را به کار بندیم.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

خطر برگزاری یک نشست بد

اگر نسبت به ذهن‌انگیزی نگاهی سطحی داشته باشیم، ممکن است نتیجه‌ای خوب بگیریم. بعضی افراد در چنین مواقعی روش را مقصر می‌دانند و فکر می‌کنند که این روش قابل استفاده نیست. در حالی که این روش قطعاً کار مفیدی است. ولی اگر همه‌ی افراد گروه، همزمان در حال فراگیری روش باشند، این روش به سختی موثر واقع می‌شود. اگر روش‌هایی که در ادامه خواهیم گفت، به کار رود و از نرم افزار ذهن‌انگیزی نیز استفاده شود، آنگاه احتمال روبه‌رویی با این خطر بسیار کم خواهد بود. در هر حال باید تمام این خطرات به‌طور کامل شناخته شوند، حتی اگر برای بار اول این روش به درستی به کار نرفته و نتیجه مطلوبی به دست نیامده باشد.

خطرات زیر، گروه دارای یک نشست ناموفق را تهدید می‌کند:

- گروه به این نتیجه می‌رسد که قادر به ایجاد ایده‌های نو و جدید نیست و افراد حس می‌کنند که خلاق نیستند.
- ایجاد ترس در گروه هنگام ابراز عقیده، به سبب این که در نشست نخست مقصر دانسته شده‌اند.
- دلزدگی گروه از ادامه ذهن‌انگیزی، در صورتی که مدیر گروه جو دوستانه و راحتی را در نشست ایجاد نکند.
- تبدیل ذهن‌انگیزی به محیطی وحشت‌آمیز برای تعدادی از افراد گروه، در صورتی که تمرکز روی اشخاص باشد و نه کل گروه.

خلاصه این که اگر دقت کافی نداشته باشیم، امیدهای گروه نسبت به ذهن‌انگیزی، از بین می‌رود. با وجود این، باید دانست که اگر قبل از اجرای این روش برای انجام آن آماده شده باشید، دلیلی برای ترسیدن وجود ندارد! اگر همه‌ی افراد گروه آماده شده باشند، کار گروه پیچیده و سخت نخواهد بود.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ذهن‌انگیزی پیشرفته

پیش فرض ذهن‌انگیزی سنتی این است که افراد باید از ابراز احساسات خودداری کنند. ولی در واقع، این کار بسیار دشوار است. همچنین، برای افراد تفکر در جهت‌های جدید بدون کمک گرفتن از دیگران مشکل است. این مشکلات و دلایل پیدایی آن‌ها در زیر آمده است. ذهن‌انگیزی پیشرفته سعی می‌کند این مشکلات را در حد امکان برطرف سازد.

مشکلات احتمالی ذهن‌انگیزی سنتی

- برای یک جلسه ی گروهی زمان و امکانات لازم فراهم نیست.
- افراد نمی‌توانند از ابراز احساسات خودداری کنند.
- ایده‌ها همواره تکرار می‌شود.
- افراد با اندیشیدن به شیوه‌های جدید مبارزه می‌کنند.
- برای انجام آن به گروهی از افراد نیاز است و به تنهایی نمی‌توان آن را انجام داد.
- مقاطع زمانی زیادی در جلسه موجود است که به سکوت می‌گذرد.
- جلسه را بیشتر از یک یا دو نفر اداره می‌کنند و برخی افراد اصلاً مشارکت ندارند.
- فرد هماهنگ کننده همواره باید شرکت کنندگان را تشویق کند.

دلایل احتمالی پیدایی مشکلات

- تعداد زیادی از افراد در محیط ذهن‌انگیزی احساس راحتی نمی‌کنند.
- افراد به خلاقیت خود ایمان ندارند.
- هدف کاملاً مشخصی تعیین نشده است.
- مدیران اختیارات را به‌طور ناخودآگاهی اعمال می‌کنند به‌طوری که افراد دچار ترس می‌شوند.
- شرکت کنندگان طریقه‌ی تفکر خلاق را نمی‌دانند.
- شرکت کنندگان روش تفکر خلاق را به کار نمی‌برند.
- ترکیب شرکت کنندگان مناسب نیست.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- شخصیت‌های متفاوت نیاز به سبک‌های مختلف ذهن‌انگیزی دارند.
- آموزش شرکت‌کنندگان کافی نبوده است.
- هیچ تمرینی برای آمادگی شرکت‌کنندگان طراحی نشده است.
- جو موجود در جلسه ذهن‌انگیزی مخالف خلاقیت است.
- افراد از ایده‌های دیگران استفاده نمی‌کنند.

نتیجه ذهن‌انگیزی پیشرفته

- ذهن‌انگیزی بهتر و روان‌تر
- جو راحت‌تر و خلاق‌تر
- توانایی اجرای ذهن‌انگیزی انفرادی
- ذهن‌انگیزی و خلاقیت درازمدت
- هیچ‌گاه برای ایده‌های جدید توقف نمی‌کند.
- وجود محرک‌ها و مهیج‌های اصیل و در دسترس بودن محرک‌ها و مهیج‌ها به اندازه کافی

بنابراین، ذهن‌انگیزی پیشرفته به معنای ذهن‌انگیزی بهتر است. ذهن‌انگیزی پیشرفته به اجرای راحت‌تر و مؤثرتر فرایند ذهن‌انگیزی منجر می‌شود. همچنین ابزار و روش‌های مدرن سبب تولید بیشتر ایده‌هاست. البته در این روش، همچنان از قواعد استاندارد ذهن‌انگیزی پیروی می‌شود.

روش و ابزار ذهن‌انگیزی پیشرفته، عبارت‌اند از:

- روش‌های تفکر خلاق
- نرم افزار ذهن‌انگیزی^۵ و ابزارهای دیگر
- روش‌های پیشرفته مغزی و برای ایجاد جو خلاق‌تر

نخستین کاری که باید انجام شود، این است که شرکت‌کنندگان با روش‌های تفکر خلاق

۵ Brainstorming Toolbox این نرم‌افزار در آدرس

<http://www.brainstorming.couk/extra/productservices.html> قابل دسترسی است.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

کاملاً آشنا شوند. در مرحله بعد، باید ابزار مناسبی که روش را موثر تر و آسانتر می‌سازد، در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گیرد. نرم افزار ذهن‌انگیزی و ابزارهای دیگر، روش‌های تفکر خلاق را زنده و جریان اندیشه را سریع تر و اصیل تر می‌کند. در مرحله‌ی نهایی، باید بررسی شود که بر چه تعداد از موانع ذهن‌انگیزی سنتی می‌توان چیره شد و چگونه یک جو خلاق تر شکل می‌گیرد.

ذهن‌انگیزی انفرادی

در بسیاری از مواقع لازم است که ذهن‌انگیزی به‌طور انفرادی برگزار شود. این کار با روش ذهن‌انگیزی سنتی تقریباً ممکن نیست ولی ذهن‌انگیزی پیشرفته این کار را امکان پذیر ساخته است. در واقع، بسیاری از افراد بر این باورند که به تنهایی در مقایسه با زمانی که عضوی از یک گروه ذهن‌انگیزی سنتی هستند، خلاق تر عمل می‌کنند.

برای این کار، در واقع، از فکر خلاق استفاده می‌شود تا مسأله از زاویه‌ای دیگر دیده شود. به جای استفاده از ایده‌های دیگران باید ایده‌های جدیدی به کمک نرم‌افزار ذهن‌انگیزی یا روش‌هایی که پس از این توضیح خواهیم داد، تولید شود.

زمانی که تولید ایده به بن‌بست برسد، بی‌درنگ باید به سوی یک محرک دیگر جهت‌گیری کرد تا ایده‌های جدیدی تولید شود. دقت به این نکته لازم است که با به‌کارگیری ذهن‌انگیزی انفرادی، افراد می‌توانند بیش از زمانی که در یک گروه قرار دارند و ذهن‌انگیزی به خوبی انجام نمی‌شود، خلاق باشند.

خلاقیت و تفکر خلاق

خلاقیت یعنی پدید آوردن چیزی که قبلاً نبوده است. این چیز، می‌تواند یک جسم، یک فرایند یا یک فکر باشد. خلاقیت به صورت‌های زیر بروز می‌یابد.

- چیزی که قبلاً نبوده است، اختراع شود.
- چیزی که قبلاً وجود داشته است ولی از وجود آن اطلاعی در دست نبوده است، اختراع شود.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- فرایندی برای انجام کاری اختراع شود.
 - فرایند یا محصولی که از قبل وجود داشته است، در یک مکان و موقعیت جدید به کار رود.
 - به چیزی از یک منظر جدید نگریسته شود یا کاری به گونه جدیدی انجام شود.
- در واقع، همه‌ی انسان‌ها خلاق هستند. لزومی ندارد که خلاقیت حتماً معرفی یک چیز جدید به دنیا باشد. بیشتر مواقع معرفی یک ایده‌ی جدید برای خود افراد، خلاقیت به‌شمار می‌آید. اگر افراد تغییر کنند، دنیا تغییر می‌کند.
- تفکر خلاق فرایندی است که برای رسیدن به یک ایده‌ی جدید به کار می‌رود. در واقع، در هم آمیختن ایده‌هایی است که قبلاً ترکیب نشده است. ذهن‌انگیزی یک صورت تفکر خلاق است. در ذهن‌انگیزی با در هم آمیختن ایده‌های افراد شرکت‌کننده، ایده‌های جدید خلق می‌شود.

فرایند تفکر خلاق می‌تواند آگاهانه یا تصادفی باشد. در واقع معمولاً تفکر خلاق، پدیده‌ای تصادفی است. با به‌کارگیری روش‌های ویژه تفکر خلاق آگاهانه برای توسعه ایده‌های جدید مفید واقع می‌شود. این روش سبب در هم آمیختن ایده‌ها می‌شود و فرایندها و فکرهای جدیدی را پدید می‌آورد. البته بسیاری از افراد بدون این که آموزشی در این زمینه دیده باشند، ناخودآگاه از این روش‌ها استفاده می‌کنند. اگر این افراد آموزشی در این موارد ببینند، قطعاً خلاق تر خواهند بود.

تفکر خلاق با تمرین مداوم به دست می‌آید. خلاقیت مداوم، هر دو طریقه‌ی تصادفی و آگاهانه تفکر خلاق را به بیش‌ترین حد می‌رساند. در واقع با تمرین مداوم آگاهانه، خلاق بودن به سرعت قسمتی از رفتار فرد خواهد شد. مرحله‌ی اول این است که روش‌های تفکر خلاق فرا گرفته شود. در پایان، باید روش‌هایی که آموخته شده است تمرین شود تا بر مهارت افراد افزوده شود.

روش تفکر خلاق

روش‌های تفکر خلاق، روشی را ارائه می‌کنند که با استفاده از آن‌ها می‌توان ایده‌ها را کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

به‌طور آگاهانه با یکدیگر درهم آمیخته و به ایده‌های جدیدی که به روش‌های معمولی به دست نمی‌آیند، دست یافت. فرایند تفکر خلاق به صورت زیر خلاصه شده است:

ایده‌ی ۱ + ایده‌ی ۲ ← ایده‌ی جدید

البته این فقط تئوری است. زیرا یافتن دو ایده‌ی مناسب که قابل تلفیق باشد کار ساده‌ای نیست. همچنین ارتقای ایده‌ی جدید به یک راه‌حل اجرایی، می‌تواند بسیار مشکل باشد.

ذهن‌انگیزی سنتی نشان‌گر آن است که دیگران ایده‌ها و محرک‌هایی دارند که ما را به سوی تفکر جدیدی رهنمون می‌شود. اگر ذهن‌انگیزی با گردآوری افراد همکار و مشابه برگزار شود. به احتمال زیاد به ایده‌های مشابهی خواهیم رسید، زیرا افراد به ایده‌های هم عادت کرده‌اند. آنچه که در ذهن‌انگیزی پیشرفته به آن نیاز داریم، تعداد زیادی ایده است که با هم بیامیزد و به راه‌حل منجر شود. و این امر با استفاده از روش‌های تفکر خلاق ممکن می‌شود.

در زیر به برخی از روش‌های تفکر خلاق پرداخته‌ایم که می‌توان از آن‌ها در جلسه‌ی ذهن‌انگیزی گروهی یا انفرادی استفاده کرد و اطمینان داشت که هیچگاه برای بروز یک ایده جدید نیاز به انتظار طولانی نیست.

کلمه تصادفی	به چالش درآوردن حقایق
تصویر تصادفی	فرار از واقعیت
وب سایت تصادفی	قیاس و تشبیه
قاعده‌های اشتباه	تفکر آرزومندانه
جست‌وجو و به‌کارگیری دوباره	نقش بازی کردن

از آنجای که کامپیوتر پدیده‌ای بی‌طرف و بی‌احساس است، می‌تواند شریک خوبی برای فراهم آوردن ایده باشد. در آینده به طریقه استفاده از هر کدام از این روش‌ها خواهیم پرداخت. پیشنهاد می‌شود که در جلسات ذهن‌انگیزی از همه روش‌ها استفاده شود. لازم

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

به ذکر است که برای استفاده از هر کدام از روش‌های بالا و برای ایجاد یک محرک، لزوماً نیازی به کامپیوتر نیست. نرم‌افزار ذهن‌انگیزی که شامل همه این روش‌هاست فرایند دسترسی به نتیجه مطلوب را سرعت می‌بخشد. پس از یافتن یک محرک خوب، باید از آن برای بدست آوردن ایده‌ی مفیدی استفاده کرد. در اینجا روش‌هایی را برای ارتقای محرک‌ها به ایده‌های مفید ارائه می‌کنیم:

۱. استخراج مفاهیم و اصول از محرک و به‌کارگیری آنها

چگونه کار می‌کند؟ چیزی را به دست می‌آورد؟ چگونه آن را به دست می‌آورد؟ چه افرادی در آن شرکت می‌کنند و چرا؟

۲. استخراج آینده از یک محرک و استعمال آن

خواص فیزیکی آن چیست؟ چرا به این شکل است؟ در چه فرایند‌هایی به کار می‌آید و چرا؟ چه کسی به موفقیت آن نیاز دارد؟

۳. استخراج یک خاصیت مثبت از محرک و تکرار آن

مزایای محرک چیست؟ چرا محرک در کار خود خوب عمل می‌کند، چگونه موفق می‌شود؟ در چه موقعیت‌هایی بهتر کار می‌کند؟

۴. استخراج تفاوت‌ها بین محرک و راه‌حل فعلی

چگونه محرک و راه‌حل فعلی از راه‌های متفاوت به یک امر مشترک می‌رسند؟ چرا محرک راه متفاوتی را از راه‌حل فعلی انتخاب می‌کند؟ از نظر فیزیکی تفاوت آن دو چیست؟ از نظر فرایند چه تفاوتی دارند؟

باید توجه داشت به‌کارگیری تصور و تخیل بسیار لازم است. زیرا بسیار ارزان‌تر از تجربه‌های فیزیکی است. هماهنگ‌کننده ذهن‌انگیزی، باید خود را به استفاده از محرک به‌عنوان یک راه‌حل برای مسأله وادار سازد و ایده‌هایی را که تولید می‌شود، استخراج کند.

زمانی که محرک یک سوال است:

- سوال به‌طور مستقیم و بدون هیچ‌گونه ترسی پاسخ داده شود.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- سؤال به تمامی طرق ممکن پاسخ داده شود. بسیاری از سوالات جواب‌های مختلفی دارند.
- سؤال از دیدگاه‌های مختلف و متنوع به ویژه دیدگاه‌های رادیکال پاسخ داده شود:
- سبب طرح سوال بررسی شود.
- سؤال با جزئیات بسیار دقیق پاسخ داده شود.

باید دقت داشت که تمام افراد حاضر در جلسه باید از روش‌های تفکر خلاق باخبر باشند و به کمک مراجعه به مراجع مربوط با ذهن‌انگیزی سنتی و پیشرفته کاملاً آشنا شده باشند. پس از اینکه اطمینان حاصل کردیم که همه ی افراد با قواعد ذهن‌انگیزی آشنایی کامل دارند، باید با استفاده از روش‌های ذهن‌انگیزی پیشرفته یک محرک تولید کنیم و به افراد ارائه دهیم. سپس از آن‌ها بخواهیم که علاوه بر استفاده از ایده‌های تولیدی دیگران از محرک مطرح برای تولید ایده، استفاده کنند. باید دقت داشت که همواره افراد دقیقاً از محرک استفاده کنند. همچنین، نباید محرک را به سرعت تغییر داد. همواره محرک‌هایی که استفاده از آن‌ها برای تولید ایده سخت‌تر است، به تولید ایده‌های رادیکالی‌تر و جالب‌تر منجر می‌شوند.

البته در جلسه‌ی تمرین و آمادگی یا برای تغییر حال و هوای جلسه، می‌توان به سرعت محرکی تولید کرد تا افراد سریع‌تر فکر کنند و فرصت تحلیل نداشته باشند، به‌طور کلی بهتر است که محرک جدید به سرعت معرفی نشود.

روش کلمه تصادفی

اساسی‌ترین روش برای تولید ایده استفاده از روش کلمه‌ی تصادفی است. در این روش یک کلمه به عنوان مهیج در نظر گرفته می‌شود و افراد برای حل مسأله مجبور به استفاده از آن می‌شوند. مشاهده می‌شود که به‌طور طبیعی افراد مجبور خواهند شد با دیدگاه جدیدی به مسأله نگاه کنند. در این روش، ابتدا به ریشه‌ی کلمه فکر می‌کنند و از این طریق آن را به مسأله موردنظر ربط می‌دهند. باید به این نکات دقت شود که اولاً کلمه باید به مسأله موردنظر مربوط باشد. ارتباط واقعی میان ریشه کلمه و مسأله برقرار شود از تبدیل آن کلمه به کلمات راحت‌تر خودداری شود.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

نخستین چیزی که مورد نیاز است، کلمه تصادفی است که محرک ابتدایی خواهد بود. سپس باید یک ایده‌ی ارتباطی تولید شود که ایده‌ای است بر مبنای کلمه تصادفی. راحت‌ترین راه تولید کلمه تصادفی، استفاده از نرم‌افزار ذهن‌انگیزی است.

مثلاً می‌توان از کلمه «بالن» برای تولید ایده‌ی جدید درباره «ماشین‌ها» استفاده کرد. ایده‌ی ارتباطی می‌تواند این باشد که می‌توان بالن را زیر ماشین باد کرد. فایده آن این است که ماشین می‌تواند روی یک سطح نرم بالا بیاید و از ضربه‌های احتمالی در امان بماند. ایده‌ی نهایی بدست آمده، می‌تواند اختراع جک‌هایی برای ماشین باشد که نیرو را به‌طور مساوی در تمام سطح ماشین و زمین پخش کند.

سریع‌ترین راه یافتن یک کلمه تصادفی، استفاده از کامپیوتر است. می‌توان از لغت‌نامه نیز استفاده کرد، یا این که یک صفحه، یک پاراگراف و یا یک کلمه را به‌طور تصادفی از یک مجله‌ی عمومی انتخاب کنیم. در صورتی که یک کلمه‌ی تصادفی پیدا شود، راه‌های مختلفی برای استفاده از آن نیز موجود است.

۱. می‌توان شیء مورد نظر مسأله را با کلمه‌ی تصادفی جایگزین و مشاهده کرد که چه اتفاقی می‌افتد و چه فوایدی از این جایگزینی حاصل می‌شود. اگر این فواید عملی نبود، باید دید که آیا راهی برای رسیدن به چنین فوایدی از طریق عملی وجود دارد؟ اگر هیچ فایده‌ای موجود نیست، معایب چه هست و چگونه می‌توان آن‌ها را از بین برد؟

۲. به ریشه و سرمنشاء این کلمه‌ی تصادفی و این کلمه تصادفی چگونه رفتار می‌کند؟ چرا اینگونه رفتار می‌کند؟ مشخصه‌های آن چیست؟ چرا در محیط خودش سازگار است ولی جاهای دیگر قابل استفاده نیست؟ همچنین باید دید که چگونه می‌توان اصول به دست آمده را برای مسأله مورد نظر به کار برد. مهارت اجرا کننده ذهن‌انگیزی در این است که به ناکارآمدی کلمه فکر نکند بلکه راهی برای کاربری آن پیدا کند.

۳. فواید آن و اینکه آیا مورد نیاز هست، بررسی شود. چگونه می‌توان به فواید

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

مشابهی دست یافت؟ لغت انتخابی چگونه به فواید دست می‌یابد و چگونه می‌توان از این اصول استفاده کرد.

یک مثال: فرض کنید، فردی که در قسمت تولید چرخ ماشین در یک کارخانه ماشین سازی کار می‌کند، بخواهد ایده‌های جدیدی برای تایر ماشین تولید کند. لغت تصادفی فرد «مسواک» است. ابتدا شاید تصور کنید که به هیچ وجه این دو با هم ارتباطی ندارند. برخی از ایده‌هایی که به این ترتیب به ذهن می‌رسد، در زیر آمده است:

جایگزین کردن چرخ با مسواک

ایده‌های رابط:

- اگر تمام تایر از موهای مسواک ساخته شود فواید آن چیست ؟
۱. اصطکاک بیشتر و بهتر در موقع لغزندگی جاده
۲. در حال حرکت، جاده را تمیز می‌کند.

ایده‌های مربوط به دست آمده:

۱. تولید چرخ زمستانی
۲. قرار دادن میخ‌های قابل انعطاف در تایرها
۳. ایجاد گودی‌هایی که در تایر از آزار عابران هنگام حرکت ماشین و پرتاب سنگریزه‌ها جلوگیری شود.

آینده‌ی مسواک

ایده‌های رابط:

۱. برخی از مسواک‌ها به مرور زمان تغییر رنگ می‌دهند.
 ۲. بعضی از مسواک‌ها به هنگام استفاده خمیردندان را به اطراف می‌پاشند.
- کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

۳. بعضی از مسواک‌ها دارای دسته‌های کشسان هستند تا باعث جلوگیری از فشار بیش از حد شوند.
۴. بعضی دارای شکل خاصی هستند که باعث می‌شوند موهای مسواک تا عمق دندان‌ها را تمیز کند.
۵. برای حمل و نقل در جعبه‌های پلاستیکی قرار داده می‌شوند.
۶. افراد دو بار در روز دندان هایشان را مسواک می‌زنند.

ایده‌های مربوط به دست آمده:

۱. می‌توان تایری ساخت که لاستیک آن دو لایه متفاوت با دو رنگ مختلف داشته باشد که نمایان شدن لایه‌ی زیرین نشانگر فرارسیدن زمان تعویض لاستیک باشد. همچنین به این طریق پلیس از راه دور می‌تواند تایرهای فرسوده را تشخیص دهد.
۲. آیا می‌توان در تایر نمک تعبیه کرد تا در هنگام گذر از جاده یخی تردد ماشین را تسهیل کند؟
۳. آیا به جای فلز در چرخ می‌توان از یک ماده قابل انعطاف استفاده کرد ؟
۴. اگر لاستیک تایر از ترکیب لاستیک‌های نرم و سخت ساخته شود، آیا قطعات نرم با چاله‌ها راحت‌تر هماهنگی بیشتری خواهد داشت ؟
۵. آیا می‌توان پوششی برای تایرها ابداع کرد که چرخ‌ها در برف قفل نکنند؟
۶. آیا می‌توان وسیله‌ای ساخت که با آن هر کسی بتواند، روزانه میزان فرسودگی تایر ماشین خود را اندازه بگیرد ؟

فواید مسواک چیست؟

ایده‌های رابط:

۱. دندان‌ها خراب نمی‌شوند.
 ۲. مواد کثیف را از دندان دور می‌کند.
 ۳. باعث تمیز شدن و هموار شدن دندان‌ها می‌شود.
- کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ایده‌های مربوط به دست آمده:

۱. آیا می‌توان وسیله‌ای ساخت که با استفاده از اشعه X شرایط داخلی یک تایر را اندازه‌گیری کند؟
۲. آیا می‌توان شانه‌ای برای تایر ساخت که سنگ‌ریزه‌ها را جمع کند؟ آیا می‌توان این شانه را به گونه‌ای ساخت که فقط برای تایرهای همین شرکت کار کند؟
۳. آیا می‌توان تایری ساخت که از آب‌های روی زمین برای تمیز شدن خود استفاده کند؟

باید از هر کلمه‌ی تصادفی استفاده کرد. اگر برخی از کلمه‌ها رها شود کلمه‌ی انتخابی، تصادفی نخواهد بود و از جوانب جدیدی به مسأله نگریسته نخواهد شد. بنابراین، خلاقیت از بین خواهد رفت. لازم است بدانیم که بهتر است بدون واسطه‌های زیادی به ایده‌ی جدیدی برسیم. در غیر این صورت، امکان بازگشت به ایده‌های قبلی زیاد است. همچنین کلمه‌ی تصادفی انتخابی نباید منجر به بازتولید ایده‌های قدیمی شود. یعنی برای تایید ایده‌های قبلی نباید آن‌ها را دوباره تولید کرد.

بعضی کلمات مفیدند و برخی نه. این امر به ماهیت مسأله و شخصیت افراد شرکت‌کننده وابسته است. البته هیچ تضمینی برای کاربری بهتر یک کلمه نسبت به کلمه دیگری وجود ندارد. می‌توان برای یک مسأله تعداد زیادی یا تعداد کمی از کلمات را به کار برد. اما اگر تعداد کلماتی که به کار می‌رود زیاد باشد، باید در به کار بردن آن‌ها دقت داشت. بعضی اوقات تعداد زیاد کلمات سبب می‌شود که تنها در پی کلماتی باشیم که از نظر ما به حل مسأله نزدیک‌تر است. بنابراین، نمی‌توانیم ایده‌های جدیدی تولید کنیم. گاهی کلمه تصادفی ایده‌هایی را به یاد می‌آورد که قبلاً به ذهن رسیده است ولی یادداشت نشده است.

روش تصویر تصادفی

این روش، بسیار مشابه روش کلمه تصادفی است و بسیاری از نکات گفته در بخش قبل، همچنان مفید است. در این روش به جای کلمات از تصاویر استفاده می‌شود. برخی از افراد استفاده از تصاویر را راحت‌تر از استفاده از کلمات می‌دانند و برخی دیگر برعکس. باید هر دو روش به کار رود تا مشخص شود که کدام یک مفیدتر است.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

آشکار است که نخستین چیزی که در این تکنیک مهم است، یک تصویر تصادفی است. این تصویر را می‌توان از یک مجله، دانشنامه، کتاب تصویر یا نرم افزار ذهن‌انگیزی به دست آورد. همچنین، می‌توان تصویر را از یک Website دریافت کرد. به دقت به تصویر نگریسته و ایده‌های مربوط به مسأله در آن دریافت شود. باید تمام نکات ریز تصویر نیز دقت شود. به این سوالات نیز باید پاسخ داد:

چه فعالیت‌هایی در حال انجام هستند؟ چه موقعیت‌هایی دیده می‌شوند؟ افراد چه کارهایی انجام می‌دهند و چرا؟

باید در کنار گذاشتن یک تصویر و استفاده از تصویر دیگری کاملاً دقت داشت. در غیراین صورت، افراد به همان ایده‌های تکراری قبلی خواهند رسید، باید تصویر را به ایده‌های دانسته قبلی ارتباط نداد و به دنبال ایده‌های جدید بود.

روش وب سایت تصادفی

در این روش می‌توان با نگریستن به یک وب سایت تصادفی، ایده‌هایی که در آن به کار رفته را جمع‌آوری کرد. و آن‌ها را برای تولید ایده‌های جدید به کار برد. در این روش باید به راه‌های استفاده از تولیدات، راه‌حل‌ها، ایده‌ها و مفاهیم موجود در وب سایت دقت کرد و آن‌ها را برای حل مسأله‌ی مورد نظر به کار برد. یک وب سایت تصادفی از راه‌های گوناگونی میسر است. می‌توان یک وب سایت را که دارای تعداد زیادی وب سایت در سایت‌های دیگر است، در نظر گرفت و به صورت تصادفی یکی را انتخاب کرد. راه مناسب دیگر، استفاده از سایت‌های جست‌وجو است.

همانند سه روش پیشین باید دقت کرد که یک سایت به آسانی کنار گذاشته نشود. در این صورت، دیگر سایت مورد استفاده تصادفی نخواهد بود. باید دقت کرد که اینترنت علاوه بر اینکه می‌تواند برای تولید ایده‌های مفید باشد و منبع عظیمی از ایده است، می‌تواند بزرگ‌ترین عامل اتلاف وقت باشد. به تمام جزئیات سایت باید دقت داشت و سعی کرد که موقعیت‌هایی را که در سایت نشان داده شده‌اند، پیدا کرد. افراد چه کارهایی انجام می‌دهند و چرا؟ چه تولیداتی استفاده یا فروخته می‌شوند؟ چرا و چگونه این تولیدات

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

فروخته می‌شوند؟

روش قاعده‌های اشتباه

برای تولید ایده‌های جدید، می‌توان قواعدی را که به مسأله‌ی مورد نظر مربوط نیست، به کار برد. در این روش یک قاعده، ایده، جمله یا پیشنهاد از جایی دریافت و برای حل مسأله مورد نظر اعمال می‌شود. این قاعده یک قاعده اشتباه است زیرا قبلاً مفید واقع نشده است.

نخستین چیزی که نیاز است، یک قاعده اشتباه به عنوان محرک ابتدایی است. این قاعده را می‌توان از مکان‌های مختلفی دریافت کرد. مثلاً از کتاب‌های قوانین ورزشی یا بازی‌ها، از دستورالعمل‌ها یا نرم‌افزار ذهن‌انگیزی. سپس می‌توان با استفاده از آن ایده‌های جدیدی را تولید کرد.

راه‌های استفاده از قاعده‌ی اشتباه عبارتند از:

- اعمال مستقیم قاعده به مسأله یا موقعیت جاری برای این که معلوم شود آیا ایده‌ی جدیدی به دست می‌آید یا نه.
- باید کشف کرد که این قاعده برای چه وضع شده است؟ آیا مشابه این قاعده مورد نیاز است یا خیر؟
- به مزایای کاربری این قاعده توجه شود.
- نباید به آسانی از به کار بردن یک قاعده ناامید شد. چراکه در غیر این صورت همان ایده‌های قبلی تولید خواهد شد. باید چگونگی استفاده از قاعده فهمیده شود.

مثالی از استعمال روش قاعده اشتباه

مسأله: تولید ایده‌های جدید برای استفاده از سیستم تلفن قاعده‌ی اشتباه: متقاضیان باید بالای ۱۸ سال سن داشته باشند.

ایده‌ی ارتباطی: تلفن‌کنندگان به شماره‌های مربوط به افراد بزرگسال باید به نحوی بزرگسال بودن خود را به اثبات رسانند. مثلاً با جواب دادن به سؤالاتی که معمولاً افراد

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

بزرگسال جواب آن‌ها را می‌دانند.

ایده: می‌توان برای هر فرد بزرگسال یک کلمه عبور شخصی که بتواند آن را از پست دریافت کند، در نظر گرفت. دریافت استفاده غیر مجاز از این شماره سبب قطع کد مورد نظر خواهد شد.

قاعده‌ی اشتباه ۲: پس از بازکردن در یخچال نگهداری شود.

ایده: این که افراد از تلفن به مدت طولانی استفاده نکنند، می‌توان کاری کرد که تلفن پس از مدتی مکالمه قطع شود. یا این که اگر افراد یک مکالمه ۱۰ دقیقه‌ای داشته باشند، نتوانند به زودی و پس از آن یک مکالمه ۱۰ دقیقه‌ای دیگر داشته باشند.

روش جست‌وجو و کاربری دوباره

بسیاری از افراد معتقدند که این روش تولید یک ایده با به‌کارگیری تجربه دیگران در حل مشکلی مشابه بلااستفاده از زمینه‌های تخصصی و کارشناسی‌شان است. پرسش‌هایی که معمولاً ممکن است در این روش مطرح باشد عبارت‌اند از:

- چه کسی و در کجا این مشکل را حل کرده است؟
- چه زمینه‌های تخصصی مشابهی می‌تواند این مشکل را حل کند؟
- آیا شخصی در سازمان وجود دارد که بداند این مسأله چگونه حل می‌شود؟
- چه چیزهایی را می‌توانیم برای حل مشکل به کار ببریم؟
- چه سازمان‌های دیگری ممکن است راه‌حل این مسأله را بدانند؟
- تا کنون چه مسائل مشابهی حل شده است و چگونه؟
- رویکرد صنایع دیگر نسبت به مشکل‌های مشابه چگونه است؟

با یافتن پاسخ این پرسش‌ها می‌توان به درستی با مشکل روبرو شد.

یک مثال از جست‌وجو و به‌کارگیری دوباره

صورت مسأله این است که سازنده پیانو می‌خواهد پیاپویی بسازد که به‌راحتی به یک اتاق

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

غذاخوری که دارای درهای کوچکی است، وارد شود. موارد زیر نمونه‌هایی از روش جست‌وجو و کاربری دوباره است:

- ابزارسازی
- ماشین‌های ابزار
- قالب‌سازی
- حقه‌های جادویی
- انتقال‌دهنده‌های وسایل

مرحله بعدی تفکر پیرامون راه‌های مختلفی است که ایده‌های تولیدی به کمک موارد بالا، می‌توانند مشکل را حل کنند.

روش کندوکاو و بازیابی حقایق

کدام واقعیت‌ها، خود حقیقت هستند و کدام یک از آن‌ها بر اساس دانش‌های اکتسابی شکل گرفته‌اند؟

بسیار بعید است که خصوصیتی در طول زمان غیرقابل‌انکار باقی بماند. در حقیقت، تفکر انسانها با یکدیگر متفاوت است، به‌ویژه وقتی که دانش‌ها و مهارت‌های تفکر را می‌آموزند. حتی یک نسل نسبت به نسل دیگر اهداف، آرزوها و قواعد اخلاقی متفاوتی دارد. ارزش‌های مورد قبول یک نسل ممکن است برای نسل دیگر ضد ارزش دانسته شود. احزاب سیاسی همچنان که طرفداران خود تغییر می‌کنند، نظراتشان را عوض می‌کنند. گاهی انسان‌ها همه فلسفه زندگی خود را ظرف مدت چند ماه تغییر می‌دهند. فناوری‌ها و اختراعات جدید، با سرعتی بیش از سرعت سازگاری شدن انسان‌ها با این فناوری‌ها، موجب دگرگونی جهان می‌شود. آیا ممکن است که محصول فعلی به سبب تغییراتی که در ارزش‌های انسانی و سبک زندگی پدید آمده است، اصلاح شود؟ پاسخ به این سوالات به چالش کشیدن واقعیت‌هاست. نباید واقعیت‌ها را باطل و وارونه پنداشت. ولی باید اندیشید که اگر واقعیت‌ها حقیقت نباشند، چه رخ خواهد داد؟

اهمیت این روش در این نیست که بعضی حقایق را باطل و ناصحیح می‌بینند. هر فردی

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

کاری را انجام می‌دهد که بر مبنای اطلاعات خود در زمان تصمیم‌گیری برای آن کار صحیح‌ترین گزینه است و راه فعلی ممکن است یافت شود و این به سبب آن است که کل دانش بشری در حال گسترش و توسعه است.

روش کندوکاو و بازیابی حقایق، افراد را به تفکر درباره واقعیت‌های فعلی و می‌دارد و اینکه بیندیشند که اگر این واقعیت‌ها، حقیقت نداشته باشد و زمانی دانش بشری آن‌ها را رد کند، چه اتفاقی می‌افتد؟

این روش بر پایه باطل پنداشتن و ناباوری نسبت به حقایق نیست. بلکه مبتنی بر این باور است که هر فردی بر اساس آگاهی‌ها و دانسته‌های خود برای انجام کاری تصمیم می‌گیرد و ممکن است پس از ارتقای دانش‌ها و بالابردن سطح آگاهی‌هایش به خلاف آن تصمیم‌گیری‌ها برسد. زمانی همه بر این باور بودند که خورشید به دور زمین می‌گردد و اگر دانش کنونی آن را نقض نمی‌کرد، هم اکنون ما نیز آن را باور داشتیم.

در این روش حقایق و واقعیت‌ها تنها برای تولید ایده‌های نو بازیابی می‌شود و نه چیز دیگر. ابتدا باید فهرستی از واقعیت‌ها تهیه کنیم و سپس مباحثی که لازم است آن واقعیت‌ها در آن به چالش کشیده شود، انتخاب و آنگاه از چالش‌ها برای تولید ایده‌های جدید استفاده کنیم. در زیر یک مثال از کاربرد این روش آمده است.

واقعیت: شرکت‌ها متناسب با مدت زمان کارکرد کارمندان به آنان پول پرداخت کنند.
چالش: کارمندان بخشی از هزینه‌های تسهیلات و خدمات شرکت را تامین می‌کنند.

ایده‌های جدید بر مبنای کاربرد روش چالش واقعیت: هر کارمند بر مبنای رتبه سازمانی‌اش و یا مدت زمان مشارکت در فعالیت‌های شرکت پاداشی دریافت می‌کند که از این پاداش، با توجه به میزان استفاده از خدمات سازمان، مقداری کسر می‌شود. بدین ترتیب کارمند به‌طور مستقیم بر کیفیت تسهیلات و خدمات سازمان اثر می‌گذارد و برای بهبود آن‌ها کسب انگیزه می‌کند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

روش گریز از واقعیت

با این روش می‌توان غیرمتمتع‌ترین و وحشتناک‌ترین و احمقانه‌ترین چیزها را در جایی که قواعد اخلاقی، قوانین و آداب و رسوم مشخص و استاندارد وجود ندارد، به کار برد. می‌توان برای یافتن بهترین راه حل از محدودیت‌های فیزیکی جهان فرار کرد. در این روش افراد خود را با چیزی به جز تخیل خود محدود نمی‌کنند. دیدگاه حاکم بر این روش این است که غیرمنطقی‌ترین، خنده‌دارترین، احمقانه‌ترین و بامزه‌ترین نظرات ابزار شود.

در این روش به فواید کاربردی نظرات می‌توان اندیشید و برای رسیدن به فواید این نظرات در عالم واقعیت تلاش کرد. همچنین باید مشخص کرد که چگونه می‌توان راه حل پیشنهادی را طوری اصلاح کرد که کاربردی و مفید باشد. و چگونه می‌توان به همین نتیجه رسید؟ چه تغییراتی در جهان می‌توان ایجاد کرد تا این ایده عملی و ممکن باشد؟ و چگونه می‌توان وقوع این تغییرات را حتمی ساخت.

مثالی از کاربرد روش فرار از واقعیت

مسأله: جلوگیری از سرقت

مشوق: استفاده از موز

ایده واسطه: پوست موز بسیار لغزنده است و به سختی در دست قرار می‌گیرد (در تئوری)
جواب بالقوه: دری ساخته شود که فقط با یک قطعه منحصر به فرد باز شود.

ایده واسطه: وقتی که به شدت موزی را فشار دهیم، میوه آن از پوستش به بیرون پرتاب می‌شود.

جواب بالقوه: سیستم هشدار دهنده‌ای برای ساختمان‌ها طراحی شود که از بالای بام علامتی به اطراف منتشر کند و محل دزدی را مشخص سازد. و به افرادی که در برابر مکان سرقت ایستاده‌اند، هشدار دهد که از آن مکان دزدی شده است.

مشوق و محرک: یک تیر بار ساخته شود که به مزاحمانی که در برابر در قرار می‌گیرند، شلیک کند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ایده واسطه: موانعی ایجاد شود که از ورود سارقان جلوگیری کند.
 جواب بالقوه: دوربین عکاسی الکترونیکی‌ای ابداع شود که تصویر افرادی را که وارد خانه می‌شوند، برای انجام عملیات پلیسی در یک حافظه ذخیره کند.
 مشوق: پنجره‌ها و درهایی ابداع شود که به محض ورود سارق به‌طور خودکار بسته شود.
 جواب بالقوه: پنجره و درهایی ساخته شود که نزدیک شدن افراد را احساس کند و به‌طور خودکار قفل و بسته شود. این را فقط افراد داخل ساختمان باید باز کنند.

روش قیاس و تشبیه

در این مرحله از آموزش ذهن‌انگیزی از مقایسه مسئله مورد نظر با مسئله‌ای که قبلاً حل شده است، به روش و ایده مفیدی می‌توان رسید.
 در این روش اولین مرحله خلق یک ایده نو، مقایسه و تشبیه است.
 این موقعیت و مسئله یادآور چه موضوع دیگری است؟
 کدام مرحله از کار و یا زندگی شبیه این موقعیت بوده است؟
 چه کسی در زمین‌های دیگر، کاری مشابه انجام داده است؟

چند مثال:

اداره یک شغل مانند اداره برنامه‌های تئاتر است.
 تعویض تایر یک ماشین شبیه پوشیدن کفش است.
 راه دیگر این است که برای تشبیه یک موضوع خاصی در نظر گرفته شود و آنگاه و با ربط مسئله آن موضوع تشبیه ایده‌های نو به دست آید.
 بسته‌بندی یک محصول مانند یک تخم مرغ است.
 تولید یک عروسک و اسباب‌بازی شبیه رانندگی تانک است.
 تبلیغات و آگاهی دادن به مشتری مانند فرایند پخت یک غذا است.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
 فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

در این روش، ابتدا باید مسأله مشابه را حل کرد و سپس از آن برای خلق نظریه‌های جدید استفاده کرد.

تشابه: مدیریت یک شغل مانند مدیریت برنامه تئاتر است.
ایده جدید: برنامه تئاتر به دو بخش تقسیم می‌شود. آیا نیاز هست که بخش فروش به دو بخش بعد و قبل از فروش تقسیم شود.

تشابه: تعویض تایر ماشین مانند پوشیدن کفش است.
ایده جدید: انسان بند کفش خود را هنگامی که احساس کند شل شده است، می‌بندد. آیا می‌توان یک حس‌گر طراحی کرد که در صورت شل شدن تایر به راننده هشدار دهد.

تشابه: بسته‌بندی یک محصول مانند یک تخم مرغ است.
ایده جدید: جوجه طی مراحل رشد خود به تدریج سفید تخم مرغ را می‌خورد. آیا می‌توان در هر بسته ماده‌ای تعبیه کرد که تغییر رنگ آن، مدت عمر آن بسته را نشان دهد؟

تشابه: تبلیغات و آگاهی دادن به مشتریان مانند فرایند پخت غذا است.
ایده جدید: استشمام بوی خوش به هنگام خوردن غذا، توقع مصرف‌کننده را بالا می‌برد. آیا می‌توان از این خاصیت در تبلیغ یک محصول استفاده کرد؟

روش تفکر آرزومندانه

روشی است که ما همه آن را می‌شناسیم و برای دستیابی به ایده‌های جدید بسیار مفید است. با تخیل درباره موقعیت و راه‌حلی ایده آل می‌توان به چیزهایی دست یافت که همان نتایج را دارند ولی عملی‌تر و واقعی‌تر هستند.

هر فردی می‌تواند راه‌حل ایده‌آل خود را برای استفاده بهتر ارزیابی کند و بخش‌های مورد استفاده آن را معلوم کند.

پرسش‌های آرزومندانه‌ای که هر فردی می‌تواند از خود بپرسد:

- راه‌حل مطلوب و دلخواه چیست؟
- راه‌حل ایده‌آل چه تاثیر دارد؟

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- چه می‌شد اگر پول و اختلافات قانون‌ها موضوعی حقیقی نبودند؟
- اگر قدرت و منابع بی‌پایانی داشتیم، چه می‌کردیم؟
- راه‌حل ایده‌آل شبیه چیست؟

هنگامی که به پاسخ مطلوب و ایده آل رسیدیم باید تحقیق کنیم که چه اندازه و چگونه امکانپذیر است چه فواید کاربردی دارد.

روش معادل پاورقی

روش SCAMPER که با استفاده از پرسش‌های مستقیم به خلق ایده‌های جدیدی در زمینه موضوع موردنظر کمک می‌کند و وادار ساختن افراد به پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی که در شرایط عادی طرح نمی‌شود، به دست آمده است این پرسش‌ها از زوایای مختلفی نسبت به موضوع طرح می‌شود. واژه SCAMPER از حروف اول هفت کلمه به دست آمده است:

Substitute: تفکر کردن درباره جایگزینی بخش یا قسمتی از محصول، فرایند یا چیز دیگر. این کار به خلق ایده جدید کمک می‌کند.

پرسش‌های موضوعی: برای اصلاح و بهبود یک راه‌حل یا ایده چه جایگزینی لازم است؟ در صورت جایگزینی چه اتفاقی می‌افتد؟ چگونه می‌توان مکان و زمان و مواد و افراد را جابه‌جا کرد؟

Combine: تفکر درباره ترکیب بخش‌ها و قسمت‌های مختلف محصول. این کار سبب دستیابی به محصول یا فرایند جدید و بهبود هم‌افزایی است.

پرسش‌های موضوعی: چه مواد، خواص، فرایندها، افراد، محصولات و اجزایی را نمی‌توان ترکیب کرد؟ در کجا می‌توان هم‌افزایی ایجاد کرد؟

Adapt: (سازگاری و مطابقت) تفکر درباره اینکه کدام بخش از محصول یا فرایند می‌تواند برای برطرف ساختن مشکل تغییر یابد و تفکر درباره اینکه چگونه می‌توان طبیعت فرایند

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

یا محصولی را تغییر داد؟

پرسش‌های موضوعی: چه بخش از محصول یا فرایند را می‌توان تغییر داد و به چه دلیل؟
اگر خصوصیات اجزا را تغییر دهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟

Modity/ distort: (اصلاح یا دگرگونی) تفکر درباره تغییر بخشی از شرایط فعلی یا همه آن و یا تبدیل آن به روشی کاملاً غیر معمول. در واقع، در این روش افزونی علاقه افراد به دستیابی به روش‌های جدید کار، آن‌ها به تولید محصول‌های متنوع و به‌کارگیری راه‌های مختلف تشویق می‌شوند.

پرسش‌های موضوعی: اگر فرایند تاحدودی اصلاح شود چه خواهد شد؟

Put to other purpose: (استفاده برای هدفی دیگر) تفکر درباره این که چگونه می‌توان از راه‌حل‌ها، محصولات و فرایندهای جاری برای هدفی دیگر استفاده کرد و چگونه می‌توان از راهی متناوب برای حل معضلی خاص بهره جست. افراد می‌توانند به روش‌های دیگر حل معضل دست یابند. و یا بازار جدیدی برای محصول خود بیابند.

پرسش‌های موضوعی: بازار جدید این محصول کدام است؟ چه کسی یا چه چیز دیگری می‌تواند از این محصول استفاده کند؟

Eliminate: تفکر درباره اتفاق‌هایی که در صورت حذف محصول یا فرایند یا معضلی خاص روی خواهد داد و چگونگی آن.

پرسش‌های موضوعی: چه می‌شد اگر جزئی یا بخشی از موضوع حذف شود؟ چگونه می‌توان بدون توجه به راه‌حل طبیعی یک مسأله به پاسخ آن رسید؟

Rearrange: (دوباره مرتب کردن) تفکر درباره نحوه عملکرد هنگامی که اجزای محصول یا فرایند، معکوس شود. این روش برای نگرستن به مسأله و معضل از زوایای مختلف و رسیدن به ایده‌های تازه مفید است.

پرسش‌های موضوعی: اگر بخشی از موضوع حذف شود چه می‌شود؟

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

برای رسیدن به ایده‌های جدید باید پرسش‌های مربوط به SCAMPER را پاسخ داد و در برخی موارد مسائل را به چالش کشید. واضح است که همه این پرسش‌ها برای همه شرایط مفید نیست و باید مفهوم سوال را تشخیص داد و آن‌هایی را که به‌طور مستقیم به شرایط مربوط است، انتخاب کرد.

روش نقش بازی کردن

یکی از روش‌های تغییر نگرش نسبت به جهان، نگاه کردن به مسائل از منظر دیگران است. با استفاده از این روش افراد در نقش فرد دیگری فرو می‌روند و از دیدگاه او به موضوع می‌نگرند، از آنجایی که افراد مختلف از آگاهی‌ها و دانش‌های متفاوتی در زمینه مسأله خاص خورد نظر برخوردار هستند، این روش مفید واقع می‌شود. یک ریاضی‌دان یا یک هنرمند با دیدگاه‌های متفاوتی به دنیا می‌نگرند.

در ابتدای کار باید فهرستی از مشاغل و حرفه‌ها تهیه شو که ساده‌ترین راه برای این کار، استفاده از نرم‌افزار ذهن‌انگیزی است. سپس باید یکی از حرفه‌ها را به‌طور تصادفی انتخاب کرد. این انتخاب تصادفی سبب می‌شود که از انتخاب ساده‌ترین و بی‌صداترین گزینه پرهیز شود. پس از انتخاب شغل، باید از جایگاه و دیدگاه شغل موردنظر به مسأله نگریست. استفاده از این پرسش‌ها بسیار مفید است.

کجا این کار را انجام می‌دهند؟ ممکن است چگونه فکر کنند؟
 چگونه مسأله را توضیح می‌دهند؟ از چه اشیا و ابزار استفاده می‌کنند؟
 مسائل را چگونه حل می‌کنند؟ چگونه به مسأله می‌نگرند؟

مشکلات احتمالی در یک جلسه ذهن‌انگیزی

جلسه روند طبیعی ندارد و همه احساس ناراحتی می‌کنند

این مسأله به دلایل مختلفی ایجاد می‌شود، مثل گردآوری یک گروه نامناسب، وجود یک شرکت‌کننده زورگو، برنامه‌ریزی ناصحیح وجود یک مدیر عیب‌جو که اعتقادی به ذهن‌انگیزی ندارد یا داشتن تجربه بد قبلی. هرچه که باشد باید برای حل آن راهی جست.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

مثلاً:

- قوانین ذهن‌انگیزی را مورد تأکید قرار دهیم و بخشی از جلسه را برای تمرین در نظر بگیریم.
- اگر چیدمان اتاق ناراحت‌کننده و نامناسب است، آن را تغییر دهیم.
- ترتیبی دهیم که یک موسیقی آرام محیط را خوشایند سازد.
- افراد را تشویق کنیم که فقط به عنوان محرک، پاسخ‌های مبالغه آمیز بدهند.
- در زمینه تبدیل ایده‌های مبالغه آمیز به ایده‌های ارزش با افراد صحبت کنیم.
- لطیفه تعریف کنیم.
- درباره فرایند مورد نظر بحث و مشکلات را سبب یابی کنیم.
- از افرادی که معتقد به نوآوری هستند، دعوت کنیم از قبل برای جلسات برنامه ریزی کنیم و به افراد در این زمینه آگاهی دهیم.
- افراد زورگو و خودرای را به جلسه دعوت نکنیم. البته فقط به دلیل اینکه فردی زورگواست، نباید او را به‌طور کامل حذف کنیم. چون ایده‌های خوبی را از دست خواهیم داد. تنها آن‌ها را تشویق کنیم که ایده‌های خود را بر کاغذ بنویسند و بعداً ارائه دهند. قالب‌بندی جلسات هر بار تغییر یابد تا تنوع بیشتری به‌دست آید.

افراد همواره به روش‌های جدید می‌اندیشند

- گاهی، افراد فقط به راه‌حل‌های موجود بسنده می‌کنند و نیاز دارند که کسی آن‌ها را برای تفکر بر مبنای الگوهای جدید ترغیب کند. در این مواقع باید:
- روش‌های تفکر نوآورانه معرفی و استفاده شود.
 - روش‌های متفاوت به کار رود.
 - با افراد درباره تفکر نوآورانه تمرین شود تا باور کنند که می‌توانند نوآور باشند.
 - به هر شخص یک رایانه‌ی دارای نرم‌افزار ذهن‌انگیزی داده شود تا افراد افکارشان را با هم ترکیب کنند.
 - در میان هر جلسه یک استراحت کوتاه در نظر گرفته شود.

مدت‌های طولانی به سکوت می‌گذرد

- وقتی اتاق کاملاً ساکت باشد، شرکت‌کنندگان ناراحت و بی‌قرار خواهند شد. در واقع وقتی کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

افراد درباره ایده‌هایشان فکر می‌کنند، زمان‌هایی از جلسه به سکوت خواهد گذشت که در این هنگام باید:

- همه بدانند که گذشت لحظاتی از جلسه به سکوت، کاملاً طبیعی است.
- هماهنگ‌کننده نباید سکوت‌های کوتاه مدت این جنینی را بشکند.
- هماهنگ‌کننده باید در لحظات سکوت با تبسم و تایید غیرگفتاری جمع را تشویق کند.
- یک موسیقی آرام برای پر ساختن لحظات سخت سکوت مفید است.

یک یا دو نفر به تنهایی جلسه را تحت سیطره خود دارند.

برخی از جلسات تحت سیطره افرادی است که عقاید خود را با داد و فریاد مطرح می‌کنند و عقاید دیگران را خفه می‌سازند. هماهنگ‌کننده باید میان افرادی که موجب پویایی تفکر می‌شوند و آنهایی که آن را خفه می‌سازند، تمایز قایل شود. برخی از افراد با اینکه فریاد می‌زنند، کمک می‌کنند، ولی برخی دیگر مفید نیستند. در صورت امکان باید از توانایی‌های افراد به‌صورتی سازنده استفاده کرد. راه‌حل‌های مفید در چنین موقعیت‌هایی، عبارت است از:

- از سایر اعضای گروه بخواهیم که بیشتر مشارکت کنند. ایده‌های دیگران را بپرسیم.
- افراد را تشویق کنیم که عقاید خود را بنویسند و آن‌ها را جمع‌آوری کنیم و به دیگران ارائه دهیم تا به تنهایی به آن‌ها بیندیشند.
- باید به افراد سلطه‌یادآور شویم در صورت ادامه جلسه به این شکل، سایر افراد عقاید خود را ابراز نخواهند کرد و به آن‌ها بگوییم که ایده‌های خود را یادداشت کنند و بعد ارائه دهند.
- از مدیران بخواهیم که کارمندان خود را به شرکت در جلسات دعوت کنند و آن‌ها را مطمئن سازند که ارائه نظرات به ظاهر احمقانه هیچ پیامد بدی برای آن‌ها ندارد.
- ایده‌های همه را به نوبت بپرسیم و از آن‌ها بخواهیم مانند یک بازی از ایده فرد قبل از خود استفاده کنند.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

برخی از افراد همکاری نمی‌کنند

برخی از افراد در جلسات مشارکت نمی‌کنند، در حالی که آن‌ها افراد باهوشی هستند و ایده‌های خوب زیادی در ذهن خود دارند.

- از این افراد پرسیم که جلسه چگونه برگزار شود، بهتر است.
- از آن‌ها درباره هرچه که ممکن است آن‌ها را از ابراز ایده هایشان بازدارد، پرسیم. اگر آن‌ها از انتقاد و اظهار نظر درباره افراد دیگر خجالت می‌کشند، بهترین راه این است که هماهنگ کننده ایده‌ای را ابراز و واکنش آن‌ها را ارزیابی کند.
- از آن‌ها بخواهیم که در صورت تمایل جلسه را اداره کنند.
- از آن‌ها بخواهیم که پاسخ هایشان را یادداشت و بعداً ارائه کنند.

نتیجه یا راه‌حل موفق در پایان جلسه به‌دست نیامده است:

- گاهی با وجود تمام جذابیت‌های جلسه و تمام عقایدی که ارائه می‌شود، ایده با ارزشی به دست نمی‌آید. باید بفهمیم که آیا خود فرایند ایراد دارد و یا راه‌حل فعلی موجود، خود راه بهینه است. به علاوه، ممکن است هماهنگ کننده احساس کند که قبلاً به همه این ایده‌ها رسیده است و از خود بپرسد:
- آیا جلسه ذهن‌انگیزی لازم بوده است یا نه؟
- آیا موضوع انتخابی برای ذهن‌انگیزی مناسب بوده است؟ و آیا بهتر نبود که به جای برگزاری ذهن‌انگیزی، کار تحلیلی انجام می‌شد؟
- آیا محیط جلسه محرک بوده است؟
- در هر صورت باید جلسه ذهن‌انگیزی را تحلیل کرد و نکاتی از آن فراگرفت. مثلاً این که چگونه می‌توان جلسه‌ی بهتری برگزار کرد؟ برای جلسه‌ی بعدی چه اشخاص دیگری را باید دعوت کرد؟ آیا لازم است که با برخی از شرکت‌کنندگان صحبت کنیم؟

وظیفه‌ی شرکت‌کننده در ذهن‌انگیزی هنگام برگزاری ذهن‌انگیزی نامناسب

با یک جلسه ذهن‌انگیزی نامناسب باید چه کرد تا بیشترین سود به دست آید؟ شرکت در

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

اولین جلسه ذهن‌انگیزی، کمی دله‌ره‌آور است. جلسه ذهن‌انگیزی‌ای که خوب اداره شود، مکان خوشایندی برای شرکت‌کنندگان و ایده‌هایشان است. افراد حاضر در این جلسات باید احساس کنند که عضوی از گروه هستند و به عنوان یک گروه و نه به تنهایی با مشکل موردنظر روبه‌رو هستند. مشکل اصلی در یک جلسه ذهن‌انگیزی از آنجا بروز می‌کند که قواعد یا به‌درستی تنظیم نشده است و یا به‌درستی به‌کار نمی‌رود. اگر جلسه تا آن اندازه محدود و بسته است که افراد برای ارائه ایده‌های خود راحت نیستند می‌توان از راه‌های زیر استفاده کرد:

افراد قلم و کاغذ بردارند و وقتی ایده‌ای به ذهنشان می‌رسد، آن را یادداشت کنند و در پایان جلسه به هماهنگ‌کننده جلسه تحویل دهند.

اگرچه این کار در قاموس ذهن‌انگیزی تعریف نشده است، اما ممکن است که افراد بخواهند قبل از ارائه نظرات خود آن‌ها را ارزیابی کنند و تنها ایده‌های منطقی را ارائه دهند.

بهتر است که افراد پیشنهادهای خود را با عبارتی مثل عبارت زیر شروع کنند: «ممکن است احمقانه به نظر برسد اما . . .»، «این ایده ممکن به این صورت مفید نباشد اما من مطمئنم که ما می‌توانیم آن را به ایده‌ی مؤثری تبدیل کنیم . . .» و یا «براساس ذات ذهن‌انگیزی من پیشنهاد می‌کنم که . . .»

افراد با نیت و قصد قبلی از نظرات تند دیگران استفاده کنند. این کار به افراد امکان می‌دهد که هم در هرگونه سرزنشی با دیگران شریک شوند و هم دیگران را تشویق می‌کنند. از ایده‌های دیگران به عنوان نقطه شروع استفاده کنند.

خوب است که وقتی افراد از قواعد پیروی می‌کنند، آن‌ها را تأیید کنیم و وقتی کسی از قوانین سرپیچی می‌کند، به او اعتراض کنیم. همچنین، اگر کسی از ایده دیگری انتقاد کرد، به عنوان هشدار به او کارت زرد داده شود. (شبییه به بازی فوتبال)

نکته‌ی جالب دیگر این است که اگر فردی خود را فردی نوآور و خلاق بنمایاند، دیگران

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

هم او را باور می‌کنند و اجازه می‌دهند بیش از این خلاق باشد.

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.